

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مخطار-إليزي(الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الاعمال



## دور الإدارة الرقمية في تحسين اداء الموظفين

دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة سوناطراك ان اميناس

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير.

إعداد الطالبين:

منسول بدر الدين

عليوش مصعب

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
براهمي ضياء الدين		المركز الجامعي إليزي	رئيسا
عمر عبد اللطيف بوضياف		المركز الجامعي إليزي	مشرفا
ببة ايمان		المركز الجامعي إليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

# إهداء

إلى من كانت دعواتهم زاد الطريق، وابتساماتهم تضيء لنا عتمة المسير،

إلى من علمونا أن الإرادة تصنع المعجزات، وأن العلم زاد لا ينفد...

إلى الوالدين العزيزين الغاليين نبع الحنان ومصدر الإلهام، الذي غرسا في أنفسنا معاني الصبر

والمثابرة،

إلى الإخوة والأخوات، رفاق الدرب، وشركاء الحلم الكبير،

إلى أساتذتنا الكرام، الذين كانوا مشاعل نوراً ضياءت عتمة أفكارنا، وموجهي خطانا

في دروب المعرفة،

إلى كل من علمنا حرفاً، وكل من ساندنا دعماً أو دعاءً أو كلمة عزاءٍ في لحظات العثرات.

نهدي هذا العمل، ثمرة اجتهادنا، إلى أولئك الذين كانوا وما زالوا في القلب مقاماً وقيمة،

عرفاناً بالجميل، ووفاءً لما كان، وإيماناً بأن النجاح لا يكتمل إلا بمشاركة من نحب.

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

نتقدم بخالص الشكرووعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الفاضل: عمر

عبد اللطيف بوضياف، لما قدمه لنا من دعم علمي وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الكبير في إثراء هذا العمل، كما لا يفوتنا أن

نعبر عن بالغ امتناننا لكل الأساتذة الذين علمونا حرقاً وأثروا معارفنا طيلة سنوات دراستنا .وكل الشكر للعائلة الكريمة على

دعمهم اللامحدود، ولكل زملائنا وأصدقائنا الذين كانوا خير سند وعون . جزاكم الله عنا خير الجزاء، ووفقنا جميعاً لما فيه خير

وصلاح.

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في هذه المذكرة حول دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين، يتضح جلياً أن التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الحديث. فقد أثبتت النتائج أن تبني الإدارة الرقمية يُحدث نقلة نوعية في بيئة العمل، من خلال توفير أدوات وتقنيات متقدمة تسهل أداء المهام، وتدعم التواصل، وتُعزز من كفاءة الأفراد وقدرتهم على الابتكار والالتزام بمعايير الجودة.

وقد بينت البيانات المستخلصة أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتكوين الموارد البشرية في المجال الرقمي، يؤدي إلى رفع مستوى الرضا المهني، وتحقيق أداء وظيفي أكثر فاعلية ومرونة. كما أن التحول الرقمي يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية، وسرعة اتخاذ القرار، والاستجابة الفورية لمتطلبات العمل.

وعليه، فإن الإدارة الرقمية ليست مجرد تطبيق تقنيات حديثة، بل هي منظومة متكاملة تُعيد تشكيل أساليب العمل التقليدية، وتفتح آفاقاً واسعة نحو تطوير الأداء وتعزيز التنافسية. ومن هنا، توصي هذه الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في التحول الرقمي، وتكثيف الجهود لتأهيل العنصر البشري وتوفير بيئة عمل رقمية مستدامة، بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة على صعيد الأداء الفردي والمؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية / الإدارة / الموظفين / العاملين.

## Conclusion

À la lumière des analyses et des résultats présentés dans ce mémoire intitulé « **Le rôle de la gestion numérique dans l'amélioration de la performance des employés** », il apparaît clairement que la transformation numérique n'est plus un choix secondaire, mais une nécessité stratégique imposée par les exigences du monde moderne. Les résultats ont démontré que l'adoption de la gestion numérique constitue un véritable levier de changement, en offrant des outils et des technologies avancés qui facilitent l'accomplissement des tâches, soutiennent la communication et renforcent l'efficacité des individus ainsi que leur capacité à innover et à respecter les normes de qualité.

Les données recueillies montrent que l'investissement dans l'infrastructure numérique et la formation des ressources humaines dans ce domaine contribuent à améliorer la satisfaction professionnelle et à atteindre une performance fonctionnelle plus efficace et plus flexible. De plus, la transformation numérique participe à la construction d'une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la rapidité de prise de décision et la réactivité face aux exigences du travail.

Ainsi, la gestion numérique ne se limite pas à l'application de technologies modernes, mais constitue un système intégré qui redéfinit les méthodes de travail traditionnelles et ouvre de vastes perspectives pour le développement de la performance et le renforcement de la compétitivité. De ce fait, cette étude recommande de poursuivre l'investissement dans la transition numérique, d'intensifier les efforts de formation du capital humain et de mettre en place un environnement de travail numérique durable, garantissant des résultats concrets au niveau individuel et organisationnel.

Mets-cle: Gestion numérique/Gestion /Personnel/ personnel.

## II فهرس المحتويات

I	إهداء .....
II	شكروعرفان .....
III	فهرس المحتويات .....
IV	فهرس الجداول .....
V	قائمة الملاحق .....
VI	ملخص .....
VII	مقدمة .....
	<b><u>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية</u></b>
01	تمهيد .....
02	المبحث الأول: ماهية الإدارة الرقمية .....
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة رقمية .....
03	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الرقمية.....
06	المطلب الثالث: أبعاد ومكونات الإدارة الرقمية .....
09	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرقمية.....
09	المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية .....
11	المطلب الثاني : عناصر الادارة الرقمية .....
13	المطلب الثالث : خطوات ومجالات تطبيق الإدارة الرقمية.....
15	المطلب الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الرقمية.....
	<b><u>الفصل الثاني: تأثير الادارة الرقمية على تحسين أداء العاملين</u></b>
19	تمهيد .....
20	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين .....
20	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين .....
22	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد أداء العاملين.....
24	المطلب الثالث: محددات ومعايير أداء العاملين.....
27	المبحث الثاني: ماهية تحسين أداء العاملين.....
27	المطلب الأول: تعريف تحسين أداء العاملين .....
27	المطلب الثاني: الخطوات والعوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين .....
29	المطلب الثالث: تأثير الادارة الرقمية على تحسين أداء العاملين .....

33	.....خلاصة الفصل
35	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة
36	سونطراك- عين أميناس ، إيليزي
36	.....تمهيد
39	.....المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
44	.....المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
44	.....المحور الثاني: مستوى رقمنة الإدارة
	.....المحور الثالث: أداء العاملين
	.....استنتاج عام
74	.....قائمة المراجع
	.....الملاحق

### فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	توزيع المؤهلات العلمية (spss)	(1-3)
45	: الخبرة المهنية (spss)	(2-3)
47	توفر الإدارة العدد الكافي من اجهزة الحاسوب في محتل مصالحمها (spss)	(3-3)

48	توفر الإدارة العدد الكافي من الطابعات والمسحات الضوئية في مختلف مصالحتها (spss)	(4-3)
50	تقوم الإدارة تسجيل دخول وخروج الموظفين الكترونيا. (spss)	(5-3)
50	تستخدم الادارة الاقراص المدمجة اثناء تأدية المهام الادارية. (spss)	(6-3)
52	توفر الادارة حاسوب شخصي لكل عمال الإدارة	(7-3)
53	يوجد في الادارة شبكة انترنت داخلية تربط بين الموظفين.	(8-3)
54	يتم استخدام البريد الالكتروني المهني في عمليات التواصل داخل المؤسسة	(9-3)
55	تقوم اجهزة الاتصال (الهاتف – الفاكس – الانترنت (المتوفرة في الادارة بتغطية جميع حاجيات الاتصال في العمل.	(10-3)
57	وجود ربط الالكتروني بين المديرية الجهوية والادارة العامة	(11-3)
58	يوجد موقع الكتروني للوحدة على الانترنت	(12-3)
59	تملك المؤسسة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي	(13-3)
60	لدى الادارة البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية	(14-3)
60	تتوفر المؤسسة على برنامج لتسيير العمليات الانتاجية	(15-3)
62	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والارشادات	(16-3)
63	تحرص الادارة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	(17-3)
64	تساعد الأنظمة الرقمية على استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها	(18-3)

67	توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الادارة الالكترونية.	(19-3)
67	يتوفر لدى الادارة التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة	(20-3)
68	تعمل الادارة على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الالكتروني	(21-3)
69	يستفيد الموظفون في الوحدة الانتاجية من الدورات التدريبية في مجال العمل الالكتروني	(22-3)
71	تحدد المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق	(23-3)
72	الجدول تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة اليهم	(24-3)
72	يحاول العمال عدم ارتكاب الاخطاء عند اداءهم لعملهم	(25-3)
73	يلتزم العمال بالاوقات الرسمية للعمل	(26-3)
75	يتوفر لدى الموظفين القدرة على ربط اتصالات عمل فعلة مع الاخرين	(27-3)
75	تركز الادارة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية و الفنية و توليهم مكانة خاصة	(28-3)
76	يقوم الموظفون بتادية الاعمال الموكلة اليهم وتحقيق النتائج المطلوبة ب فعالية	(29-3)
78	انجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	(30-3)
78	يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل	(31-3)

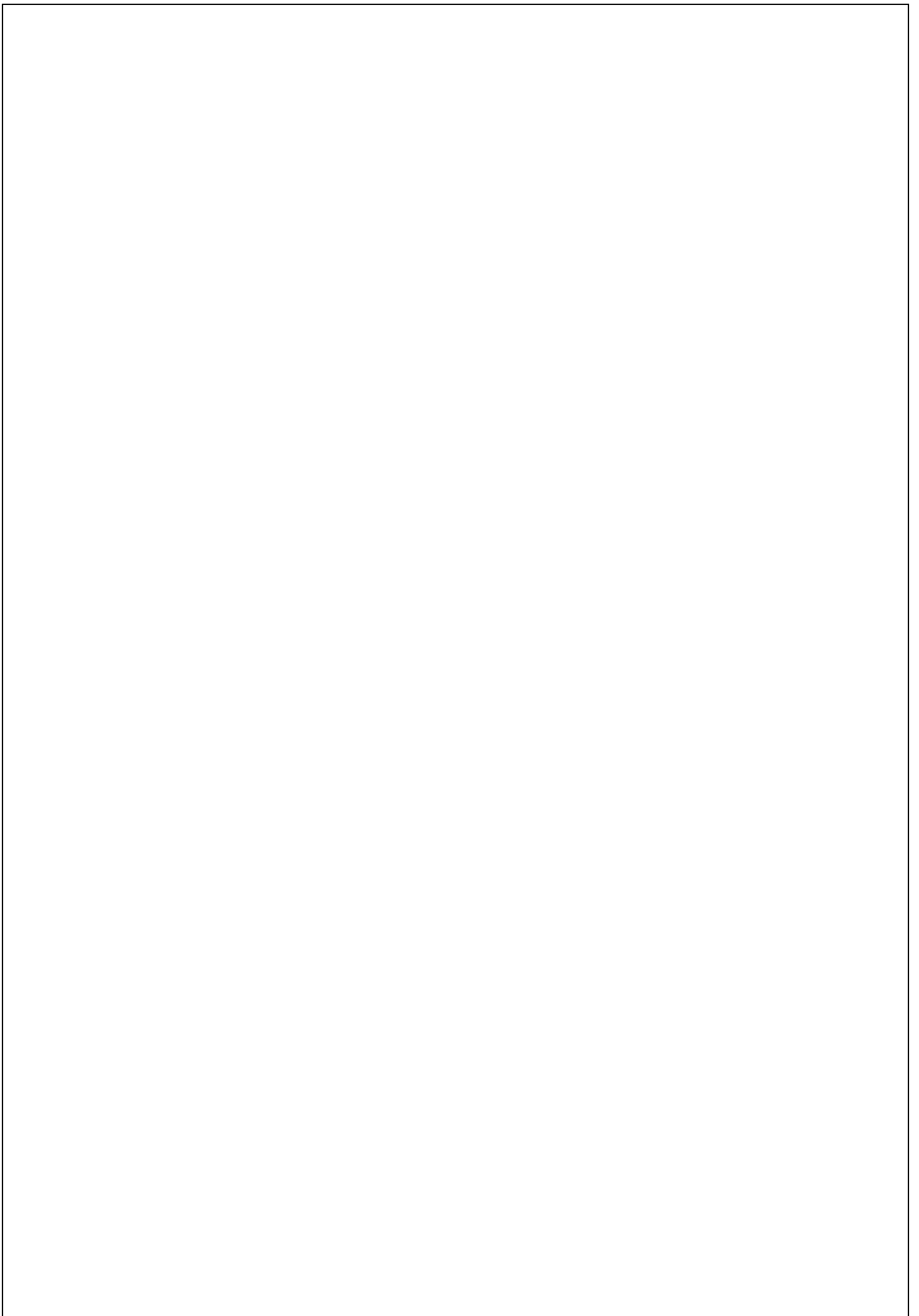
فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
46	منحنى بياني لتوزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي والخبرة المهنية (spss)	(1-3)
49	منحنى بياني لتوزيع افراد العينة حسب توفير الإدارة العدد الكافي من الطابعات والمسحات الضوئية والحواسيب في مختلف مصالحتها (spss)	(2-3)
51	منحنى بياني لتوزيع إجابات افراد العينة حسب عاملي تسجيل الإدارة دخول و خروج الموظفين الكترونيا	(3-3)

	واستخدامها للأقراص المدمجة في تأدية وظائفها (spss)	
53	منحى بياني لتوزيع إجابات افراد العينة حول توفير الادارة حاسوب شخصي لكل عمال الادارة وتوفر شبكة إنترنت.	(4-3)
56	منحى بياني لتوزيع إجابات افراد العينة حول استخدام وسائل الاتصال الرقمية والتقليدية داخل الإدارة	(5-3)
58	منحى بياني لتوزيع إجابات افراد العينة حول وجود موقع الكتروني للوحدة على الانترنت و الربط الالكتروني بين المديرية الجهوية والإدارة العامة	(6-3)
61	منحى بياني لتوزيع إجابات الموظفين حسب عامل توفر المؤسسة على برامج التسيير والبرمجيات الحاسوبية الى جانب صفحة رسمية على موقع التواصل الاجتماعي	(7-3)
65	منحى بياني يمثل إجابات الموظفين حسب عوامل انخراط المؤسسة في البيئة الرقمية التفاعلية.	(8-3)
68	منحى بياني متعلق بالاستطلاع الذي أجرته الإدارة حول استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الإلكتروني	(9-3)
70	منحى بياني متعلق بمدى استفادة الموظفين من الدورات التدريبية الاستنتاج	(10-3)
71	منحى بياني متعلق بدور الإدارة في تحسين أداء العاملين وتحديد مهامهم	(11-3)
74	منحى بياني يمثل "توزيع آراء المشاركين حول مدى التزام العمال بالأوقات الرسمية للعمل وتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف الموكله إليهم"	(12-3)
77	منحى بياني يمثل توزيع آراء المشاركين حول تشجيع الإدارة الموظفين على العمل الجماعي	(13-3)
79	منحى بياني يمثل "توزيع آراء المشاركين حول مدى ابتكار الموظفين وقدرتهم على الابتكار في انجاز مهامهم بجودة	(14-3)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
(1-2)	تأثير الادارة الرقمية على العاملين
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك
(2-3)	الإستبيان المتعلق بالدراسة



# مقدمة عامة

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة فرضتها الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، ما أدى إلى تغير طبيعة العمل داخل المؤسسات بشكل جذري، وأصبحت هذه الأخيرة مطالبة بمواكبة هذه التغيرات لتضمن استمراريتها وفعاليتها أداءها ، ومن بين أبرز هذه التحولات، التحول من النمط التقليدي في الإدارة إلى ما يُعرف بالإدارة الرقمية، التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مختلف الوظائف والمهام الإدارية.

لم تعد الإدارة الحديثة تقتصر على استخدام الورق والإجراءات اليدوية، بل أصبحت تعتمد على الحوسبة، الأرشيف الإلكتروني، ونظم المعلومات، ما سمح بتقليص الوقت والجهد وتحسين جودة العمل ، . وقد ساعد هذا التحول الرقمي على تحسين أداء العاملين، من خلال تسهيل تنفيذ المهام، وضمان تدفق المعلومات بسرعة، ورفع درجة التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات داخل المؤسسة.

كما أن الإدارة الرقمية ليست مجرد وسيلة تقنية، بل هي مدخل استراتيجي لتحسين المردودية الفردية والجماعية، وتحفيز العاملين على الإبداع والمبادرة، كما تساهم في تطوير مهاراتهم ومواكبتهم للتطورات الحديثة ، ويؤكد العديد من الباحثين أن تطبيق الإدارة الرقمية يساهم في تحسين بيئة العمل، ويقلص من مظاهر البيروقراطية، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين من حيث الكفاءة، الدقة، والسرعة في الإنجاز.

طرح الإشكالية :

- كيف يمكن للإدارة الرقمية أن تساهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك بعين أميناس اليزي ؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ◀ ما هو دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين ؟
- ◀ هل تطبيق الإدارة الرقمية له أثر على تحسين أداء العاملين ؟

فرضيات الدراسة :

- الادارة الرقمية لها دور هام في مؤسسة سوناتراك بعين أميناس اليزي .
- تأثير الادارة الرقمية بدرجة كبيرة على تحسين أداء العاملين .

أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

- ❖ شعورنا بالأهمية البالغة التي يرمي اليها الموضوع .
- ❖ من أجل انجاز مذكرة تخرج .
- ❖ الميول الشخصي للبحث في هذا النوع من المواضيع .
- ❖ تثمين المكتبة بهذا البحث العلمي .

الأسباب الموضوعية :

- ❖ ابراز أهمية الادارة الرقمية في تحسين أداء العاملين .
- ❖ التعرف على واقع الادارة الرقمية .
- ❖ امكانية اكتساب المعرفة من خلال هذه الدراسة , خاصة بجانب العملي .
- ❖ توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بالادارة الرقمية .
- ❖ ابراز العلاقة بين الادارة الرقمية وتحسين أداء العاملين .

أهمية الدراسة :

يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

- التعرف على الدور الذي تلعبه الادارة الرقمية في تحسين أداء العاملين .
- حداثة موضوع الادارة الرقمية .

أهداف الدراسة :

✓ توضيح مفهوم الادارة الرقمية .

- ✓ تقديم مقترحات وتوصيات لتعزيز دور الادارة الرقمية .
- ✓ التعرف على متطلبات وجودة الادارة الرقمية .

مفاهيم الدراسة:

1. الادارة الرقمية :

تعرف الادارة الرقمية على أنها تلك الجهود الادارية التي تتضمن تبادل المعلومات و تقديم الخدمات العمومية للمواطنين و قطاع الأعمال بسرعة فائقة و تكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب و شبكات الأنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة <sup>1</sup> .

الادارة الرقمية هي عملية ميكنة لجميع مهام الادارة , بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للوصول الى تحقيق أهداف الادارة . <sup>2</sup>

2. أداء العاملين :

يعرف أداء العاملين على أنه : قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكن التمييز بين ثلاث ابعاد أو معايير يمكن من خلالها ان يقاس الأداء <sup>3</sup> .

- تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه : يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . <sup>4</sup>

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

---

<sup>1</sup> لحول عبد القادر , واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الجماعات الاقليمية و أثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية , اطروحة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة زيان عاشور الجلفة , 2021 / 2022 , ص 105

<sup>2</sup> بن حسين سليمة , دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية , المجلة الجزائرية للأمن و التنمية , العدد السابع , جامعة الجزائر 3 , جويلية 2014 , ص 207

<sup>3</sup> عيسى ابراهيم المعشر , اثر ضغوط العمل على أداء العاملين , مذكرة ماجستير , تخصص ادارة أعمال , جامعة الشرق الأوسط , الأردن , 2009 , ص 31

<sup>4</sup> رواية محمد حسن , ادارة الموارد البشرية , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , 2005 , ص 216

- رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري جيلالي تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية" و وقع والأفاق, جامعة الجزائر3, سنة 2014

حيث تناول الباحث موضوع هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي على حد سواء, وعالج إشكالية مدي استجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وما هي تطلعات التي تسعى إلى تحقيقها, توصل فيها الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تصلح أن تكون استراتيجية متكاملة للتغيير, إذا ما تو افرت متطلبات ضرورية لتطبيقها, هو ما جعل المؤسسات الجزائرية تسعى للإحداث تطبيق الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات التقليدية للإدارة الإلكترونية ضعيفة ولا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية, وذلك رغم جهود المبدولة لتطويرها, وهو ما يجعل المؤسسات الجزائرية متأخرة في التحول نحو هذا نمط الإلكتروني وذلك بفعل جملة من المعوقات.

الدراسة الثانية :

- دراسة رحماني سناء, بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين سير المؤسسة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه, تخصص علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة :

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وأثره في تسيير المؤسسة وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها

التقنية والبشرية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول, مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين سير مؤسسة كوندور, بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت في تحسينها تليها كل من التنظيم والقيادة على التوالي.

الدراسة الثالثة :

- أطروحة دكتوراه أعدتها فرخة ليندة بعنوان "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز تنافسية المؤسسات", وقد تم تطبيقها على الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل,

وُنُوِّقَتْ سَنَةَ 2016 ضَمَنَ مَتَطَلِبَاتِ نَيْلِ شَهَادَةِ دَكْتَوْرَاهِ عِلْمِ فِي عِلْمِ التَّسْيِيرِ، تَخْصِصَ تَسْيِيرِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ .

سَعَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى تَحْلِيلِ أَثَرِ تَبْنِيِ الْإِدَارَةِ الْإِلِكْتَرُونِيَّةِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى تَنَافُسِيَّةِ الْمَوْسَسَةِ، مِنْ خِلَالِ التَّرْكِيزِ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَبْعَادِ الرَّئِيسِيَّةِ وَهِيَ: التَّوْظِيفِ الْإِلِكْتَرُونِي، التَّسْجِيلِ الْإِلِكْتَرُونِي لِلْحُضُورِ وَالْإِنْصِرَافِ، إِدَارَةِ الْأَدَاءِ الْإِلِكْتَرُونِيًّا، نِظَامِ الْأَجُورِ الْإِلِكْتَرُونِي، وَالتَّدْرِيْبِ الْإِلِكْتَرُونِي وَاعْتَمَدَتِ الْبَاحِثَةُ عَلَى الْإِسْتِثْبَانِ كَأَدَاةٍ رَئِيسِيَّةٍ لِمَجْمَعِ الْبَيَانَاتِ، حَيْثُ تَمَّ تَوْزِيْعُهُ عَلَى عَيْنَةٍ قَصْدِيَّةٍ مَكُونَةٍ مِنْ 189 مَفْرَدَةٍ. وَتَمَّ تَحْلِيلُ الْبَيَانَاتِ بِاسْتِخْدَامِ بَرْنَامِجِ SPSS لِإِحْتِبَارِ فَرَضِيَّاتِ الدَّرَاسَةِ وَقِيَاسِ الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ مَتَغْيِرَاتِهَا.

● مَرْجِعِيَّةُ الدَّرَاسَةِ :

فِي الْجَانِبِ النَّظْرِيِّ تَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَى الْمَصَادِرِ وَالْمَرَاجِعِ التَّالِيَةِ :

✓ الْكُتُبُ .

✓ الْمَجَالَاتُ الْعِلْمِيَّةُ .

✓ رِسَالَةُ الْمَاجِيسْتَرِ وَالدَكْتَوْرَاهِ .

أَمَّا فِي الْجَانِبِ التَّطْبِيقِيِّ تَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَى مَا يَلِي :

- الْإِسْتِثْبَانُ .

- الْأَدَوَاتُ الْإِحْصَائِيَّةُ الَّتِي سَاعَدَتْ فِي الْحُصُولِ عَلَى النَّتَائِجِ .

حُدُودُ وَ مَجَالُ الدَّرَاسَةِ :

لَقَدْ تَمَّتْ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ فِي أُطَارِ حُدُودِ زَمْنِيَّةٍ وَمَكَانِيَّةٍ وَبَشَرِيَّةٍ كَمَا يَلِي :

■ الْحُدُودُ الزَمْنِيَّةُ :

اِمْتَدَّتِ الْفَتْرَةُ الزَمْنِيَّةُ مِنْ 1 مَارِسِ إِلَى 15 مَارِسِ 2025

■ الحدود المكانية :

سوف تكون الدراسة على مستوى مؤسسة سوناتراك بعين أميناس اليزي .

■ الحدود البشرية :

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بمؤسسة سوناتراك بعين أميناس اليزي .

المنهج المتبع :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، والتي تتمحور حول دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناتراك – عين أميناس، إيزي، قمنا باتباع منهجية علمية متكاملة.

في الجانب النظري، اعتمدنا على المنهج الوصفي بهدف تقديم وصف دقيق لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة .

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، حيث قمنا بجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج.

صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الادارة الرقمية .
- نقص الوعي بمفهوم الادارة الرقمية .
- ضيق الفترة الزمنية المحددة لانجاز مذكرة التخرج .
- صعوبة تجاوب العمال مع بعض الأسئلة .
- سرية أغلبية وثائق المؤسسة وصعوبة الاطلاع عليها .
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.
- صعوبة تحليل البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة .

هيكال الدراسة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، قمنا بتقسيمها إلى 3 فصول كما يلي :

في الفصل الأول من هذه الدراسة، تم التطرق إلى الإطار النظري للإدارة الرقمية، حيث تناول المبحث الأول ماهية الإدارة الرقمية، من خلال المطلب الأول المتعلق بمفهوم الإدارة الرقمية أما المطلب الثاني أهداف وأهمية الإدارة الرقمية أما المطلب الثالث أبعاد ومكونات الإدارة الرقمية أما بالنسبة للمبحث الثاني المعنون بتطبيقات الإدارة الرقمية تطرقنا في المطلب الأول إلى متطلبات أما المطلب الثاني عناصرها أما المطلب الثالث تناولنا خطوات ومجالات تطبيق الإدارة الرقمية وفي المطلب الرابع معوقات تطبيق الإدارة الرقمية .

الفصل الثاني فقد تطرقنا في المبحث المبحث الى ماهية أداء العاملين ، من خلال  
المطلب الأول المتعلق بتعريف أداء العاملين والمطلب الثاني مكونات وأبعاد أداء العاملين أما  
بالنسبة للمطلب الثالث تطرقنا الى محددات ومعايير أداء العاملين ، أما المبحث الثاني فقط  
تطرقنا الى ماهية تحسين أداء العاملين تناولنا في المطلب الأول التعريف ، وفي المطلب الثاني  
خطوات والعوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين أما بالنسبة للمطلب الثالث تطرقنا الى  
تأثير الادارة الرقمية على تحسين أداء العاملين .

## الفصل الثالث :

خصصناه للدراسة التطبيقية، حيث قمنا بتحليل دور الإدارة الرقمية في تحول العمالة بمؤسسة سوناطراك – عين أميناس، إليزي، من خلال استعراض منهجية الدراسة، الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، ثم وأخيرًا، قمنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها للخروج بتوصيات علمية وعملية.

-



## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية



تمهيد :

أصبحت الإدارة الرقمية واحدة من أبرز المفاهيم الحديثة التي ظهرت لتطوير الإدارة ومواكبة التقدم التكنولوجي السريع، بهدف التخلص من الأساليب والنهج التقليدية. ظهور الإدارة الرقمية أسهم في تحسين الهيكل الإداري، من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للخدمات بفعالية وسرعة ودقة، إلى جانب تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من الاعتماد على العمليات التقليدية.

❖ و لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الخطة التالية :

المبحث الأول: ماهية الإدارة الرقمية

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الرقمية

المطلب الثاني : أهداف وأهمية الإدارة الرقمية

المطلب الثالث : أبعاد ومكونات الإدارة الرقمية

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرقمية

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

المطلب الثاني : عناصر الإدارة الرقمية

المطلب الثالث : خطوات ومجالات تطبيق الإدارة الرقمية

المطلب الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الرقمية

المبحث الأول : ماهية الادارة الرقمية

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية بفعل التطور الرقمي الذي طغى على مختلف القطاعات، مما أدى إلى بروز الإدارة الرقمية كأحد أبرز المفاهيم الحديثة لإدارة المؤسسات. تعتمد الإدارة الرقمية على استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة وتحقيق الابتكار. في هذا المبحث، سيتم تناول مفهوم الإدارة الرقمية، أهدافها وأهميتها، أبعادها ومكوناتها .

المطلب الأول : مفهوم الادارة الرقمية

❖ لقد تعددت التعاريف حول الادارة الرقمية سنتطرق اليها فيما يلي :

تعرف الادارة الرقمية على أنها : منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الاداري العادي من ادارة يدوية الى ادارة من خلال استخدام الحاسب وذلك من خلال الاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف<sup>1</sup>.

تعريف الإدارة الرقمية حسب غنيم:

يشير غنيم إلى أن الإدارة الرقمية تتمثل في تنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات، من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية. وتستند الإدارة الرقمية إلى دمج تقنيات متعددة تهدف إلى تحسين أداء الأعمال، تسريعه، وخلق آلية متطورة لتبادل المعلومات داخل المنظمة، وبينها وبين المنظمات الأخرى أو العملاء.<sup>2</sup>

تعريف الإدارة الرقمية حسب منصف قرطاس:

يُعرف منصف قرطاس الإدارة الرقمية بأنها نظام يعتمد على التكامل الإلكتروني للمعلومات بين المؤسسات المختلفة والعمليات التي تنظم الأنشطة. كما يشمل هذا النظام إدارة المنظمة

<sup>1</sup> عبد الجليل مقدم وآخرون , اثر الادارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية بمصلحة جوازات السفر البيومترية

بدائرة بشار , مجلة دراسات التنمية الاقتصادية , المجلد 1 , العدد 1 , 2019 , ص 47

<sup>2</sup> ربيحي مصطفى عليان , البيئة الالكترونية , ط1 , دارالصفاء , الأردن , 2012 , ص 29

من حيث التفاوض التجاري، إبرام العقود، وضع الأطر التنظيمية والتشريعات، بالإضافة إلى تنفيذ التسويات المالية ومعالجة الضرائب<sup>1</sup>.

تعرف الإدارة الرقمية أيضا على أنها: استخدام الأساليب التقنية في تحسين سير العملية الإدارية داخل المدرسة وتسهيل الاتصالات ومشاركة المعلومات بين المدرسة وغيرها من المؤسسات المرتبطة بها.<sup>2</sup>

عرفت أيضا على أنها: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر.<sup>3</sup>

تعرف أيضا على أنها: الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة والتقييم وبذلك بهدف تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي.<sup>4</sup>

الإدارة الرقمية وهي وبكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال و الجهد.<sup>5</sup>

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الرقمية

الفرع الأول: أهداف الإدارة الرقمية

<sup>1</sup> طارق العلوش وآخرون، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص12

<sup>2</sup> شاكر زيد الشراري، دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، العدد 195، يوليو 2022، صص 491

<sup>3</sup> عواج سامية، دور الإدارة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 5، العدد 10، 2024، ص10

<sup>4</sup> محمد حسين صلاح أحمد، أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الثاني والأربعون، العدد 1، يناير 2023، صص 11

<sup>5</sup> محمود يسرى أحمد وآخرون، أثر استخدام نظم الإدارة الرقمية على متابعة الاستهلاك في مطابع جريدة الأهرام، مجلة العمارة والفنون، العدد الثاني عشر، ص445

- ❖ حدد رضا إبراهيم المليجي، 2012 مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة الرقمية إلى تحقيقها، ومنها:
- ❖ إدارة ومتابعة جميع الإدارات داخل المؤسسة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
- ❖ توحيد أسلوب جمع البيانات من مصادرها الأصلية.
- ❖ تقليل العقوبات التي تعيق اتخاذ القرارات من خلال توفير البيانات وربطها بشكل فعال.
- ❖ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وتعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية بين جميع العاملين.
- ❖ تعزيز التواصل بين العاملين والإدارة العليا مع مراعاة الموارد المختلفة بشكل شامل.
- ❖ تسهيل تقديم الخدمات الإلكترونية للراغبين في الحصول عليها.
- ❖ الحد من المشكلات الناتجة عن تعامل طالب الخدمة مع موظفين غير مهرة أو محدودى الخبرة.
- ❖ خفض التكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية والعمليات المرافقة لها.<sup>1</sup>
- ❖ تقليل المساحات المطلوبة لتخزين المعلومات الإلكترونية الخاصة بالطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والموظفين في الجامعة.
- ❖ تعزيز حجم التبادل المعلوماتي بين العاملين في الجامعات المختلفة.
- ❖ ضمان سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها، خصوصاً في ما يتعلق بالتقويم والسجلات والتقارير الوظيفية.
- ❖ الاستغناء عن الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني متطور.
- ❖ تمكين رئيس الجامعة أو عميد الكلية من متابعة سير العملية التعليمية بمختلف أنشطتها بشكل لحظي، مما يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء اليومي، ويسهل المراجعة والتقييم المستمر.

<sup>1</sup> شيماء عبد الله عبد العال البطران، الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 2021، ص 11، 12.

- ❖ الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المعقدة إلى الهياكل الإلكترونية، التي تحتاج إلى عدد أقل من الموظفين وتقل الاعتماد على المواقع الجغرافية أو المباني الكبيرة، مما يساهم في توفير الوقت وتقليل النفقات.<sup>1</sup>
- ❖ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- ❖ الحفاظ على سرية المعلومة , وتقليل مخاطر فقدانها.<sup>2</sup>

الفرع الثاني : أهمية الادارة الرقمية

تتمتع الإدارة الرقمية بالعديد من المزايا التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين. ومن أبرز هذه الفوائد:

- توفير فرص وظيفية جديدة في مجالات متعددة، مثل إدخال البيانات، تشغيل وصيانة البنية التحتية، وأمن المعلومات.
- توحيد الجهود من خلال منصة إلكترونية موحدة، مما يحد من تشتت الجهود ويمنع تكرار الإجراءات كما هو الحال في النظم التقليدية.<sup>3</sup>
- تحسين العمليات الإنتاجية وتعزيز الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.
- تعزيز الشفافية في التعاملات وإلغاء أشكال المحسوبية والمجاملات.
- إرساء قواعد عمل جديدة وخلق بيئة عمل حديثة ومختلفة تماماً عن بيئة الإدارة التقليدية.
- تطبيق مفهوم إداري حديث يقوم على العمل الجماعي وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.
- القضاء على البيروقراطية والروتين المرتبط بالإدارة التقليدية.
- تسهيل وتسريع عمليات التواصل عبر التطبيقات الإلكترونية المختلفة مثل البريد الإلكتروني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شيماء عبد الله عبد العال الطبران , مرجع سابق , ص 12

<sup>2</sup> راضية عروف , الادارة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة التجارية , الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية ورهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع , جامعة غرداية , 2023 , ص 4 , 5

<sup>3</sup> وفاء زوقار, اثر الادارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بركة , مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية , المجلد 6 , العدد 2 , 2023 , ص 163

المطلب الثالث : أبعاد و مكونات الادارة الرقمية

الفرع الأول : أبعاد الإدارة الرقمية

تشمل الإدارة الرقمية مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل أساس نجاحها، وهي

كما يلي :

للمعرفة (المورد البشري):

يمثل المورد البشري محور القيادة الرقمية، بما يشمل رأس المال الفكري، المديرين، والمحللين المتخصصين في إدارة الموارد المعرفية. دور هؤلاء يتمثل في خلق ثقافة معرفية جديدة تبني مفاهيم الإدارة الرقمية، من خلال تغيير طرق التفكير التقليدية، وتطوير أساليب العمل الإداري استنادًا إلى خبراتهم ومعارفهم الواسعة في مجال تقنية المعلومات.<sup>1</sup>

للمعدات:

تتضمن الأجهزة المكونات المادية للحواسيب، الشبكات، النظم، والملحقات. ينبغي على المؤسسات الحرص على اقتناء أحدث الأجهزة التقنية العالمية لتقليل تكاليف التطوير المستمر وضمان توافق عتاد الحاسوب مع التحديثات البرمجية المختلفة.

للمشبيكات:

تشمل هذه البُعد حزم الوصلات الإلكترونية التي تربط النظم المختلفة، مثل الإنترنت، الإكسترنات، والإنترانت، مما يساهم في تعزيز البنية التحتية الاتصالية للمؤسسة.

للمبرمجيات:

<sup>4</sup> وفاء زوقار، مرجع سابق، ص 163

<sup>1</sup> مقبي ميمونة وآخرون، الإدارة الرقمية وأثرها في تحسين مستوى الخدمات الصحية من وجهة نظر إداريي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 1، أبريل 2024،

تتألف البرمجيات من مجموعة التعليمات التي تتحكم بعمل الحاسوب وتشمل: لغات البرمجة، الأنظمة التطبيقية، برامج معالجة البيانات، وأدوات تدقيق البرمجة. تسهم البرمجيات في تعزيز الاستفادة من إمكانيات الأجهزة وتحسين كفاءتها التشغيلية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني : مكونات الإدارة الرقمية

تتكون الإدارة الرقمية في المنظمات من مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات وإدارتها دورًا رئيسيًا. هذه المتغيرات تشمل: الاستراتيجية المنظمة، الأفراد، ثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات، ضمن بيئة متفاعلة داخلية عبر الشبكة الداخلية (Intranet) وبيئة سريعة التغير عبر الشبكة الخارجية (Extranet). سنتناول لاحقًا تفاصيل هذه المتغيرات وتفاعلاتها الداخلية والخارجية.

أ- الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات:

من المهم التمييز بين الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات. تعمل الرقميات في فضاء غير ملموس، بينما تعمل المعلومات في فضاء ملموس وغير ملموس في آن واحد. لذا، فإن المزج بين الرقميات والمعلومات يعد خطأ شائعًا، إذ لا تزال المعلومات تعرض من خلال مواد ملموسة مثل الكتب، المجلات، والصحف، بينما الرقميات تشمل نقل أشياء كثيرة، بما في ذلك المعلومات.

➡ و تأسيسا على ما تقد نتوصل الى ما يأتي :

الإدارة الرقمية تدير الزمن غير المحدود، بينما إدارة المعلومات تتعامل مع الملموس واللاملموس في إطار زمني محدد.

تعتمد الإدارة الرقمية على نظام معقد من الرسائل الإلكترونية التي تُستخدم في الاتصال، بينما قد تستخدم إدارة المعلومات هذا النظام بشكل جزئي ودون الاعتماد عليه بشكل كامل.

في الإدارة الرقمية، يتم تحديد الولاء لشبكة الاتصال، بينما يعتمد الولاء في إدارة المعلومات على الأفراد والمعلومات.

<sup>1</sup> مقبي ميمونة، وآخرون مرجع سابق، ص 383

تضمن الإدارة الرقمية النجاح من خلال العمل في بيئة تتميز بشفافية المعلومات والتنافسية بين أفراد قد لا يعرفون بعضهم البعض، بينما يعتمد نجاح إدارة المعلومات على قدرة المنظمة على حجب المعلومات لأسباب تتعلق بالسرية.<sup>1</sup>

ب. الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية:

تُعرف الأعمال الإلكترونية بأنها شبكة إلكترونية تتكون من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية، وتكنولوجيا الإنترنت التي تسهل تبادل المعلومات وتنفيذ العمليات التجارية. الإدارة الرقمية أوسع وأشمل من الأعمال الإلكترونية، التي تشمل الحكومة الإلكترونية وإدارة الأعمال الإلكترونية على مستوى المنظمات الخاصة.

الأعمال الإلكترونية تشمل التجارة الإلكترونية (B2C) والمعاملات بين الشركات (B2B)، وأيضاً المعاملات بين الأفراد (C2C).

ج- الإدارة الرقمية والتحالفات الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الرقمية إدارة التحالفات الاستراتيجية بين المنافسين في بيئة سريعة التغير. كان التحالف الإلكتروني موجوداً قبل ظهور الإنترنت، ولكن أصبح أسهل وأقل تكلفة مع التقدم التكنولوجي. مع تطور الإنترنت، أصبح التحالف الإلكتروني مهارة حيوية تحتاج المنظمات إلى إجادتها لكي تصبح قادرة على اقتناص الفرص التي يوفرها الاقتصاد الرقمي.<sup>2</sup>

د- الإدارة الرقمية والممارسات الفضلى:

الممارسات الفضلى تشير إلى الابتكار والإبداع في العمليات التي تحقق تحسناً ملموساً في الكفاءة، التكلفة، والأداء. تسهم الإدارة الرقمية في تسريع التحسينات في الأداء والكفاءة، بما يضمن تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية في بيئة العمل الافتراضية.<sup>3</sup>

تساعد الإدارة الرقمية في تحسين فعالية المنظمات الافتراضية من خلال استثمار التقنيات المتقدمة والموارد البشرية المدربة. المنظمات مثل Amazon و eBay تثبت أن نجاحها تأتي

<sup>1</sup> بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسير و تميز المنظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات

العربية، مجلة الحقيقة، المجلد 10، العدد 4، 2011، ص 60، 61

<sup>2</sup> بودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 63، 64

<sup>3</sup> بشير عباس العلق و اخرون، التجارة الإلكترونية، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004، ص 86

بفضل الإدارة الرقمية المتطورة التي تساهم في تحسين الأداء، ضمان الأمان، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

بفضل تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تُمثل الإدارة الرقمية تفوقاً كبيراً على الإدارة التقليدية من حيث الكفاءة والإبداع في تحسين العمليات التنظيمية.<sup>1</sup>

المبحث الثاني : تطبيقات الادارة الرقمية

مع تسارع التطورات التكنولوجية، أصبحت الإدارة الرقمية مكوناً حيوياً في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تُسهم تطبيقات الإدارة الرقمية في تحسين العمليات الإدارية وتوفير حلول مبتكرة في مختلف القطاعات. يناقش هذا المبحث أبرز تطبيقات الإدارة الرقمية، مع تسليط الضوء على خطوات تنفيذها، المجالات التي تخدمها، والتحديات التي قد تواجهها المؤسسات في عملية التطبيق.

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

يعتبر التحول الرقمي عملية استراتيجية تتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح تطبيق الإدارة الرقمية، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

➤ المتطلبات الإدارية:

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: تشمل تشكيل لجنة عليا لوضع الاستراتيجية العامة لمشروع الإدارة الرقمية، إلى جانب إعداد خطط فرعية تدعم تنفيذ المشروع.

إصدار القوانين والتشريعات: يركز على سن التشريعات الضرورية التي تضمن حماية السرية والخصوصية للبيانات المتداولة عبر الشبكات، مع مراعاة حقوق الملكية الفكرية.

التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي: يتمثل في إعداد خطة شاملة ومتكاملة لتحقيق التحول الرقمي.

<sup>1</sup> عبد الصمد بودي , مرجع سابق , ص 64 , 65

الهيكل الإداري الإلكتروني: يتطلب بناء هيكل تنظيمي شبكي يعتمد على قواعد تقنية ومعلوماتية متطورة، مع التركيز على ثقافة الابتكار والمبادرة لتعزيز الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام.<sup>1</sup>

#### ➤ المتطلبات المادية:

أجهزة الحاسوب يجب توفير الحواسيب بمختلف أنواعها وقدراتها، بالإضافة إلى الأجهزة الملحقة بها.

نظم التشغيل والتطبيقات: يتطلب توفير البرامج اللازمة لتشغيل الأجهزة وتطبيقات البرمجيات المختلفة.

البنية التحتية التقنية: تشمل المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، والأجهزة الداعمة لنظم الحاسوب.

شبكات الإنترنت: يجب أن تكون ذات كفاءة عالية وتدفع سريع لتلبية احتياجات الإدارة الرقمية.

وسائط الاتصال: سواء كانت سلكية أو لاسلكية لضمان الاتصالات الفعالة.

#### ➤ المتطلبات الفنية البشرية:

القيادة الإلكترونية تتمثل في وجود كفاءات قادرة على الابتكار والتطوير المستمر.

التدريب وبناء القدرات يشمل توفير برامج تدريب مستمرة لتنمية مهارات الموظفين وتأهيلهم.

الدعم التقني والفني يتطلب توفير أدوات تقنية تساعد على تبسيط تطبيق الإدارة الرقمية، مثل توحيد تصميمات المواقع الإدارية وأساليب استخدامها.

توفير الكوادر المتخصصة يشمل المحللين، المبرمجين، الفنيين، والمتخصصين في تقنيات الاتصالات وتشغيل وصيانة الأجهزة.

<sup>1</sup> ناجح مخلوف وآخرون، تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات الجزائرية منصات تكوين طلبة الدكتوراه انموذجا، الملتقى الدولي الأول الموسوم بعنوان الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص6

### المتطلبات المالية: ➤

- الدعم المالي للبنية التحتية يشمل تمويل شراء الأجهزة، إنشاء المواقع الإلكترونية، وربط الشبكات.
- تطوير المواقع الإلكترونية من خلال تمويل تحسين المواقع وتحديثها بانتظام.
- تخصيص الموارد المالية اللازمة للاستعانة بمدرّبين متخصصين لتأهيل الكوادر البشرية.
- تأمين الموارد اللازمة لصيانة الأجهزة والبرمجيات.

### متطلبات السلامة والأمان: ➤

ضمان أمن وحماية قواعد البيانات من أي تهديدات محتملة، مما يضمن سلامة المعلومات وسريتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر الإدارة الرقمية

تُعتبر الإدارة الرقمية منظومة تفاعلية ومتطورة، تتكون من عدة عناصر أساسية يتمثل دور كل منها في تحقيق التكامل بين مكونات النظام. وهذه العناصر تشمل:

#### لل أجهزة والمعدات (المكونات المادية):

تعرف الأجهزة المادية بأنها العناصر الملموسة التي تُستخدم في الحاسوب. وهي تمثل أساس النظام التقني، وقد كانت حجر الزاوية في بداية استخدام الحواسيب حول العالم. وتنقسم هذه الأجهزة إلى:

#### لل أجهزة الإدخال:

وهي المعدات التي تُستخدم لإدخال البيانات إلى النظام، مثل لوحة المفاتيح، الشاشة، والمسح الضوئي.

#### لل أجهزة الإخراج:

وهي الأجهزة التي تُستخدم لاسترجاع البيانات، مثل الطابعة.

<sup>1</sup> ناجح مغلوب وآخرون، مرجع سابق، ص 6، 7

➤ وحدة المعالجة المركزية (CPU):

تعد هذه الوحدة من الأجزاء الرئيسية في الحاسوب، حيث تُعالج البيانات وتُخزن المعلومات. وتُعتبر العنصر الأساسي في عمل الحاسوب.<sup>1</sup>

➤ الوحدات والوسائط التخزينية:

تستخدم لحفظ البيانات والمعلومات سواء كانت ذاكرة داخلية (رئيسية) أو ذاكرة خارجية (ثانوية)، مثل الأقراص الصلبة أو الأشرطة الممغنطة.

➤ الاتصالات:

تُعتبر أدوات الاتصال جزءاً حيوياً في نقل البيانات بين الأجهزة المختلفة داخل النظام الإداري، حيث توفر شبكات الحاسوب سرعة في انتقال المعلومات بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة. وتنقسم وسائل الاتصال إلى:

الوسائط السلكية: تشمل الأسلاك المحورية، الأسلاك المزدوجة، والأسلاك الضوئية.

الوسائط اللاسلكية: تستخدم الموجات اللاسلكية لنقل البيانات والمعلومات، مثل الأقمار الصناعية والمايكروفونات.

➤ البرمجيات:

تشمل البرمجيات كافة الأنظمة والبرامج التي تدير الحاسوب وتساعد في إجراء العمليات، ومنها:

برامج النظام: مثل نظم التشغيل وبرامج إدارة الشبكات.

برامج التطبيقات: مثل برامج البريد الإلكتروني، وبرامج التجارة الإلكترونية، وبرامج إدارة المشاريع وقواعد البيانات.

شبكات الإنترنت: تشمل الإنترنت، الإكسترا نت، والإنترنت.<sup>2</sup>

➤ العنصر البشري:

<sup>1</sup> راضية عروف، مرجع سابق، ص 5

<sup>2</sup> راضية عروف، مرجع سابق، ص 5، 6

يعد العنصر البشري في إدارة المعرفة الرقمية هو العامل الأهم في نجاح النظام. يتضمن هذا العنصر:

القيادات الرقمية: يشمل المديرين والمحللين الذين يقومون بإدارة الموارد المعرفية ورأس المال الفكري للمؤسسة.

المبرمجون: هم الذين يقومون بترجمة احتياجات الإدارة إلى لغات برمجة يستطيع الحاسوب التعامل معها.

ضابط البيانات: يُشرف على تنظيم وحفظ البيانات داخل النظام، ويقوم بتحديد البيانات الناقصة وتزويد الإدارة بها.

المشغلون أو المحررون: هم الأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع الحاسوب ويدخلون البيانات أو يسترجعونها حسب الحاجة<sup>1</sup>.

المطلب الثالث : خطوات ومجالات تطبيق الإدارة الرقمية

الفرع الأول : خطوات تطبيق الإدارة الرقمية

يتطلب التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية اتباع عدة خطوات لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. وهذه الخطوات هي:

❖ إعداد الدراسة الأولية:

يجب تشكيل فريق عمل يتضمن مختصين في مجالي الإدارة وتقنيات المعلومات لدراسة الوضع الحالي للإدارة وتحديد البدائل المختلفة. كما ينبغي على الإدارة العليا أن تكون على دراية بكافة جوانب المشروع من النواحي المالية، الفنية، والبشرية.

❖ وضع خطة التنفيذ:

بعد توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بالموافقة على تطبيق الإدارة الرقمية، يجب إعداد خطة تنفيذية شاملة تُحدد فيها مراحل العمل بكل تفاصيلها.

<sup>1</sup> راضية عروف , مرجع سابق , ص 6

## ❖ تحديد المصادر:

يجب تحديد المصادر التي ستدعم خطة التنفيذ بشكل واضح، مثل الكوادر البشرية اللازمة، والأجهزة، والمعدات، والبرمجيات المطلوبة لإنجاح التطبيق.

## ❖ تحديد المسؤوليات:

من الضروري تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة، وتوضيح المهام المتعلقة بها، بما في ذلك التمويل، على أن يتم تحديد المدة الزمنية المقررة والكلفة المخصصة لكل مرحلة.

## ❖ متابعة التقدم التقني:

نظراً للتطور السريع في تقنيات المعلومات، يجب متابعة أحدث المستجدات في مجالات الأجهزة، والبرمجيات، والاتصالات لضمان الاستفادة من أفضل الحلول التقنية.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : مجالات الإدارة الرقمية

تتخذ الإدارة الرقمية أشكالاً متنوعة تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه الأنماط:

## ■ الحكومة الرقمية:

تشير الحكومة الرقمية إلى إدارة الشؤون العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية بهدف تحقيق أهداف اجتماعية، اقتصادية، وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية مع تعزيز الشفافية

## ■ التجارة الرقمية:

تعني التجارة الرقمية تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر الإنترنت لتسريع النمو الاقتصادي، مثل استخدام البطاقات البنكية في المعاملات التجارية.

## ■ الصحة الرقمية:

<sup>1</sup> عبد الرزاق السالمي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64، 65

تُسهّم الصحة الرقمية في تقديم الاستشارات والخدمات الطبية عبر الإنترنت أو من خلال المستشفيات الرقمية، مما يسهل الوصول إلى المعلومات الطبية للمرضى.

#### ■ التعليم الرقمي:

في هذا المجال، يمكن إجراء الدروس، الاختبارات، والمناقشات العلمية عبر الشبكة المحلية للمؤسسة أو الإنترنت، مما يسهل التواصل التعليمي بين الطلاب والمعلمين.<sup>1</sup>

#### ■ النشر الرقمي:

يُتيح النشر الرقمي متابعة الأخبار، النشرات الاقتصادية، والاجتماعية، بالإضافة إلى الاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة للحصول على المعلومات بسرعة من مصادرها الأصلية.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الرقمية

واجه تطبيق الإدارة الرقمية العديد من التحديات التي صنفتها الدراسات والأبحاث ضمن عدة جوانب رئيسية، وهي كما يلي:

#### × المعوقات الإدارية:

تعتمد العديد من المؤسسات أساليب إدارية تقليدية، مثل البيروقراطية، التي لا تتماشى مع متطلبات الإدارة الرقمية. وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات قامت بإعادة هيكلة تنظيمها الإداري لتتلاءم مع التحول الرقمي، إلا أن الغالبية لا تزال تعتمد الهياكل الهرمية التقليدية، مما يشكل عائقاً أمام تطبيق التقنيات الرقمية والاستفادة منها في تطوير المؤسسة.

#### × المعوقات التقنية:

تتمثل في ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال، خاصة في المناطق النائية، وضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية، حيث تعاني من محدودية التصنيع ونقص الخبراء

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة

تربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2011، ص 39

<sup>2</sup> ساري عوض الحسنات وآخرون، مرجع سابق، ص 40

والفنيين المؤهلين بالإضافة إلى ذلك، يواجه تشغيل الحواسيب في بعض البيئات، مثل المؤسسات التعليمية، تحديات تقنية تعيق استثمار التكنولوجيا بفعالية.<sup>1</sup>

#### ✖ المعوقات البشرية:

تشمل هذه المعوقات ضعف الوعي التكنولوجي لدى الأفراد داخل المؤسسات وخارجها، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة في المجال الرقمي، وندرة الحوافز المادية التي تشجع الموظفين على استخدام التكنولوجيا. كما يعاني بعض الأفراد من ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات .

#### ✖ المعوقات المالية:

تشمل نقص الموارد المالية اللازمة لتطوير البنية التحتية، وعدم كفاية المخصصات المالية لبرامج التدريب والتأهيل المطلوبة للتحويل الرقمي، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة استخدام شبكات الإنترنت .

نستنتج مما سبق انه تنوع معوقات تطبيق الإدارة الرقمية من حيث طبيعتها وتأثيرها، مما يستلزم وضع خطط مدروسة لمعالجتها، وتوفير الموارد اللازمة للتغلب عليها. إن التغلب على هذه التحديات يُعد خطوة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسات بشكل فعال وسليم، خاصة في ظل البيئة الرقمية المتسارعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موزي بنت مشرف بن صبر البقعاوي , دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية

بمدينة حائل , مجلة العلوم التربوية والنفسية , المجلد 3 , العدد 24 , أكتوبر 2019 , ص7

<sup>2</sup> موزي بنت مشرف بن صبر البقعاوي , مرجع سابق , ص7

## خلاصة الفصل :

تشكل الإدارة الرقمية تحولاً جوهرياً في مجال الإدارة الحديثة، حيث تعتمد بشكل أساسي على استغلال التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. من خلال تناول ماهية الإدارة الرقمية وأهدافها وأبعادها، تتضح أهميتها الكبيرة في دعم التحول الرقمي وتلبية متطلبات العصر الحديث.

أما تطبيقات الإدارة الرقمية، فهي أدوات مبتكرة تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء في مختلف المجالات، مما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات العمل المتغيرة. ومع ذلك، يبقى نجاح تطبيق هذه الأدوات مرتبطاً بمدى جاهزية المؤسسات لتبني التكنولوجيا ومعالجة العقبات التي قد تعترض طريقها.



## الفصل الثاني:

تأثير الادارة الرقمية على تحسين أداء العاملين



تمهيد :

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة , أصبح من الضروري التركيز على أداء العاملين باعتباره عاملا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسات و يكتسي موضوع تحسين أداء العاملين أهمية بالغة خاصة في مختلف التحديات التي تواجهها مختلف الإدارات من حيث الكفاءة والفعالية , ومع التقدم التكنولوجي والتحول نحو الإدارة الرقمية برزت أدوات وتقنيات جديدة من شأنها التأثير بشكل مباشر على أساليب التسيير وجودة العمل مما ينعكس بدوره على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد أداء العاملين

المطلب الثالث: محددات ومعايير أداء العاملين

- المبحث الثاني: ماهية تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء العاملين

المطلب الثاني: الخطوات والعوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين

المطلب الثالث: تأثير الإدارة الرقمية على تحسين أداء العاملين

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: تأثير الإدارة الرقمية على تحسين أداء

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات فهو يعكس مدى كفاءة و قدرة الأفراد على تنفيذ المهام وتحقيق مختلف الأهداف المرجوة كما يعد مؤشرا حيويا يدل على فعالية المنظمات وقدراتها .

## المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

يعرف أداء العاملين على أنه : انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز, وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته , حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة .<sup>1</sup>

كما عرفته راوية محمد حسن على أن : الأداء هو درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الفرد ".<sup>2</sup>

يعرف الأداء بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود, وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان, تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".

ويعرف كذلك على أنه يعبر عن طريقة قيام الأفراد بالأعمال الموكلة إليهم داخل المؤسسة .<sup>3</sup>

يعرف الأداء بأنه "طريقة أداء الفرد لمهامه وقدراته على تحمل مسؤولياته، وأعباء متطلبات عمله، والخصائص اللازمة لتأدية عمله بنجاح".

<sup>1</sup> الهاني عاشور, أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه , مجلة العلوم الانسانية , العدد 44 , جامعة محمد خيضر بسكرة , ص 584

<sup>2</sup> شقلود سهام , واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات , مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية تصدر عن المركز الجامعي غليزان , العدد 1 , جامعة محمد خيضر بسكرة , أوت 2020 , ص 146

<sup>3</sup> حواس عبد الرزاق , كيفية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) دراسة ميدانية , مجلة ايليزا للبحوث والدراسات , المجلد 6 , العدد 2 , جامعة الوادي الجزائر , 2021 , ص 470 , 471

كما يعرف الأداء بأنه "درجة تحقيق، وإتمام المهام الوظيفية للفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كميّة وجودة العمل المقدم من قبله" ويذهب آخرون إلى تعريفه بأنه "حصيلة تفاعل بين سلوك الفرد، وإنجازه للمهام لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

عرّف كوان وفرينكل (2018) Guan & Frenkel أداء العاملين على أنه درجة إتقان العامل لنشاط محدد بإمكانه إنجاز ضمن إطار مهاراته وقدراته ومتطلبات وظيفته التي يعمل بها، أما (2017) Hermawati & Mas ينظرون إلى أداء العاملين على أنه نتاج جهد مبذول من قبل فرد معين في المنظمة ومقارنته بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كما عرف سيلن (2018) Celine أداء العاملين على أنه نتاج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله كما يحدد أداء العمل على أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة.<sup>2</sup>

كذلك عرف: "الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع معايير ومستويات الجودة، كما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله".<sup>3</sup>

وعرف 1988 brumbrach أداء العاملين على أنه عبارة عن " السلوك والنتائج معا، بحيث يمثل السلوك المدخلات التي يستخدمها الفرد في العمل، وتمثل النتائج المخرجات التي يحصل عليها بعد إنجاز العمل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جلال مصطفى عبد الرزاق كليب، اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة و فروعها في محافظة تعز، مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية، المجلد 6، العدد 5، ديسمبر 2023، ص 249

<sup>2</sup> خلفان بن محمد بن عامر العيسري، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية ادارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2022، ص 31، 32

<sup>3</sup> بوالزيت أمّنة وآخرون، أثر الابداع الاداري على تحسين أداء العاملين دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، تخصص ادارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2002، ص 14

<sup>4</sup> بوالزيت أمّنة وآخرون، مرجع سابق، ص 14

المطلب الثاني : مكونات و أبعاد أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب الى مكونات أداء العاملين ( الفرع الأول ) , أبعاد أداء العاملين ( الفرع الثاني ) .

الفرع الثاني : مكونات أداء العاملين:

يتألف أداء العاملين من ثلاث مكونات رئيسية:

أولاً : كمية العمل:

تعكس مقدار الجهد العقلي والجسدي والنفسي الذي يبذله العامل خلال فترة زمنية محددة، وتقاس سرعة الأداء لتحديد هذا البعد.

ثانياً : نوعية العمل:

تشير إلى مستوى الجودة والدقة ومدى مطابقة الأداء للمواصفات المطلوبة، حيث تُعطى الأولوية في بعض الوظائف لنوعية الأداء أكثر من سرعته.

ثالثاً : نمط إنجاز العمل:

يتعلق بالطريقة التي يُنجزها العامل مهامه، ويُقاس من خلال الحركات والأساليب والوسائل المستخدمة أثناء أداء العمل.

ووفقاً لما ورد في كتاب "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، يمكن تقسيم مكونات الأداء إلى ثلاثة عناصر أيضاً:

الموظف: ويشمل ما يمتلكه من معارف ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

الوظيفة: وتتضمن متطلباتها وتحدياتها، إضافة إلى الفرص التي تتيحها لتوفير بيئة عمل محفزة، تحتوي على عناصر التغذية الراجعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شقلود سهام , مرجع سابق , ص 146 , 147

الموقف: ويشير إلى البيئة التنظيمية التي يتم فيها أداء العمل، وتشمل المناخ العام، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلال هذه العوامل،

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين

يتضمن أداء العاملين عدة أبعاد يمكن الاعتماد عليها في قياسه وتقييمه، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: وحدة التحليل

قد تكون وحدة التحليل هي الفرد، أو جماعة صغيرة، أو التنظيم ككل (المؤسسة).

ثانياً: مقياس الأداء:

وهي العناصر القابلة للقياس في مختلف مجالات الأداء، وتشمل عادة: الإنتاجية، الكفاءة والفعالية، الجودة، الربحية، النمو، رضا الموظفين، رضا العملاء، والتجديد والابتكار.

ثالثاً: قياس الأداء:

يمكن أن تكون أدوات القياس كمية وموضوعية أو ذاتية وشخصية.

رابعاً: الإطار الزمني للأداء:

يختلف حسب طبيعة العمل، فقد يكون قصيراً أو متوسطاً أو طويل الأمد.

خامساً: مجال الاهتمام أو التركيز أو الأداء

يتمثل إما في الحفاظ على مستوى الأداء الحالي أو السعي إلى تحسينه وتطويره، ويُعد

التحسين محور جهود الإصلاح والتطوير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شقلود سهام، مرجع سابق، ص 147، 148

المطلب الثالث : محددات و معايير أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب الى محددات أداء العاملين ( الفرع الأول ) , معايير أداء العاملين ( الفرع الثاني )

الفرع الأول : محددات أداء العاملين

تتأثر جودة أداء العاملين بمجموعة من المحددات التي يمكن تصنيفها إلى محددات داخلية وأخرى خارجية:

أولاً : المحددات الداخلية

تشمل المحددات الداخلية لأداء العاملين :

1. الجهد المبذول:

وهو مقدار الطاقة البدنية والذهنية التي يوظفها الفرد أثناء قيامه بمهامه.

ب. القدرات :

وهي السمات الفردية الثابتة نسبياً، والتي تُستخدم في أداء المهام ولا تتغير بشكل سريع أو متكرر.

ج. إدراك الدور (المهام):

يتعلق بفهم الفرد لطبيعة دوره الوظيفي وتوجهه نحو الأنشطة والسلوكيات التي يرى أنها ضرورية لإنجاز مهامه بكفاءة. ويتطلب تحقيق أداء مرضٍ توفرحد أدنى من الإلتقان في كل عنصر من عناصر الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> متلف حدة بيئة العمل الداخلية و أثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية , مجلة البحوث و الدراسات العلمية , المجلد 16 , العدد 1 , جامعة الحاج لخضر باتنة , 2022 , ص 11 , 12

ثانيا : المحددات الخارجية

هناك أيضًا محددات خارجية خارجة عن إرادة الفرد لكنها تؤثر بشكل مباشر على أدائه، وتتمثل فيما يلي:

أ . متطلبات العمل:

وتشمل المسؤوليات، والمهام، والأدوات، والتوقعات المرتبطة بالوظيفة، بالإضافة إلى الأساليب والتقنيات المعتمدة في إنجاز الأعمال.

ب . البيئة التنظيمية:

وهي الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسة، وتشمل مناخ العمل، نوعية الإشراف، توفر الموارد، القوانين والنظم الإدارية، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال، أساليب القيادة، ونظام الحوافز. تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على تحفيز العاملين ومستوى أدائهم.

ج . البيئة الخارجية:

تؤثر العوامل الخارجية، مثل التحديات الاقتصادية، على أداء العاملين من خلال تأثيرها على متطلبات العمل، مستوى الكفاءة والمهارات المطلوبة، وكذلك على طبيعة البيئة التنظيمية، سواء بالإيجاب أو السلب.<sup>1</sup>

الفرع الثاني : معايير أداء العاملين

تُعد معايير الأداء من العناصر الأساسية في تقييم كفاءة العاملين داخل بيئة العمل. ومن أبرز هذه المعايير:

أولاً : الجودة:

تمثل الجودة مقياساً لدرجة إتقان العمل وجودة الناتج. لذا، ينبغي أن تتناسب جودة الأداء مع الإمكانيات المتوفرة. ويتطلب ذلك وجود معيار واضح يحتكم إليه كل من الرؤساء

<sup>1</sup> متلف حدة , مرجع سابق , ص 12

والمرؤوسين عند الحاجة، بالإضافة إلى ضرورة الاتفاق المسبق على مستوى الجودة المطلوب، بناءً على أهداف المؤسسة وتوقعاتها والتصاميم المعتمدة مسبقاً.

ثانياً : الكمية

تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز مقارنة بقدرات وإمكانيات الأفراد. فلا يجب أن تتجاوز تلك الإمكانيات، ولا أن تقل عنها بشكل كبير، لأن ذلك يدل على بطء في الأداء. ومن الأفضل تحديد حجم العمل المطلوب بدقة، بما يحفز على تحقيق معدل نمو مرضٍ في الأداء، يتماشى مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

ثالثاً : الوقت

يمثل الوقت مورداً لا يمكن تعويضه أو تجديده، لذا يُعتبر رأس مال حقيقي ينبغي استغلاله بالشكل الأمثل. ومن هنا تبرز أهمية الاتفاق المسبق على الوقت المناسب لإنجاز كل مهمة، مع الأخذ بعين الاعتبار كمية العمل المطلوبة وعدد العاملين المتاحين.

رابعاً : الإجراءات:

الإجراءات هي مجموعة من الخطوات المنهجية التي تُطبق عملياً لتنفيذ المهام. ولضمان تحقيق الأهداف، من الضروري تحديد الطرق والأساليب المسموح بها أثناء العمل. ورغم أن معظم الإجراءات تكون موثقة ضمن لوائح المنظمة وتعليماتها، إلا أن التنسيق والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين بشأن تفاصيل تنفيذ العمل يظل عنصراً مهماً لضمان الفعالية والدقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> متلف حدة , مرجع سابق , ص 11

المبحث الثاني : ماهية تحسين أداء العاملين

تسعى كل مؤسسة الى تحقيق النمو والتطور وضمن الاستمرارية ولا يمكن الوصول الى الأهداف الا من خلال تحقيق أعلى مستويات الأداء لدى العاملين , فالأداء الفعال والجيد للعاملين يعد عنصرا أساسيا في تحديد مدى نجاح المنظمة وفشلها لذلك أصبح تحسين أداء العاملين ضرورة ملحة , اذا يمثل ذلك انعكاس حقيقيا لوضع المؤسسة سواء من الداخل و الخارج .

المطلب الأول : تعريف تحسين أداء العاملين

يُقصد بتحسين أداء العاملين تمكينهم من أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مع تقليل نسبة الأخطاء، وهو ما يستدعي اتباع أسلوب شامل ومنظم لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة.

كما يعرف أيضا تحسين الأداء على أنه : عملية انتقال من وضع قائم إلى وضع أفضل.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : الخطوات و العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب الى خطوات تحسين اداء العاملين ( الفرع الأول ) , العوامل

المؤثرة على تحسين اداء العاملين ( الفرع الثاني )

الفرع الأول : خطوات تحسين أداء العاملين

أولا : الخطوة الأولى

تبدأ عملية تحسين الأداء بتحليل دقيق يعتمد على مفهومين أساسيين في بيئة العمل:

الوضع المرغوب: ويمثل الإمكانيات والقدرات التي يجب توفرها داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

<sup>1</sup> علي فلاق واخرون , استراتيجية التوظيف الداخلي و أثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة انتاج المدية , مجلة مجاميع المعرفة , المجلد 6 , العدد 2 , جامعة يحي فارس المدية الجزائر , 2020 , ص 552

الوضع الحالي: يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين والإمكانيات المتوفرة حالياً في بيئة العمل.

ثانياً : الخطوة الثانية

تليها مرحلة تحديد أسباب الفجوة بين الأداء المطلوب والحالي، وذلك عبر تحليل دقيق للمسببات المؤدية لهذا التفاوت. يشكل هذا التحليل أداة أساسية لتحديد التدخلات المناسبة، وتصميم حلول عملية تضمن تحسين الأداء، مع مراعاة التكاليف المتوقعة والنتائج المرجوة، إضافة إلى وضع آلية متابعة فعّالة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

ثالثاً : الخطوة الثالثة

تتعلق بعملية المراقبة والتقييم المستمر للأداء، حيث تُستخدم أدوات لقياس مواطن التعثر وتوفير تغذية راجعة مبكرة. ويُفترض أن تتم المقارنة بشكل دائم مع معايير التقييم الرسمية، للاستفادة منها في إجراء تقييمات مستقبلية أكثر دقة وفعالية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تحسين أداء العاملين:

توجد عدة عوامل تؤثر في أداء العاملين داخل المؤسسة، ومن أبرزها يلي:

أولاً: تحديد الأهداف بدقة:

فالمؤسسات التي تضع أهدافاً واضحة وخططاً تفصيلية لإنتاجها، تكون أكثر قدرة على تقييم أداء العاملين، إذ تُمكنها هذه الأهداف من قياس مدى التقدم والإنجاز، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له.

ثانياً: المشاركة في الإدارة

<sup>1</sup> فضيلة ناش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بأدرار، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية ادرار، 2020، ص 92

إن تجاهل مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، يؤدي إلى خلق فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يقلل من إحساسهم بالمسؤولية ويؤثر سلباً على روح العمل الجماعي. هذا الشعور بالتهميش ينعكس مباشرة على انخفاض مستوى الأداء.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: تأثير الإدارة الرقمية على تحسين أداء العاملين

سننظر في هذا المطلب إلى أساليب تنمية وتطوير العاملين لتطبيق الإدارة الرقمية (الفرع الأول)، تأثير الإدارة الرقمية على العاملين (الفرع الثاني)

الفرع الأول: أساليب تنمية وتطوير العاملين لتطبيق الإدارة الرقمية

يُعد التحول نحو التعامل الإلكتروني عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للأفراد، كما يساهم في ترشيد استخدام الموارد، وضبط المواصفات الفنية والقانونية، وتطوير النظم الإدارية المعتمدة. وفي هذا الإطار، تتعدد أساليب تنمية وتطوير العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: الأساليب التقليدية في تنمية وتطوير العاملين:

- ❖ العناية بالتعليم في مراحل مختلفة.
- ❖ التدريب بمختلف أنواعه: الفني، الإداري، والسلوكي، والذي ينبغي أن يُبنى على أساس سليم من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، واختيار البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات. وتتمثل أبرز الأساليب التدريبية في: المحاضرة، دراسة الحالات، العصف الذهني، المحاكاة الواقعية، المبادرة الإدارية، التدريب في مواقع العمل، التمرين العلمي، وتدريب تعليمات العمل.
- ❖ الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها، مما يضيف إلى الموظف رصيداً من المهارات يتطور بمرور الوقت.

<sup>1</sup> علي فلاق وآخرون، مرجع سابق، ص 552

- ❖ القراءة المستمرة، ليس فقط في مجال التخصص المهني، بل أيضاً في أدبيات الإدارة ومجالات المعرفة الأخرى والقراءة الحرة، وفقاً لاهتمام الفرد.<sup>1</sup>
- ❖ جلسات تبادل الأفكار التي يعقدها المدير مع مرؤوسيه، أو التي تُعقد له من قبل رؤسائه، أو تلك التي تُقررها الإدارة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ❖ اللقاءات الدورية على مستوى الإدارة أو المؤسسة أو الفروع، والتي يتم خلالها استعراض المشكلات التي تواجه المؤسسة، وطرح مداخل لحلها، واستكشاف فرص التحسين.
- ❖ المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية، والتي تتيح الاستماع للآخرين، وتبادل الخبرات، والاطلاع على الجديد.
- ❖ استضافة ذوي الخبرة من مدراء جهات أخرى، أو مختصين من الأساتذة والباحثين في الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة، والاستماع إليهم ومناقشتهم وتبادل الرؤى معهم.
- ❖ التطوير المهني الذي يشمل الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام، بهدف تقويم أهدافها وسياساتها وإنجازاتها، وتطويرها من خلال تعديل الهيكل، والأساليب، والعلاقات.<sup>2</sup>

ثانياً: الأساليب الحديثة في تنمية وتطوير العاملين:

أصبح من الضروري تطوير المفاهيم، والآليات، والأساليب الخاصة بتنمية العاملين لتتلاءم مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة، ولتمكينها من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومواجهة التحديات المرتبطة بها. وهذا ما زاد من الحاجة إلى عاملين قادرين على تفعيل الصلاحيات التي تُمنح لهم في المنظمات التي تتجه بدرجات متزايدة نحو اللامركزية وتمكين الفرق ذاتية الإدارة.

<sup>1</sup> لوناتسي خديجة وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي كحند أولحاج، البويرة، 2019، ص

<sup>2</sup> لوناتسي خديجة وآخرون، مرجع سابق، ص 36

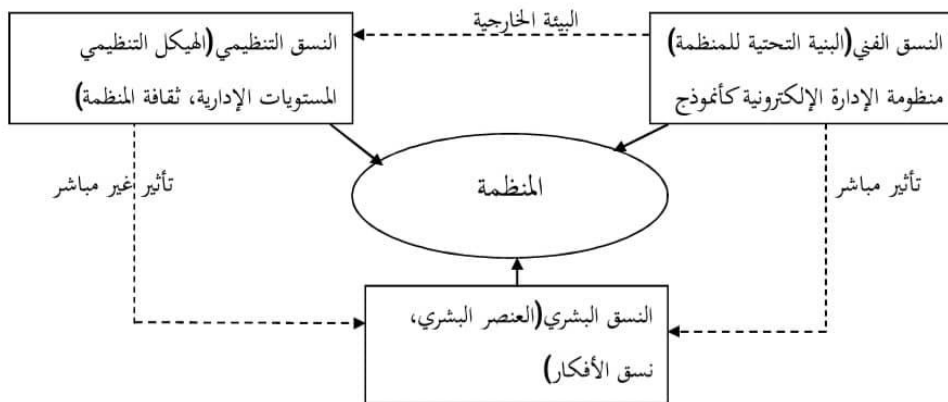
وقد تزايدت الحاجة إلى أفراد يتمتعون بقدرات عالية على تنوع الأعمال، ويتصفون بما يلي: الرغبة في الإنجاز، السعي إلى التميز، تحمل المخاطر، الابتكار والتجديد، الاستعداد للخدمة، التركيز على النتائج، الاقتناع بمبدأ الجودة، وتقبل التغيير واستيعابه.

وفي هذا السياق، تُعد أساليب تنمية العاملين المعتمدة على الحاسوب، وأساليب التدريب الفعالة، والتدريب عبر الشبكة الإلكترونية العالمية من أبرز التوجهات الجديدة في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث تركز هذه الأساليب على تنمية الطاقات الذهنية، والقدرات الإبداعية، والعمل ضمن فرق ذاتية الإدارة، لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة.

الفرع الثاني: تأثير الإدارة الرقمية على العاملين

تُعد الإدارة الرقمية أحد المكونات التقنية الأساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة، وهي من أبرز مظاهر توظيف التكنولوجيا المتقدمة في مختلف الوظائف والمهام داخل المنظمات. كما تلعب دوراً محورياً في تشكيل البنية التحتية للهيكل الإداري، مما يجعلها من العوامل المهمة في تنظيم وتسيير شؤون العاملين. ويُعزى ذلك إلى الدور الحيوي الذي يؤديه العنصر البشري في نجاح هذه المنظومة الإدارية، من خلال مساهمته في تحويل السلوكيات التنظيمية إلى أداء فعال ومتكامل. ويوضح المخطط التالي هذا التأثير بشكل أكثر دقة.<sup>1</sup>

الملحق رقم (2-1) : تأثير الادارة الرقمية على العاملين



<sup>1</sup> لونا سي خديجة وآخرون، مرجع سابق، ص 37

المصدر: مزهر شعبان العاني و اخرون , الادارة الالكترونية , دار الثقافة , 2014 , ص 234

يتضح من الشكل أعلاه أن للإدارة الإلكترونية نوعين من التأثير على العاملين داخل المنظمة:

الأول هو التأثير المباشر، والذي ينتج عن تفاعل الموظفين المباشر مع التقنيات الحديثة مثل الحواسيب، ملحقاتها، أساليب الرقمنة، وشبكات الاتصال المختلفة.

أما النوع الثاني فهو التأثير غير المباشر، والذي يظهر من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على بيئة العمل التنظيمية، بما في ذلك الهيكل الإداري بمستوياته المتعددة، والثقافة التنظيمية التي تشمل القوانين والقيم، واستراتيجيات التوظيف أو ما يُعرف بسياسة التشغيل. وتنعكس هذه العناصر جميعها على العنصر البشري باعتباره جزءاً أساسياً ومكوناً محورياً في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لونساي خديجة و اخرون , مرجع سابق و ص 38

## خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل موضوع أداء العاملين باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث تم التطرق إلى تعريفه، معايير قياسه، أبعاده المختلفة، ومكوناته الأساسية التي تُساهم في بناء صورة واضحة عن مدى كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تم التوسع في دراسة تحسين أداء العاملين، من خلال تعريف هذا المفهوم واستعراض أهم الخطوات العملية الكفيلة بتطوير قدراتهم ،

وفي سياق مواكبة التحول الرقمي الذي يشهده العالم، تطرقنا الى تأثير الإدارة الرقمية على تحسين أداء العاملين، حيث تبين أن تبني الأدوات الرقمية الحديثة ساهم بشكل كبير في تسهيل المهام وتعزيز الكفاءة .



## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير الإدارة الرقمية على أداء العاملين في مؤسسة

سونطراك- ان أميناس، إيليزي



تمهيد :

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم الرقمي، تواجه المؤسسات تحديًا في اعتماد أساليب جديدة للإدارة تعتمد على التكنولوجيا والبيانات كأساس لعملياتها التشغيلية والاستراتيجية. تُعتبر "الإدارة الرقمية" من أبرز هذه الأساليب الحديثة، حيث تستند إلى استخدام الأدوات الرقمية مثل البرمجيات الذكية وتقنيات الذكاء الاصطناعي ومنصات العمل التعاوني في إدارة الأعمال واتخاذ القرارات. لقد أثرت هذه التغيرات بشكل مباشر على بيئة العمل وطرق التواصل ونظم المتابعة والتقييم، مما ساهم في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستويات الرضا الوظيفي. في هذا الإطار.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الإدارة الرقمية على أداء العاملين من خلال استعراض الأدوات الرقمية المستخدمة وتحليل تأثيراتها على الكفاءة الفردية والجماعية، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي قد تعيق تحقيق أقصى استفادة من هذه الإدارة الحديثة.

تطرقنا في هذا الفصل الى الخطة التالية :

- المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
- المحور الثاني: مستوى رقمنة الإدارة الجبائية
- المحور الثالث: أداء العاملين

استنتاج عام

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- المؤهل العلمي:

الجدول (1-3): توزيع المؤهلات العلمية (spss)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة مهنية	16	40.0%
شهادة ليسانس	1	2.5%
شهادة ماستر	12	30.0%
دراسات عليا	11	27.5%
المجموع	40	100.0%

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

يعكس الجدول توزيع المؤهلات العلمية للعينة المدروسة، حيث تبين أن النسبة الأكبر من الأفراد يحملون شهادة مهنية بنسبة 40%، وهو ما يشير إلى تركيز عملي أو تقني في تكوينهم الأكاديمي. تليها شهادة الماستر بنسبة 30%، مما يدل على وجود فئة معتبرة ذات تكوين علمي متقدم. أما الحاصلون على دراسات عليا (دكتوراه أو ما يعادلها) فيمثلون 27.5% من العينة، ما يعكس اهتماماً بالبحث والتخصص العميق لدى جزء مهم من المشاركين. في المقابل، سُجّلت أدنى نسبة لدى الحاصلين على شهادة ليسانس، بـ 2.5% فقط، مما قد يشير إلى توجه مباشر نحو التكوين المهني أو متابعة الدراسات العليا دون الاكتفاء بالمرحلة الجامعية الأولى.

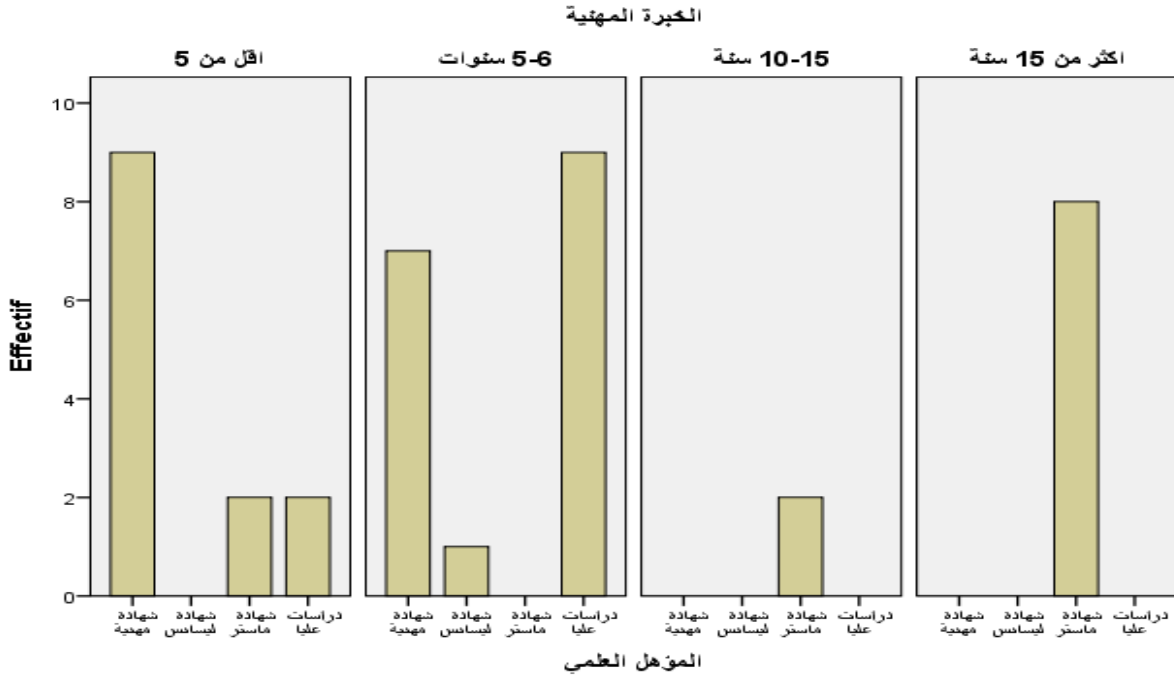
الجدول (2-3): الخبرة المهنية (spss)

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	13	32.5
سنوات 5-6	17	42.5
سنة 10-15	2	5.0
سنة 15 أكثر من	8	20.0
المجموع	40	100.0

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث نجد أن الفئة الأكبر تمتلك خبرة تتراوح بين 5 و6 سنوات، بنسبة 42.5%. ما يشير إلى وجود غالبية من العاملين في بداية أو منتصف مسارهم المهني. كما أن نسبة معتبرة (32.5%) من الأفراد لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، ما يعكس حداثة العهد بالمهنة لدى جزء كبير من العينة. في المقابل، تمثل فئة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) نسبة 20%، وهو مؤشر على وجود تمثيل مهم لأشخاص ذوي خبرة راسخة. أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين 10 و15 سنة فهي الأقل بنسبة 5% فقط، ما قد يدل على فجوة زمنية في التوظيف أو تغيرات هيكلية في القطاع المعني.



الشكل (1-3): منحني بياني لتوزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي والخبرة المهنية (spss)

المصدر: مخرجات SPSS

الاستنتاج:

بالاعتماد على توزيع المؤهلات العلمية والخبرة المهنية للمشاركين، يمكن الاستنتاج أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الشبابي والحديث من حيث التجربة الميدانية، إذ إن ما يقارب 75% من المشاركين لا تتجاوز خبرتهم ست سنوات، مما يدل على تجدد في الكوادر أو اعتماد سياسة توظيف حديثة في القطاع. ويتعزز هذا الطابع بارتفاع المستوى التعليمي للعينة، حيث يشكل أصحاب الشهادات العليا (ماسترودراسات عليا) نسبة 57.5%، إلى جانب الشهادات المهنية (40%)، ما يعكس توجهاً واضحاً نحو التكوين التطبيقي المرتبط بطبيعة الميدان. من جهة أخرى، فإن ضعف تمثيل حملة شهادة الليسانس يُفهم على أنه نتيجة لتحول هذه المرحلة إلى نقطة عبور نحو تكوين أعمق أو تخصص مهني مباشر. يعكس هذا الوضع حاجة فعلية إلى آليات مواكبة وتكوين مستمر،

يهدف تعزيز الكفاءات المكتسبة وترسيخ المهارات العملية لدى فئة شابة وواعدة من الموارد البشرية.

#### المحور الثاني: مستوى رقمنة الإدارة

❖ القسم الأول: أجهزة الحاسوب ولواحقها

1- توفر الإدارة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في محتل مصالحتها

الجدول (3-3): توفر الإدارة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في محتل مصالحتها (spss)

توفر الإدارة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في محتل مصالحتها	التكرار	النسبة المئوية
او افق	14	35.0
او افق بشدة	26	65.0
المجموع	40	100.0

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل

انطلاقاً من نتائج الجدول، يتّضح أن جميع المشاركين (100%) يوافقون، بدرجات متفاوتة، على أن الإدارة توفر العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في مختلف مصالحتها، حيث عبّر 65% منهم عن موافقتهم الشديدة، مقابل 35% أبدوا موافقتهم دون تشديد. هذا الإجماع التام يعكس مستوى عالٍ من الرضا بخصوص توفير الوسائل التكنولوجية الأساسية، ويُشير إلى إدراك إيجابي من طرف المستخدمين لمدى جاهزية الإدارة من حيث التجهيزات الرقمية. كما قد يُعد هذا المعطى مؤشراً على بيئة عمل تدعم الأداء المهني وتسهم في تحسين الإنتاجية والنجاعة الإدارية.

2- توفر الإدارة العدد الكافي من الطابعات والمسحات الضوئية في مختلف مصالحها

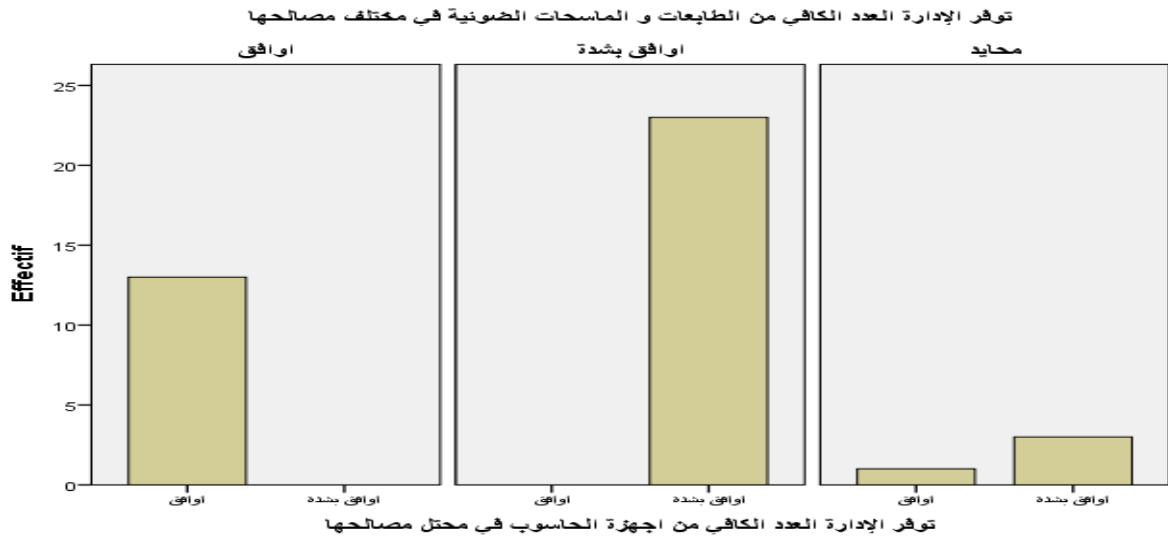
الجدول رقم(3-4): توفر الإدارة العدد الكافي من الطابعات والمسحات الضوئية في مختلف مصالحها(spss)

توفر الإدارة العدد الكافي من الطابعات والمسحات الضوئية في مختلف مصالحها	التكرار	النسبة المئوية
او افق	13	32.5
او افق بشدة	23	57.5
محايد	4	10.0
المجموع	40	100.0

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المشاركين (90%) يقرّون بتوفر العدد الكافي من الطابعات والمسحات الضوئية في مختلف مصالح الإدارة، حيث عبّر 57.5% منهم عن موافقتهم الشديدة، و32.5% أبدوا موافقتهم، بينما ظلّت نسبة محدودة (10%) في موقع الحياد دون تأييد أو رفض. يعكس هذا التوزيع تقييماً إيجابياً عاماً لتجهيزات الإدارة المتعلقة بالطباعة والمسح الضوئي، ما يُعتبر عاملاً مساعداً في تسهيل سير العمل اليومي والمهام الإدارية. ومع ذلك، فإن وجود فئة محايدة قد يُشير إلى تفاوت بسيط في التوزيع أو الاستفادة من هذه التجهيزات بين مختلف المصالح، مما يستدعي ربما تحليلاً نوعياً لتحديد إن كانت بعض الأقسام تعاني من نقص نسبي في هذه الوسائل.



الشكل (2-3): منحني بياني لتوزيع افراد العينة حسب توفير الإدارة العدد الكافي من الطابعات و الماسحات الضوئية و الحواسيب في مختلف مصالحتها (spss)

المصدر: مخرجات SPSS

الاستنتاج

تُظهر نتائج الاستبيان رضاً عاماً مرتفعاً لدى المشاركين بشأن توفر التجهيزات التكنولوجية الأساسية داخل الإدارة. فقد أجمعت العينة بنسبة 100% على توفر العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في مختلف المصالح، مع غلبة واضحة للموافقة الشديدة (65%)، ما يعكس بيئة عمل رقمية داعمة للأداء المهني. وبالمثل، عبّر 90% من المشاركين عن رضاهم بخصوص وفرة الطابعات و الماسحات الضوئية، مما يُعزز الانطباع الإيجابي حول البنية التحتية التقنية للإدارة. غير أن وجود فئة محايدة (10%) بشأن هذه التجهيزات الأخيرة قد يُشير إلى تفاوت بسيط في توزيعها أو في إمكانية الوصول إليها بين مختلف المصالح، ما يستدعي تقييماً دقيقاً لضمان عدالة التوزيع وفعالية الاستغلال.

3- تقوم الإدارة بتسجيل دخول وخروج الموظفين إلكترونياً.

الجدول رقم (3-5): تقوم الإدارة بتسجيل دخول وخروج الموظفين إلكترونياً. (spss)

النسبة المئوية	التكرار	تقوم الإدارة بتسجيل دخول وخروج الموظفين إلكترونياً.
100.0	40	أو افق
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

يشير نتائج الجدول إلى وجود إجماع تام بين المشاركين (100%) على أن الإدارة تعتمد نظاماً إلكترونياً لتسجيل دخول وخروج الموظفين. هذا الاتفاق الكامل يعكس وضوحاً في الإجراءات المعتمدة ويدل على تطبيق فعلي وموحد لآليات الرقمنة في مراقبة الحضور والانصراف. كما أن استخدام هذا النوع من الأنظمة يُعتبر مؤشراً على توجه الإدارة نحو تعزيز الشفافية، وضبط الوقت، وتحسين التسيير الإداري للموارد البشرية.

4- تستخدم الإدارة الاقراص المدمجة اثناء تأدية المهام الادارية.

الجدول رقم (3-6): تستخدم الإدارة الاقراص المدمجة اثناء تأدية المهام الادارية. (spss)

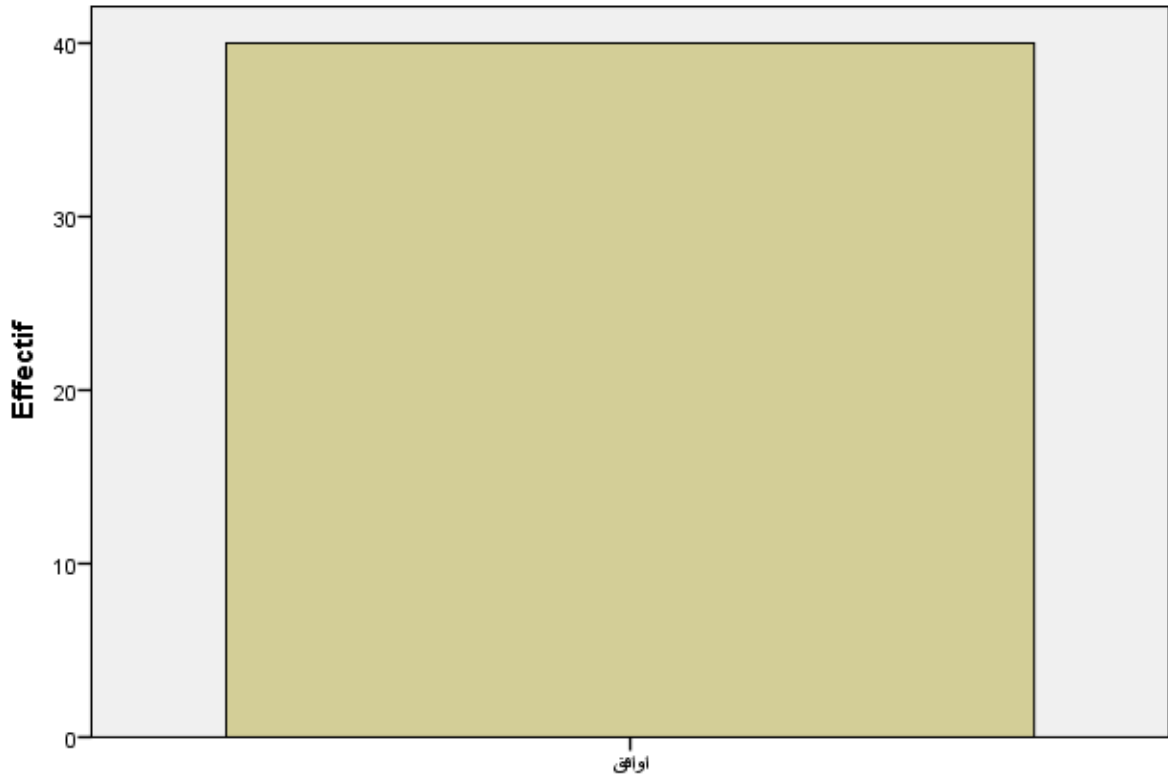
النسبة المئوية	التكرار	تستخدم الإدارة الاقراص المدمجة اثناء تأدية المهام الادارية.
100.0	40	أو افق بشدة
100.0	40	المجموع

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى إجماع تام من طرف المشاركين (100%) على أن الإدارة لا تزال تستخدم الأقراص المدمجة أثناء تأدية المهام الإدارية، مع موافقة شديدة من جميع أفراد العينة. هذا المعطى يُبرز اعتمادًا واضحًا على وسائط التخزين التقليدية، ما قد يعكس إما طبيعة الملفات المتداولة، أو تأخرًا نسبيًا في التحول الكامل نحو حلول التخزين الحديثة مثل السحابة الإلكترونية أو الأقراص الصلبة الشبكية (NAS). ورغم أن الأقراص المدمجة قد تظل خيارًا مقبولًا في بعض السياقات، إلا أن الاستمرار الحصري في استخدامها قد يطرح إشكالات تتعلق بالفعالية، والأمان المعلوماتي، وسرعة الوصول إلى البيانات.

تستخدم الإدارة الأقراص المدمجة أثناء تأدية المهام الإدارية.

أوافق بشدة



تقوم الإدارة بتسجيل دخول و خروج الموظفين الكترونيا .

الشكل (3-3): منحني بياني لتوزيع إجابات افراد العينة حسب عاملي تسجيل الإدارة دخول و

خروج الموظفين الكترونيا واستخدامها للأقراص المدمجة في تأدية وظائفها (spss)

## الاستنتاج:

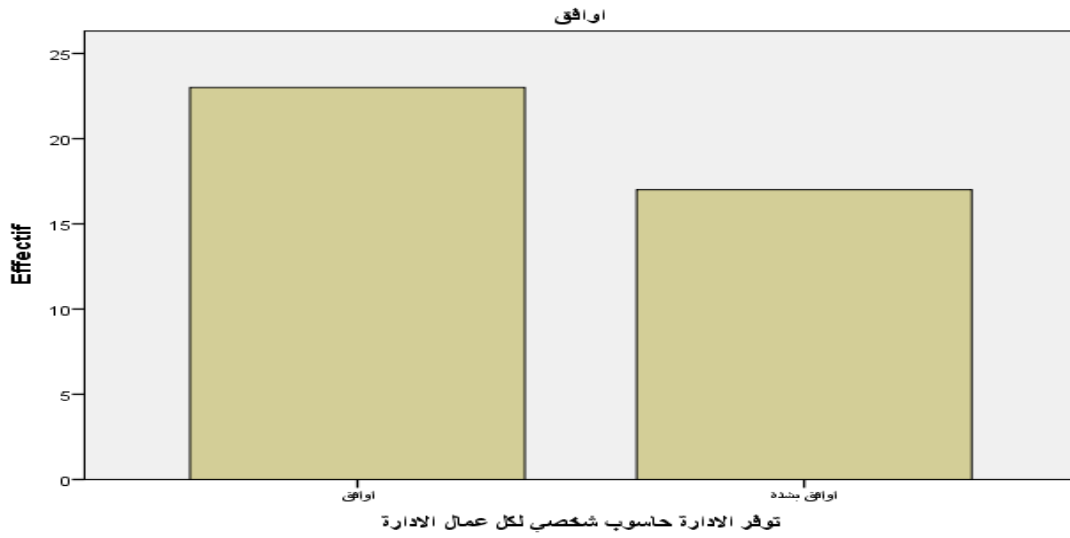
بالاعتماد على نتائج الاستبيان، يتبين أن الإدارة تعتمد بشكل ملحوظ على الأنظمة الرقمية في تسيير بعض الجوانب الإدارية، مع تسجيل إجماع تام (100%) على استخدام نظام إلكتروني لتسجيل دخول وخروج الموظفين، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على توجه الإدارة نحو تحسين آليات الرقابة والشفافية وتنظيم الوقت. في المقابل، تُظهر النتائج أيضًا اعتمادًا كليًا على الأقراص المدمجة في تأدية المهام الإدارية، حيث عبّر جميع المشاركين عن موافقتهم الشديدة على ذلك. ورغم أن هذا الاستخدام يعكس توفر وسائل حفظ بيانات، إلا أنه يُشير في الوقت ذاته إلى استمرار الإدارة في الاعتماد على وسائط تقليدية قد لا تتماشى مع التحوّل الرقمي الكامل، ما يفتح المجال أمام تساؤلات حول نجاعة هذه الوسائط، وسرعة تداول المعلومات، وكفاءة الأرشيف. وبذلك، فإن المشهد العام يُظهر تباينًا.

5- توفر الادارة حاسوب شخصي لكل عمال الإدارة:

الجدول (3-7): توفر الادارة حاسوب شخصي لكل عمال الإدارة

توفر الادارة حاسوب شخصي لكل عمال الادارة	التكرار	النسبة المئوية
او افق	23	57.5
او افق بشدة	17	42.5
المجموع	40	100.0

يوجد في الادارة شبكة انترنت داخلية تربط بين الموظفين.



المصدر: مخرجات SPSS

التحليل

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع المشاركين (100%) يقرّون بتوفر حاسوب شخصي لكل عامل داخل الإدارة، حيث عبّر 57.5% عن موافقتهم، و42.5% عن موافقتهم الشديدة. يعكس هذا الإجماع مستوى متقدّمًا من التمكين الرقمي للموظفين، ويُعد مؤشرًا على سعي الإدارة لتوفير الأدوات التقنية اللازمة لضمان فعالية الأداء الفردي وتسهيل تنفيذ المهام. كما أن هذا التوزيع يُبرز مساواة نسبية في توزيع الموارد التكنولوجية، ما يُعزز مناخ العمل ويقلّل من العرّاقيل المرتبطة بتقاسم التجهيزات أو ضعف الوسائل

❖ القسم الثاني: شبكات الاتصال

1- يوجد في الادارة شبكة انترنت داخلية تربط بين الموظفين.

الجدول (3-8): يوجد في الادارة شبكة انترنت داخلية تربط بين الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	يوجد في الادارة شبكة انترنت داخلية تربط بين الموظفين.
100.0	40	اوافق
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

## التحليل

تشير نتائج الجدول إلى وجود إجماع تام بين المشاركين (100%) على توفر شبكة إنترنت داخلية تربط بين الموظفين داخل الإدارة. هذا المعطى يعكس توجهها واضحاً نحو الرقمنة وتحسين قنوات الاتصال والتنسيق الداخلي، كما يُعد مؤشراً إيجابياً على جاهزية البنية التحتية الرقمية للإدارة، بما يساهم في تسريع تبادل المعلومات، وتسهيل تنفيذ المهام المشتركة، وتعزيز العمل التعاوني بين المصالح.

الشكل (3-4): منحني بياني لتوزيع إجابات افراد العينة حول توفير الادارة حاسوب شخصي لكل عمال الادارة وتوفر شبكة إنترنت.

## الاستنتاج:

تُظهر نتائج الاستبيان مستوى متقدماً من التجهيز الرقمي داخل الإدارة، حيث أقرّ جميع المشاركين (100%) بتوفر شبكة إنترنت داخلية تربط بين الموظفين، وهو ما يعكس جاهزية رقمية فعالة تُسهم في تحسين التواصل وتنسيق العمل بين المصالح المختلفة. كما أكد المشاركون، بإجماع تام أيضاً، توفر حاسوب شخصي لكل عامل، ما يدلّ على توزيع عادل للموارد التكنولوجية ودعم مباشر للأداء الفردي. هذا الوضع يعكس بيئة عمل تعتمد على الوسائل الرقمية كأدوات أساسية لتسيير المهام، ويدلّ على وعي إداري بأهمية توفير البنية التحتية الرقمية لضمان النجاعة والسرعة في إنجاز العمل.

2- يتم استخدام البريد الإلكتروني المهني في عمليات التواصل داخل المؤسسة

الجدول رقم (3-9): يتم استخدام البريد الإلكتروني المهني في عمليات التواصل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	2 يتم استخدام البريد الإلكتروني المهني في عمليات التواصل داخل المؤسسة
100.0	40	او افق بشدة
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

## التحليل

تشير نتائج الجدول إلى إجماع تام من طرف المشاركين (100%) على استخدام البريد الإلكتروني المهني كوسيلة للتواصل داخل المؤسسة، مع موافقة شديدة من جميع أفراد العينة. يعكس هذا المعطى درجة متقدمة من الاعتماد على أدوات الاتصال الرقمية الرسمية، وهو مؤشر على نضج إداري في تسيير المراسلات وتوثيقها، بما يعزز من الشفافية، وسرعة الاستجابة، والتنظيم في تبادل المعلومات. كما يساهم استخدام البريد الإلكتروني المهني في الحد من العشوائية في التواصل، ويُعد دعامة أساسية لترسيخ ثقافة مؤسساتية قائمة على المهنية والتوثيق الإلكتروني.

3- تقوم اجهزة الاتصال (الهاتف - الفاكس - الانترنت) المتوفرة في الادارة بتغطية جميع حاجيات الاتصال في العمل.

الجدول رقم(3-10): تقوم اجهزة الاتصال (الهاتف - الفاكس - الانترنت) المتوفرة في الادارة بتغطية جميع حاجيات الاتصال في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تقوم اجهزة الاتصال (الهاتف - الفاكس - الانترنت) المتوفرة في الادارة بتغطية جميع حاجيات الاتصال في العمل.
100.0	40	او افق بشدة
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى اتفاق كامل بين جميع المشاركين (100%)، مع موافقة شديدة، على أن أجهزة الاتصال المتوفرة في الإدارة (الهاتف، الفاكس، الإنترنت) تلبي كافة حاجيات الاتصال في العمل. هذا الإجماع يُعزز الانطباع الإيجابي حول فعالية البنية التحتية التواصلية داخل الإدارة، ويدل على توافر الوسائل الضرورية التي تضمن انسيابية في تبادل المعلومات، وسرعة في التنسيق بين الفاعلين، سواء داخل المؤسسة أو

مع محيطها الخارجي. كما يعكس ذلك كفاءة في تكييف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة بشكل متكامل يخدم متطلبات العمل الإداري.



الشكل (3-5): منحنى بياني لتوزيع إجابات أفراد العينة حول استخدام وسائل الاتصال الرقمية والتقليدية داخل الإدارة

#### المصدر: مخرجات SPSS

الاستنتاج:

تُظهر نتائج الاستبيان اعتمادًا كليًا وفعّالاً على وسائل الاتصال الرقمية والتقليدية داخل الإدارة، حيث عبّر جميع المشاركين (100%)، بموافقة شديدة، عن استخدام البريد الإلكتروني المهني كوسيلة رسمية للتواصل الداخلي، مما يدل على نضج في الممارسات الإدارية وسعي نحو تنظيم المراسلات وتوثيقها بشكل مهني. كما أكدوا بالإجماع أن أجهزة الاتصال المتوفرة (الهاتف، الفاكس، الإنترنت) تُغطّي كافة حاجيات الاتصال في العمل، ما يعكس بنية تحتية متكاملة تضمن الانسيابية في تبادل المعلومات داخليًا وخارجيًا. هذا التكامل بين الوسائل الحديثة والتقليدية يُعزّز فعالية الأداء ويُرسّخ بيئة عمل تتسم بالتواصل السلس والمنظم.

4- هناك ربط الكتروني بين المديرية الجهوية والادارة العامة

الجدول(3-11): وجود ربط الكتروني بين المديرية الجهوية والادارة العامة

وجود ربط الكتروني بين المديرية الجهوية والادارة العامة	التكرار	النسبة المئوية
او افق	15	37.5
او افق شدة	21	52.5
لا او افق	4	10.0
المجموع	40	100.0

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المشاركين (90%) يقرّون بوجود ربط إلكتروني بين المديرية الجهوية والإدارة العامة، حيث عبّر 52.5% عن موافقتهم الشديدة و37.5% عن موافقتهم، في حين عبّر 10% عن عدم موافقتهم. تعكس هذه النتائج درجة عالية من التنسيق الرقمي بين المستويين المركزي والجهوي، ما يُعتبر مؤشراً إيجابياً على سعي الإدارة إلى تعزيز التكامل المعلوماتي وتيسير تبادل البيانات بين مختلف الهياكل. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير مهملة (10%) من غير الموافقين قد يشير إلى وجود تفاوت في فعالية هذا الربط، أو إلى صعوبات تقنية أو تنظيمية تحدّ من الاستفادة الكاملة منه في بعض المناطق أو السياقات.

5- يوجد موقع الكتروني للوحدة على الانترنت

الجدول(3-12): يوجد موقع الكتروني للوحدة على الانترنت

النسبة المئوية	التكرار	يوجد موقع الكتروني للوحدة على الانترنت
100.0	40	او افق بشدة
100.0	40	المجموع

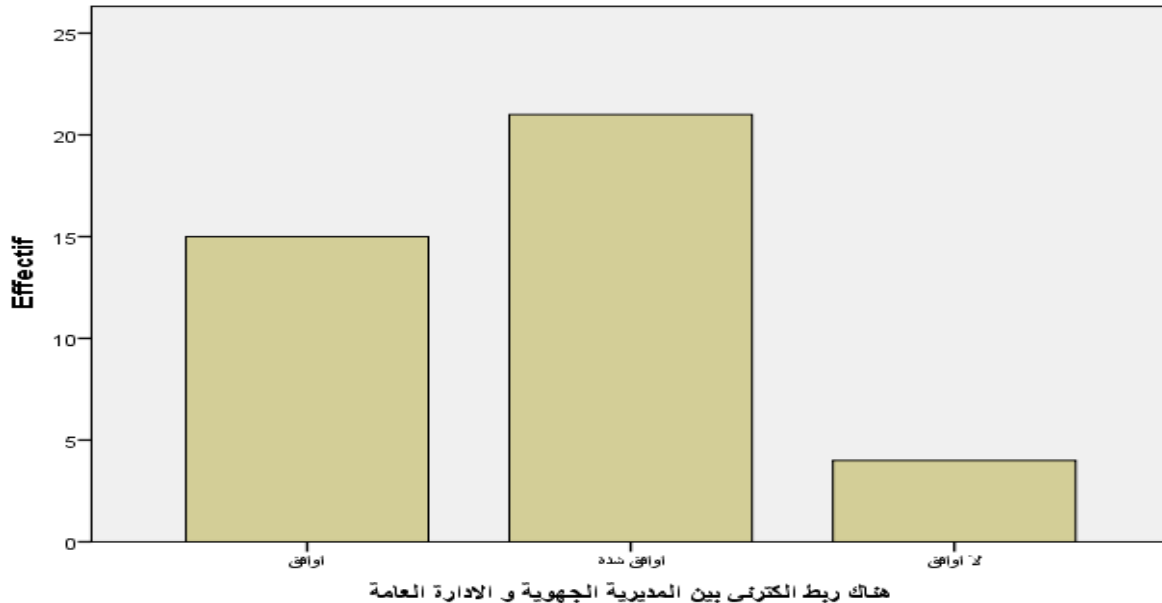
المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى إجماع تام بين المشاركين (100%)، مع موافقة شديدة، على وجود موقع إلكتروني للوحدة على الإنترنت. هذا المعطى يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية التواجد الرقمي، ويُعد مؤشراً على انفتاح الإدارة على محيطها الخارجي من خلال تقديم معلومات وخدمات عبر الفضاء الرقمي. كما يُمكن اعتبار الموقع الإلكتروني أداة استراتيجية لتعزيز الشفافية، وتحسين التواصل مع المرتفقين، وتسهيل الولوج إلى المعطيات الإدارية.

يوجد موقع الكتروني للوحدة على الانترنت

او افق بشدة



الشكل (3-6): منحى بياني لتوزيع إجابات افراد العينة حول وجود موقع الكتروني للوحدة على الانترنت و الربط الالكتروني بين المديرية الجهوية و الإدارة العامة

المصدر: مخرجات SPSS

الاستنتاج

تُبرز نتائج الاستبيان تقدّمًا ملحوظًا في مسار التحوّل الرقمي على مستوى الاتصال الخارجي والداخلي داخل الإدارة، حيث عبّر جميع المشاركين (100%) عن موافقتهم الشديدة على وجود موقع إلكتروني للوحدة على الإنترنت، ما يعكس انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي واستعدادها لتقديم خدمات ومعلومات بشكل عصري وشفاف. في السياق ذاته، أقرّ 90% من المشاركين بوجود ربط إلكتروني بين المديرية الجهوية والإدارة العامة، وهو ما يدلّ على وجود تنسيق رقمي فعّال بين مختلف المستويات الإدارية. ومع ذلك، فإن نسبة 10% من غير الموافقين قد تُشير إلى وجود تفاوتات في جودة هذا الربط أو في الاستفادة منه، مما يستدعي تعزيز الجهود لضمان نجاعة الربط الإلكتروني وتعميمه بشكل فعلي على كافة الهياكل.

6- تملك المؤسسة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي

الجدول (3-13): تملك المؤسسة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	تملك المؤسسة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي
100.0	40	او افق بشدة

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى إجماع كامل من طرف المشاركين (100%)، مع موافقة شديدة، على أن المؤسسة تملك صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي. يعكس هذا المعطى تبني الإدارة لوسائل الاتصال الحديثة وتفاعلها مع الجمهور عبر قنوات أكثر

مرونة و انتشاراً. كما يُعدّ هذا التوجّه خطوة إيجابية نحو تحسين الصورة المؤسسية، وتعزيز الشفافية، والتواصل الفعّال مع المرتفقين، خاصة في ما يتعلق بنشر المستجدات والمعلومات ذات الطابع العام. كما أن الحضور على هذه المنصات يُعتبر مكملاً لدور الموقع الإلكتروني الرسمي في تمثيل المؤسسة رقمياً.

#### ❖ القسم الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات

1- لدى الادارة البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية

الجدول (3-14): لدى الادارة البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	لدى الادارة البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية
90.0	36	او افق بشدة
10.0	4	محايد
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى أن الغالبية الساحقة من المشاركين (90%) عبّرت عن موافقتها الشديدة على توفر البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية داخل الإدارة، بينما اكتفى 10% باتخاذ موقف حيادي. يدل هذا الإجماع شبه الكامل على أن المؤسسة مجهزة ببرمجيات تُمكن من أداء المهام الإدارية بكفاءة، ما يُعزّز التحوّل الرقمي ويُسهّل سير العمليات اليومية. ومع ذلك، فإن الحياد الذي عبّر عنه جزء من العينة قد يُشير إلى تفاوت في مستوى الاستفادة من هذه البرمجيات، أو إلى الحاجة لمزيد من التكوين أو التحيين لتلائم مختلف احتياجات العمل الإداري.

2- تتوفر المؤسسة على برنامج لتسيير العمليات الانتاجية.

الجدول (3-15): تتوفر المؤسسة على برنامج لتسيير العمليات الانتاجية.

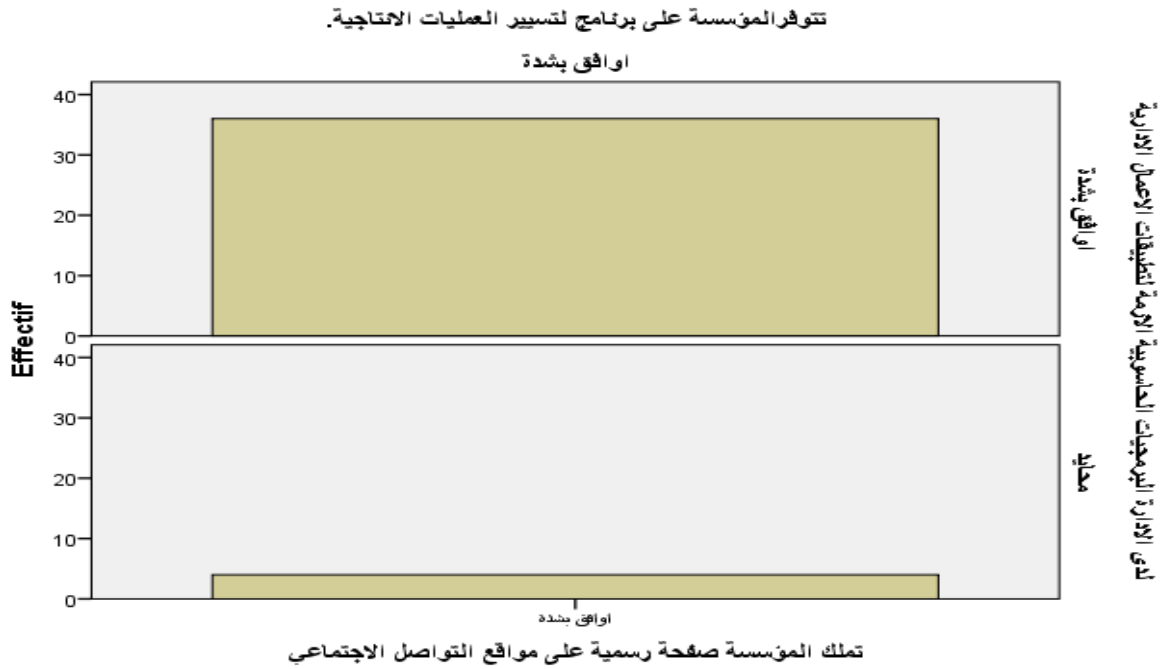
النسبة المئوية	التكرار	تتوفر المؤسسة على برنامج لتسيير العمليات الانتاجية.
100.0	40	او افق بشدة

--	--	--

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تشير نتائج الجدول إلى إجماع تام من طرف المشاركين (100%)، مع موافقة شديدة، على أن المؤسسة تتوفر على برنامج لتسيير العمليات الإنتاجية. يعكس هذا المعطى مستوى متقدماً من التحوّل الرقمي في الجانب العملي والتقني للمؤسسة، إذ يُعدّ توفر هذا النوع من البرامج مؤشراً على التنظيم الجيد لسيرورة الإنتاج، وضمان تتبع دقيق لمراحلها، وتحسين الأداء والفعالية التشغيلية. كما يعزز ذلك قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات آنية ودقيقة، مما يساهم في رفع الجودة وتقليل الهدر في الموارد.



الشكل (3-7): منحى بياني لتوزيع إجابات الموظفين حسب عامل توفر المؤسسة على برامج التسيير و البرمجيات الحاسوبية الى جانب صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي  
المصدر: مخرجات SPSS

#### الاستنتاج

تظهر نتائج الاستبيان تقدماً واضحاً في انخراط المؤسسة في البيئة الرقمية التفاعلية، حيث أكد جميع المشاركين (100%)، بموافقة شديدة، أن للمؤسسة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، ما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية هذه الوسائط في تحسين التفاعل مع المرتفقين، وتحديث قنوات الاتصال الخارجي بشكل أكثر مرونة وسرعة. كما أشار 90% من المشاركين إلى توفر البرمجيات الحاسوبية الضرورية لتسيير الأعمال الإدارية، وهو ما يدل على وجود بنية رقمية داخلية داعمة للأداء الإداري اليومي. ومع ذلك، فإن موقف الحياد الذي أبداه 10% قد يكشف عن تفاوت في الاستفادة من هذه البرمجيات أو الحاجة إلى تحسين التكوين والتأطير التقني، بما يضمن تفعيلاً أمثل للرقمنة في مختلف مستويات الإدارة.

وفي السياق ذاته، أقر جميع المشاركين (100%) بوجود برنامج مخصص لتسيير العمليات الإنتاجية، ما يعكس مستوى متقدماً من التحول الرقمي في الجوانب التقنية والعملية للمؤسسة. ويُعدّ هذا التوفر مؤشراً على التنظيم الجيد لسيرورة الإنتاج، والتتبع الدقيق لمراحله، مما يساهم في رفع الأداء العام وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما يُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على معطيات آنية، ويُسهم في تحسين الجودة وتقليل نسب الهدر في الموارد.

## 3- تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات

الجدول (3-16): تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات

النسبة المئوية	التكرار	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات
15.0	6	أو افق
65.0	26	أو افق بشدة
10.0	4	محايد
10.0	4	لا أو افق
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية المشاركين (80%) تو افق أو تو افق بشدة على أن البرامج المستخدمة تتصف بسهولة التعلم والتشغيل ووضوح الإرشادات، حيث صرح 65% منهم بموافقتهم الشديدة، و15% بالموافقة. في المقابل، عبّر 10% عن موقف حيادي، و10% عن عدم موافقتهم، ما قد يشير إلى وجود بعض الصعوبات أو التفاوتات في تجربة المستخدم حسب القسم أو مستوى التكوين التقني. تعكس هذه النتائج إجمالاً انطباعاً إيجابياً حول قابلية استخدام هذه البرامج، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، خصوصاً إذا ترافق مع دعم تقني وتكوين مستمر لتقليص الفجوات وضمان استفادة شاملة من الموارد الرقمية.

4- تحرص الإدارة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها. الجدول (3-17): تحرص الإدارة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها

النسبة المئوية	التكرار	تحرص الإدارة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها
90.0	36	او افق بشدة
10.0	4	لا او افق
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المشاركين (90%) يوافقون بشدة على أن الإدارة تحرص على توفير أمن الشبكات لحماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية الأمن السيبراني في سياق التحول الرقمي. ويُعد هذا الحرص عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة في الأنظمة المعلوماتية وضمان استمرارية الخدمات دون اختراقات أو تسريبات. في المقابل، فإن نسبة 10% التي عبّرت عن عدم الموافقة قد تُشير إلى وجود بعض الثغرات أو تفاوتات في تطبيق تدابير الأمن عبر مختلف المصالح، مما يستدعي مزيداً من التقييم والتعزيز في هذا المجال.

5- تساعد الأنظمة الرقمية على استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها

الجدول (3-18): تساعد الأنظمة الرقمية على استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها

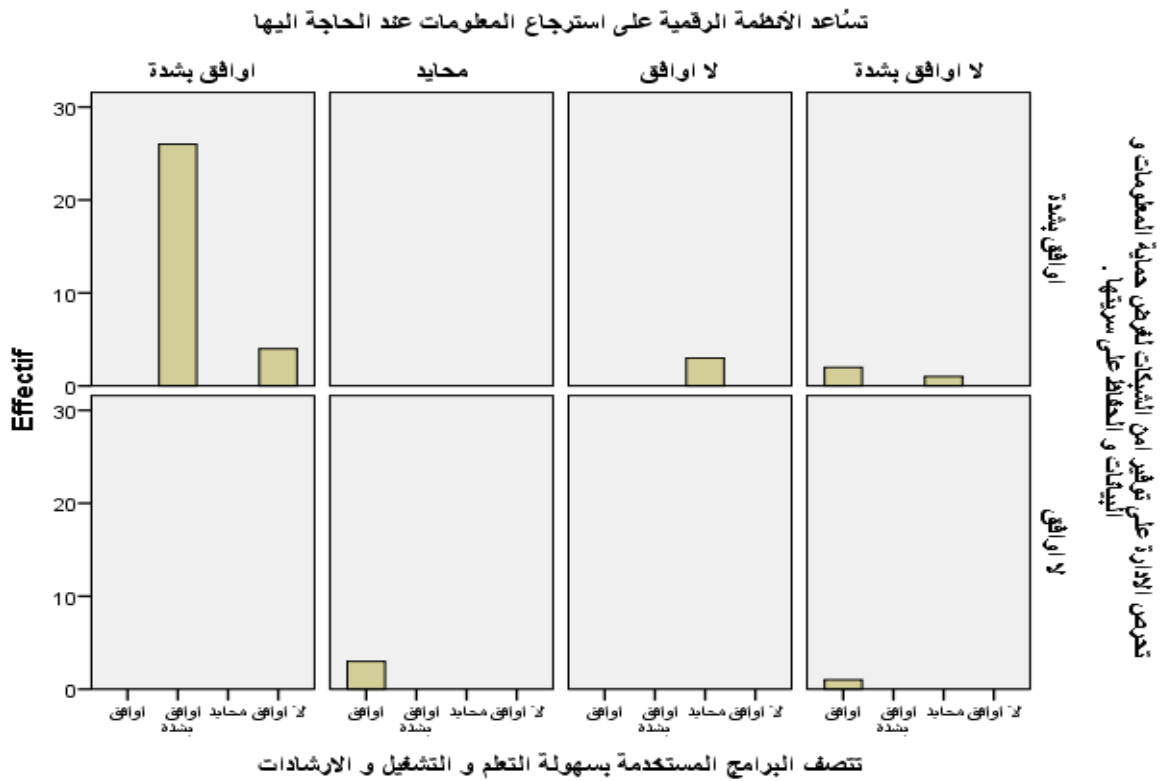
النسبة المئوية	التكرار	تساعد الأنظمة الرقمية على استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها
75.0	30	او افق بشدة
7.5	3	محايد
7.5	3	لا او افق
10.0	4	لا او افق بشدة

المجموع	40	100.0
---------	----	-------

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

تشير نتائج الجدول إلى أن 75% من المشاركين يوافقون بشدة على أن الأنظمة الرقمية تُسهّل استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها، ما يعكس رضاً عاماً عن كفاءة هذه الأنظمة في حفظ البيانات وتنظيمها. غير أن وجود نسب متقاربة (7.5% محايدون، و7.5% لا يوافقون، و10% لا يوافقون بشدة) يكشف عن وجود بعض التحديات أو التفاوتات في تجربة الاستخدام، ربما نتيجة ضعف التكوين أو عدم انتظام البنية الرقمية في بعض المصالح. هذا يدعو إلى مراجعة آليات الأرشيف الرقمية وتعزيز التكوين لضمان الاستفادة المثلى من قدرات الأنظمة المعلوماتية في هذا الجانب.



الشكل (3-8): منحى بياني يمثل إجابات الموظفين حسب عوامل انخراط المؤسسة في البيئة الرقمية التفاعلية.

المصدر: مخرجات SPSS

الاستنتاج

تُظهر نتائج الاستبيان تقدماً واضحاً في انخراط المؤسسة في البيئة الرقمية التفاعلية، حيث أكد جميع المشاركين (100%)، بموافقة شديدة، أن للمؤسسة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، ما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية هذه الوسائط في تحسين التفاعل مع المرتفقين، وتحديث قنوات الاتصال الخارجي بشكل أكثر مرونة وسرعة. كما أشار 90% من المشاركين إلى توفر البرمجيات الحاسوبية الضرورية لتسيير الأعمال الإدارية، وهو ما يدل على وجود بنية رقمية داخلية داعمة للأداء الإداري اليومي. ومع ذلك، فإن موقف الحياد الذي أبداه 10% قد يكشف عن تفاوت في الاستفادة من هذه البرمجيات أو الحاجة إلى تحسين التكوين والتأطير التقني، بما يضمن تفعيلاً أمثل للرقمنة في مختلف مستويات الإدارة.

وفي السياق ذاته، أقر جميع المشاركين (100%) بوجود برنامج مخصص لتسيير العمليات الإنتاجية، ما يعكس مستوى متقدماً من التحول الرقمي في الجوانب التقنية والعملية للمؤسسة. ويُعدّ هذا التوفر مؤشراً على التنظيم الجيد لسيرورة الإنتاج، والتتبع الدقيق لمراحله، مما يساهم في رفع الأداء العام وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما يُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على معطيات آنية، ويُسهم في تحسين الجودة وتقليل نسب الهدر في الموارد.

من جهة أخرى، تشير نتائج الاستبيان إلى أن أغلبية المشاركين (80%) يرون أن البرامج المستخدمة تتصف بسهولة التعلم والتشغيل ووضوح الإرشادات، ما يُعتبر عاملاً محفزاً لاعتمادها بفعالية في العمل اليومي، رغم تسجيل نسبة 20% من الآراء المحايدة والرأفة التي قد تعكس تفاوتات في التكوين أو الدعم الفني. كما أبدى 90% من

المشاركين موافقتهم الشديدة على أن الإدارة تولى أهمية كبيرة لأمن الشبكات، ما يعزز الثقة في البيئة الرقمية ويحمي المعطيات الحساسة من التهديدات السيبرانية، بينما عبّرت نسبة 10% عن بعض التحفظات، ما يستوجب تعزيز وتوحيد إجراءات الحماية عبر مختلف المصالح. أما فيما يخص قدرة الأنظمة الرقمية على استرجاع المعلومات عند الحاجة، فقد أبدى 75% موافقتهم الشديدة، في حين تراوحت آراء البقية بين الحياد والرفض، وهو ما يشير إلى ضرورة تحسين أدوات البحث والأرشفة الرقمية وتعميم التكوين لضمان الاستفادة الشاملة من قدرات هذه الأنظمة.

#### ❖ القسم الرابع: الكوادر البشرية

1- توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الادارة الالكترونية.

الجدول (3-19): توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الادارة الالكترونية.

النسبة المئوية	التكرار	توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الادارة الالكترونية.
100.0	40	او افق

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الإدارة الإلكترونية:

نسبة الموافقة: 100% من المشاركين و افقوا على هذا البيان.

2- يتوفر لدى الادارة التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة

الجدول (3-20): يتوفر لدى الادارة التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل

سهولة

النسبة المئوية	التكرار	يتوفر لدى الادارة التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة
100.0	40	او افق بشدة

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

- يتوفر لدى الإدارة التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة: نسبة الموافقة: 100% من المشاركين و افقوا بشدة على هذا البيان.

3- تعمل الادارة على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الالكتروني

الجدول (3-21): تعمل الادارة على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الالكتروني

النسبة المئوية	التكرار	تعمل الادارة على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الالكتروني
100.0	40	او افق

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

- تعمل الإدارة على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الإلكتروني

نسبة الموافقة: 100% من المشاركين و افقوا على هذا البيان.



الشكل (3-9): منحني بياني متعلق بالاستطلاع الذي أجرته الإدارة حول استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الإلكتروني

المصدر: مخرجات SPSS

الاستنتاج:

- جميع المشاركين في الاستطلاع يوافقون بشكل كامل أو بشدة على النقاط الثلاث.
- البيانات تشير إلى أن العاملين في المؤسسة يرون وجود رغبة قوية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وأن الإدارة تتمتع بالكفاءات التقنية اللازمة لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى ذلك، هناك إشارة إلى أن الإدارة تبذل جهوداً حثيثة لاستقطاب ذوي الخبرات في هذا المجال، ما يعكس التزامها بالتطور التكنولوجي.

4- يستفيد الموظفون في الوحدة الانتاجية من الدورات التدريبية في مجال العمل الإلكتروني

الجدول (3-22): يستفيد الموظفون في الوحدة الانتاجية من الدورات التدريبية في مجال العمل الإلكتروني

النسبة المئوية	التكرار	يستفيد الموظفون في الوحدة الانتاجية من الدورات التدريبية في مجال العمل الالكتروني
100.0	40	او افق بشدة

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل

- يشير الجدول إلى أن جميع المشاركين (عددهم 40) يوافقون بشدة على أن الموظفين في الوحدة الإنتاجية يستفيدون من الدورات التدريبية في مجال العمل الإلكتروني، بنسبة 100.0%.
- تعكس هذه النتيجة اتفاقاً تاماً بين أفراد العينة على فعالية الدورات التدريبية المقدمة، ما يدل على:

\* نجاح الإدارة في تصميم برامج تدريبية تلي احتياجات الموظفين.

\* وجود اهتمام فعلي بتأهيل العاملين ومواكبتهم لمتطلبات التحول الرقمي.

\* تعزيز الكفاءة المهنية للموظفين في مجال العمل الإلكتروني، مما يساهم في دعم مسار الإدارة

الإلكترونية بشكل عام.



الشكل (3-10): منحنى بياني متعلق بمدى استفادة الموظفين من الدورات التدريبية  
المصدر: مخرجات SPSS

الاستنتاج

تبين نتائج الاستبيان أنَّ 100% من العاملين بالوحدة الإنتاجية (عدد 40) يوافقون بشدة على استفادتهم من الدورات التدريبية في مجال العمل الإلكتروني. وتشير هذه النتيجة إلى وجود توافق تام بين الموظفين حول أهمية التدريب الإلكتروني في تطوير قدراتهم بما يتوافق مع متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية. ويعكس هذا التوافق مدى استعداد الموظفين وجاهزيتهم الكاملة لاكتساب المهارات الرقمية اللازمة، مما يؤكد أن برامج التدريب الإلكتروني تشكل ركيزة أساسية في إنجاح جهود التحول نحو الإدارة الإلكترونية. وعليه، فإن هذه النتيجة تدلّ بوضوح على فعالية الاستثمار في هذه الدورات لتعزيز القدرات البشرية ودعم مسيرة التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

المحور الثالث: أداء العاملين

1- تحدد المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق

الجدول (3-23): تحدد المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق

النسبة المئوية	التكرار	تحدد المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق
100.0	40	او افاق

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

- جميع المشاركين (40 موظفًا) قد أبدوا موافقتهم التامة (بنسبة 100%) على أن المهام الموكلة إليهم محددة بشكل دقيق.

- تعكس هذه النتيجة وضوحًا كبيرًا في تنظيم العمل داخل الوحدة، إذ أن تحديد المهام بدقة يساهم في رفع الكفاءة، وتجنب الازدواجية، وتيسير تنفيذ المسؤوليات. كما يدل ذلك

على وجود هيكل تنظيمي فعّال يدعم بيئة العمل الإلكتروني من خلال وضوح الأدوار وتوزيع المهام، مما يُعدّ عاملاً مهمّاً في إنجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية.



يستفيد الموظفون في الوحدة الاحتاجية من الدورات التدريبية في مجال العمل الالكتروني

الشكل(3-11): منحنى بياني متعلق بدور الإدارة في تحسين أداء العاملين وتحديد مهامهم  
2- تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة اليهم

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول(3-24): تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة اليهم

النسبة المئوية	التكرار	تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة اليهم
15.0	6	او افق
85.0	34	او افق بشدة
100.0	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

- تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية كبيرة من المشاركين (85%) يوافقون بشدة على أن مؤهلات العاملين تتناسب مع الوظائف الموكلة إليهم، بينما أبدى 15% موافقتهم بدرجة أقل، دون وجود أي رفض.

- يعكس هذا التوزيع مستوىً عاليًا من الرضا والملاءمة بين الكفاءات والمهام، مما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على نجاح الإدارة في توظيف الأفراد في مواقع تتناسب مع مؤهلاتهم الأكاديمية والمهنية. هذا التناسب يعدّ عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء، ويدعم كفاءة تنفيذ المهام ضمن منظومة العمل الإلكتروني، مما يسهم في تعزيز فاعلية الإدارة وتحقيق أهدافها الرقمية.

3- يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أداءهم لعملهم

الجدول (3-25): يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أداءهم لعملهم

النسبة المئوية	التكرار	يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أداءهم لعملهم
100.0	40	أو افاق بشدة

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تُظهر نتائج الجدول أن جميع المشاركين (100%) يوافقون بشدة على أن العمال يبذلون جهدًا لتفادي ارتكاب الأخطاء أثناء أداء مهامهم.

هذا الإجماع التام يعكس درجة عالية من الوعي المهني والمسؤولية لدى العاملين، مما يشير إلى التزامهم بالجودة والدقة في تنفيذ العمل. كما يدل ذلك على وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الانضباط والحرص، وهو ما يدعم بدوره فاعلية الإدارة الإلكترونية، حيث يتطلب العمل الرقمي تقليل الأخطاء وضمان الدقة في المعطيات والإجراءات.

4- يلتزم العمال بالاوقات الرسمية للعمل

الجدول (3-26): يلتزم العمال بالاوقات الرسمية للعمل

النسبة المئوية	التكرار	يلتزم العمال بالاوقات الرسمية للعمل
12.5	5	او افق
87.5	35	او افق بشدة
100.0	40	المجموع

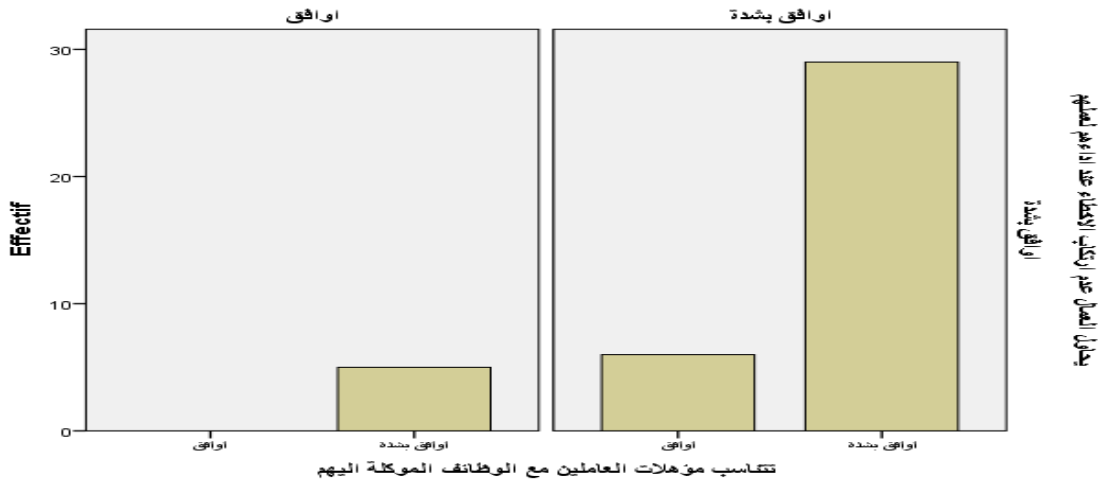
المصدر: مخرجات SPSS

التحليل

تُظهر نتائج الجدول أن 87.5% من المشاركين يوافقون بشدة و12.5% يوافقون على أن العمال يلتزمون بالاوقات الرسمية للعمل، ما يعني أن جميع المشاركين (100%) يُقرّون بوجود التزام بالانضباط الزمني داخل بيئة العمل.

تعكس هذه النتيجة مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط المهني، وهو من العوامل الأساسية لضمان سير العمل بكفاءة، خصوصاً في بيئات تعتمد على النظام الإلكتروني، حيث تُعدّ الالتزامات الزمنية شرطاً محورياً في تسيير العمليات الرقمية بسلاسة ودقة.

يلتزم العمال بالاوقات الرسمية للعمل



الشكل (3-12): منحني بياني يمثل "توزيع آراء المشاركين حول مدى التزام العمال بالاوقات الرسمية للعمل وتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف الموكلة إليهم"

المصدر: مخرجات SPSS

استنتاج :

تُظهر نتائج الشكل أن هناك مستوىً عاليًا من الانضباط والاحترافية لدى العاملين في الوحدة الإنتاجية. إذ أكد جميع المشاركين (100%) أنهم يبذلون جهدًا لتفادي الأخطاء أثناء أداء مهامهم، كما أشاروا إلى التزامهم التام بالأوقات الرسمية للعمل، حيث عبّر 87.5% عن موافقتهم الشديدة و12.5% عن موافقتهم على ذلك. بالإضافة إلى ذلك، أكد 85% من المشاركين أن مؤهلات العاملين تتناسب بشدة مع الوظائف الموكلة إليهم، في حين عبّر 15% عن موافقتهم.

تدل هذه المؤشرات مجتمعة على وجود بيئة عمل منظمة ومنضبطة، تعتمد على توزيع دقيق للمهام، وتراعي الكفاءات المهنية. كما تعكس مدى الالتزام الفردي والجماعي بقيم الجودة والانضباط، وهي عوامل جوهرية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، التي تتطلب كفاءات متخصصة، التزامًا بالوقت، وتقليلاً للأخطاء لضمان سير العمليات بكفاءة ودقة.

5- يتوفر لدى الموظفين القدرة على ربط اتصالات عمل فعلة مع الآخرين

الجدول (3-27): يتوفر لدى الموظفين القدرة على ربط اتصالات عمل فعلة مع الآخرين

النسبة المئوية	التكرار	يتوفر لدى الموظفين القدرة على ربط اتصالات عمل فعلة مع الآخرين
100.0	40	او افق

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل:

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع المشاركين (100%) يوافقون تمامًا على أن

الموظفين يمتلكون القدرة على ربط اتصالات عمل فعلة مع الآخرين.

هذا الاتفاق التام يدل على أن بيئة العمل تتميز بمهارات تواصل قوية بين الموظفين، وهو عنصر أساسي في دعم التنسيق والتعاون داخل المؤسسة. وتُعد القدرة على بناء اتصالات فعّالة من أهم المهارات التي تُعزز من نجاح العمل الإلكتروني، حيث تتطلب الإدارة الرقمية تواصلًا سلسًا، وسريعًا، وقائمًا على الوضوح والدقة بين الأفراد والفرق.

بالتالي، تعكس هذه النتيجة نضجًا مهنيًا واستعدادًا وظيفيًا يساهم في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

6- تركيز الإدارة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية و الفنية و توليهم مكانة خاصة

الجدول (3-28): تركيز الإدارة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية و الفنية و توليهم مكانة خاصة

النسبة المئوية	التكرار	تركيز الإدارة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية و الفنية و توليهم مكانة خاصة
100.0	40	او افق

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل :

تُظهر نتائج الجدول أن جميع المشاركين (100%) يوافقون تمامًا على أن الإدارة تركز على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية و الفنية و توليهم مكانة خاصة.

يعكس هذا الإجماع إدراكًا عامًا داخل المؤسسة لأهمية الكفاءات العلمية والفنية في دفع عجلة التطوير والإنتاج. كما يدل على أن الإدارة تتبنى سياسة واضحة في تقدير الخبرات والاستفادة منها في المواقع الحساسة، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على الرؤية الاستراتيجية التي تعتمد على تأهيل العنصر البشري كركيزة أساسية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

7- يقوم الموظفون بتادية الاعمال الموكلة اليهم و تحقيق النتائج المطلوبة بفعالية

الجدول(3-29): يقوم الموظفون بتادية الاعمال الموكلة اليهم و تحقيق النتائج المطلوبة ب فعالية

النسبة المئوية	التكرار	يقوم الموظفون بتادية الاعمال الموكلة اليهم و تحقيق النتائج المطلوبة ب فعالية
100.0	40	او افق بشدة

المصدر: مخرجات SPSS



الشكل(3-13): منحني بياني يمثل توزيع آراء المشاركين حول تشجيع الإدارة الموظفين على العمل الجماعي

المصدر: مخرجات SPSS

استنتاج

تُظهر نتائج الجداول الثلاثة والشكل اتفاقًا تامًا من طرف المشاركين (100%) على ثلاثة محاور أساسية تتعلق بالأداء والكفاءة داخل المؤسسة:

- الموظفون يمتلكون القدرة على ربط اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.
  - الإدارة تركز على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتمنحهم مكانة خاصة.
  - العاملون يؤدّون المهام الموكلة إليهم ويحققون النتائج المطلوبة بفعالية.
- يعكس هذا الإجماع صورة إيجابية للغاية عن بيئة العمل، حيث يتوفر تواصل مهني فعّال، وتقدير للكفاءات والخبرات، إلى جانب فعالية عالية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. وتشير هذه المؤشرات مجتمعة إلى نضج تنظيمي وكفاءة بشرية مؤهلة، ما يُشكّل قاعدة صلبة لدعم التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية وتعزيز الأداء المؤسسي المستدام.

8- انجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

الجدول (3-30): انجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

النسبة المئوية	التكرار	انجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
100.0	40	أو افق

المصدر: مخرجات SPSS

التحليل

الجدول يعرض بيانات حول تكرار الإجابة "أو افق" بنسبة 100% على عبارة "أنجز المهام الوظيفية طبقًا لمعايير الجودة المطلوبة".

الإجابة "أو افق" تم تقديمها بنسبة 100%، مما يعني أن جميع المشاركين أو المراجعين اتفقوا بشكل كامل مع العبارة.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن جميع الأفراد الذين تم جمع بياناتهم يعتقدون أنهم ينفذون المهام الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

9- يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل

الجدول (3-31): يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل

النسبة المئوية	التكرار	يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل
100.0	40	أو افق بشدة

المصدر: مخرجات SPSS

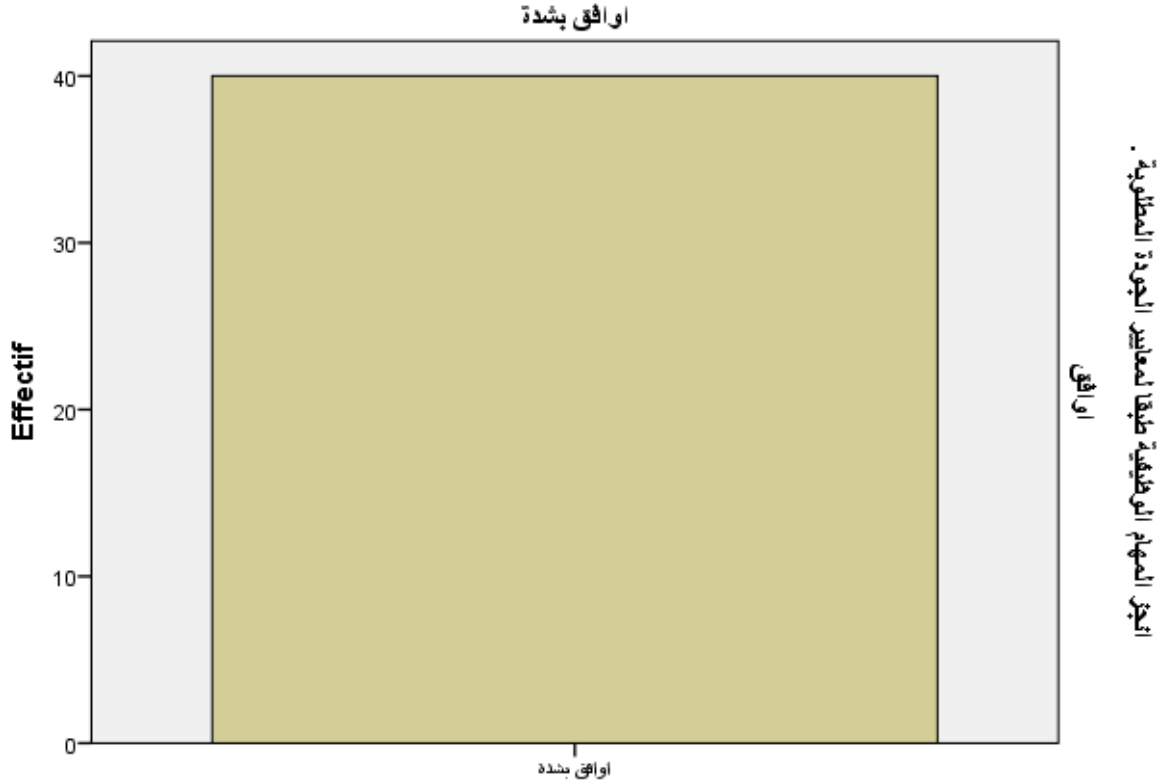
التحليل:

- الجدول يعرض بيانات حول إجابة المشاركين في السؤال المتعلق بقدرة العمال على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل.

- الإجابة "أو افق بشدة" تم تقديمها بنسبة 100%، مما يعني أن جميع المشاركين في الاستطلاع أو المراجعة يعتقدون بشكل كامل أن لديهم القدرة على ابتكار طرق جديدة لتحسين وتبسيط إجراءات العمل.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن جميع العمال الذين تم جمع بياناتهم لديهم ثقة في قدرتهم على الابتكار وتحسين العمليات من خلال تبسيط الإجراءات.

يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل



يقوم الموظفون بتادية الاعمال الموكلة اليهم و تحقيق النتائج المطلوبة بفعالية

الشكل (3-14): منحني بياني يمثل "توزيع آراء المشاركين حول مدى ابتكار الموظفين وقدرتهم على الابتكار في انجاز مهامهم بجودة

المصدر: مخرجات SPSS

استنتاج

تظهر نتائج الشكل أن جميع المشاركين في البيانات التي تم تحليلها يعبرون عن توافق كامل في آرائهم. سواء فيما يتعلق بتنفيذ المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة أو فيما يتعلق بقدرتهم على ابتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل، يظهر أن الجميع يوافقون بشكل تام. النسبة المئوية 100% في كل من الحالات تعكس وجود إجماع وتوافق كامل بين المشاركين، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الرضا والقدرة على تحسين الأداء من خلال الابتكار واتباع معايير الجودة.

استنتاج عام:

يظهر تحليل البيانات أن الإدارة العامة قد وفّرت بيئة رقمية متكاملة تُمكن من تحسين أداء العاملين بشكل ملموس، من خلال توفير أدوات رقمية فعّالة، مثل البرمجيات المتخصصة، وربط داخلي وخارجي سلس، إلى جانب دعم مستمر بتكوينات تقنية وبرامج سهلة الاستخدام. كما تساهم هذه المنظومة الرقمية في تسهيل الوصول إلى المعلومات، تعزيز الأمن المعلوماتي، وتحسين قنوات التواصل الداخلي والخارجي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات وسرعة إنجاز المهام.

كما تؤكد نتائج الاستبيان أن جميع المشاركين عبّروا عن توافق كامل في آرائهم، سواء فيما يتعلق بتنفيذ المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، أو فيما يخص قدرتهم على ابتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل. وتُظهر نسبة الموافقة التامة (100%) في مختلف المؤشرات وجود إجماع يعكس مستوى عالٍ من الرضا والقدرة على تحسين الأداء من خلال الابتكار واتباع معايير الجودة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الإدارة الرقمية لا تقتصر فقط على توفير أدوات تقنية، بل

تؤدي دوراً محورياً في دعم الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين شامل وفعال لمردودية المؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1-الكتب:

- بشير عباس العلاق و اخرون , التجارة الالكترونية , ط1 , دار المناهج , عمان , الأردن , 2004 .
- ربيعي مصطفى عليان , البيئة الالكترونية , ط1 , دارالصفاء , الأردن , 2012 .
- طارق العلوش و اخرون , الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي , ط1 , المنظمة العربية للتنمية الادارية , مصر , 2004 .
- عبد الرزاق السالمي و اخرون , الادارة الالكترونية , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , 2008 .

### 2- الرسائل الجامعية و الأطروحات:

- بوالزيت أمنة و اخرون , أثر الابداع الاداري على تحسين أداء العاملين دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة , تخصص ادارة أعمال , معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة , 2002 .
- خلفان بن محمد بن عامر العيسري , اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان , رسالة ماجستير , كلية ادارة الأعمال , جامعة الشرقية , 2022 .
- ساري عوض الحسنات , معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعة الفلسطينية , مذكرة ماجستير , تخصص ادارة تربوية , كلية التربية , جامعة عين شمس , 2011 .
- فضيلة نشاش , دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار , مذكرة ماستر , تخصص تنظيم و عمل , قسم العلوم الاجتماعية , جامعة احمد دراية ادرا , 2020 .
- لوناسي خديجة و اخرون , دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة البويرة , مذكرة ماستر , قسم علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة أكلي كحند أولحاج , البويرة , 2019 .

### 3- المجلات العلمية:

- الهاني عاشور, أداء العاملين داخل المؤسسة و العوامل المتحكمة فيه , مجلة العلوم الانسانية , العدد 44 , جامعة محمد خيضر بسكرة .
- بودي عبد الصمد , الادارة الرقمية كابداع في تسيير و تميز المنظمات الأعمال مع الاشارة لنموذج للادارة الرقمية في المنظمات العربية , مجلة الحقيقة , المجلد 10 , العدد 4 , 2011 .
- جلال مصطفى عبد الرزاق كليب , اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة و فروعها في محافظة تعز , مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية , المجلد 6 , العدد 5 , 2023 .
- حواس عبد الرزاق , كيفية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ( الأهمية و النتائج ) دراسة ميدانية , مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات , المجلد 6 , العدد 2 , جامعة الوادي الجزائر , 2021 .
- شاكرزيد الشراري , دور الادارة الرقمية في تنمية المهارات الابداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين , مجلة التربية , العدد 195 , يوليو 2022 .
- شقلود سهام , واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات , مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية و الانسانية تصدر عن المركز الجامعي غليزان , العدد 1 , جامعة محمد خيضر بسكرة , أوت 2020 .
- شيماء عبد الله عبد العال البطران , الادارة الرقمية كألية لتنمية رأس المال الدشري الاداري في الجامعات المصرية دراسة ميدانية على موظفي الادارة بجامعة الفيوم , المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية , المجلد الثاني عشر , العدد الرابع , 2021 .
- عبد الجليل مقدم و آخرون , اثر الادارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية بمصلحة جوازات السفر البيومترية بدائرة بشار , مجلة دراسات التنمية الاقتصادية , المجلد 1 , العدد 1 , 2019 .
- علي فلاق و آخرون , استراتيجية التوظيف الداخلي و أثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة انتاج المدينة , مجلة مجاميع المعرفة , المجلد 6 , العدد 2 , جامعة يحي فارس المدينة الجزائر , 2020 .
- عواج سامية , دور الادارة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية , مجلة بحوث و دراسات في الميديا الجديدة , المجلد 5 , العدد 1 , 2024 .
- متلف حدة , بيئة العمل الداخلية و أثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية , مجلة البحوث و الدراسات العلمية , المجلد 16 , العدد 1 , جامعة الحاج لخضر باتنة , 2022 .
- محمد حسين صلاح أحمد , أثر تطبيق الادارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر دراسة ميدانية , مجلة البحوث الادارية , المجلد الثاني والأربعون , العدد 1 , يناير 2023 .
- محمود يسرى أحمد و آخرون , اثر استخدام نظم الادارة الرقمية على متابعة الاستهلاك في مطابع جريدة الأهرام , مجلة العمارة و الفنون , العدد الثاني عشر .

- مقبي ميمونة و اخرون , الادارة الرقمية و أثرها في تحسين مستوى الخدمات الصحية من وجهة نظر اداري المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية , مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية , المجلد 8 , العدد 1 , أفريل 2024 .

- موزي بنت مشرف بن صبر البقعاوي , دور الادارة الرقمية في تفعيل الاتصال الاداري لدى الاداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل , مجلة العلوم التربوية و النفسية , المجلد 3 , العدد 24 , أكتوبر 2019 .

- وفاء زوقار , اثر الادارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بركة , مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية , المجلد 6 , العدد 2 , 2023 .

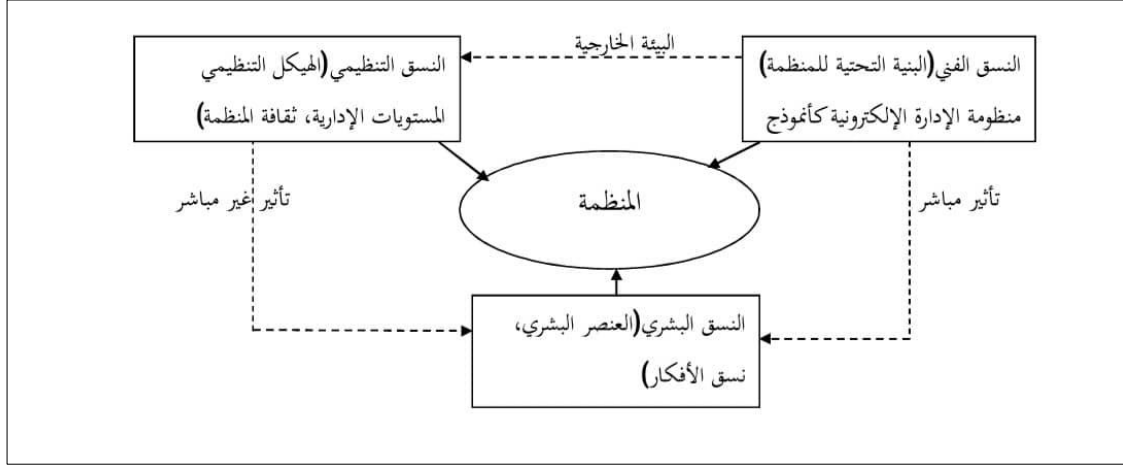
#### 4- الملتقيات العلمية:

- راضية عروف , الادارة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة التجارية , الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية و رهانات و تحديات تقييم الواقع و استشراف الواقع , جامعة غرداية , 2023 .

- ناجح مخلوف و اخرون , تطبيق الادارة الرقمية في الجامعات الجزائرية منصات تكوين طلبة الدكتوراه انموذجا , الملتقى الدولي الأول الموسوم بعنوان الادارة الرقمية و دورها في عصرنة الادارة العمومية بالجزائر , جامعة محمد بوضياف المسيلة , الجزائر .

## الملاحق:

الملحق رقم 01: تأثير الادارة الرقمية على العاملين



المصدر: مزهر شعبان العاني واخرون , الادارة الالكترونية , دار الثقافة , 2014 , ص 234



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة

التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي إيزي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

قسم ادارة الاعمال

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الإستبيان الذي بين يديك هو إحدى أدوات الدراسة لإعداد مذكرة الماستر تخصص محاسبة وجباية معمقة بالمركز الجامعي إيزي، تحت عنوان:

تأثير الإدارة الرقمية على تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية-

نلتمس منكم التكرم بالإجابة على الإستبيان المرفق، بدقة وموضوعية وذلك لما لإجاباتكم من أهمية نعتد عليها في نتائج هذه الدراسة، كما نؤكد لكم بأن المعلومات الواردة في هذا الإستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا أسى عبارات الإحترام والتقدير، شاكرين لكم مسبقا على حسن تعاونكم معنا

إعداد الطالبين:

منسول بدر الدين

ا: عليوش مصعب

تحت إشراف الأستاذ:

بوضياف عمر عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى من سيادتكم إبداء رأيكم بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	شهادة مهنية	<input type="checkbox"/>	شهادة ماستر
<input type="checkbox"/>	شهادة ليسانس	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا

2- الخبرة المهنية:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة من 5 إلى
<input type="checkbox"/>	10 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: مستوى رقمنة الإدارة

القسم الأول: اجهزة الحاسوب ولواحقها

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	توفر الإدارة العدد الكافي من اجهزة الحاسوب في محتل مصالحتها					
02	توفر الإدارة العدد الكافي من الطابعات والمسحات الضوئية في مختلف مصالحتها.					
03	تقوم الإدارة تسجيل دخول و خروج الموظفين الكترونيا .					
04	تستخدم الادارة الاقراص المدمجة اثناء تادية المهام الادارية.					
05	توفر الادارة حاسوب شخصي لكل عمال الادارة .					

القسم الثاني: شبكات الاتصال

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	يوجد في الادارة شبكة انترنت داخلية تربط بين الموظفين.					
02	يتم استخدام البريد الالكتروني المهني في عمليات التواصل داخل المؤسسة.					
03	تقوم اجهزة الاتصال (الهاتفق – الفاكس – الانترنت ....) المتوفرة في الادارة بتغطية جميع حاجيات الاتصال في العمل .					
04	هناك ربط الكتروني بين المديرية الجهوية والادارة العامة .					
05	يوجد موقع الكتروني للوحدة على الانترنت .					
06	تملك المؤسسة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي.					

القسم الثالث: البرمجيات و قواعد البيانات

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	لدى الادارة البرمجيات الحاسوبية الازمة لتطبيقات الاعمال الادارية .					
02	تتوفر المؤسسة على برنامج لتسيير العمليات الانتاجية.					
03	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والارشادات.					
04	تحرص الادارة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات و الحفاظ على سريتها .					
05	تساعد الأنظمة الرقمية على استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها .					

القسم الرابع: الكوادر البشرية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	توجد رغبة لدى العاملين في التغير نحو الادارة الالكترونية .					
02	يتوفر لدى الادارة التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة .					
03	تعمل الادارة على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الالكتروني.					
04	يستفيد الموظفون في الوحدة الانتاجية من الدورات التدريبية في مجال العمل الالكتروني .					

## المحور الثالث: اداء العاملين

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	تحدد المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق .					
02	تعمل المؤسسة على تحسين اداء العاملين بصفة مستمرة .					
03	تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة اليهم .					
04	يحاول العمال عدم ارتكاب الاخطاء عند اداءهم لعمليهم .					
05	يلتزم العمال بالاوقات الرسمية للعمل.					
06	يتوفر لدى الموظفين القدرة على ربط اتصالات عمل فعلة مع الاخرين.					
07	تركز الادارة على الاستفادة من دوي الخبرات العلمية والفنية وتوليم مكانة خاصة .					
08	تشجع الادارة الموظفين على المشاركة الجماعية في حل المشكلات .					
09	يقوم الموظفون بتادية الاعمال الموكلة اليهم وتحقيق النتائج المطلوبة بفعالية .					
10	انجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .					
11	يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل.					

