



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سكيكدة 20 أوت 1955

كلية العلوم الاجتماعية والانسانة

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة بعنوان:

دور الرقمنة الإدارية في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الحروش -سكيكدة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال التنظيمي

إشراف الأستاذ:

-شكري عادل

إعداد الطالبة:

-بولحلوبة ميساء

لجنة المناقشة

الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
شكري عادل	/	مشرف	جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-
حزمون ليلي	/	مقرر رئيس	جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-
مصطفى كحلوش	/	عضو مناقش	جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

السنة الجامعية: 2023/2024

قائمة المحتويات

/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
/	الملخص
/	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
11	إشكالية الدراسة والتسؤلات
12	أسباب إختيار الموضوع
13	أهمية الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	منهج الدراسة وأدوات الدراسة
14	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
16-15	تحديد مفاهيم الدراسة
18-17	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: إطار النظري	
20	المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة الادارية
20	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة الإدارية
22-21	المطلب الثاني: تعريف الرقمنة الإدارية
24-22	المطلب الثالث: خصائص الرقمنة الإدارية
25-24	المطلب الرابع: أشكال الرقمنة الإدارية
27-25	المطلب الخامس: أهمية الرقمنة الإدارية
28	المبحث الثاني: تطبيقات عمليات الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية
33-28	المطلب الأول: أهداف عملية الرقمنة في المؤسسة
34	المطلب الثاني: أبعاد الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية

35	المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة الادارية
40-36	المطلب الرابع: عمليات وإجراءات الرقمنة الإدارية
46-41	المطلب الخامس: عناصر ونماذج الرقمنة
المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء الوظيفي	
49-48	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
51-50	المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي
54-52	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
56-48	المطلب الرابع: خصائص الأداء الوظيفي
57-55	المطلب الخامس: عناصر الأداء الوظيفي
58	المبحث الثاني: عوامل ومعايير الأداء الوظيفي
58	المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي
59	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي
65-60	المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
68-65	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
70-68	المطلب الخامس: معايير تقييم الأداء الوظيفي
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
75-72	التعريف بالمؤسسة
78-77	مجالات الدراسة
99-76	عرض وتحليل البيانات
103-101	نتائج الدراسة الميدانية
104	النتائج العامة
106	الخاتمة
122-108	قائمة الملاحق

الشكر والتقدير

وفي الختام أقف اليوم أمامكم قلبي يملؤه مزيج من المشاعر المتناقضة. فرحة الإنجاز وحزن الفراق مشاعر ممزوجة بذكريات رحلة تعليمية طويلة ومليئة بالتنسيات والإنجازات

أود أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في رحلي التعليمية وخاصة أستاذي المشرف " شكري عادل " الذي رافقتني طيلة العام ولم يبخل علي بالتوجيهات والنصائح وكان لي نعم المشرف والأستاذ.

وإلى أمي الحبيبة التي كانت لي السند والعمود في كل خطوة من خطوات رحلتي ودعمك كان دافعا لي للإستمرار وعدم الإستسلام

وأخيرا أو أن أؤكد على أن هذه ليست النهاية، بل هي بداية جديدة لرحلة أخرى مليئة بالتحديات والفرص سنواجه صعوبات جديدة لكننا سنستمر في السعي لتحقيق أحلامنا وطموحاتنا

تذكر دائما أن الحياة تتطلب منا الشجاعة لتكون أنفسنا الشجاعة لتعلم وأكثر من ذلك الشجاعة لتحويل تلك الأحلام إلى واقع في كل خطوة نخطوها، وكن فخورا بما وصلت إليه وكن متفائلا بما هو آت.

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البداء والختام "وأخر دعوانهم أن الحمد لله رب
العالمين".

بعد تعب ومشتقة خمس سنوات في سبيل العلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي
وأصبح عنائي اليوم للعين قرة ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبتي
وأرفع قبتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت والله لك
الحمد بعد الرضاء، لأنك وفقنتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا إلى نفسي العظيمة القوية. التي تحملت كل
العثرات وأكملت رغم الصعوبات إبتدت بطموح وإنتمت بنجاح.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسملت لي الشدائد
بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة سر قوتي
ونجاحي جنتي (أمي)

إلى كل من ساندني بكل حبه عند ضعفي إلى من شد الله بهم ذلعي فكانوا خير

معينون لي أخوتي " أيمن، أيوب، يحيى " وأميرتي الصغيرة "ملك"

إلى أصدقائي وناحة صديقي، صديقة المواقف لا السنين "إخلاص"

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإدارة الرقمية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العايب دراجي بالحروش، بهدف التعرف على واقع تطبيقه من طرف المؤسسة من خلال دراسته ميدانية على عمال إدارة المستشفى العايب دراجي بالحروش وعينة الدراسة أخذت هيئة من موظفي المؤسسة ومن خلال هذا كانت إشكالية بحثي كالتالي:

ما هو دور الرقمية الإدارية في تفسير الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية العايب دراجي بالحروش؟

-أوضحت الدراسة أن العرض الرئيسي من إستخدام استخدام الرقمنة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية لتقديم خدمه أفضل للمواطن، وتوفير الحمد والوقت وأظهرت أن هناك تأثيرات إيجابية من استخدام وسائل الاتصال الرقمي تعمله الحصول على المعلومات وتبادلها.

-إن الرقمنة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية تسمح بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال زيادة دقة العمل والسرعة في الأداء.

-تواجه الرقمنة الإدارية بعض الصعوبات والعراقيل والتي قد تعترض الموظف في إطار عملي وتجعلها أكثر مرونة وانسيابية وهو ما يخلق توازنات شخصية وعملية للموظف ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي وعلى الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من المبحوثين حيث تمثل المجتمع الأصلي للدراسة في عمال إدارة المستشفى وقد اعتمدت على العينة القصدية الذي شملت عمال الإدارة المستشفى التي بلغ عددها 30 مفردة.

SUMMARY

assistant avatar This study focused on the role of digital management in enhancing job performance in the Aïb Draji Hospital in El Harrach. The aim was to understand the actual implementation of digital management within the institution through a field study involving the hospital's administrative staff as the study's sample. The research problem was formulated as follows: What is the role of digital management in interpreting job performance in the Aïb Draji Hospital in El Harrach?

The study revealed that the main benefit of utilizing digital management in the hospital is to provide better services to citizens, save time, and improve efficiency. It also demonstrated that there are positive effects of using digital communication tools for information retrieval and exchange.

Digital management in the hospital significantly enhances job performance effectiveness and job satisfaction by improving work accuracy and speed.

However, digital management faces some challenges and obstacles that may hinder employees within their professional framework, necessitating flexibility to create personal and operational balances for the employee.

To achieve the study's objectives, a descriptive methodology was employed, and surveys were used as the primary data collection tool among the research subjects, who were the original population of the study consisting of hospital administrative staff. A purposive sample of 30 individuals from the hospital administration was included in the study.

مقدمة

مقدمة:

تشهد الجزائر حاليا على إختلاف قطاعاتها تطورا كبيرا في تقنيات الحسابات والبرمجيات والاتصالات بإعتبارها فضاء واسع تسعى من خلاله الجزائر عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة، وكل هذا من أجل تحسين الأداء الوظيفي، فظهرت الرقمنة كرد فعل واقعي لإستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل، فلذلك كانت الرقمنة آلية لتحسين الأداء الوظيفي في وتقديمها للموظفين بطريقة إلكترونية، فأصبح أمر حتمي على كل مؤسسة لتتوافق مع التطورات العالمية السريعة.

إن موضوع الرقمنة أحدث أثر عميق في البنيات الإجتماعية والاقتصاد والسياسية ومع التطور الراهن أصبحت التكنولوجيا حتمية لا بد منها في المؤسسات الإستشفائية في جل المجالات فأصبحت من أولويات المؤسسة وهذا من أجل مواكبة عصر القوة التطور والتكنولوجيا وتوفير المورد البشري والأجهزة المستخدمة في ذلك بإعتبارها مفهوم جديد و معاصر تهدف إلى تقليص والسرعة في التنفيذ يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي من جهة ومن جهة أخرى تطوير طرق العمل التقليدية في الإدارة إلى طرق متطورة أكثر مرونة وفاعلية بحيث إن الرقمنة الإدارية تساهم في تحسين وزيادة فعالية الأداء الوظيفي بنسبة كبيرة جدا فكلما توفرت الرقمنة الإدارية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية "العايب دراجي" زادت الفعالية في الأداء

فعصرنة المؤسسة من خلال رقمنتها نموذجا جديدا ومتطورا من المؤسسة ويتم من خلالها رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسة للمواطنين.

تسعى الجزائر من خلال مؤسستها وإدارتها إلى دخول التحديث والإندماج مع العصرنة لتقليل من الصعوبات والمتاعب وإدخال

الرقمنة في جميع القطاع الصحي لتسهيل على المواطنين من الحصول على رعاية صحية في المستوى وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا من خلال تسليط الضوء على تجربة المؤسسة العمومية للصحة في مجال الرقمنة الإدارية ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة.

وضمن هذا السياق بالضبط نحاول معرفة الرقمنة الإدارية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية، ومن هنا جاءت دراستنا الميدانية بالمستشفى العمومي العايب دراجي بالحروش، سكيكدة

من خلال هذه الدراسة محاولة معرفة دور الرقمنة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة والدراسة هذا الموضوع تم تقسم الدراسة إلى: مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، أما الفصل المنهجي جاء فيه كل الخطوات المنهجية حيث تم التعرض إلى الإشكالية ومجموعة من المفاهيم الرئيسية للدراسة بالإضافة إلى مجتمع البحث وعينة الدراسة نهايتها بالنظرية المؤطرة. ثم يأتي الفصل الثاني الذي قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى اساسيات حول الرقمنة الإدارية تطبيقات عملية الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية والمبحث الثاني يدور حول الأداء الوظيفي تعريفه ومكوناته وأهم خصائصه=عناصره وقد عالج الجانب التطبيقي للدراسة فيتمثل في دراسة للمؤسسة قيد الدراسة من مدخل تعريف للمؤسسة وهيكلتها ومهامها ثم الإطلاع على الرقمنة الإدارية المستخدمة لديهم ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وأخيرا خاتمة جاءت بمثابة حوصلة لمجموعة من الاستنتاجات المتخلصة من هذه الدراسة.

الإشكالية

تسعى العديد من الدول في الوقت الحاضر الى مواكبة التقدم على الصعيد العالمي وذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي فرضها الواقع وتغيرات العصر كما أنه من المتعارف عليه أن القطاع العام أدرك مدى الحاجة الماسة الى عملية التحسين المستمرة في مجال تقديم الخدمات والسعي الدؤوب لتحقيق التقدم في مختلف المجالات والإستفادة من التقنيات الحديثة مما يتعلق بتكنولوجية المعلومات خصوصا.

ولقد أدت تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة إلى إحداث تغيرات هائلة في الحياة العمومية سواء على مستوى الأفراد ورابطهم في الحصول على الخدمات أكثر تقدما أو على مستوى المؤسسات والإدارات والهيئات القائمة على تقديم تلك الخدمات وقد صار إدخال تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الحكومية كافة هو هدف العديد من الدول التي تسعى نحو التقدم والرقي لدى ارتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات بالرقمنة التي ساعدت العديد من الإدارات إلى الرقمنة في شتى أعمالها حيث تعتبر المداخل الحديثة والاستراتيجيات التي تتبناها الهيئات الحكومية دافعا يساعد على الاستفادة من تبعات التكنولوجيا الرقمية المتجددة لتحقيق أعلى جودة للخدمات وتقريب الإدارة من المواطن وربط المؤسسات مع بعضها البعض إلكترونيا مما يسهل ذلك شبكه الأنترنت والتطبيقات المستحدثة للتعامل الرقمي التي أثرت على فعالية طرق العمل الإداري ونوعية الخدمات العمومية وجعلت من مسألة تبني القاعدة الرقمية ذات الأبعاد المتعددة أمرا حتميا وتميزت المؤسسات العمومية الجزائرية منذ عقود زمنية بعد مظاهرة بروقراطية انتشرت في أغلب القطاعات سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص تزامنا ذلك مع التحولات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية والتي دفعت بالمؤسسات الحديثة إلى التفكير في البدائل التنظيمية والإدارية التي تلي حاجات المجتمع المزيدة وهذا ما جعل المؤسسات تسعى لرفع مستوى أدائها حيث تعد رقمنة الإدارة من بين ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت الى عصرنة الإدارة من خلال ابتكار

تقنية الرقمنة والاستفادة من منجزاتها باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت والذي سوف يعكس فيما بعد على نوعية تقديم الخدمات والتي سوف تتسم بفعالية في حل العديد من المشكلات أما بالنسبة للأداء الوظيفي فهو أخذ الركائز الأساسية لوجود العناصر الضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة وتحقيق أهدافها إذ يقاس نجاح أو فشل أي منظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة على الأداء العام لهذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفعالية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيهم محاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجه الفرد عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة والاهتمام النفسي والاجتماعي له لتقييم عمله في الاخير بأساليب معينة وغالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء بغرض التعرف على كفاءه العاملين وواجهه القصور في الأداء بهدف وضع استراتيجية كفيلة لتطويرها وتحسينها كما أن الأداء الوظيفي يمثل في أي منظمة كانت وفي أي مجتمع مطلباً أساسياً ذلك لأنه يعد النتائج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ذلك تمخض عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق عملية الرقمنة في العديد من المصطلحات مثل : الإدارة الرقمية في مفاهيم حديثة فرضت نفسها تغيراً جذرياً في ممارسة المهام والأنشطة الإدارية فكل المنظمات العمومية الخدماتية منها الاقتصادية استطاعت تطبيق تقنية الرقمنة في وقت مستخدمة جميع الطاقات البشرية والموارد المادية وذلك بغرض زيادة مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمة العمومية الاستشفائية العايب دراجي بطريقة غير مباشرة ومن خلال هذه الدراسة سيتم محاولة إبراز تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العايب دراجي بالحروش ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الرقمنة الإدارية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة؟؟

الأسئلة الفرعية

1- ما هي أهم الوسائل والبرامج التي تساعد في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العايب دراجي؟

2 - دور الرقمنة الألووية في المؤسسة الاستشفائية في تحفيز أداء العاملة؟

3- ما في العوائق التي تواجه الرقمنة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لصحة العمومية العايب دراجي بالعروض؟

• أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إهتمام ورغبة الباحث والتي تشده لموضوع ما الدوافع وأسباب متعلقة باعتبار ذاتية قد تكون في مجال تخصصه أو كموضوع يفرض نفسه على الباحث لاكتشاف الحقائق والتوسع فيه وأخرى موضوعية متعلقة بواقع معاش لكثرة المعلومات العلمية حول هذا الموضوع ومن هنا يمكن تلخيصها فيما يلي:

○ الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة الذاتية والميول الشخصي في دراسة هذا الموضوع.
- ❖ الاهتمام والقناعة الشخصية بالموضوع.
- ❖ الإهتمام الشخصي بدور الرقمنة الإدارية في تفعيل الأداء الوظيفي باعتباره موضوع عصر السرعة والمعلوماتية، الذي يهتم به الفرد والمجتمع وللتعرف على التكنولوجيا الحديثة (الاجهزة، البرمجيات) في مختلف المجالات.

○ الأسباب الموضوعية:

- ❖ إبراز أهمية الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- ❖ حداثة موضوع الرقمنة نظرا لقلة الدراسات التطبيقية والنظرية.

❖ إن موضوع الرقمية علمية على مستوى الأكاديمي وتطوره المستمر يتطلب من الباحث التوسع لمعالجة موضوعه، والبحث المستمر للتطلع على مستجدات التقدم العلمي والتكنولوجي لإثراء موضوعه من الناحية النظرية والتطبيقية بكل ما هو جديد.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في موضوع الرقمنة الإدارية التي الذي يحتل مكانة كبيرة ويكتسي إهتماما خاصا لا سيما في عصرنا هذا والقائم على التطور التكنولوجي الدائم في جميع مجالات الحياة فالإنتقال من عصر التقليدي ذات الأنظمة البطيئة والروتينية إلى عصر التكنولوجيا والسرعة جعل كل العالم يهتم بالرقمنة وكيفية استعمالها. والإستفادة من مزاياها بأكبر قدر ممكن، إذ أهمية دراستنا تكمن في الأهمية العلمية وتتعلق بالجانب الأكاديمي العلمي، والأهمية العلمية تتعلق بالجانب العلمي الذي يهتم بتطبيق الجانب السابق ميدانيا.

• أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجادها على النحو التالي:

- ❖ تهدف هذه الدراسة للتعرف على المفاهيم الرقمنة والأداء الوظيفي.
- ❖ محاولة معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الموظفين داخل المؤسسة.
- ❖ التعرف على الوسائل المستخدمة في زيادة فاعلية الموظفين.

• منهج الدراسة وأداة جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للبحث وذلك من أجل أنه يصنف ويحلل الظواهر ويصف المشكلة البحثية بشكل دقيق ومفصل وسند هذا المنهج إلى جمع البيانات الوصفية والواقعية حول الموضوع المدروسة، ويهدف المنهج الوصفي إلى فهم الظواهر

والعلاقات بينهما بشكل شامل وأعمق. وهذا ما أبرزته في الإطار المفاهيمي للرقمنة الإدارية والمؤسسة الاستشفائية¹

- أما أدوات البحث العلمي: لقد استعنت في دراستي هذه على الملاحظة والاستبيان في جمع المعلومات في أتوصل إلى نتائج موضوعية في الملاحظة: تعرف على أنها " إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات إلى ألا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، عندما يجمع الباحث البيانات لأغراض بحث علمي فإنه يحتاج مشاهدة الظواهر بنفسه وقد اعتمدت عليه في الدراسة من خلال التبرص الذي ومت به في المؤسسة الاستشفائية العايب دراجي بالحروش.

والاستبيان هو: الأدوات الشائعة في العلوم الإنسانية والاجتماعي خاصة وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي سعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها².

• مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

العينية: تعرف العينة على أنها مجموعة من الوحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئ مع المجتمع الأصيل وتعرف أيضا على أنها مجموعة جزئية التي يقوم بها الباحث دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص الدراسة الكلي³

¹ معين خليل عمر مفاهيم البحث العلمي في علم الاجتماع، دار الشرق النشر ق والتوزيع ما 16

² عامر ابراهيم قندلجي - البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1 16 عمان، دارالبازوري للنشر والتوزيع 1999، ص157

³ موريس أنجرس، المنهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية الترجمة. دار أسامة صحراوي بوزيد وآخرون دار القضية الجزائر المعه، ص 298

والعينة بهذا المعنى في مجموعة نسبية من مجتمع الدراسة الأصلي يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها بالملاحظة والتحليل¹

بها تعتبر عينة البحث. من أهم المراحل لأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي تتم إختيارها بطريقة مناسبة لإجراء الدراسة عليها...

ولقد اعتمدت في بحثي هذا على اختيار العينة القصدية وهذا من خلال مراجعة طبيعة الموضوع، فهي مفيدة في الحالات التي ترغب فيها للوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة فتساعد هذه العينة في معرفة آراء المجتمع وهذا ما تطرقت إليه في دراستي.

• تحديد مفاهيم الدراسة

○ الدور: الدور وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية ومجموعة من

ضروب النشاط التي يغزو إليها القائم بها في المجتمع من قيمة معينة هذا من جانب البناء الإجتماعي أما من جانب التفاعل فهو ضياع مؤلف من مجموعة من الأفعال التي يؤديها الشخص في موضوع تفاعل اجتماعي²

-التعريف الإجرائي: هو أسلوب الذي تتبعه المؤسسة الاستشفائية عايب دراجي بالحروش لتطبيق تكنولوجيا الإدارة الرقمية لتحسين خدمات المستشفى

○ الرقمنة: الرقمنة هي تحويل جميع المعلومات والوثائق إلى صورة تستطيع أجهزة الكمبيوتر التعامل معها.

¹ سعد سليمان المشهدان، منهج البحث العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، دالا أسامة للتوزيع، 2019، ص 85

² فؤاد البستاني، منجد الطالب، دار الشروق، بيروت، د. ط2، ص211.

-الرقمنة في العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي العالي إلى شكل روي سواء كانت هذه المعلومات صور، أو بيانات نصية، أو ملف صوتي، أو أي شكل آخر.

التعريف الإجرائي: هي عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي يمكن قراءته

بواسطة الحاسوب وتتجلى فيها يلي:

- صفحته في مواقع التواصل الاجتماعي

-شاشة العرض التفاعلية الرقمية

-رقمنة قاعدة البيانات للمريض وتشخيصها لكل مريض ملف رقمي

- مراسلات الكترونية¹

○ **الرقمنة الإدارية:** منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات العينة في ممارسته الوظائف الأساسية الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، وتساهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي.

○ **الأداء الوظيفي:**

اصطلاحا :يعرف بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة²

¹ محمد زومان: الرقمنة وتحدياتها، بوابة الشروق السبت 19 سبتمبر 2020, 19:41.

² الأسمر محمد عبد النور، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية،المجلد الثالث،العدد الثاني ، البحث الأول (2019) ص5

- ويعرف الأداء الوظيفي بأن السلوك الإنساني في مجال العمل أي الانجاز. المتحقق نتيجة لذلك الفرد لحمد سواء كان جهدا فكريا أو بدنيا. يعرف حسن الأداء الوظيفي إلى درجة حقيق وإتمام المهام المتعلقة الوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية الذي يفوق ويشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بيت الأداء قال مجد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹. -**التعريف الإجرائي:** هو السلوك الذي تقيم به المؤسس الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه كما يندرج إلى مجموعة من الأبعاد والمؤشرات والبعد المادي المعنوي القانوني²

• الدراسات السابقة:

لتستند البحوث على الدراسات السابقة وقد تختلف في بعض المتغيرات إلا أنها تتقاطع في بعض النقاط وخاصة أن البحث العلمي يتميز بالترابية من خلال إثارة إشكاليات جديدة لها علاقة بأخرى سابقة واخترت مجموعة من الدراسات المتمثلة..

• الدراسة الأولى: بعنوان التحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر. دراسة سيولوجية ببلدية

الكاليتوس بالجزائر العاصمة الأستاذ عبان عبد القادر، وإشراف الدكتور ديلة عبد العالي وهي أطروحة (منشورة) المتطلبات نيك شهادة الدكتوراه لم د. في علوم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية 2016 / 2015

¹ فايز عبد الرحمان، الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص30
² عيادة خطاب التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات الام العربي والى مصر

تضمنت هذه الدراسة ستة فصول فصل تمهيدي فصلية نظرية ود فصول تطبيقية تم صياغة الإشكالية الرئيسية كالاتي: ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟ وتم تحليل التساؤل الرئيسي ضمن أسئلة فرعية لتسهيل تحليلها كفيها وكمينا للوصول إلى أهداف الدراسة والأسئلة الفرعية الدراسة تمثلت في:

-هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

-ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

-هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الرقمنة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية الجزائر.

كما ركزت الدراسة على الفرضية الأساسية التالية: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر ويمكن تحليل الأسئلة الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى الفرضيات المحورية في يمكن تحليلها كيميا وإختيارها لتتماشى مع أهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها والترضيات في الآتي: --هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الرقمنة الإدارية في الجزائر.

-تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارات التقليدية في الجزائر.

- تشخيص المظاهر السلبية الي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الالكترونية.

- **الدراسة الثانية:** الطالب حمزة بوتمانى حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة والله بريد الجزائر بولاية مسلية مذكرة لنيل شهادة ما تسر أكاديمي في علوم التسيير سنة 2020 - 2021 وإشكالية موضوعه في ما دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي بولاية المسيلة؟ وقد وقع مجموعة من الفرضيات وتمثلت في أنه يوجد استخدام جيد للرقمنة الذي يمثل التوجه

الأبرز للإدارة العمومية في المرفق العمومي متمثلا بالإدارة العمومية بولاية المسيلة وكان المدى من دراسته هو الوقوف على دور الرقمنة في تحسين جود؟ الخدمات على المستوى المرفق العمومي، وكذلك الله النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالاقتصاد الرقمي الجديد والتي تتسم بالتبديد المستمر والبحث بصفة دورية والادوات. التي استخدمها الجمع في الاستبيان الذي كان على مستخدمي بريد الجزائر بوليه البيانات المسيلة وتوصل في نهاية دراسته إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الرقمنة وجودة الخدمات.

- **الدراسة الثالثة:** فتحة بوخيرة حول دور الرقمية في تحسن الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح 2018/2019 حيث تصور الدراسة حول الإجابة على الانشغالية التالية إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى بلدية سيدي خويلد؟ وقد طرحت الباحثة الفرضيات التالية:

إدخال آلية الرقمنة في الخدمة العمومية على مستوى بلدية أدى إلى تحسين جودة الخدمات ورضا المواطن على مستوى بلدية سيدي خويلد.

- أدت عملية الرقمنة إلى تقريب الإدارة من المواطن على مستوى بلدية خويلد - يعد المستوى العلمي للموظفين من أهم عوائق تطبيق الرقمنة ببلدية سيدي خويلد ولقد خلصت الدراسة إلى إدخال الرقمنة في معالجة الملفات الخاصة بالوثائق البيومترية أثر كبير في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفصل الثاني:

○ المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة الإدارية

- المطلب الأول: مفهوم الرقمنة الإدارية
- المطلب الثاني: تعريف الرقمنة الإدارية
- المطلب الثالث: خصائص الرقمنة الإدارية
- المطلب الرابع: أشكال الرقمنة الإدارية
- المطلب الخامس: أهمية الرقمنة الإدارية

○ المبحث الثاني: عوامل ومعايير الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: ابعاد الأداء الوظيفي
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- المطلب الخامس: معايير تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

1-تعريف الرقمنة:

- التعريف اللغوي للرقمنة:

لقد تعددت التعاريف حسب معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي:

رقمنة مفرد: إسم مؤنث منسوب إلى رقم، شبكة رقمية، شبكة إتصالات رقمية عالمية مطورة عن خدمات الهاتفية الموجودة. واجهه رقمية: واجهة تسلسلية تسمح بوصل المركبات الموسيقية والحواسيب.

لغة رقمية: (حس) لغة تعد خصيصا طبقا لقواعد معينة لتستخدم في الحسابات الإلكترونية كوسيلة لله مل بها¹

- التعريف الاصطلاحي:

الرقمنة أو التحول الرقمي: هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، الدوريات، والتسجيلات الصوتية والصور والصور المتحركة) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر نظام الثنائي) البيئات (bits والبيت هو وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى حاسبات الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة²

¹ صبحي حمودي، معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة فاصله ط2، بيروت، دار المشرق، 2001، ص 335.

² فاطمة الزهراء بنت جريد، رقمنة الإدارة واصلاح المنظومة المزيونة في الجزائر (2009_ 2017) دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين

تموشنت، مذكرة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2018 2019، ص 3

المطلب الثاني: تعريف الرقمنة الإدارية

تعريف الرقمنة الإدارية

هي عملية تطوير أساليب العمل والإجراءات الإدارية في المؤسسات باستخدام التقنيات الرقمية والحديثة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

_هو استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والتحليل الضخم للبيانات في تحسين وتبسيط العمليات الإدارية من خلال تحويل الأنشطة الورقية إلى سياق إلكترونية.

-هي عملية تطبيق التقنيات الرقمية مثل الأتمتة والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي في تحسين عملية الإدارة واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وفعالية.

_هي عملية تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى أساليب عمل حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، بهدف تحسين الكفاءة والسرعة وتوفير تجارب أفضل للموظفين والعملاء.

_هي استخدام تقنيات الرقمية والبرامج الحديثة في تحديث العمليات الإدارية وتسيير التواصل والتعامل بين جميع الأطراف داخل المؤسسة مما يساهم في تعزيز الشفافية وتحسين أداء العمل¹.

وقد أعطى " دوج هودج Doug Hodges مفهومًا آخرًا تبنته المكتبة الكندية فعرّفها بأنها عملية أو إجراء التحول المحتوى الفكري المتاح على وسيط فيزيائي تقليدي مثل (مقالات، الدوريات والكتب والخرائط....) إلى شكل رقمي..

¹ صالح نائلة، الرقم من الإدارية وتأثيرها على تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات مجلة الادارة الحديثة 55، ص 68

-يعرفها تايلور سنة 2007 على أنها تمثل الفرق بين البتات Bist وهي كل ما ليست له لون أوجع أو وزن ويستطيع السفر في سرعة الضوء وبعد أصغر عشر في الحمض النووي للمعلومات يعبر عنه بسلاسل من الصفر و الواحد

- تعريف الأستاذ فتى عبد المادي لسنة 2010 - يعرفها بأنها عملية نقل وتحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسبة الآلي.

تشير " شارلوت بيرسي Charlete Buresi إلى الرقمية على أنها منجح يسمح بتحويل البطاقات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

كما تعرف على أنها شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسط إلكتروني وتنفيذ الرقمنة شكلين على شكل ثور، والرقمنة على شغل نص أي يمكن إدخال بعض التحويلات والتبديلات عليها.

و يمكن الاستخلاص من المفاهيم والتعاريف السلفة تشارك في ضبط مفهوم الرمضة حالي لاني فقط الحصول على مجموعات من المحتويات الالكترونية وإدارتها ولكن . تعلق في الأساس تحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي بسيط لتسهيل تقلب عبر برامج الكترونية وحاول التمس التقليدي من تشكله الورقي إلى الشكل الرقمي يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية¹

• المطلب الثالث: خصائص الرقمنة

خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

¹ شروق بوزيدي، أثر التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي المؤسسات الإدارية، دراسة ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بين فكرون المذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2021_2022 ص 15

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائل من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة .
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدود التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستخدمة على تكنولوجيات المعلومات من أجل تشكيل شبكات الإتصال، وهذا ما يزيد تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى _التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **الالتزامنية:** وتعني إمكانية إستقبال الرسائل في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح بإستقلالية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الأنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة أي بغض النظر عن الشركة أو البلد، الذي يتم فيه صنع على مستوى العالم بأكمله¹.

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط واحد، عمان، الأردن، 2009، ص73.

- قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماته أثناء تنقلاته من أي مكان عن طريق وسائل إتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال إلخ
- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة
- الجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- الشبوع والإنتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحة غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي للنمط المرن.
- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا وهي التي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا¹.

● المطلب الرابع: أشكال الرقمنة

أشكال الرقمنة:

- الرقمنة في شكل صورة **mode image**: تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين، وتشمل كل من الكتب والمخططات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النمطية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال pixel وهي فيها ما يلي:
 - احادي 1 بايت لصورة أبيض وأسود noir et blanc وتمثل بايت واحد بقيمتين أبيض وأسود، وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة، وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل الوثائق القديمة التي تتعرض للرطوبة والتلف لقراءتها من الطرف الماسح الضوئي.

¹ محمد سمير احمد، مرجع سابق ص 74. ص73

- 8بايت لصورة مستوى رمادي niveau de gris يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت

- 24بايت أو أكثر لصورة وهو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال من مساحة كبيره في الذاكرة، إلى أنه يختلف عن كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية أحمر أخضر وأزرق وكل لون بعدد معين من ابتعاد من البتات وهذا النوع، وحجم الملفات الكبيرة جدا، مقارنة للنوعين السابقين¹.

○ الرقمنة في شكل نص **mode texte**: يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من الوثيقة في صورة مرقمة والتي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعديل وتصحيح الأخطاء.

○ الرقمنة في شكل اتجاهي **mode vectoriel**: ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي وبالتحويل في الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً، بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتؤخذ الجوانب التالية: الدقة بالنسبة للتقنية pdf ملفات pdf

● المطلب الخامس: أهمية الرقمنة الإدارية في المؤسسة

أهمية الرقمنة الإدارية في المؤسسة

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف فيما يضمن صناعة القرار بشكل استشاري اعتماد المؤسسات على الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة استخدام أساليب عمل جديدة والابتعاد عن التعقيد في انجاز العمل الإداري.

¹ بغدادي ايمان، رماش سمية، مرجع سابق ص50

- تساهم في تبسيط الحياة الإدارية وتمكن المواطن من الإتصال الدائم بالمرافق العمومية وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة وتطبيق مناهجها.
 - التقليل من الوثائق والمتطلبات للحصول على الخدمة العمومية حيث إن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف.
 - تساهم الرقمنة في الرفع من الجودة الخدمات العمومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية.
 - سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية وخدمة مصالح المواطنين بطريقة إلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
 - إن استخدام الرقمنة أضحى عنصرا أساسيا في منظومة التحديث الإداري، خاصة ما تعلق بالجماعات المحلية ذلك لأن الإدارة العمومية بكل مكوناتها، وهيكلها تنظيم أصبحت مطالبة بمواكبة التحول الرقمي الذي يتناسب مع الإمكانيات وأساليب العمل في الوقت الحالي وقد ظهر ذلك من خلال المشاريع الطموحة في مجال بناء وعصرنة الإدارة على الآليات اللازمة من أجل استجابة لحاجات المجتمع وتقديم أفضل خدمة عمومية ذات جودة عالية وقريبة من المواطن وبأقل تكلفة¹.
- استنادا لما يعرفه خبراء الإدارة عن الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية المواطنين والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع. هي المحرك الأساسي لكل سياسة بهدف رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمواطنين، هذا اما تطلب أولوية إعادة دمج الرقمنة في التعاملات الإدارية ومع بروز مفهوم الرقمنة كآلية مهمة في تقديم الخدمات

¹ زرطال لطيفة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2015

العمومية دعت الضرورة لدراسة دورها. وما ينتج عنها من تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية وعليه يمكن تحديد دور الرقمنة فيما يلي:

- 1- تقديم أحسن الخدمات المواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيئة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات بشكل سليم.
- 2- التركيز على النتائج: أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق الفوائد للجمهور والتي تتمثل في تخفيف العبء على عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- 3- سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع: أن تمنح الخدمات وتتاح لكل المواطنين دون تمييز.
- 4- تخفيف تكاليف يعني أن الرقمنة تمكن من تخفيض التكاليف.
- 5- التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي في الرقمنة الإدارية وهو السعي الدائم لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء لكسب الرضا المواطنين بالإضافة إلى الى تقليص الإجراءات الإدارية فمع توفر الوثائق الإدارية بشكل رقمي أدى إلى تقلص الأعمال الورقية والانتقال لرقمنة¹.

¹ زرطال لطيفة، مرجع سابق، ص46.

- المبحث الثاني: تطبيقات عملية الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية
- المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
 - أهداف عملية الرقمنة في إدارة المؤسسة:
 - تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الحصول على الخدمات بطريقة سريعة وأكثر أماناً.
 - سهولة الوصول إلى الإدارة وإطلاع المواطن على المستجدات وإمكانية مشاركتها بين عدد كبير من الجمهور في الوقت نفسه وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين من الخدمات الرقمية التي تتم ضمن شبكة رقمية مجهزة، مع تفسير الكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.
 - تبسيط الإجراءات والتقليل من تكلفتها وإعطاء خدمة تتسم بالجودة.
 - اختصار الوقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر المواطن للتنقل للإدارات شخصياً لإنجاز معاملته مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات، للاستفادة من الخدمات عن بعد.
 - اعتماد الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية.
 - تسهيل الإتصال والتفاعل بين دوائر المؤسسات العمومية ومع مؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 - الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر شبكة الداخلية وشبكة الأنترنت مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة، والرقمنة تجعل الإدارة تعمل كنظام بالتنسيق مع متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، المتطلبات التشريعية وغيرها.

إن كل ثورة تكنولوجية تجلب معها مكاسب في الإنتاجية وتثبت أن الدورة الرقمية مثيرة للإهتمام بشكل خاص لتحقيق حلم طال إنتظاره من جانب جميع السياسيين ومستخدمي الإدارات العامة من خلال الوصول السريع والسهل إلى الخدمات المقدمة للمواطن.¹

بتكلفة منخفضة وبما أن اختراع الأبجدية سمح بإنشاء الإدارة فإن اللغة الثنائية تجعل من الممكن تقديم خدمة أفضل للمستخدمين وبأقل تكلفة كم مكافئة ولا يجب على المواطن فقط أن يوافق ما لم يكن ضروريا على الجهد ونفقات السفر للحصول على مستخدمات إدارية بالإضافة إلى ذلك يؤدي الاتصال المباشر بين المستخدمين والمسؤولين إلى تقليل فرص الانزلاق تحت الطاولة من خلال تعاملات الرقمية بشكل واضح أي تغيير في الإدارة العامة يصبح أكثر وضوحا ويولد بشكل طبيعي خدمات مميزة والتي تجعل المنتقدين يساهمون في تحسين مستواها لذا ينبغي توقع ثورة ضد المسؤولين الفاسدين أولا عن طريق فقدان مصادر رزقهم الموازي وجعل العمل الاتصالي داخل المؤسسات العمومية أكثر مصداقيه لكسب ثقة المواطن وتسهيل حصولهم على الخدمة للقضاء على التعامل الورقي الذي سببت تأخيرا في الحصول على الخدمات من جهة وعدم التمكن من السلبيات الموجودة في المرفق العام من جهة أخرى.

وهذا يستدعي ملاحظتين الأول تتعلق بالتحول الثقافي لعملية سحب الوثائق المختلفة من عصر ما قبل الرقمي إلى العصر الرقمي ومن ثم فهي ترقية لجميع المسؤولين الذين الذي يتعين الإطلاع بها. وليس كل شخص محول للقيام بذلك وهذا يضيف إلى الملاحظة الثانية تقييم مدى ملائمة خيارين محتملين أي عملية جديدة للتقاعد الطوعي بحيث ركزت فقط على

¹ زرزار العياشي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النشاط الاقتصادي والظهور الإقتصاد الرقمي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 2، 2010.

أقل الموظفين المؤهلين لنجاحين في اجتياز اختبارات التحكم الرقمي ونقل الموارد البشرية المتاحة إلى الإدارة الكاملة¹

- إن تخصيص بعض الموارد التي تم توفيرها من خلال الرقمنة للخدمات العامة التي ستظل تتطلب اتصالاً مباشراً مع المواطنين، مثل الشرطة و الرعاية الصحية وهو ميزة أخرى يمكن جنيها من تعميم الحكومة الإلكترونية في مجال التكنولوجيا ذات العلاقة بالبيانات والمعلومات الإدارية والمؤسسية فقد تم التحول من الطرق التقليدية التي يغلب عليها الطابع الورقي إلى الطرق التناظرية الإلكترونية والتي بعضها لا يزال معمولاً به، ثم حل الطرق التكنولوجية الرقمية أو ما يطلق عليه التحول الرقمي أو الرقمنة وهي عملية تحويل المعلومات والبيانات إلى شكل رقمي.

- تستطيع الأجهزة التكنولوجية الرقمية من حواسيب وآلات المسح الضوئي ومعالجة الوثائق والتعامل معها آلياً أثناء الطلب المعلومات.

- بالرقمنة يتم إدخال النصوص والصور إلى وحدات إدخال رقمية مرتبطة بالحواسيب من المساحات الضوئية ومن ثم معالجتها وتخزينها وإخراجها رقمياً كمعلومات حيث تتيح الرقمنة على سهولة حفظ وتداول المعلومات والمشاركة في كل محتوى الذي تمت معالجته رقمياً في كل وقت وفي أي مكان.

■ الرقمنة في المؤسسات لها عدة فوائد منها:

- المحافظة على الوثائق من العوامل الجوية والضيع والتلف، سهولة التعامل مع ما تم رقمته من استرجاع وبحث وسرعة الوصول والإتاحة والآنية لأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أي زمان ومكان. التوفير في مساحة تخزين وخاصة ما يتعلق

¹ زرزار العياشي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، ص 96.

- بالوثائق الورقية كما يساهم إستعمال التكنولوجيات الحديثة في تسهيل المعاملات الإدارية وفق نظام بيومتري ليحقق عدة مكاسب من بينه:¹
- زيادة الشفافية وتحسين أداء وجودة العمل الإداري اللامركزي للجماعات المحلية وتبسيط الإجراءات الإدارية.
 - توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
 - الإستفادة من فرص إستعمال التكنولوجيات الحديثة في تسريع وتيرة الأداء الإداري والتقليل من البيروقراطية.
 - زيادة تدفق المعلومات والبيانات وسرعة تحديثها والتقليل من المعاملات الورقية وإستبدال الأرشيف الورقي والقدرة على إستيعابه.
 - تسهيل الإتصال بين المصالح الإدارية والإدارة في حد ذاتها، وبينها وبين الإدارة اللامركزية بما تتيح توحيد البيانات والمعلومات الخاصة بالمواطنين في مكان تتواجد فيه المصالح الإدارية اللامركزية للجماعات المحلية.
 - المساهمة في إتخاذ القرارات بسرعة ومعالجة المشاكل وتدليل الصعوبات، وتخفيض الوقت، وإنجاز المعاملات، وتكلفتها.
 - تمكين المواطن من الحصول على المعلومات، وجودة الخدمات المحلية بما يؤدي إلى إشباع حاجات المواطنين وزيادة الدقة في الإدارة.

*كما تسعى الرقمنة في المؤسسات العمومية إلى:

تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات العمومية وهذا ما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية للمواطنين.

¹ طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في إدراك الأعمال تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وهران، الجزائر، 2014. ص22

- اختصار وقت تنفيذ ودراسة الملفات الإدارية من خلال تسهيل الإجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة مما يسهل عملية الرقابة من خلال توفير كم هائل من المعلومات التي تخص المواطنين وتحويلها إلى جوانب أخرى ذات الإرتباط الإداري.

1

- تحقيق التنمية الإقتصادية من خلال وضع خطط سياسية وتنظيمية ضرورية لتمكين الرقمنة في المؤسسات العمومية عن طريق عرض أداء الرقمنة وتصميم قاعدة رقمية.

- إدماج التكنولوجيات الرقمية في الحياة اليومية وبتيح ذلك فرصة لتحديد المعارف وتبادلها بأقصى قدر من الفعالية.

- تسعى الرقمنة إلى تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها:

1/ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئه عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهيئة.

2 / ترشيد الخدمة العمومية: عملية ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة إعتداد مبدأ العمل مراكز خدمة المواطن الذي يبني على وجود مراكز قادرة على الإتصال بما فيها تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة تسمح بمتابعة كافة طلبات المواطن حيث لا يضطر المواطن للإنتقال إلى الإدارة لمتابعة معاملته حيث إنه بإعتداد الرقمنة أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة المعلومات.

3 / الدقة والاستجابة واحترام المواعيد: تساهم الرقمنة في تحقيق الدقة أثناء تقديم الخدمات العمومية من خلال الإنجاز وفق مقاييس مضبوطة خلال أنظمة المعالج المعلوماتية والتقليل

من الأخطاء الإدارية ومنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة وسرعة الإستجابة وإحترام المواعيد من خلال إستخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.¹

4/تقليل تكاليف الخدمة: ويمكن ذلك في الاتصال عن بعد الحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال دون الإنتقال وإعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني.

5/سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة فلا مجال لإخفاء المعاملات.

6 /تقريب الإدارة من المواطن : تساهم الرقمنة في تقريب الإدارة من المواطن وتوفير الخدمة العمومية وتحقيق درجة عالية من الراحة والملائمة ،مقارنة بتقديم الخدمة وجها لوجه، أو الإتصال المباشر.

7 / السرعة في إنجاز المهام: تساهم تقنيات الحديثة في تسريع إنجاز المهام ومحدودية نسبة الأخطاء في الاداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية وزيادة اختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة والقضاء على التعقيد الإداري والبيروقراطية لتقديم أحسن الخدمات للمواطن من جهة، وتطوير مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل إهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وتحقيق فوائد للجمهور، تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة.²

¹ قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الیسر، الجامعة محمد خضير، بسكرة

² قدرى أحمد معراج، أثر تمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، ص 33

- المطلب الثاني: أبعاد الرقمنة في المؤسسات العمومية

أبعاد الرقمنة في المؤسسات العمومية

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة بها حيث أدى ذلك لإظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
- الإستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة لأن إنتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه لإحتمالات العزلة. في الكثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة لحاق بركب التطور تجنباً لتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلوماتية ويستوجب إكمال العناصر لإعتماد الرقمنة:

1/توفر عتاد الحاسوب (**hard work**):يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب، ونظمه، وشبكاته، وملحقاته.

2/ البرمجيات (**software**): يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب، ونظمه وشبكاته وملحقاته.

3/ شبكة الإتصالات: (**communication Network**) هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترانات والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية وشبكة الأنترنت.

4/صناعة المعرفة: (**knowledge workes**) ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية: (**digital leadership**) والمحللون للمواد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.

- المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة الإدارية.

1. متطلبات تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية:

يتطلب إعتقاد الرقمنة توفر عدة متطلبات من أهمها:

أ/ البنية التحتية الرقمية: أي وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة بين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى¹.

ب/ توفر وسائل الرقمية اللازمة: وذلك للإستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة والتي تمكن من التواصل مع أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تستخدم الإتصال بشبكات العالمية وتتيح للمواطن فرصة الحصول عليها.

ج/ توفر مزودي الخدمة بالنظام الشبكي للإنترنت: وذلك من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل السريع مع الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة.

د/ تدريب وبناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق التحكم في التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات عن طريق عمليات الرقمنة.

¹ باشيوة سالم، في المكتبات الجامعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بن خدة، الجزائر، 2008.

ه/ توفر مستوى مناسب من التمويل (الجانب المادي): من أجل التزود بالمعدات الرقمية وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى العالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا على مستوى العالم.

و/ توفر الإدارة السياسية: بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف الدقيق على تطبيق والتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.¹

ز/ وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تشمل عمل المؤسسات العمومية وتطفي عليها مشروعية ومصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ح/ توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: على مستوى عالمي وذلك لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحماية الأرشيف الإلكتروني

ط/ توفير خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لإستخدام الرقمنة: وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع الوسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والسمعية والبصرية لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع الرقمنة.

- المبحث الرابع: عمليات واجراءات الرقمنة الإدارية

1- عمليات واجراءات الرقمنة الإدارية

عند البدء في أي مشروع لا بد له من إحتياجات ومتطلبات لتحقيق الغاية التي وضع من أجلها فنجد من بين المتطلبات ما يلي:

¹ كاسدي كريمة، تأثير الإتصالات الحديثة على جنوح الأحداث في القانون الجزائري والمقارن، رسالة ماستر في قانون الجنائي والعلوم الجنائية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 2011

- **التخطيط:** من المتطلبات الأساسية لإرساء مشروع الرقمنة، فهو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل إجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعية، فإذا كانت المعلومات المتحصل عليها دقيقة كان المشروع ناجح ويتوجب تأسيس خلية يقظة وتعيين الإطار الإداري والتنظيمي وفق خطة مناسبة وذلك كله عبد مراحل تنفيذي:
- تحديد أهداف المشروع.
- دراسة جدوى يتم فيها تحديد المتطلبات المهمة لعملية الرقمية.
- وضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع.
- تحديد التكاليف إقرار الميزانية للمشروع.
- تحديد الإجراءات التي سوف تتخذ أمام المشاكل التي يمكن حدوثها.
- **المتطلبات الإدارية:** وتتمثل المتطلبات الإدارية من الفاعلية الرقابة والتكنولوجية المعلومات والاتصالات والقدرة على الابتكار وإعادة الهندسة التنظيمية والتخلص من البيروقراطية في التسيير كل ما هو معيق لتطور ومواكبة العصرنة في التعامل من الجهات الموازية المختلفة ومع الاشتراك القطاع الخاص وتبني بنية تنظيمية حديثة ومرنة في الاتصال وبنية شبكية تؤدي الى زيادة التفاعل والابداع.
- **المتطلبات الأمنية:** لقد أصبح هناك حاجة ماسة بوضع إجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق جراء التطور المستمر لتقنيات الاختراق والتجسس او تدمير القواعد التنظيمية وكذلك للحفاظ على خصوصية البيانات الوقائية
- **المتطلبات البشرية:** إن عنصر البشري عنصرا مهما داخل المنظمات لا يمين الاستغناء عنه مهما كان لها من الات وأجهزة الية متطورة فجب على المنظمة

باهتمام به وتدريبه وتكوينه جيدا وفق برامج عالية وجد متطورة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ التطبيقات الإدارية الالكترونية.

- المتطلبات المالية: هذا ما تحتاجه المشاريع الكبيرة والضخمة من أجل استمرار وتحقيق الأهداف المرجوة وتوفير الأموال من شأنه توفير أجهزة ومعدات إلكترونية وبرامج لتدريب وتكوين الكوادر البشرية مستحدثة من وقت لآخر.
- المتطلبات المالية: هذا ما تحتاجه المشاريع الكبيرة والضخمة من أجل استمرار وتحقيق الأهداف المرجوة وتوفير الأموال من شأنه توفير أجهزة ومعدات إلكترونية وبرامج التدريب ولتكوين الكوادر البشرية مستحدثة من وقت لآخر¹
- عمليات وإجراءات الرقمنة: تمر عملية الرقمنة بمجموعة من الإجراءات والخطوات منها:

1_ إختيار الوثائق لرقمنة: تعد أول خطوات الرقمنة بحيث يتم إختيار الوثائق بتوفر فيه عامل الخبرة.

2_ المسح الضوئي: في هذه العملية يتم تحويل الوثائق المختارة إلى الشكل الرقمي وذلك باستخدام الماسح الضوئي وأجهزة التصوير الضوئي المناسبة ويتوقف إختيار المسح الضوئي على طبيعة المصادر والمراد رقمتها.

3_ إنشاء تسجيلية المياداتا: تتم في مرحلة عملية الضبط البيلوغرافي للمصادر الرقمية على إعتبار أن الرقمنة ما هي عبارة عن إعادة إنتاج الوثائق الأصلية ويكون ذلك باستخدام المياداتا.

والمياداتا لها أهمية كبيرة في بناء وإبداع واسترجاع الكائنات الرقمية من المؤسسات المعلومات الرقمية على شبكة الأنترنت وهناك العديد من الوظائف تقدمها المياداتا للكيانات

¹ سهيلة مهري، بلال بن جامع، مرجع سابق، ص20

الرقمية حيث Gali hodge عدد من الوظائف منها إكتشاف المصدر والتنظيم المصادر الإلكترونية القابلة للتشغيل المتبادل الوصف الرقمي وغيرها من الوظائف.

4- المعالجة وضبط الجودة: تهدف هذه العملية إلى ضمان جودة نتائج المسح الضوئي وتوحيدها دون الإخلال بالمحتوى وفيما تستخدم البرمجيات خاصة لذلك من أجل تصحيح بعض الأخطاء الناتجة عن المسح الضوئي كتنظيف البقع، والشوائب، والتشوهات الموجودة في الصور.

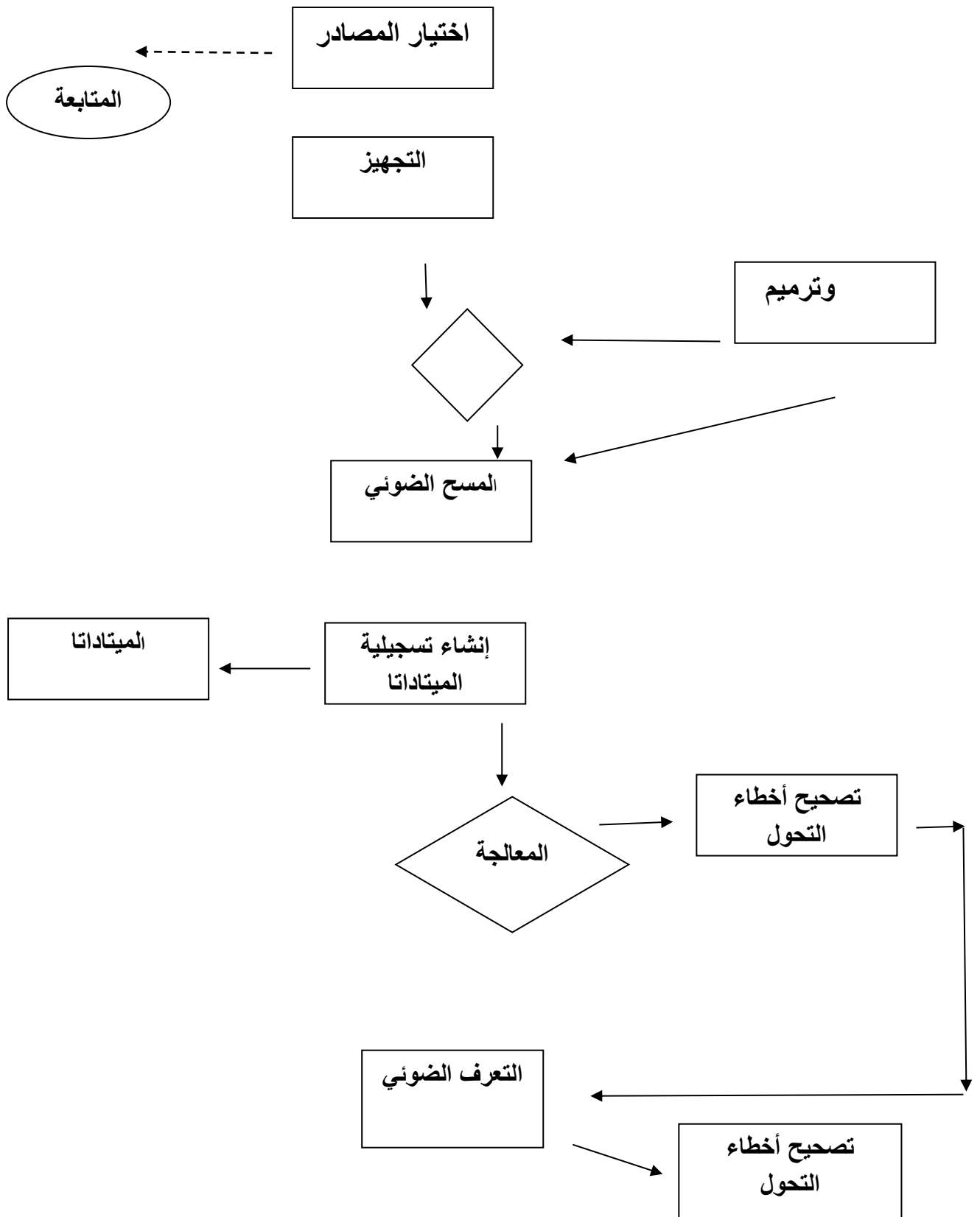
5_ التعرف الضوئي على الحروف: بعد عملية المسح الضوئي والمعالجة تأتي عملية التعرف الضوئي على الحروف، باستعمال برمجيات التعرف الضوئي على الحروف التي تسمح بتحويل الصور الناتجة عن المسح إلى نصوص يمكن التعديل فيها والبحث داخلها¹.

6- التخزين الرقمي: يتم في هذه العملية تخزين الملفات الرقمية الناتجة عن عمليات الرقمنة بمستودع الوثائق الرقمية تربط كل ملف بتسجيله بالبيليوغرافية، بطريقة منظمة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية لتسهيل استرجعها بإتاحتها فيما بعد، وتستمر عملية التخزين باستمرار العمليات السابقة بها، ويتم تخزين جميع الوثائق التي يتم رقمتها ويتم تخزينها بطريقة فورية.

7 - تصميم الواجهة: وعرضها والحصول عليها ويتم إختيار أنسب الطرق التقنية والوظيفية.

8- الإتاحة: تعد عملية إتاحة المعلومات النتيجة النهائية للمعلومات السابقة وتبدأ دورة إدارة الإتاحة بطلب من المستفيد الولوج لمادة رقمية ما على شبكة المعلومات.

¹ حميد وتين علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد، تجارب دولية دروس وعبر المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، ديسمبر، 2022، ص 47.



• المطلب الخامس: عناصر ونماذج الرقمنة.

1- عناصر الرقمنة:

1_ الترميز الرقمي: ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصورة، الصوت)، ووضعها على الخط ليقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها في شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من تم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة كما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً .

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

3 /شبكة النفاذ الرقمي: هي شبكة تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز (DLS) الذي يعتمد على تقنية الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفاز عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية وجهاز المحمول (Modem) وتعد كلمة (modem) اختصاراً لكلمتي (modulator) و(démodulateur) ، وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل، ووظيفته تتخلص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرج الجهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

4 / أنظمة التحويل: حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبلة، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات¹.

5/ شبكة الهاتف المحمول: وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميجا بايت في الثانية.

6/ تقنيات البث الإعلامي: وهي المرحلة التي وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل وغيرها لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفاز التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً، وخدمة الفيديو².

2- نماذج الرقمنة:

1- النموذج الفني **the technical model**: حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب، وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك الى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في إتخاذ القرارات.

2_ النموذج السلوكي: **the technical model**

وهذا يتركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية التنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية إتخاذ القرارات الرقمية.

¹ أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها مجلة دراسة المعلومات المملكة المتحدة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، العدد، 4، 2000، ص62

² أحمد فرج أحمد، مرجع سابق، ص63

3-النموذج الفني الإجتماعي: the sociotechnical

حيث يؤخذ في الإعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عملية التحويل والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والإتصالات.

4_ نموذج المشاركة في المعلومات: (informations artnership)

يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو الإعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة¹.

نموذج تحليل القوى (the competitive force model) التنافسيه يعتمد على بناء نظم معلومات متكاملة لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة حيث يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البيئية مواجهة التحديات العالمية والمحلية.

6_ نموذج إدارة الأصول الرقمية (digital asset) management : ويعتمد على

مجموعة من شركات المعلومات والإتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

7_ نموذج التحول التدريجي: (the multistage transformation model) يعتمد

هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية المسبقة ويخضع هذا النموذج لمشكلات تقدم الحاسبات وصعوبة تحديث البرمجيات.

8_ نموذج التحول الإستراتيجي: (the strategic transformation model) يعتمد

هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وإعتبار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

¹ بوشنيقة أحمد بوداوي فاطمة تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة العمومي، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة المالية، المجلد7، العدد 1، الجزائر3،2018.

أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية، والقناعة أن المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف.

9_ نموذج التحول الديناميكي: (the dynamic transformation)

يحقق هذا النموذج استخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بمتغيرات البيئة، وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة وتقدم في التكنولوجيا المعلومات على أساس هذا النموذج¹.

10_ نموذج التنظيمي التطوير: (the organizational development)

يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لإستقبال التحول المنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلاً من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.

11_ نموذج الأمثلية (the optimization model): يعتمد هذا النموذج على البحث

عن الحلول المثالية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عملية المحاكاة.

الإختيار قبل التنفيذ الفعلي مع محاولة الضغط تكاليف والبحث عن أعلى النتائج مثال ذلك التخصيص العلمي للمواد الرقمية والقضاء على الفاقة والضياع والأعطال والإحلال الدوري والضيافة والمانعة والتطوير المستمر في البرمجيات.

12_ نموذج التكلفة والمكاسب (cost benefit analysis): تلجأ بعض المؤسسات إلى

مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من إقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

¹ حميدوش علمي، بوزيدة حميد، إقتصادية الأعمال القائمة على الرقمنة، "المتطلبات والعوائد"، التجارب دولية، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8 العدد 1، 2022.

13_ نموذج التحويل المتكامل: (the integrated transformation model) ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال.

والتحديد في منظومة الإدارة الإلكترونية تشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات، وقاعدة البيانات، ونظم المعلومات، والانترنت¹.

14_ نموذج التحويل الإستشاري: (the rental model for transformation) تقوم بعض المؤسسات اليوم بالإعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها تعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات التكنولوجية وخطة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة.

15_ نموذج في المشاركة (the information communication technologie model): ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الأنترنت لدعم القرارات والسياسات ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات إدخال التحديث المستمر في منظومة الإتصالات والمعلومات المنافسين

إن دخول الرقمنة لتقنية حديثة بهدف تحسين الخدمة العمومية يمثل استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمفهوم الرقمنة نأخذ متطلبات الحداثة والتطور من جهة والخدمة العمومية كأنشطة ومهام داخل المؤسسة العمومية من جهة أخرى في فضاء يتسم به بالتحويلات والتطورات السريعة في علاقة تفاعلية بين الرقمنة

¹ حميدوش علي، بوزيد حميد، مرجع سابق، ص33

والخدمة العمومية وبالتالي الوصول إلى مفهوم إصطلاحي موحد للرقمنة والخدمة العمومية يرجع لهذا التطبيق الفعلي لمشروعات الرقمنة لتطوير الخدمات الرقمية.¹

¹ عواطف بوطرفة، أمال عقابي، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة الأبحاث، مجلد 6، العدد 1-2، ص88

❖ الفصل الثالث:

○ المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
- المطلب الرابع: خصائص الأداء الوظيفي
- المطلب الخامس: عناصر الأداء الوظيفي

○ المبحث الثاني: عوامل ومعايير الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: ابعاد الأداء الوظيفي
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- المطلب الخامس: معايير تقييم الأداء الوظيفي

• المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي :

هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمية مميزة فإن كل الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفقتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.¹

- يعرفه "كامل بردر" على الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى أهداف المؤسسة¹.

- ويعرفه "الهلال" بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط الوظيفة بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة²

- ويعرفه "حسن" الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

- ويعرفه "عاشور" على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.³

¹ مجد الدين محمد، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص 34

² سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 17.

³ عبد المجيد أونيس وآخرون، ما تخلي ضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار البازوزي، طبعة 1، عمان، الاردن 2013، ص 256

- كما يعرفه "Ew Nicolas" على أنه نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك في النتائج التي تمخضت عما كان عليه ذلك السلوك " مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك."

- أما "فريدريك تايلور" فقد عرفه في كتابه المشهور " مبادئ الإدارة" ماهية الأداء بأنها " تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة.

- وعرفه أندرو بأنه " تفاعل لسلوك الموظف وإن ذلك السلوك يتمدد بتفاعل جهده وقراراته."

- ويرى توماس جيلبيرت أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه و بين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال. في المنظمة بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا.

تعريف كل من syhviesaint onge et Victor hqiues من وجهة نظر هذين الكاتبين فإن الأداء يدل على القيمة الإجمالية المتوقعة من طرف المؤسسة لنشاط الفرد خلال مدة زمنية محددة .

_تعريف p. prucker ينظر دكر إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال¹.

¹ حماش علي، التخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 19،08،2020، ص8، 97، متاح على الموقع يوم 121 2022 على الساعة 20:30 tps/www.asjp.cerist.

المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي

مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف لهاذين المصطلحين الهامين.

- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسيطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب تذكرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة. ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

حيث يتيح الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات

- **الكفاءة= (efficiency)**

تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة وتعني أيضا: العلاقتين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة ترتبط بتحقيق

ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات اي استعمال من خلال أقل كما تعرف الكفاءة على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر¹.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن أن تتمتع بقدرة كبيرة من الكفاءة حيث تكون غير فعالة حيث تشير الفاعلية إلى الدرجة إلى تحقق بها الأهداف المحددة سابقا، أما العامة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي تم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وكما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

1/ **القدرة:** ويراد بها إستطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمنتقن وفق معايير العمل الموضوعية وما القدرة بمختلف مستوياتها الا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشترك التحقيق ذلك.

2 - **الرغبة:** العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاعل الوظيفة في الإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.²

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

² سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ما جيسنير في علم الاجتماع في كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة أحمدبوقرة بومرداس

• المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد. نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ويمكن أن تصنف هذه القوى في عوامل أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقمرة على العمل. والرغبة في العمل، وتتعدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي:

مستوى الأداء: القدرة على العمل × الرغبة في العمل.

أي أن تأثير المقدرة على رغبة الشخص العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس. فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل¹

وقد اختلف تحديد محدد لك الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل فمالي²:

- **الجهد** : يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010، ص 57.

-القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسعات الشخصية، القدرة والتحمل وبسرعة البديهة، أي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر مباشرة في الأداء¹.

- إدراك الدور: يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، من يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في الاعمال العمل بناء على هذا الفهم التي تشكله بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته².

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محاصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد لإدراكه لمهامه ودوره فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين وهناك باحثين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

-الدافعية : إن الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

-قدرات الفرد وخبراته السابقة : هي التي تمد درجة فعالية الجهد المبذول

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وقت الكيفية التي يتبقى أن يمارس بها دورة في المنظمة.

-يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد

¹ بشرى حزي، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2020، ص53

² كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد او نجاح البويرة، 2019،

وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

يرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

- الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد السير في اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو

هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

- بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل،

تجهيزات، والادوات المستخدمة واللامح المعنوية مثل: العلاقة بالرؤساء والزملاء.

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة العمل

المناسبة وتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي¹.

المطلب الرابع: خصائص الأداء الوظيفي

- خصائص الأداء الوظيفي

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة

في المنشآت، ويتمثل الأداء في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين هذه السلوكيات تتميز

بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات) أفعال، حركات، أقوال إيماءات،

تلميحات....)

¹ يوسحة ذهبية دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب، دائرة بسيدي

الخير مسغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2020/2021، ص 49-50

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب، ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا .
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها¹.

المطلب الخامس: عناصر الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر وهي:

- **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما وهي خطوات مترتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب والقيام بها لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق

¹ بغالية مليكة، خيرات عائشة تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عيد الرحمن، ابن خلدون-تيارت-2018-

قواعد ونظم وتعليمات إلى أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل كي تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وكي لا يتأثر الأداء في غياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الإبتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الإتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أي أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل ولضمان اتفائه هي وعدم مخالفته للنظام، والتعليمات، واللوائح، والقوانين.¹

- **العمل متطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم والتنفيذ والعمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء²
- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومعارف فنية وبراعة وقدرة على التنظيم والتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز³

¹ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي العدد 6، ص 482 متاح على الموقع <https://www.asjp.cerist> يوم 12/10/2021 على الساعة 19:33.

² بن عواطة محمد الصالح، عطر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين، مذكرة مقدمة لإستكمال شاهدة، الماستر أكاديمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة ومتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، علوم التسيير جامعة قادي مرياح، ورقلة 2013-2014، 47.

³ عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، دراسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف 2014-2015 ص53

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومتى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

¹ عطابي عصام، مرجع سابق، ص 54

المبحث الثاني: عوامل ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي:

- يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإذا هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة والبقاء والنمو والتوسع وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بالعدالة دفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة وتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

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

- غالبا ما يشع ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم¹.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص44-45

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

أنواع الأداء الوظيفي:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

1- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة

مثل: الإنتاج المباشر البضائع، والخدمات، والبيع ووجود المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة نزع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.¹

2- **الأداء الظرفي:** يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشرة

تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي والأداء. هنا ليست دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد هذا الطرف التي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل أو توبة نوع العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة لرغبة الفرد.

- **الأداء المعاكس أو المجابة:** يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز سلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل

¹ الظاهر الواقعي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، التخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2012، ص 65-66.

سلوكيات مثل: الانحراف وعدوان، سوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام،
والمهاجمة.

● المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

○ أبعاد الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي مؤشرات تدل على مستواه من بين أهم تلك المؤشرات والأبعاد من وجهة
نظر عدد من الباحثين والمختصين كما يلي:

1_ الرضا الوظيفي : في بداية القرن العشرين بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي ومازال هناك

اختلاف حول تحديد مفهوم واضح للرضا الوظيفي على الرغم من تعدد الدراسات حوله
ويعود سبب ذلك إلى ارتباط هذا المصطلح بمشاعر الفرد التي تعبر من كواهن النفس
البشرية وغالبا ما يصعب تفسيرها لأنها تتغير بتغير المواقف التي تمر بها الأفراد ولأن هذه
النفس تميل للعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله أو غير راض عنه. (Jones 1996)

وقد استحوذ الرضا الوظيفي في المنظمات الرسمية على إهتمام الباحثين والكتاب فحركة
العلاقات الإنسانية نادت بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لغرض زياده الإنتاج
وقد عرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد العامل الإيجابي تجاه العمل الذي يؤديه والذي
يكون مرتبط بمدى إشباع هذا العمل لحاجاته واهتماماته فعرفه بأنه حالة شعور لدى العامل
بالسعادة نحو الوظيفة، وعرف أنه ذلك التعبير عن المشاعر العاملين تجاه جوانب العمل
المختلفة أو هو التفضيل أو عدم التفضيل التي يرى بها العاملون عمله أن يرفع مستوى
الرضا الوظيفي لدى الأفراد من قبل منظماتهم التي لا يعملون فيها يستلزم تحديد عوامل
الرضا وتقضي أسبابه بلورة وصياغه المعالجات اللازمة لها لأن الفرد السعيد في عمله لا
يقتصر إحساسه بالرضا عن وجوده داخل المنظمة فحسب بل سوف ينتقل تصورات
وانطباعاته عنها خارج المنظمة وهذا بدوره سيمنح للمنظمة الفخر والسمعة الحسنة والمكان

الأفضل لها في المجتمع وتجد الإشارة إلى هناك مجموعة من العوامل التي تدفع بالعاملين إلى الاستياء وتشعرهم بعدم الرضا كالجمود الوظيفي، وارتفاع معدله إجهاد الوظيفي، إلى جانب تحمل أعباء وظيفية تفوق طاقة كل عامل، وسؤال الذي يمكن توجيهه إلى المديرين أو المرؤوسين حول الأسباب الحقيقية للشعور بعدم الرضا سنجد أن هناك سبب جوهري يتمثل في الأسلوب المتبع من قبل القيادة في المنظمات¹.

تبرز في مقدمتها الفردية في اتخاذ القرار وعدم القدرة على إشباع حاجات ورغبات كل عاملها في المساهمة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل كفريق مع ضرورة الإهتمام بإشباع حاجات جميع العاملين سيكون عامل مهم وكبير في تحقيق الرضا الوظيفي لهم .

2_ الإنتاجية: يعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم واسعة التداول والإنتشار على مختلف المستويات إلى أنه ما يزال مثيرا للجدل والنقاش نتيجة لتداخله مع مفاهيم أخرى كالإنتاج، والكفاءة والفاعلية، فالإنتاج هو النشاط الموجه نحو خلق سلع وخدمات في حين ان الإنتاجية تعني الكفاءة في استعمال الموارد الداخلة (المدخلات) في انتاج السلع والخدمات (المخرجات) فيما يرى كتاب Pيروون أن مفهوم الإنتاجية يشير إلى العلاقة بين الإنتاج وعناصره ، أو قيمة السلع والخدمات المنتجة في قيمة عناصر الإنتاج = الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات إن التحسين في الإنتاجية يحصل إذا تحقق أحد مؤشرات الآتية:

أ_ زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها.

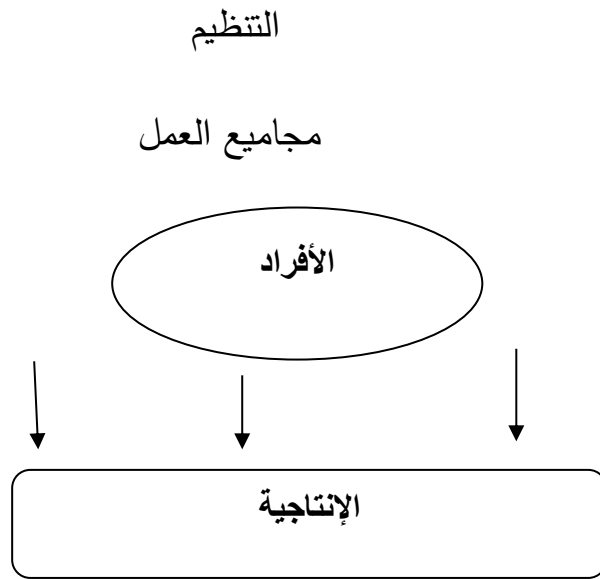
ب_ خفض المخرجات بنسبة أقل من نسبة تخفيض المدخلات.

ج_ زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات.

¹ بن عله فتيتجة، بالحاج قمره، الرقمنة في المكتبة الجامعية الجزائرية، دراسة واقع الرقمنة، الأطروحات والمذكرات الدراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التكنولوجيا

د_ الحصول على المخرجات نفسها، ولكن بمدخلات أقل.

ويلزم أن يكون التحسين في الإنتاجية من خلال الكم والنوعية والكلفة في الإنتاجية تعني الأداء الأفضل بأحسن الطرائق الممكنة فهي بهذا تعتبر مقياس لإنجاز العمل ما سواء كان من قبل الفرد أو مجموعة العمل، أو المنظمة ففي حد سواء هذا يعني أن هناك ثلاث مستويات للإنتاجية في المشاريع كما الشكل الآتي :



الشكل (2) المستويات الثلاثة للإنتاجية في المنظمات¹.

¹ بن علة فتيحة، مرجع سابق، ص 39دسة، المعلومات جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2018-2019 ص 38.

عرف، (batchelor73،2005) الإنتاجية بأنها معدل تحويل المدخلات إلى مخرجات أو هي نسبة المخرجات إلى مدخلات وعرفت أيضا بأنها مؤشر إقتصادي يستخدم لقياس فعالية إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير هذه النسبة إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وهي الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)، ويستخدم في وحدات قياس وحدات رأس المال أو وحدات العمل أو ساعات العمل.... إلخ والإنتاجية مؤشر مفعم بالحيوية للأداء الإقتصادي ويستخدم في العادة لوصف مستوى أداء الإنتاج فيما يتعلق بإستعمالها وكانت الإنتاجية محط إهتمام الأدب الإقتصادي والإداري بما لها من أثر كبير ومهم في المجالات الاقتصادية والإجتماعية وتعد الإنتاجية مقياس لحسن استغلال الموارد الإنتاج السلع والخدمات فهي في الواقع آلية لتحسين جودة ونوعية الحياة المادية وليست غاية في حد ذاتها وتعد الإنتاجية عامل مهم للتقدم في دول العالم كافة إن تؤدي الزيادة في الإنتاجية إلى التالي:

أ_ زيادة الإنتاج ومن تم زيادة الأرباح.

ب - انخفاض اسعار السلع المنتجة

ج_ إمكانية رفع أجور العاملين ومنع المكافآت نتيجة لتعظيم الأرباح.

د_ تحسين مستويات المعيشة للأفراد العاملين.

هـ - تحقيق الرخاء الاقتصادي .

3_ غياب العاملين: إن ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منه الغير من المنظمات

في كل دول العالم وتؤكد الدراسات أن هذه الظاهرة في ازدياد مستمر في السنوات الأخيرة مما أدى بالمنظمات إلى إصدار التعليمات للحد منها ويعرف الغياب بأنه عدم حضور العامل للعمل في الوقت المحدد له والمشاركة في الإنتاج طبقا لما متبع في برنامج أو جدول

العمل أو في حالة عدم الحضور الفرد إلى العمل لمدة يوم كامل في الوقت الذي يبين برنامج العمل وجوب حضوره في الزمان والمكان المحددين إما إذا كان التأثير أقل من يوم فيعد تأثيراً عن العمل وليس غياباً¹.

وللغياب نمطين هما:

(أ) الغياب الغير إداري

(ب) - الغياب الإداري

4- **الجودة والنوعية:** أصبحت الجودة عاملاً مهماً من عوامل إختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة. لأنه أصبح يعرف بشكل متعمق الشركات ذات العلامات التجارية المرموقة من خلال الجودة العالمية لمنتجاتهم وخدماتهم والجودة هي جوهر استعمال العقل من تحصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الإستفادة منها كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استعمال العقل وما يأتي قبل وخلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تقي بإحتياجات ومتطلبات المستهلك

5 - **الوقت:** الوقت من العناصر المهمة في الحياة اليومية ومورد نادر ونفيس ولا يمكن تعويضه إذا ما اختفى، وقد نال الوقت القدر الكبير من الإهتمام في الأديان السماوية والأحاديث النبوية الشريفة من خلال التأكيد على أهمية والوقت مورد يجب أن يستثمر لتحقيق النتائج المدة والمطلوبة فالعبرة في إستثماره وليس في إنقضائه أو الاستفادة فالوقت إذا ما أنفقناه ضاع أما إذا استثمر بالشكل المطلوب فسيحقق نتائج المحققة

6- **الإبداع:** الإبداع من المفاهيم الرئيسية المتداولة في عالم اليوم وإن الفرد المبدع هو كغيره من الأفراد وإن اختلف عنه فإن فارق الاختلاف بين المبدع وغير المبدع هو ما يظهر عليه من أفكار جديدة بناءة. ولعل ذلك مما يجعل من وضع مفهوم محدد وواضح للإبداع أمراً

¹ بن علة فتحة: مرجع سابق ص40

كبيراً والإبداع بشكل مبسط هو استحداث شيء جديد وفكرة أو إفتراض علمي جديد أو نظرية أو اختراع. جديد أو أسلوب جديد للإدارة¹.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله وقد يتأثر بالوظيفة في حد ذاتها في حال عدم ملاءمتها لقدرات وإتباعيات العامل وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربع مجموعات:

- **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهارتهم والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال من فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعمل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها
- **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ ان هذه العوامل يمكن تقسيما لقسمين:
- **عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في:** التعبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) التنظيمي للوظيفة.

- **عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة:** يحصل عليها العامل بكونه يحمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالسلامة قدراته ومهاراته في العمل.

¹ بن علة فتيحة، مرجع سابق، ص40

- عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل ينشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها وهذه العوامل ترتبط بسياسات وإستراتيجيات المؤسسة ولها تأثير على أداء العمال ومن هذه العوامل:

- مدة وتوقيت العمل الرسمي.

- ظروف العمل ونظم الاتصال.

- التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة.

- الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.¹

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة والاتجاه تأثير ما أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل في إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

-عوامل متعلقة بالبيئة : أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي تؤثر على العامل بالصورة التي يؤثر في أدائه الوظيفي ، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ، ونظرة المجتمع إلى العامل والموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) و الاختلاف في الجنسية بين العمال .

ومنه فإن المنطقة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء

4 - طرق تحسين الأداء الوظيفي:

¹ فاصل فايزة وآخرون الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي مجلة روافد، العدد 1، جوان 2017، ص 11-12.

يرى عباس أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: حيث يميل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

- الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : يتم ذلك من خلال تمديد أسباب تدني أداء العاملين سواء بسبب الدوافع والعوامل المؤثرة في بيئة المنظمة والعمل حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور و الحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات الي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل المؤثرة بالكثير من العوامل التنظيمية على الأداء مثل : ظروف العمل والمواد المستخدمة¹

- تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل للأداء ووضع الطول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

_الاتصال المباشرة : تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء لذا يجب تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، لما يتضمن العناصر التالية :

_مستوى الأداء المطلوب : وهو المستوى المستهدف للأداء والتي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه بإستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة

-مستوى الأداء الفعلي : وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود و الأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

¹ فاضل فايزة وآخرون، مرجع سابق، ص 12-13.

-فجوة الأداء : وتظهر عند إختلاف الأداء الفعلي من الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة و معالجة هذه الفجوة للإرتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف التحليل القوة الفجوة من خلال تحليل الفجوة بيت الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها ومن ثم إختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

-برنامج العمل لتحسين الأداء: يوضح المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي¹

المبحث الخامس: معايير تقييم الأداء الوظيفي:

معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتقسيم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

_معايير إنسانية : وتدور حول طبيعة العلاقة الموجود بين الموظف و زملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافه ومدى قدرتهم على التأثير في رؤوسيهم من خلال تشجيعهم ودفعتهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل و العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم اشبع حاجته من جهة وتحقيق اهداف المنظمة من جهة أخرى وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد 1 مقياسا هاما ومؤشرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

¹ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع / القاهرة، مصر 2017، ص 41-42.

-معايير شخصية: هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية، أو اجتماعية ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة

معايير مهنية : تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون

أحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تتعرض مهامه بهدف الوصول إلى الفاعلية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطات منهم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد بالفاعلية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معايير التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها، والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة¹.

-معايير الجودة : في المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء حيث درجة الإتفاق وجودة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسية للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا على الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء للتصميمات السابقة، الأهداف التوقعات

¹ بوسيجة ذهبية، دور العلاقات العامة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب دائرة الأخضر، مستغانم، مذكرة التخرج مستغانم 2021 2022 ص 49

معايير كمية: في حجه العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الافراد قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي¹

¹ بلقوسة شبياء، شقرون حفصة ، دور العلاقات في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، مديرية الاتصالات الجزائر، بمستغانم مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ،تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020- 2021، ص 43

الجانب التطبيقي

1/نشأة وتطور المؤسسة:

تأسست المؤسسة العمومية الإستشفائية بالحروش العايب دراجي سنة 1980م على يد الشركة الوطنية الأشغال الشرق ESTE وفي سنة 1980 بالتحديد شهر أكتوبر تم افتتاحها. هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

-الحدود البشرية: حسب الإحصائيات الأخيرة 2017 فإن عدد العمال المؤسسة الإستشفائية قدر - 482 عاملاء، منهم 45 عامل إداري كلهم دائمين وموزعون كالثاني:

-المديرية العامة: تضم المدير العام وسكرتيرة.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية 19 عامل موزعون التالي ذاتية مدير و4 إطارات و7 عمال تطبيق و3 عمال تحكم و4 أعوان تنفيذ

-المديرية الفرعية الموارد البشرية بها 6 عمال موزعين كالتالي: نائبة مدير والإطار، 3 عمال تطبيق و1 عون تنفيذ.

-المديرية الفرعية للمالية: والوسائل بها 9 سال وهم موزعون كالتالي نائبة مدير و5 عمال تطبيق و3 عمال تحكمالمديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة بها عامل ونائب مدير و5 عمال تطبيق.

2/بطاقة فنية لمكان التربص:

أ-الإطار المكاني

تمت دراستنا الميدانية حول الموضوع المتعلق بالتمكين الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش والتي تقع وسط دائرة الحروش في الجزء الشمالي للمجمع السكاني

460 وعلى الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين ولايتي قسنطينة سكيكدة وعنابة، إضافة انها تربط أكثر من 6 (ستة) بنديات على التوالي: صالح بر الشعور زردازة، أولاد حبابة، أمجاز الدشيش سيدي مرعيش وعين بوزيان، وهذا حسب الخريطة الصحية التي يجب أن تعطى خدماته لكن هذه المناطق.

كما أن المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها الإثراء المعرفي من خلال ما يتم التطرق إليه من الجانب النظري ومن خلال كذلك النتائج المتحصل عليها التي ستكون كمعيار لدعم التربص وما جاء فيه والاقتراحات والتوصيات من شأنها إن تساهم في تكوين صورة واضحة عن التمكين الإداري تناول موضوع التمكين الإداري في أهم المؤسسات الخدماتية العمومية الوطنية، من شأنه أن يلقي الضوء على هذه المؤسسة ويأتي بالجديد، الأمر الذي قد يحفز الباحثين والدارسين في هذا الحقل. تطبيق هذه الدراسة على إحدى المنظمات الجزائرية من شأنه أن يساهم بتعريف الإداريين بالتمكين الإداري.

3/ نبذة تاريخية للصحة العمومية بالحروش:

تمثلت الصحة العمومية بالحروش في سنوات الثلاثينات وبالضبط في سنة 1932 في مستشفى الأمراض العقلية والذي يضم 270 سرير موزعة بنسبة 240 سرير للأمراض العقلية و 300 سرير للاستشفاء حيث كان يصنف منا المستشفى كمستشفى جهوي كما كانت تأخذ مقاطعة الحروش شكل محيط طبي طبيب متعاقد اجتماعيا، حيث كانت تجرى الاستشارات الطلبية (مجانا على مستوى ثلاث قاعات علاج تتمثل في قاعة مهده تابعة لبلدية الدروش، قاعة علاج تتمركز في وسط المقطعة حاليا تسمى هذه المنطقة بصالح بوالشعور). ، وقاعة العلاج سيدي مزغيش والتي كانت تابعة لقرية أمجاز الدشيش.

تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش:

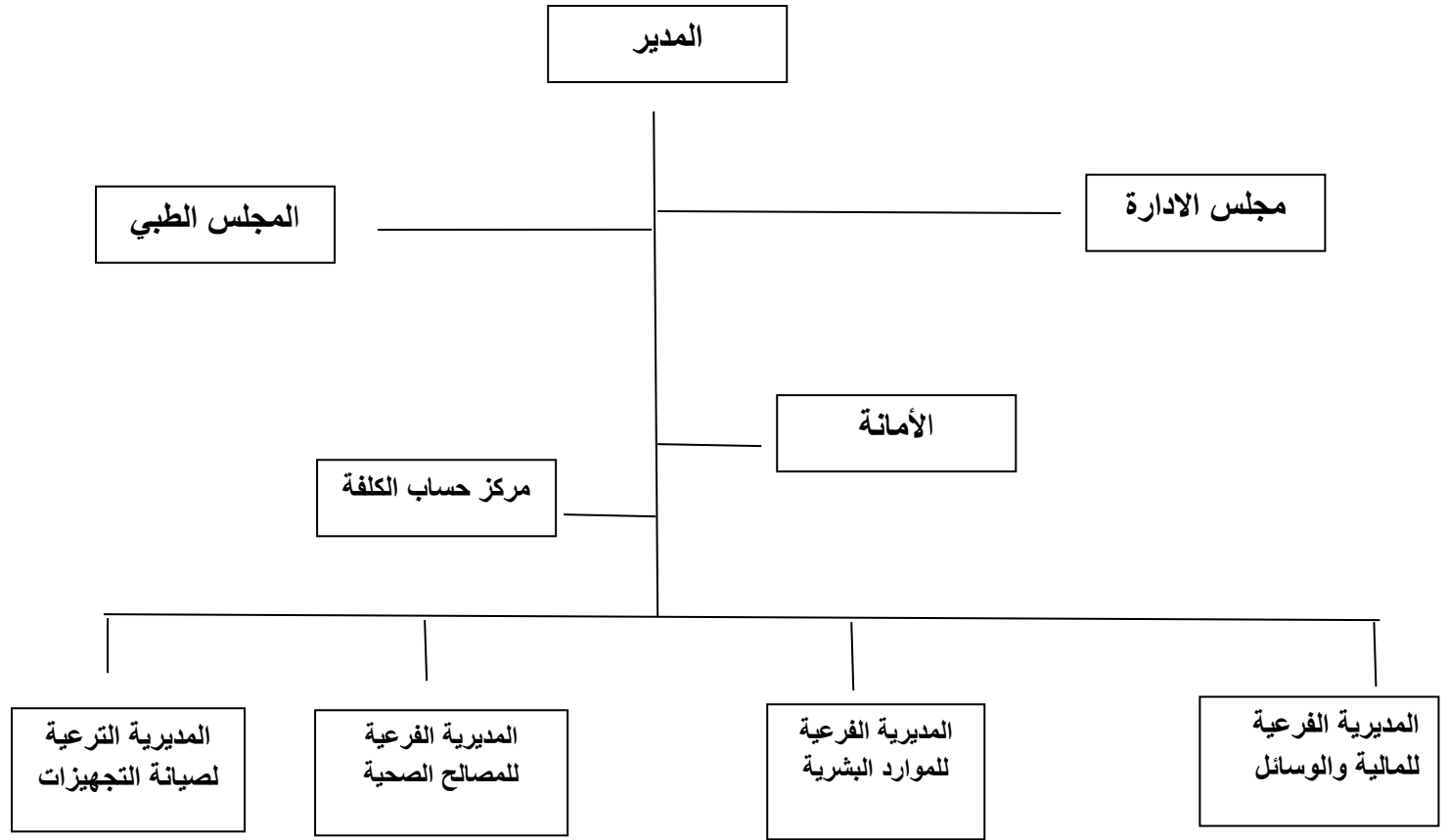
وضعت المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش حاليا في الخدمة في 06 أكتوبر 1986، حيث كان أُنذاك يلعب دور مستشفى القطاع الصحي، وكان يتكون هذا القطاع من المؤسسة الحالية، 19 مراكز صحية وعيادتين متعددتين الخدمات بالإضافة إلى 24 قاعة للعلاج والفحص و09 وحدات للكشف المبكر والمتابعة للصحة المدرسية. ظهرت المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش تحد إسم العايب الدراجي نتيجة إعادة النظر في فكرة القطاعية من خلال إجراء تعديلات على ضبط الهياكل التي تتولى الوقاية والعلاج كما هو منصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 07 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية عمومية استغلالية مستقلة، كما تم الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيم وسيرها.

في 15 جويلية 2007 تم التقسيم الميداني حيث أنقص المستشفى وأصبح مؤسسة إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومقرها بسيدي مزعيش وتتكون هذه الأخيرة من مجموع الوحدات الصحية

الخارجية التي كانت تابعة للقطاع الصحي سابقا المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية الوالي، تتمثل مهمتها الأُسدة في تقديم الخدمات الصحية شعبها الوقائي والعلاجي وتطبيق لبرامج الوطنية للصحة.

تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش

المصالح الإدارية يسهر على حسن سير المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش مجلس ادارة ويدير مدير عام وهذا بمساعدة جهاز استشاري يتمثل في المجلس الطبي تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش من أربع مديريات فرعية موضحة في الشكل الآتي الشكل



الهيكل التنظيمي للمصالح الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش

- مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي ألي بحث أكاديمي علمي، الهدف منه قياس معرفة تحقيق المعارف والمعطيات النظرية في الميدان. فلقد اتفق الكثير من علماء مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة مجالات ثالث يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث، تتمثل في المجال البشري، المجال الجغرافي، المجال الزمني . وقد اعتمدنا في دراستنا على المجالات البحثية التالية .

أ- المجال المكاني (الجغرافي) :

نقصد به المكان أو الحدود الجغرافية التي ستجرى الدراسة في نطاقها وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة دور الرقمنة الادارية في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة فهي تفرض علينا بالضرورة إلى اختيار ميدان بحث يتوافق مع طبيعة هذه الدراسة، مستشفى العيب دراجي بالحروش -سكيكدة- فهي الحيز المكاني أو الجغرافي الذي ستتم فيه دراستنا من الجانب الميداني والتي من خلالها نتعرف على دور الرقمنة الادارية في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة

ب- المجال البشري :

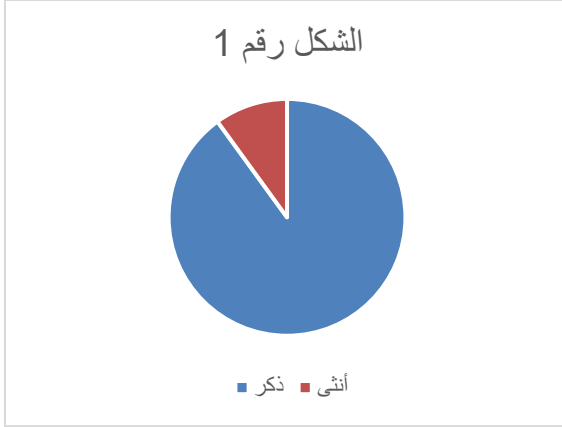
طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين الذين يعملون بإدارة المستشفى الذي قدر عددهم ب 30 مفردة. حيث قمنا بتوزيع الاستمارة عليهم بطريقة قصدية بهدف جمع معلومات حول دور الرقمنة الادارية في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الأساتذة والطلبة وتحقيق أهداف الجامعة .

ت- المجال الزمني :

وتشمل الفترة الزمنية التي استغرقتها لإنجاز دراستنا المتمثلة في دور الاتصال الرقمي في تحسين خدمات المؤسسة الجامعية -سكيكدة- ولقد تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة منذ شهر جانفي 2023 حيث كانت البداية باختيار موضوع البحث مع الأستاذ المشرف، وبعدها جمع المادة العلمية النظرية المتعلقة بموضوع البحث والاستطلاع على مختلف المراجع والمصادر التي تقيدها في ذلك، وقد استمر ذلك إلى غاية شهر أفريل 2024 وبعد مراعات وتصحيح الجانب النظري تم تحريره في شكله النهائي، أما الجانب الميداني للدراسة، فقد كانت بدايته من شهر أفريل 2024 حيث قمنا بإجراء الدراسة الميدانية لمستشفى العايب دراجي بالحروش -سكيكدة-، وذلك إبتداءا منشهر ماي 2024

البيانات الشخصية:

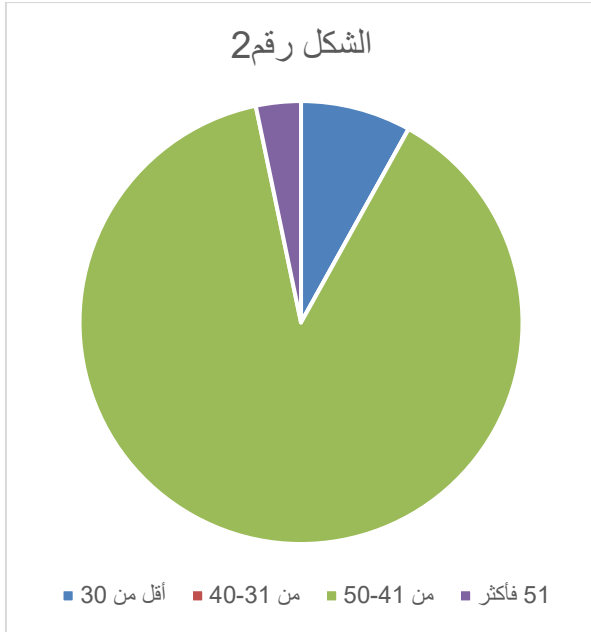
الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



النسبة	التكرار	الفئة
%30	3	ذكر
%90	27	أنثى
%100	30	المجموع

حسب المعطيات نجد أن فئة الإناث 90%. وفئة الذكور 10% وهذا يوضح أن المرأة إكتسحت مجال العمل بقوة في المؤسسة الإستشفائية

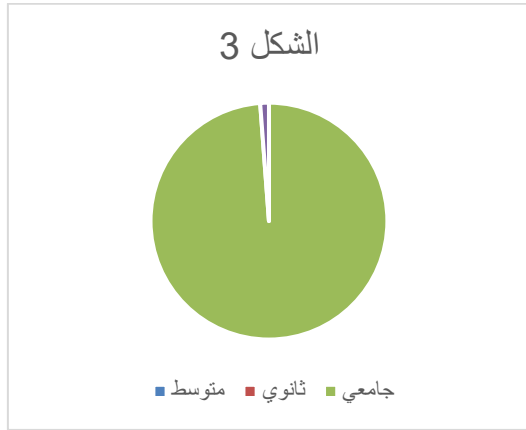
الجدول 2: توزيع الأفراد حسب متغير العمر.



النسبة	التكرار	العمر
%6.66	2	أقل من 30
%0	0	من 31-40
%90	27	من 41-50
%3.33	1	51 فأكثر
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 90% من عمال الإدارة المستشفى من 41-50% ثم تليها فئة أقل من 330 سنة بنسبة 6.6% وفي الأخير تأتي نسبة 51 وأكثر بنسبة 3.33% يوجد عمال ذو خبرة وكفاءة في مجال العمل في المستشفى

الجدول 3: توزيع العينة وفق المستوى الدراسي



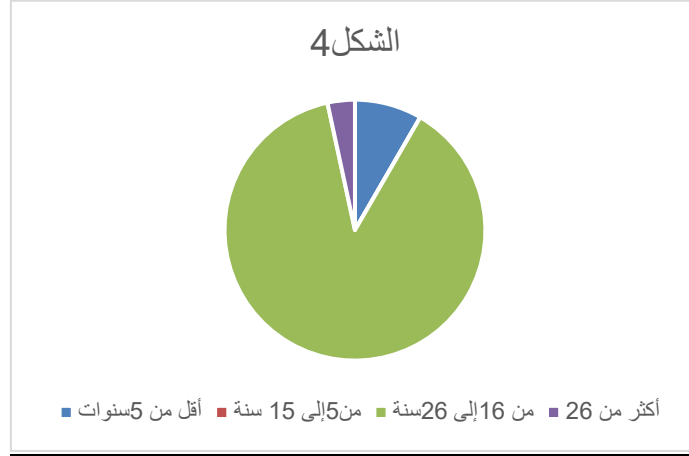
النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
0%	0	متوسط
0%	0	ثانوي
100%	30	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نجد أن كل عمال إدارة المؤسسة الاستشفائية ذوي مستوى جامعي بنسبة 100% أي أن كلهم جامعيين وذوي كفاءة لإشغال المناصب ذو مستوى لتقد هذه المناصب الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول 04: توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	مدة الخبرة
10%	3	أقل من 5 سنوات
0%	0	من 5 إلى 15 سنة

<u>86.66%</u>	<u>26</u>	<u>من 16 إلى 26 سنة</u>
<u>3.33%</u>	<u>1</u>	<u>أكثر من 26</u>
<u>100%</u>	<u>30</u>	<u>المجموع</u>

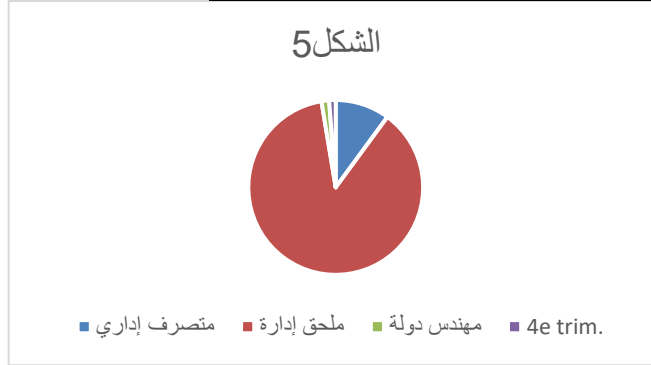


من خلال هذه المعطيات الموجودة في الجدول نجد أن الخبرة المهنية من 16 إلى 26 بنسبة 86.67% أكبر من نسبة مقارنة بالفئات الأخرى وتليها نسبة 10% لفئة أقل من 5 سنوات وأخيرا ذوي الخبرة التي تفوق أكثر من 26 سنة بنسبة 3.33% والسبب راجع للعمر إذا العمر كبير فالخبرة موجودة.

جدول 5: توزيع الأفراد حسب متغير المنصب

المنصب	التكرار	المجموع
متصرف إداري	3	10%
ملحق إدارة	26	86.67%

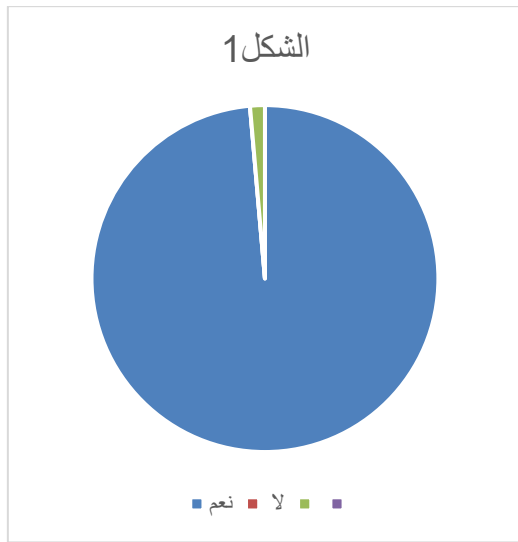
مهندس دولة	1	%3.33
المجموع	30	%100



نلاحظ من خلال الجدول أن هناك إختلاف وتنوع في رتب الموظفين وأن أغلبية الموظفين الإدارة الإستشفائية ملحقي إدارة بنسبة %86.67 ثم يليها متصرف إداري بنسبة %10 وفي الأخير مهندس دولة بنسبة % 3.33 يوجد تعدد في المناصب وكلها تتطلب مستوى جامعي.

المحور الأول:

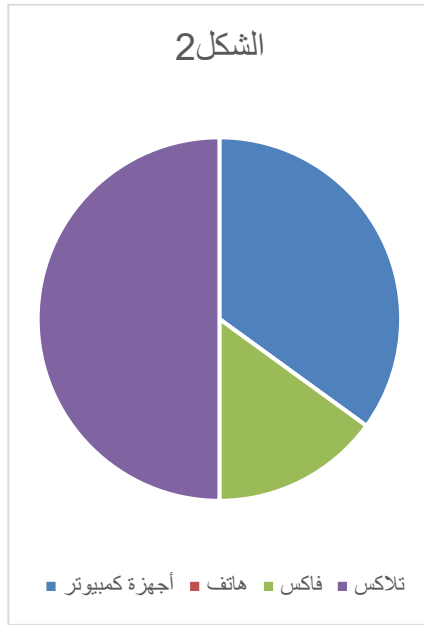
الجدول 1: تم تجهيز الإدارة بكامل المعدات اللازمة للإنطلاق في الرقمنة



النسبة	التكرار	الإجابة
%100	30	نعم
%0	0	لا
%100	30	المجموع

تبين من الجدول أعلاه أن المؤسسة قد جهزت الإدارة بكامل المعدات اللازمة للإنطلاق في الرقمنة بنسبة 100% فقد وفرت المؤسسة كافة الوسائل المادية من حواسيب وآلات إلكترونية متطورة ولرامج متقدمة لتطبيق الرقمنة بشكل جيد في المؤسسة الإستشفائية الإدارة عندها إدارة في العمل لتطبيق الرقمنة

الجدول 2: أهم الوسائل والبرامج

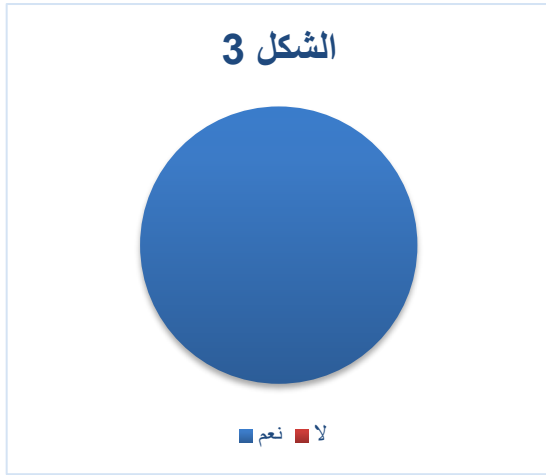


النسبة	التكرار	الإجابة
66.67%	20	أجهزة كمبيوتر
23.33%	7	هاتف
0%	0	فاكس
10%	3	تلاكس
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان أهم الوسائل والبرامج التي تستخدمها المؤسسة الإستشفائية وهي أجهزة الكمبيوتر بنسبة 66.67% ثم يليها الهاتف بنسبة 23.23% وسيلة وهي التلاكس وتم في المستشفى في الأونة الأخيرة وذلك راجع لأهمية جهاز الكمبيوتر في التحول الرقمي عن طريق ربط الشبكات بين المصالح.

الجدول 3: ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت

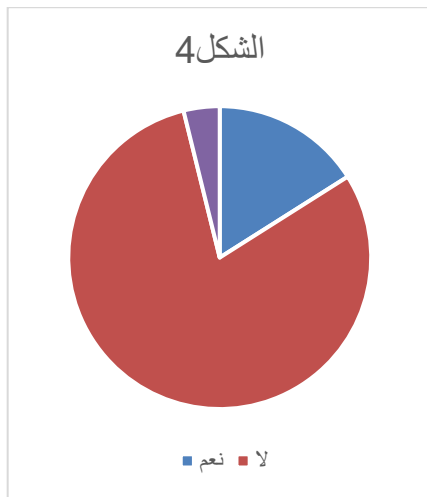
النسبة	التكرار	الإجابة
100%	30	نعم



الإجابة	التكرار	النسبة
لا	0	0%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول أنه تم ربط المؤسسة بشبكة الانترنت بنسبة 100% إستعداد للإطلاق في الرقمنة بشكل جيد

الجدول 4: تستخدم البريد الإلكتروني بكثرة في مؤسستك



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	5	16.67%
لا	25	83.33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول أن موظفي إدارة المستشفى أو نقول أغلبيتهم لا يستخدمون الجيميل بكثرة في المؤسسة بنسبة 83.33% وأن فئة قليلة فقط من تستخدم الجيميل بنسبة 16.33% وهم السكريتاريا ومكتب المدير

الجدول 5: تحتوي مؤسستك على قاعدة بيانات خاصة بيها



النسبة	التكرار	الإجابة
%100	30	نعم
%0	0	لا
%100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان المؤسسة الاستشفائية العايب دراجي تحتوي على قاعدة بيانات خاصة بها وذلك بنسبة 100 لتهيئة الأرضية للتحويل الرقمي هذا.

الجدول 6: ملاحظة تغيير في خدمات المؤسسة بعد إستخدامها الوسائل الاتصال الحديثة.



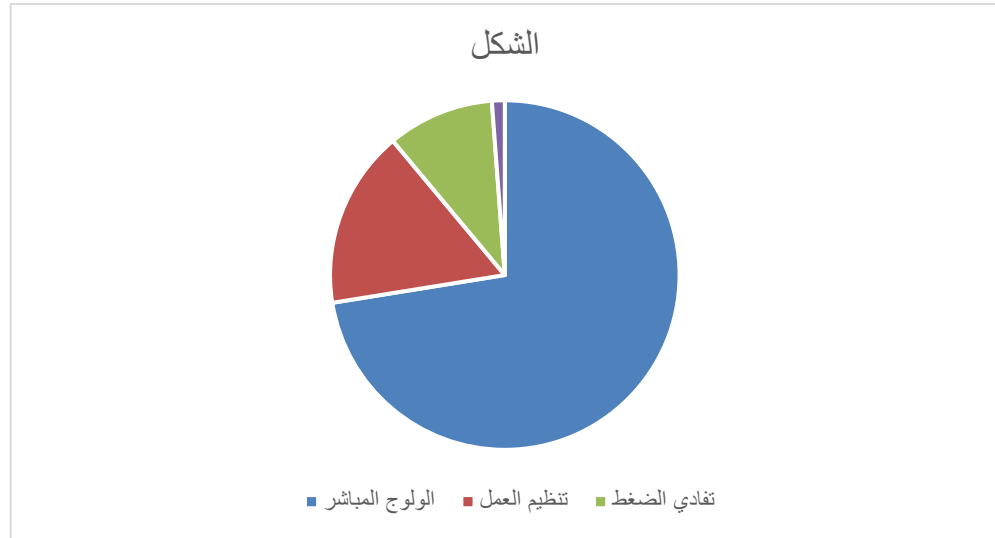
النسبة	التكرار	الإجابة
%93.33	28	نعم
%6.67	2	لا
%100	30	المجموع

إن الجدول يوضح ملاحظة تغيير في خدمات المؤسسة بعد استخدامها وسائل الاتصال الحديثة بنسبة 93.33% فهي قد ساهمت بشكل كبير في تحليل الجهد والوقت وتنظيم العمل وأن نسبة 6.67 لم يلاحظوا تغيير في خدمات المؤسسة بعد استخدامها وسائل

الاتصال الحديثة كما بينت لي نتائج الدراسة السابقة التي بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر والتي اثبتت من خلالها. أن هناك تغيير في خدمات المؤسسة بعد استخدامها لوسائل الاتصال الحديثة.

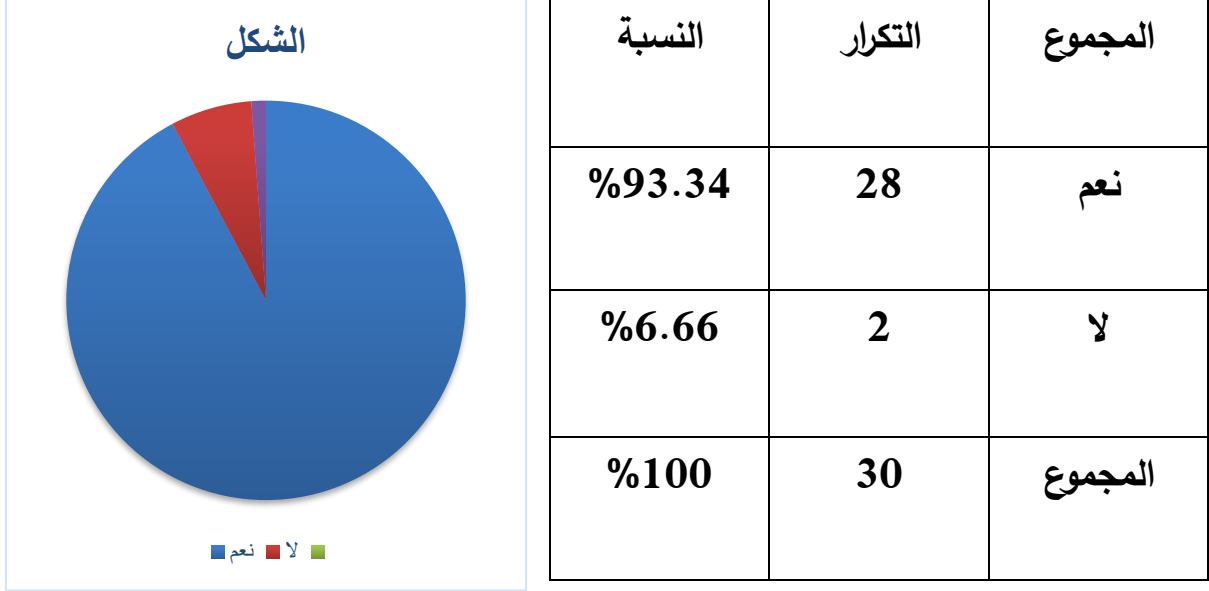
- مظاهر التغيير

الاجابة	التكرار	النسبة
الولوج المباشر	22	%73.33
تنظيم العمل	5	%16.67
تفادي الضغط	3	%10
المجموع	30	%100



وتبين من الجدول أن مظاهر التمييز تجلت في عدة - مظاهر وأغلبها يرى معظم موظفي الإدارة أن أبرز المظاهر هذا التغيير هو الولوج مباشرة للمعلومات نسبهته 73,33% ثم تليها نسبهته تقطيع العمل بنسبة 16.67% فقد سامعه الرسائل الإتصالية الحديثة بتنظيم العمل بشكل كبير أما في الأخير فقليل من العمال يرون أن هذه الوسائل قد سامحت في تخفيف ضغط الزوار نسبة 10%

الجدول 7: تساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة الرقمنة في تسهيل اجراءات العمل في المؤسسة

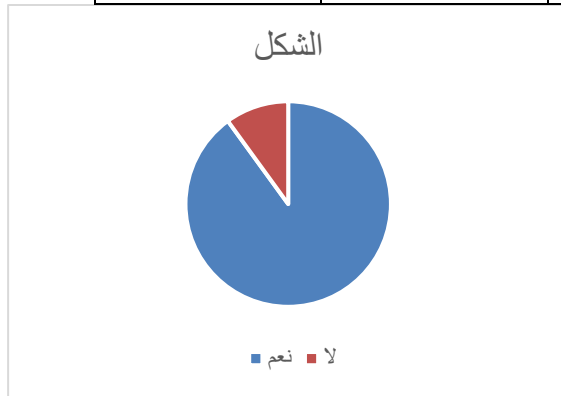


تبين من خلال الجدول أعلام أن وسائل الإتصال الحديثة الرقصة ساهمت في تسهيل إجراءات العمل في المؤسسة بنسبة كبيرة جدا 93.34% حيث قلت من الأعباء والتعب البدني للموظف بنسبة كبيرة جدا وأن هناك نسبة قليلة نسبت 6.66% يروز أن وسائل الاتصال الحديثة لم تسلم في تسهيل إجراءات العمل في المؤسسة

الجدول 8: التقنيات الحديثة تقلل من كثرة الأخطاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
90%	27	نعم
10%	3	لا

المجموع	30	%100
---------	----	------



ويتبين من الجدول أن الرقمنة قللت ن الأخطاء بنسبة 90% وأن نسبة 10% يرون أن الرقمنة لم تقلل من الأخطاء لأن المعلومات من المرة الأولى لها كون بشكل دقيق.

الجدول 9: الإعتماد على الأرشيف الإلكتروني أكثر من الأرشيف الورقي

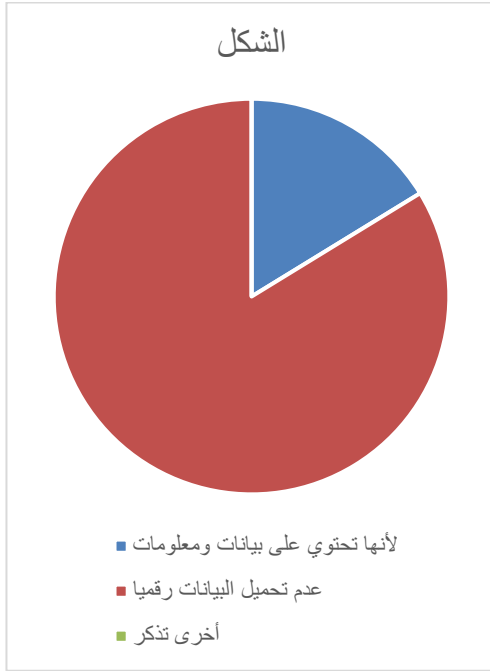


النسبة	التكرار	الإجابة
%60	10	نعم
%40	12	لا
%100	30	المجموع

في هذا الجدول نجد أنه يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني أكثر من الإعتماد على الأرشيف الورقي بنسبة 60%. في حين أن شه يعتمدون 40% يرون أنه الاعتماد على الأرشيف الورقي أكثر من

الأرشيف الإلكتروني لأنه لا يعيب الاستغناء على الأرشيف الورق بشكل كلي لأنه تحتوي على معلومات مموه ولم تعمل رقميا بعد

- في حالة الإجابة ب لا:



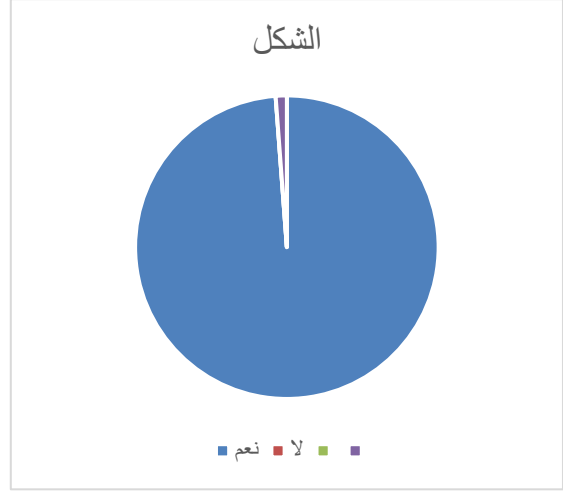
الإجابة	التكرار	المجموع
لأنها تحتوي على بيانات ومعلومات	2	16.17%
عدم تحميل البيانات رقميا	10	83.33%
أخرى تذكر	0	0%
المجموع	12	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أنه يتم اللجوء للأرشيف الورقي أكثر من الأرشيف الرقمي وهذا راجع لعدة أسباب أكثرها في عدم تحميل البيانات رقميا بعد بنسبة 83.33% هناك معلومات قديمة جدا لو يتم تحميلها بعد بنسبة 16.67% لأنها تحتوي على معلومات وبيانات مهمة

الجدول 10: يتم منحك كافة الوسائل اللازمة أثناء عملك

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	100%
لا	0	0%

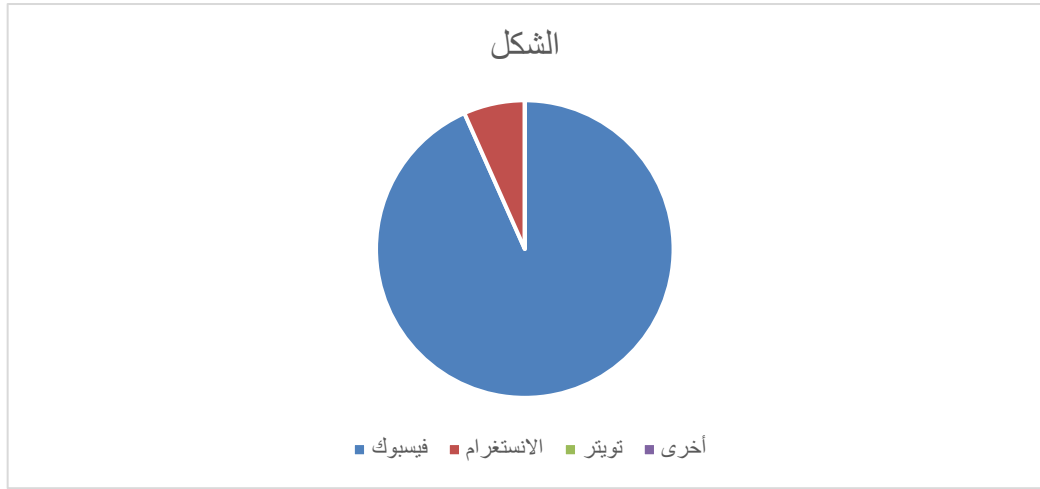
المجموع	30	%100
---------	----	------



يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أنه يتم منح كافة الوسائل اللازمة للمواطنين أثناء العمل سنة 100% وما تبين لي أن نتيجة هذه الدراسة قد تطابقت مع جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسي السابقة التي على بعنوان دور الرومنة في تحسين والتي أحدث أنه تم منح كافة الوسائل اللازمة أثناء العمل للموظف

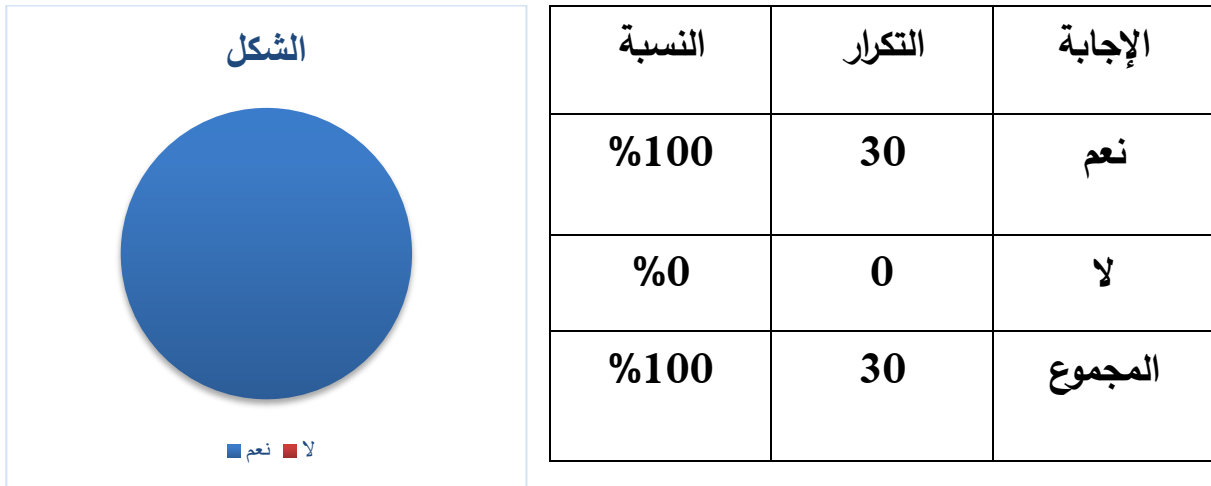
الجدول 10: مواقع التواصل الاجتماعي التي تستخدمها المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
%93.34	28	فيسبوك
%6.66	2	الانستغرام
%0	0	تويتر
%0	0	أخرى
%100	30	المجموع



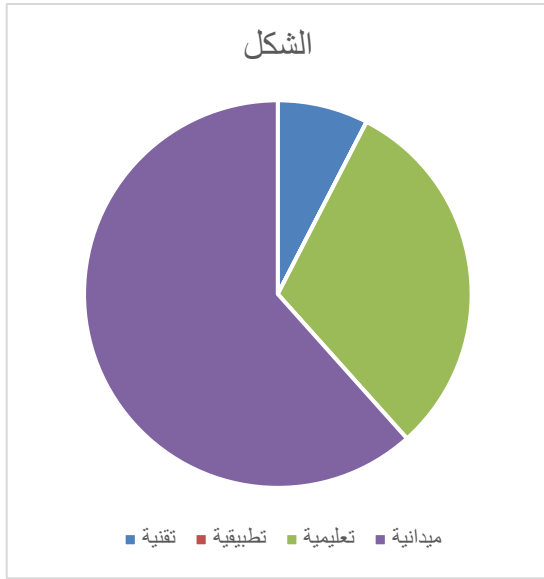
بين الجدول أن فيسبوك هو أغلب وسيلة تواصل إجتماعي تستخدمها المؤسسة بنسبة 93.34% وأنها تنشر وتتفاعل بشكل يومي على فيسبوك وأنها نشطة بعشرة على انستغرام فقط سنوية 6.66% وإنها لا تستخدم وسائل أخرى على مواقع التواصل الاجتماعي مثلا تويتر وغيره.

الجدول 12: تقوم الإدارة بدوات تكوينية في مجالات الرقمنة



وتبين من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تقوم بدورات تكوينية في مجالات الرقمنة بنسبة 100% فهي تحرص على تطبيق الرقمنة بأفضل طريقة وأن لا تكون هناك صعوبات أو عراقيل أثناء تطبيقها في مستشفى.

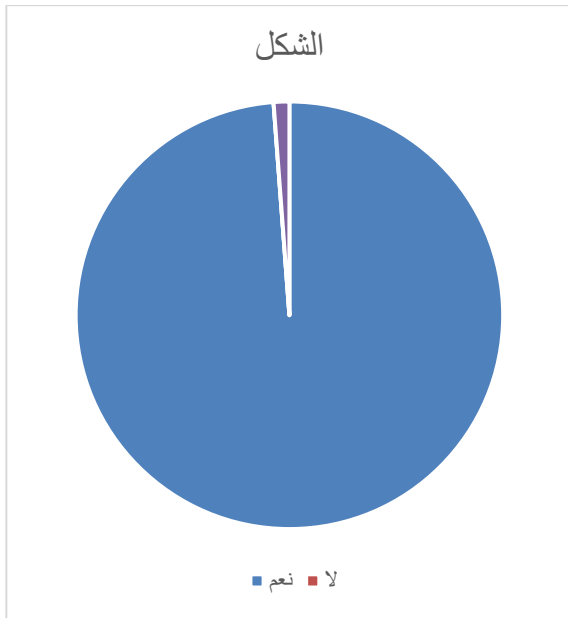
جدول 12: نوع هذه الدورات



النسبة	التكرار	الإجابة
0%	/	تقنية
0%	/	تطبيقية
33.33%	10	تعليمية
33.33%	20	ميدانية
100%	30	المجموع

تبين من خلال الجدول أن: الدورات التي تقوم بها المستشفى هي دورات ميدانية بنسبة 66.66% حيث أنها تركز على الجانب الميداني أكثر من الجوانب الأخرى تم تركز على الجانب التعليمي سنة 33.33% في حين لم أنما لم تقم بأي دورات تقنية أو تطبيقية.

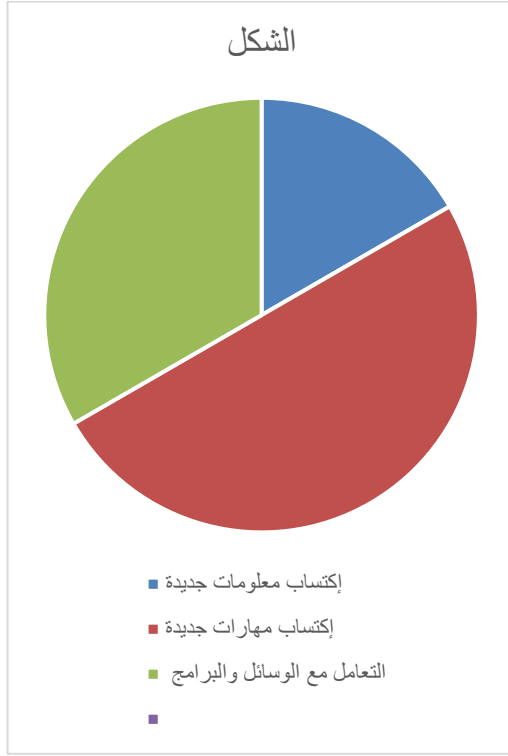
الجدول 13: التكوين وتحسين المستوى الإختياري في مجال الرقمنة



النسبة	التكرار	الإجابة
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أن التكوين وتحسين في مجال الرقمنة إختياري في مستشفى العايب دراجي حسب رغبة الموظف وليس إجباري.

الجدول 14: الإستفادة التي تلقيتها في التكوين:



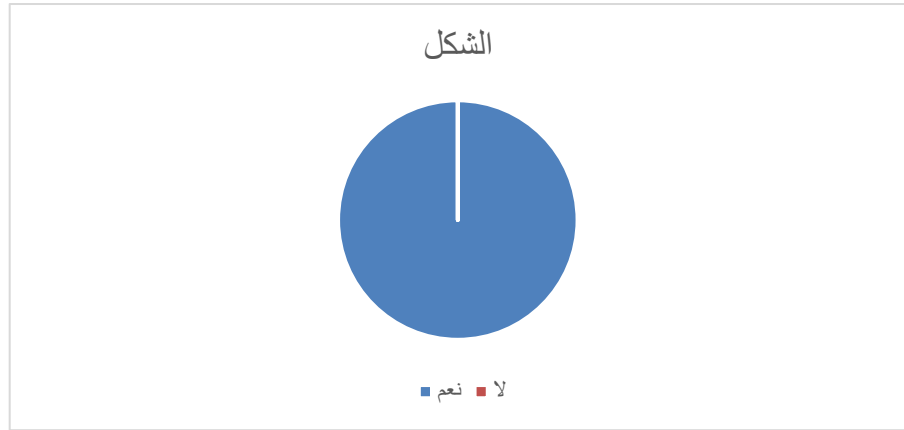
النسبة	التكرار	الإجابة
16.66%	5	إكتساب معلومات جديدة
50%	15	إكتساب مهارات جديدة
33.33%	10	التعامل مع الوسائل والبرامج
100%	30	المجموع

تبين من خلال الجدول أن هناك عدة إستقادات تلقاها الموقف أثناء التكوين وأكثرها في اكتساب مهارات جديدة بنسبة 50% تم تكلّما نسبت 33,33% وهي التكامّل مع الوسائل والبرامج وفي الأخير اكتساب معلومات جديدة بنسبة 5%

المحور الثالث:

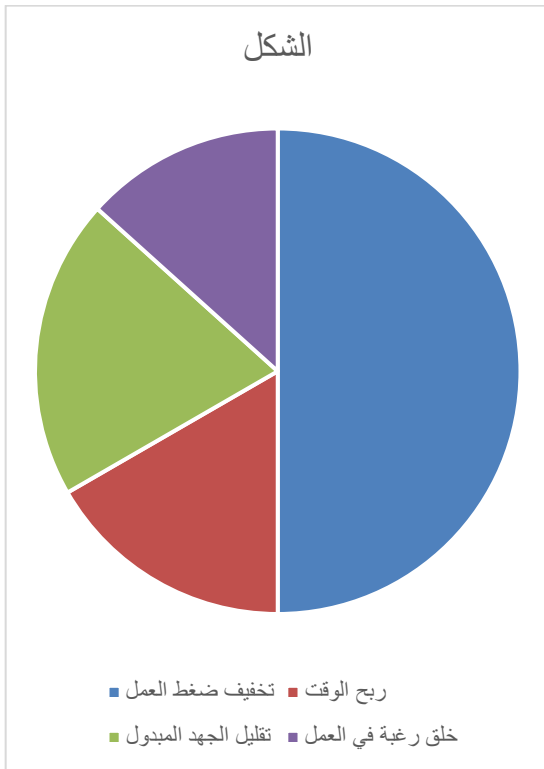
الجدول 1: ساهمت عملية الرقمنة في تحسين مردود العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع



من خلال الجدول المبين أعلاه يرى جميع موظفي إدارة المستشفى أن عملية الرقمنة ساهمت في تحسين مردود العمل بنسبة 100 %، وتبين ذلك في عدة نقاط منها تخفيف ضغط العمل الربح الوقت تقليل الجهد، وخلق رفته في العمل

-وبتجلى مظاهر هذا التحسين في:

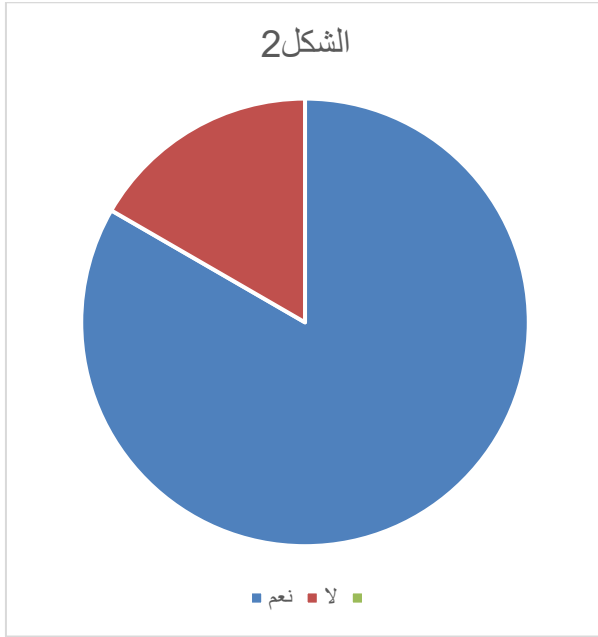


النسبة	التكرار	الإجابة
50%	15	تخفيف ضغط العمل
16.67%	5	ربح الوقت
20%	6	تقليل الجهد المبدول
13.33%	4	خلق رغبة في العمل
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه من خلال الاجتماعات أن نسبة 50% من المبحوثين يرون أن من مظاهر تحسين مردود العمل التي سمحت بها الرقمنة في تخفيف ضغط العمل ثم تليها

تقليل الجهد المبذول بنسبة 20% بعدها ربح الوقت بنسبة 16.67% وفي الاخير خلق رغبة في العمل بنسبة 13.33%.

الجدول 2: قللت الرقمنة من الجهد البدني للموظف

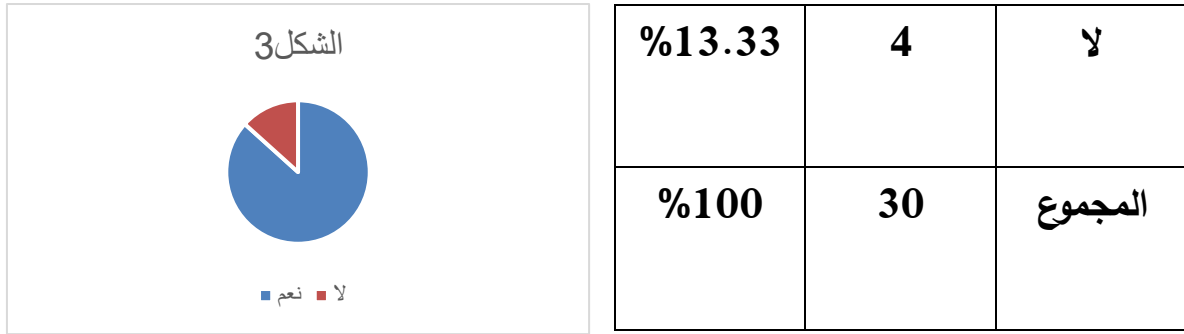


النسبة	التكرار	المجموع
83.34%	25	نعم
16.66%	5	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول اثبتت أن الرقمنة ساعدت في تقليل الجهد البدني للموظف وذلك بنسبة 83.34% بينها نسبة 16.66% لم تساعدهم الرقمنة في لتحقيق الجهد البدني ومعظمهم من الذين يعانون من أمراض مزمنة كتصلب الرقبة والام الظهر ووضعية الجلوس لفترة طويلة لا تساعدهم إطلاقا وهذا ما لمسناه عند القيام بالتربص

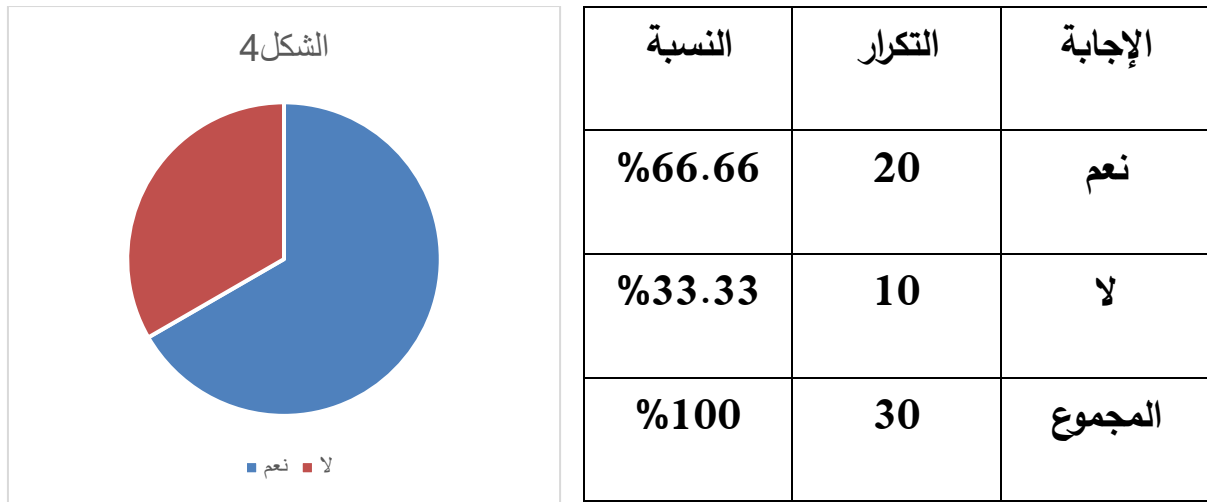
الجدول 3: الرقمنة قلصت من المدة المستغرقة في إنجاز العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
86.67%	26	نعم



إن الجدول يوضح أن الرقم لقد خلصت من المدة المستغرقة في إنجاز العمل بنسبة 86.67% حيث سهلت كل الخدمات الإلكترونية في وقت وجيزة أما نسبة 13.33% فكانت بلا فكانت من عند الموظفين الذين يجدون صعوبة في التعامل بالرقمنة

الجدول 4: قلصت الرقمنة من التكاليف المالية والمادية



إن الجدول يوضح أن ان الرقمنة خلصت من التكاليف المالية والمادية في المؤسسة بنسبة 66.66% حيث أن أغلبهم يرون أن الرقم ساهمت في تقليص التكاليف المادية والمالية وذلك من خلال نقص استهلاك الأوراق والمجلدات وبعدها تأتي نسبة 33.34% من الذين يرون أن الرقمين لم تقلص من التكاليف المالية والمادية منهج تكاليف الأعصاب والتجهيز... إلخ

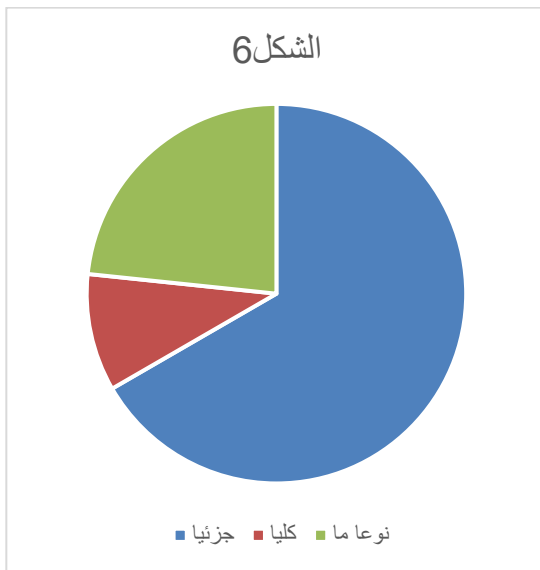
الجدول 5 تعمل الرقمنة الإدارية على خلق شبكة إتصال بين الموظفين:



الإجابة	التكرار	النسبة
جزئيا	6	20%
كليا	4	13.34%
نوعا ما	20	66.66%
المجموع	30	100%

في هذا الجدول نجد ان الإجابة نوعا ما 66.66 % تفوق الاجابه جزئيا عن 20% حي في حين نجد ان الإجابة كليا 13.33% وهذا التباين بين نسبة كليا ونسبة الاجابتين الاخرين تقلب كثير من هذا راجع للطبيب موظفين مستشفى

الجدول 6: تؤثر الرقمنة في إنجاح أو فشل الأداء الوظيفي



الإجابة	التكرار	النسبة
جزئيا	20	66.66%
كليا	3	10%
نوعا ما	7	23.34%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول ان الرقم لا تؤثر في انجاح او فشل الاداء الوظيفي جزئيا بنسبة 66.66% ثم تليها نوعا ما بنسبة 23.34% وفي الاخير كليا بنسبة 10%

الجدول 7: يمكن حجز موعد عن بعد

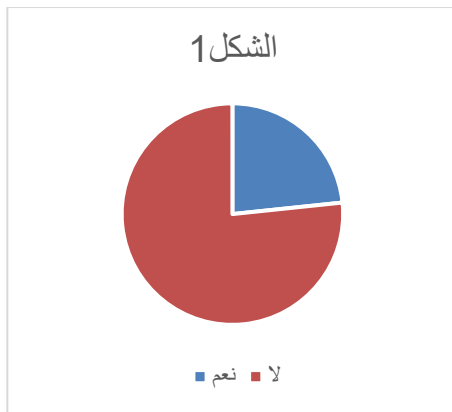


النسبة	التكرار	الإجابة
%0	0	نعم
%100	30	لا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول اعلى أنه لا يمكن حجز موعد عن بعد في المستشفى العايب دراجي بنسبة 100% وهذا راجع لعدة أسباب منها تقنية ومالية هذه الخاصية جديدة بعض المواطنين يجدون الطريقة التقليدية في التعامل لكونهم لا يفهمون في الرقمنة

المحور 4:

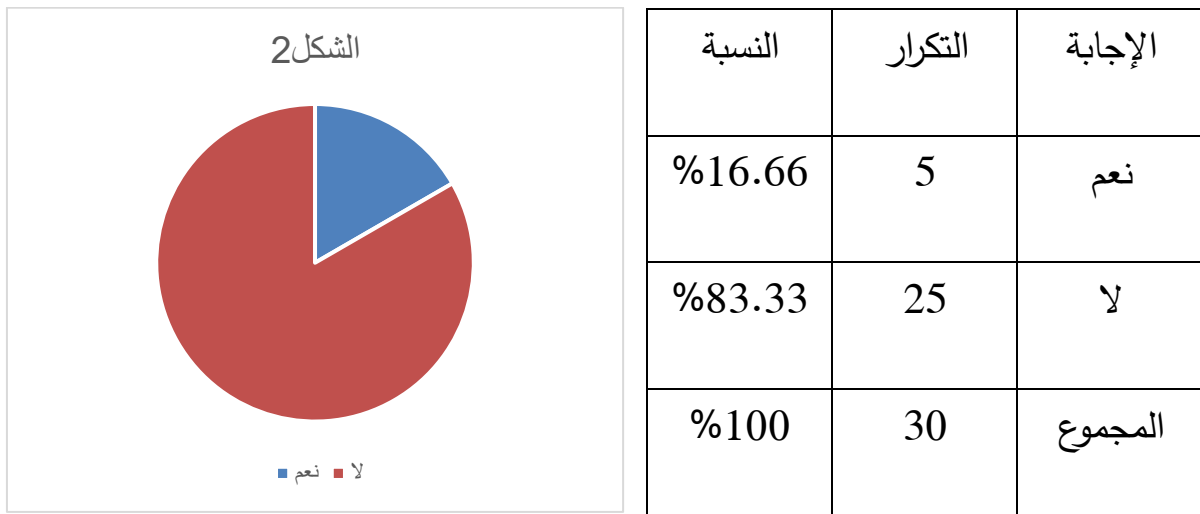
الجدول 1: واجهتكم صعوبات في عملية التحول نحو الرقمنة



النسبة	التكرار	الإجابة
%23.34	7	نعم
%76.66	23	لا
%100	30	المجموع

نجد من خلال الجدول المبين أعلاه أنه أغلب موظفي إدارة المستشفى لم يواجه صعوبات في عملية التحول نحو الرقمنة بنسبة 76.66% لأنهم تكونوا ميدانيا وتعليميا لهذا لم يجد صعوبة في التحول أما بالنسبة إلى 23.34% وجدوا صعوبة في التحول نحو عملية الرقمنة

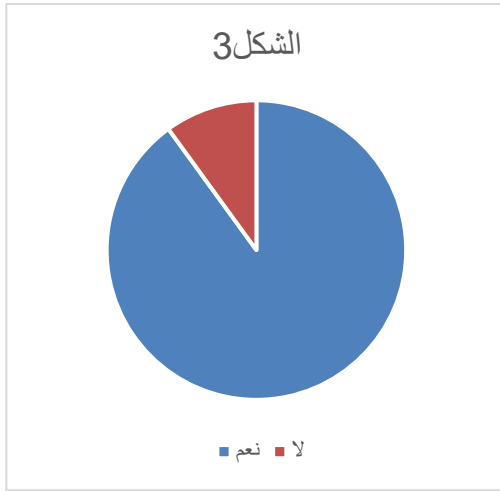
الجدول 2: هناك صعوبة في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة عن طريق الرقمنة.



ويتبين من الجدول أعلى أن اغلب العاملين الإدارة لا يجدون صعوبة في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة عن طريق الرقمنة بنسبة 83.33% أما القلة الباقية فيجدون صعوبة في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة عن طريق الرقمنة بنسبة 16.66% ومن هذه الصعوبات صعوبة استيعاب التجديد عدم فهم الخاصية

الجدول 3: أثناء إنقطاع التيار الكهربائي تجد ان المواطن متفهم للوضع

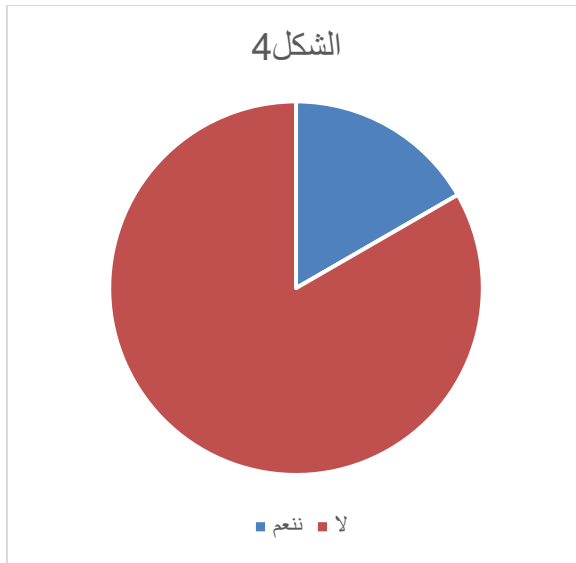
النسبة	التكرار	الإجابة
90%	27	نعم



لا	3	10%
المجموع	30	100%

يتوضح من خلال جدول مبين اعلى ان المواطن متفاهم للوضع اثناء انقطاع التيار الكهربائي نسبة 90% الى نسبة 10% منهم عنيد غير متفهمين للوضع وهذا لعدة أسباب منها قد يكون المواطن مستعجل ومرتبب بمواعيد اخرى انقطاع التيار يسبب له التأخر

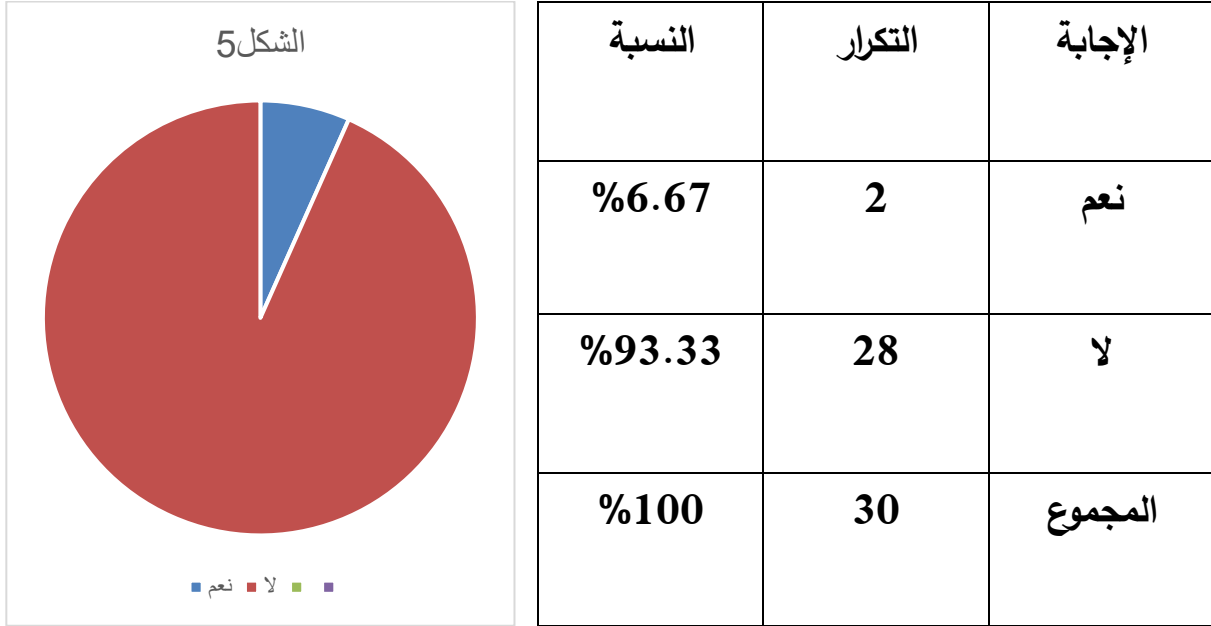
الجدول 4: واجهت المؤسسة معوقات بشرية عرقلة يسر عملية الرقمنة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	5	16.67%
لا	25	83.33%
المجموع	30	100%

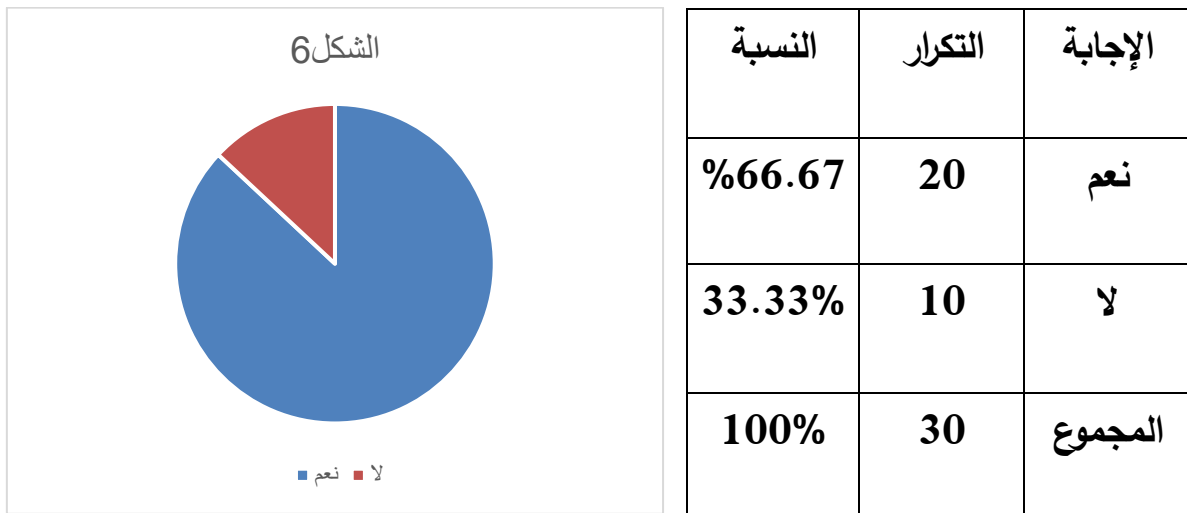
يتوضح من خلال الجدول أن أغلب موظفي المؤسسة الاستشفائية لم يواجهوا معوقات بشرية تعرقل يسر عملية الرقمنة بنسبة 83.33% ونسبة 16.67% وجدوا معوقات بشرية وتعرق العملية وهذا راجع بالنسبة للعملاء الذين لا يتقبلون الجديد ويجدون صعوبة في التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمية

الجدول 5: وجود صعوبات في التحول من الإدارة التقليدية على الإدارة الرقمية



يبين الجدول عدم وجود صعوبات في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية في المستشفى بنسبة كبيرة 93.33% ثم تليها نسبة 6.67% الذين وجدوا صعوبات في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية وذلك لتعودهم على الطريقة التقليدية

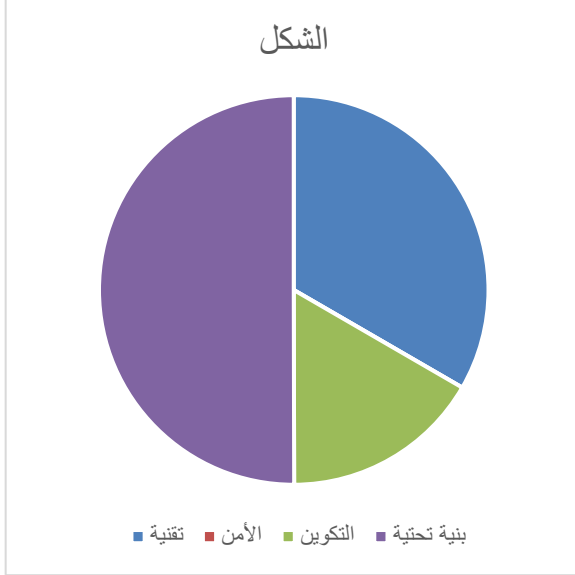
الجدول 6: يبين ان الملفات محمية بشكل كافي ضد التهكير أو السرقة



من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أغلب عمال إدارة المستشفى يرون أن الملفات محمية

بشكل كافي ضد التهكير السرقة بنسبة 66.67% في حين أن الباقي لا يعتقدون أن الملفات محمية بشكل كافي بنسبة 33.33% وأنها معرضه للاختراق والسرقة

الجدول 7: ماهي التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإدارية



الإجابة	التكرار	النسبة
تقنية	10	33.33%
الأمن	0	0%
التكوين	5	16.6%
بنية تحتية	15	50%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نجد أن البنية التحتية من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الادارية بنسبة 50% ثم تليها التقنية بنسبة 33.34% وفي الأخير التكوين بنسبة 16.6%.

نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج من خلال الجداول استنتجت أن الإدارة الرقمية تعتبر أسلوباً ضرورياً ومعاني تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية وتحسين خدماتها.

البيانات الشخصية:

- نسبة الإناث الإداريين داخل المؤسسة الاستشفائية مع من يحتلون أكبر عدد من الوظائف.
- الفئة العمرية الأكثر تواجد في الإدارة المؤسسة الاستشفائية هي الذين تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 سنة وتليها فئة أقل من 30 سنة ثم تليها فئة 51 فأكثر أي أن معظم الإدارية.
- على الموظفين وأغلبية هيمنة المستوى التعليمي الجامعي العمال لهم مسار معين من 16 إلى 26 سنة وهذا ما يعمن أن إدارة المستشفى لم تضم عدد معتبر من الموظفين أصحاب الخبرة مما لا شك في أنهم اكتسبو العديد من المهارات والتقنيات كما أنهم يشغلون مناصب مختلفة ومعظمهم ملحق إدارة

حسب المحور الأول.

- تم تجهيز الإدارة بكامل المعدات اللازمة للإن الآف في الرقمنة وأهم هذه الوسائل في أجهزة الكمبيوتر والهاتف وذلك لسهولة استخدامها وفعاليتها.
- تم ربط المؤسسة الاستشفائية بشبكة الأنترنت بصفة عليه وذلك لأن الأنترنت أهم وسيلة لتطبيق الرقمية. لا يستخدم البريد الإلكتروني mal ف بكثرة في المؤسسة إلا عند فئة قليلة قامت بالسكريتاريا والمدير

-تحتوي المؤسسة الاستشفائية على قاعدة بيانات خاصة بها لأنها مؤسسة مستقلة بنفسها وغير تابعة.

-ملاحظة تغيير في خدمات المؤسسة بعد استخدامه لوسائل الاتصال الحديثة ومن أبرز هذه التغييرات الولوج للمعلومة مباشرة وتنظيم العمل وتقادي الضغط.

-ساهمت وسائل الاتصال الحديثة الرقمنة في تسهيل إجراءات العمل حيث ساهمت في تحليل الوقت والجهد البدني للموظف

-تساهم التقنيات الحديثة في تقليل الأخطاء في العمل بنسبة كبيرة لأنها تعتبر أكثر دقة.

- تتم الإعتماد على الأرشيف الإلكتروني في إدارة المستشفى أكثر من الأرشيف الورقي لأنه أسرع ووفرة الجهد أما في المقابل فئة أخرى تعتمد على الأرشيف الورقي أكثر لأنه يحتوي على معلومات مهمة وأنه لم يحمل كل الأرشيف رقميا بعد.

حسب المحور 2.

- ساهمت عملية الرقمنة في تحسين مردود العمل بشكل كبير جدا وتجلى هذا التحسين في تخفيف ضغط العمل تقليل الجهد المبذول ربح الوقت خلق رغبة في العمل لتحقيق نتائج أفضل في تقديم الخدمات.

-قللت الرقمنة من الجهد البدني للموظف بشكل كبير وملحوظ كما خلصت من المدة المستغرقة في إنجاز العمل حيث سهلت على الخدمات بالوسائل الإلكترونية الحديثة كما أنها ساعدت في تخليص التكاليف المالية والمادية حيث نقصت من استخدام الأوراق والمجلدات بشكل واقع.

-تعمل الرقمية الإدارية على خلق بشبكة اتصال نوعا ما كما أنها تؤثر جزئياً على إنجاز أو فشل الأداء الوظيفي بحيث تساهم في انجاز الاتصال لتمييزها بالمرونة وإيصال المعلومات الي تخدم مصالح المؤسسة

-لا يمكن حجز عن بعد في المؤسسة الاستشفائية لكن هذا الأمر جائز في حيز التنفيذ من أجل التقدم وتطور المؤسسة

حسب المحور 3

-لم تواجه موظفي المستشفى صعوبات في عملية التحول نمو الرقمنة بل بالعكس سهلت لهم أمور كثيرة و ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.

-عند انقطاع التيار الكهربائي في الغالب نجد أن المواطن متفهم للوضع كما أنه لا يوجد صعوبات في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة عن طريق الرقمنة بالعكس ساهمت في حل وتنظيم المواطنين.

-لم تواجه المؤسسة معوقات بشرية عرقلت سير عملية الرقمنة بشكل كبير كانت من فئة قليل جدا وهذا راجع لعدة أسباب منها رفضت والصعوبة في التغيير أغلب المواطنين لم يجد وصعوبات في التحول. من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية وذلك لتلقيهم تكوين في مجال الرقمنة.

-يرى معظم موظفي إدارة المستشفى أن الملفات محمية بشتل كافي ضد عملية التهكير والسرقة لقوة الجهاز الأمني للمؤسسة.

النتائج العامة.

أثبتت الدراسة استخدام الرقمنة واستعمالها في المستشفى:

- نستنتج من خلال نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية أن فعلا تم إدخال الرقمنة في المستشفى من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن عملية الرقمنة لها جمهور مستهدف (مواطن، موظف، سلك طبي ... إلخ)

-بينت الدراسة أن في الوسائل الوسائل الإلكترونية الحواسيب والهاتف أكثر استعمالا والموقع الرسمي للمؤسسة فيسبوك وهو الأكثر استخداما في المؤسسة الاستشفائية.

-توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة لها دور في نجاح أو فشل الأداء الوظيفي.

-أكدت الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي من خلال سرعة وسهولة التبادل والمراسلات وتسهيل الخدمة على المواطن وتوفير للمعلومات اللازمة.

ومن هنا المؤسسة تحاول جهدا ايجاد الحلول من أجل تطور وازدهار فعالية الرقمية بالمؤسسة.

الحاتمة

الخاتمة:

لقد أصبحت الرقمنة الإدارية ضرورة إلزامية على الإدارة الجزائرية من أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجيا الرقمية الحديثة وتعتبر هذه الأخيرة الإستراتيجية التي تساهم في عصرنة مصالح الإدارة وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية والرفع في الأداء الوظيفي لبناء مختلف الهياكل الإدارية وتطويرها والتحديث فيها وهذا ما يؤدي بالإرتقاء بالإدارة في كامل المجالات.

من هنا نستنتج من خلال دراستنا في المؤسسة العمومية الإستشفائية العايب دراجي موضوع دور الرقمنة الإدارية في تفعيل الأداء الوظيفي، لها دور كبير وأهمية بالغة في مدى مساهمتها في تسيير خدمات المؤسسة الاستشفائية فتبين لي من خلال هذه الدراسة أن الرقمنة الإدارية مشروع من المشاريع المهمة لتحقيق نشاط وفعالية المؤسسات الإستشفائية في تفعيل الأداء الوظيفي فهي تتيح فرصة التخلص من بعض المشاكل التي كان يعاني منها العامل نتيجة إعماده على تقنيات تقليدية مع زيادة استخدام تكنولوجيا الرقمية حيث ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تخفيف الأعباء والمجهودات وتقادي الأخطاء مع الحفاظ على الأداء الوظيفي لدى الموظفين

قائمة والمراجع

❖ قائمة والمراجع

➤ الكتب:

- أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها مجلة دراسة المعلومات المملكة المتحدة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، العدد،4.
- عبد المجيد أونيس وآخرون ما تخلي ضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار البازوزي، طبعة 1، عمان، الاردن 2013.
- سهيلة مهري، بلال بن جامع: " نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سونطراك،" مجلة بيولوفيا لدراسة المكتبات والمعلومات، العدد2019،04.
- طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في إدراك الأعمال تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، وهران، الجزائر، 2014.
- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط واحد، عمان، الأردن، 2009.

➤ الدراسات:

- باشيوة سالم، في المكتبات الجامعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بن خدة، الجزائر، 2008.
- بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دور العلاقات في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، مديرية الاتصالات الجزائر، بمستغانم مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020 - 2021.

- بغالية مليكة، خيرات عائشة تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن، ابن خلدون-تيارت-2018-2019.
- بن عله فتيحة، بالحاج قمر، الرقمنة في المكتبة الجامعية الجزائرية، دراسة واقع الرقمنة، الأطروحات والمذكرات الدراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التكنولوجيا
- بن عواطة محمد الصالح، عطر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين، مذكرة مقدمة لإستكمال شاهدة، الماستر أكاديمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة ومتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، علوم التسيير جامعة قامدي مرياح، ورقة 2013-2014.
- بوسبحة ذهبية دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب، دائرة بسيدي الخضرا مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2020/2021.
- ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات حالة لبلدية بسكرة، (مذكر ماستر علوم الإعلام والاتصال)، جامعة محمد خضير بسكرة، 2018/2019،
- زرطال لطيفة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ما جيستير في علم الاجتماع في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس

- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- الظاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، التخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2012.
- عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، دراسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف 2014 -2015.
- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط 2023،
- فاطمة الزهراء بنت جريد، رقمنة الإدارة واصلاح المنظومة المزيونة في الجزائر (2009_2017) دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين تموشنت، مذكرة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2018 2019.
- قدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم اليسر، الجامعة محمد خضير، بسكرة
- قدري أحمد معراج، أثر تمكين الإداري على الإبداع التنظيمي
- كاسدي كريمة، تأثير الإتصالات الحديثة على جنوح الأحداث في القانون الجزائري والمقارن، رسالة ماستر في قانون الجنائي والعلوم الجنائية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 2011
- مجد الدين محمد، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008

➤ المجالات:

- بشرى حزي، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2020.
- بوشنيقة أحمد بوداوي فاطمة تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة العمومي، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة المالية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر 3، 2018.
- حماش علي، التخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 19، 08، 2020، متاح على الموقع يوم 121 2022 على الساعة 20:30. [tps//www.asjp.cerist](https://www.asjp.cerist). D2
- حميد وتين علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد، تجارب دولية دروس وعبر المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، ديسمبر، 2022.
- حميدوش عالي، بوزيدة حميد، إقتصادية الأعمال القائمة على الرقمنة، "المتطلبات والعوائد"، التجارب دولية، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8 العدد 1، 2022،
- زرزار العياشي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي،
- صالح نائلة، الرقم من الإدارية وتأثيرها على تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات مجلة الادارة الحديثة.
- عبد الفتاح بوضخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 7.
- عواطف بو طرفة، أمال عقابي، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة الأبحاث، مجلد 6، العدد 1-2.

-
-
- فاضل فايزة وآخرون الاتصال التنظيمي ودورة في تحسين الأداء الوظيفي،مجلة روافد، العدد 1، جوان 2017 .
 - كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد او نجاح،البويرة، 2019،.محمد أو نجاح والبويرة الامد -31 219
 - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الإجتماعي العدد 482 متاح على الموقع <https://www.asjp.cerist>. يوم 12/10/2021 على الساعة 19:33.

➤ المعاجم:

- سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- صبحي حمودي، معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة فاصله ط2، بيروت، دار المشرق، 2001، ص 335.
- محمد الدين، القاموس المحيط

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سكبدة 20 اوت 1955

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الإنسانية

التخصص: اتصال تنظيمي

إستمارة إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

بعنوان: دور الرقمنة الإدارية في تفعيل الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية بمستشفى العايب دراجي- بالحروش -

إشراف الأستاذ:

- شكري عادل

إعداد الطالبة:

- بولحلوبة ميساء

ملاحظة: نرجوا من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة الواردة في الإستمارة بوضع علامة (X) في

المكان المناسب مع العلم أن المعلومات الصادرة من طرفكم تستخدم لغرض البحث العلمي

لا غير.

السنة الدراسية: 2024/2023

البيانات الشخصية:

1/ الجنس:

ذكر انثى

2/ السن:

أقل من 30 31-40 41-50 51 فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

4/ الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة
من 16 إلى 26 أكثر من 26

5/ المنصب في المؤسسة؟

.....

6/ تخصص المؤسسة؟

.....

المحور الأول: أهم الوسائل والبرامج التي تساعد في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة.

1/ هل تم تجهيز الادارة بكامل المعدات اللازمة للانطلاق في الرقمنة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب 'لا' ما هي الاسباب؟

مالية تقنية التأطير

أخرى تذكر:

وفي حالة الإجابة بنعم فما هي أهم الوسائل والبرامج:

أجهزة كمبيوتر هاتف فاكس تلاكس

2/ هل تم ربط مؤسستك بشبكة الأنترنت؟

نعم لا

3/ هل تستخدم البريد الإلكتروني gmail بكثرة في مؤسستك؟

نعم لا

4/ هل تحتوي مؤسستك على قاعدة بيانات خاصة بها؟

نعم لا

5/ هل لاحظت تغيير في خدمات المؤسسة بعد استخدامها الوسائل الاتصال الحديثة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي مظاهر هذا التغيير؟

الولوج مباشرة للمعلومات تنظيم العمل تفادي الضغوط
الزوار

-أخرى تذكر:

6/ هل ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة الرقمنة في تسهيل إجراءات العمل في المؤسسة؟

نعم لا

7/ هل ترى بأن هذه التقنيات الحديثة تقلل من كثرت الأخطاء في العمل؟

نعم لا

8/ هل تعتمد على الأرشيف الإلكتروني أكثر من اعتمادك على الأرشيف الورقي (تسجيلات الوثائق)؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" فما دواعي إستخدامك للأرشيف الورقي؟

لأنه يحتوي بيانات ومعلومات مهمة

عدم تحميل البيانات رقميا

أسباب أخرى تذكر:

9/ هل يتم منحك كافة الوسائل اللازمة أثناء أداء عملك؟

نعم لا

في حالة إجابتك ب "لا" ما هي الأسباب؟

مالية تقنية

أخرى تذكر:

10/ ما هي مواقع التواصل الاجتماعي التي تستخدمه المؤسسة؟

فيسبوك الانستغرام تويتر أخرى

11/ هل تقوم الإدارة بدورات تكوينية في مجالات الرقمنة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الدورات؟

تقنية تطبيقية تعليمية ميدانية

12/ هل التكوين وتحسين المستوى في مجال الرقمنة إختيارية؟

نعم لا

13/ ما نوع الإستفادة التي تلقيتها من خلال التكووين؟

- إكتساب معلومات جديدة
- إكتساب مهارات جديدة
- التعامل مع الوسائل والبرامج

أخرى تذكر:

المحور الثاني: دور الرقمنة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية لتحفيز العاملين.

1/ هل ساهمت عملية الرقمنة في تحسين مردود العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ترى مظاهر هذا التغيير؟

تخفيف ضغط العمل تقليل الجهد المبذول

ربح الوقت خلق رغبة للعمل

2/ هل الرقمنة قللت من الجهد البدني للموظف؟

نعم لا

3/ هل الرقمنة قلصت من المدة المستغرقة في إنجاز العمل؟

نعم لا

3/ هل خلصت الرقمنة من التكاليف المالية والمادية؟

نعم لا

5/ هل تعمل الرقمنة الإدارية على خلق شبكة اتصال بين الموظفين:

جزئياً كلياً نوعاً ما

6/ إلى أي مدى تؤثر الرقمنة في إنجاز أو فشل الأداء الوظيفي:

جزئياً كلياً نوعاً ما

7/ هل بإمكان حجز موعد عن بعد؟

نعم لا

8/ ما هو رأيك حول فعالية تطبيق رقمنة في المستشفى؟

.....

المحور الثالث: الصعوبات والعوائق التي تواجه الرقمنة الإدارية في تحسين الاداء الوظيفي في المستشفى.

1/ هل واجهتكم صعوبات في عملية التحول نحو رقمنة؟

نعم لا

ما نوع الصعوبات في حاله الإجابة بنعم؟

معرفة تقنية بشرية

2/ هل هناك صعوبة في التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة عن طريق الرقمنة؟

نعم لا

3/ أثناء إنقطاع التيار الكهربائي هل تجد أن المواطن متفهم للوضع؟

نعم لا

4/ هل واجهت المؤسسة معوقات بشرية عرقلت يسر عملية الرقمنة؟

نعم لا

5/ هل وجدتم صعوبات في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية؟

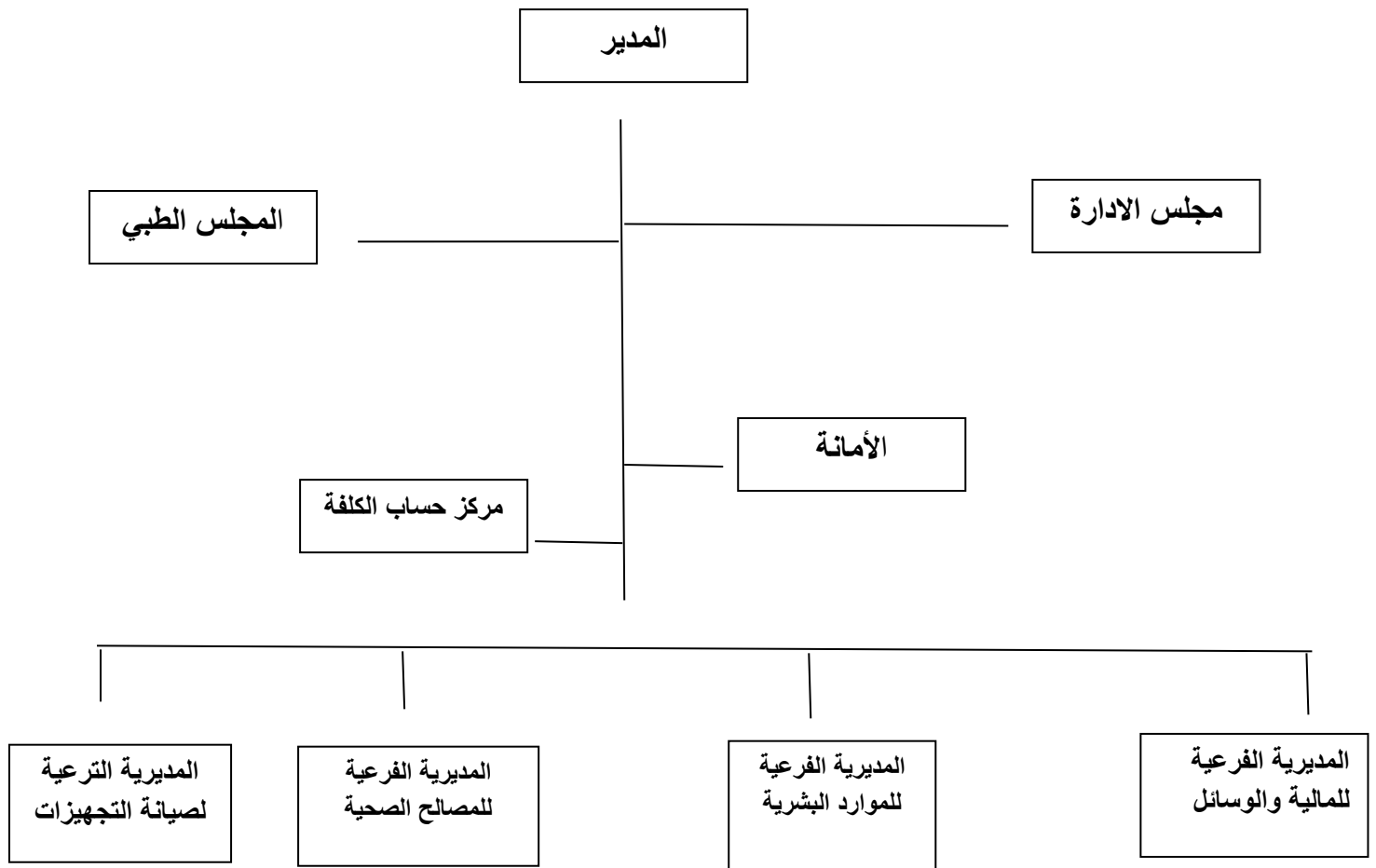
نعم لا

6/ هل تعتقد أن الملفات المرقمنة محمية بشكل كافي ضد التهكير أو السرقة؟

نعم لا

7/ ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الادارية؟

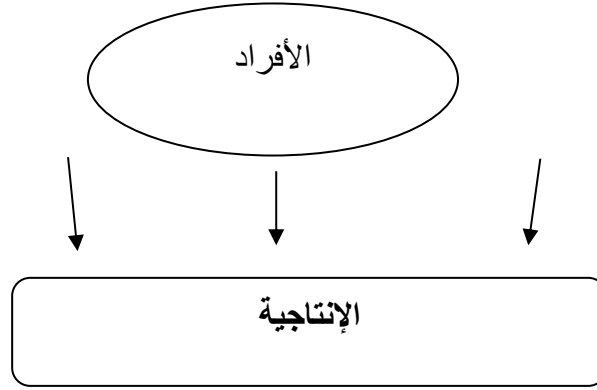
تقنية الأمن التكوين بنية تحتية



الهيكل التنظيمي للمصالح الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش

التنظيم

مجاميع العمل



الشكل (2) المستويات الثلاثة للإنتاجية في المنظمات