

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الاعلام والاتصال



الموضوع:

**انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمجالس الشعبية البلدية**  
دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

تحت اشراف  
د: عبد العزيز جودي

من اعداد الطالبتين:  
- اسمهان بن حامي  
- خديجة بن حبرية

السنة الجامعية: 2024 / 2023

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الاعلام والاتصال



الموضوع:

**انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمجالس الشعبية البلدية**  
دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

تحت اشراف  
د: عبد العزيز جودي

من اعداد الطالبين:  
- اسمهان بن حامي  
- خديجة بن حبرية

السنة الجامعية: 2024 / 2023

## شكر وتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد كثيرا مباركا، يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك ان وفقتنا لإنجاز

هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم إلى الأستاذ الدكتور "جودي عبد العزيز" الذي

أشرف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما نتقدم بالشكر الى بعض الإطارات العاملة بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس على

التعاون الذي أبدوه معنا.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل، نقول لكم شكرا وجزاكم الله عنا خير الجزاء.

# الاهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع  
إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،  
ومن علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، برا واحسانا ووفاء لهما  
والديّ العزيزين أطال الله في عمرهما.  
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، إلى العقد المتين  
ومن كانوا عوناً لي في رحلة بحثي: أخوأي (سفير وفارس)  
وإلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب او بعيد في إتمام هذه  
الدراسة، سائلة المولى ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخرة.  
ثم إلى كل طالب علم سعى بعمله ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما  
أعطاه الله من علم ومعرفة.  
الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات.  
الحمد لله الذي ما تم جهد الا بعونه، وما ختم سعي الا بفضله.

اسمهان

# الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا على البدء والختام وآخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

أهدي تخرجي الى من أحمل اسمه بكل فخر، من دعمني بلا حدود واعطاني دون مقابل، إلى من غرس في روحي مكارم الاخلاق، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي، الى فخري واعتزازي.

والدي العزيز

إلى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي، ادعو الله ان يشفيها ويحفظها ويطيل بعمرها.

والدتي الحبيبة

إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير اخي (سيدعلي) واخوتي (أمال، عائشة وايمان).

إلى من بها ازلت عقبات الطريق ضماد الروح ودواء الجروح.  
عمتي الغالية (حياة)

إلى كل الأصل والأقارب جدي وجدتي حفظهما الله.

إلى كل الأصدقاء والصديقات الذين رافقوني خلال مشواري الجامعي واحدا واحدا.

فروجة واسمهان وريمة

إلى من كان لهم أثر في حياتي وأحبهم قلبي وكانوا سندي في الخفاء وكانوا سبب لمعة عيوني وضحكة شفاهي وفرحي الدائم.

خديجة

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

يهدف هذه البحث إلى دراسة الرقمنة الإدارية وانعكاسها على الأداء الوظيفي لموظفي المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس، وإعطاء صورة عن واقع ومستقبل المؤسسة في ظل تطبيق الخدمة الرقمية والقضاء على الأساليب التقليدية ومدى نجاعة الرقمنة حيث تساعدنا هذه الدراسة على فهم كيف يمكن لتقنية الرقمنة تحسين تجربة الموظفين وتزويد من كفاءة العمليات وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه سعينا إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهي انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس؟ ولالإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على منهج دراسة حالة ومجتمع بحث يتمثل في موظفي المجلس الشعبي البلدي، أين اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، بتوظيف المقابلة مع الأمين العام المتواجد على المستوى المجلس الشعبي البلدي لتوضيح سيرورة العمل فيها، كما، اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية للبحث والتي وجهت لموظفي المجلس الشعبي البلدي، ليم بعدها تحليل بيانات الدراسة الميدانية وذلك على حساب اجوبة المبحوثين التي مكنتنا من الوصول عدة نتائج أهمها: ان تطبيق الرقمنة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لايزال في طريق التطور، وان الأداء الوظيفي يتأثر بالإمكانيات التي تسخرها الإدارة للموظفين. لكن بالرغم من النقائص الموجودة فان الرقمنة لها أثر بالإيجاب على تحسين أداء الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي. وارتأينا انه من الضروري تعميم تطبيق الرقمنة في جميع المؤسسات وجميع المستويات لما لها من آثار مباشرة في تحسين الأداء العام للموظفين وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة للمواطن.

## الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، الأداء الوظيفي، المجلس الشعبي البلدي، المؤسسة الخدمتية.

## **Résumé de l'étude**

Cette recherche vise à étudier la numérisation administrative et son impact sur la performance des employés du Conseil populaire municipal de la wilaya de Boumerdès, en fournissant une image de la réalité et de l'avenir de l'institution à la lumière de l'application des services numériques et de l'élimination des méthodes traditionnelles.

Elle cherche également à évaluer l'efficacité de la numérisation. Cette étude nous aide à comprendre comment la technologie numérique peut améliorer l'expérience des employés, accroître l'efficacité des opérations et améliorer la performance au travail. Par conséquent, nous avons cherché à répondre à la problématique suivante : Quels sont les impacts de la numérisation sur la performance au travail au sein du Conseil populaire municipal de la wilaya de Boumerdès ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté la méthode de l'étude de cas et un échantillon de recherche représenté par les employés du Conseil populaire municipal, en utilisant l'échantillonnage aléatoire simple. Nous avons employé un entretien avec le secrétaire général du Conseil pour clarifier le déroulement des travaux, ainsi qu'un questionnaire comme principal outil de recherche, destiné aux employés du Conseil populaire municipal. Par la suite, les données de l'étude de terrain ont été analysées sur la base des réponses des enquêtés, ce qui nous a permis de parvenir à plusieurs conclusions, dont les principales sont : l'application de la numérisation au sein du Conseil populaire municipal est encore en cours de développement, et la performance des employés dépend des moyens mis à leur disposition par l'administration. Toutefois, malgré les lacunes existantes, la numérisation a un effet positif sur l'amélioration des performances des employés au Conseil populaire municipal. Nous avons estimé qu'il est nécessaire de généraliser l'application de la numérisation dans toutes les institutions et à tous les niveaux, en raison de ses effets directs sur l'amélioration de la performance globale des employés et, par conséquent, sur l'amélioration des services fournis aux citoyens.

**Mots-clés** : Numérisation, performance au travail, Conseil populaire municipal, institution de services.

# خطة البحث

مقدمة

## الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. منهج الدراسة
6. مجتمع البحث وعينة الدراسة
7. أدوات الدراسة
8. مصطلحات ومفاهيم الدراسة
9. الدراسات السابقة
10. مجال الدراسة

## الإطار النظري

الفصل الأول: الرقمنة الإدارية وآلية التحول.

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة.

المبحث الثاني: مراحل رقمنة مصادر المعلومات.

المبحث الثالث: أهمية الرقمنة وأهداف مشروعها.

المبحث الرابع: رقمنة الإدارة في الجزائر ومعوقات تطبيقها.

المبحث الخامس: الوسائل المستخدمة للرقمنة بالمجلس الشعبي البلدي.

**الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.**

**المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي.**

**المبحث الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.**

**المبحث الثالث: عناصر ومؤشرات الأداء الوظيفي.**

**المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.**

### **الإطار التطبيقي**

**الفصل الثالث: الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

**المبحث الأول: التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

**المبحث الثاني: واقع الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

**المبحث الثالث: تقييم استخدام الرقمنة في تأدية العمل بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

**المبحث الرابع: العراقيل التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

**المبحث الخامس: نتائج الدراسة الميدانية في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

**خاتمة.**

تمثل المؤسسة نظاما يعمل على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وهذا من خلال مواكبة ومسايرة مختلف التطورات والتغيرات الجديدة في وقتنا الحالي، وهذا من خلال ضمان تحقيق هذه المؤسسات للفاعلية والكفاءة الوظيفية والبقاء والاستمرارية في إطار المحيط الذي تنشط فيه مهما كانت طبيعة هذه المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو خدماتية أو عمومية أو خاصة.

ومن بين هذه المؤسسات الخدماتية العمومية نجد مؤسسة المجلس الشعبي البلدي تتدرج ضمن الجماعات المحلية حيث تعمل هذه الهيئة على تقديم خدمات عمومية تكون على مستوى تطلعات وتوقعات المواطنين، ومن أجل تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وهذا من خلال تجسيد العيش الكريم للمواطن وتلبية مختلف احتياجاته ومتطلباته المتنوعة (إدارية اجتماعية اقتصادية... الح). ومن أجل تحقيق هذه الغايات والأهداف فإنه يتوجب على هذه الهيئة العمومية ضرورة استحداث أنماط وأساليب وتقنيات حديثة وعصرية بهدف تحسين مستوى الخدمات العمومية الإدارية المقدمة.

اذ يمثل الأداء الوظيفي الجيد العنصر الأساسي في ضمان هذه الهيئة العمومية (المجلس الشعبي البلدي) في تحقيق ما يعرف بتحسين جودة المخرجات، وهذا يكون من خلال استخدام تقنيات و أساليب اتصالية تكنولوجيا حديثة التي تساهم في نقل و تبادل مختلف المعلومات و البيانات بشكل سلس وواضح بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية بمؤسسة المجلس الشعبي البلدي و تبسيط العمل الإداري وتقسيم المصالح وتجسيد التنظيم وتنسيق وتوجيه والرقابة على مختلف المهام والوظائف والأدوار، كما تساهم هذه التقنيات الاتصالية الحديثة او ما يعرف بالرقمنة في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة العاجلة وهذا ما يساهم في تطوير وتحسين قدرات ومؤهلات الموظفين العلمية والتقنية والميدانية، وهذا ما يؤدي الي تقديم الأداء الوظيفي الملائم بشرط ان يفعل استخدام الرقمنة بشكل صارم وجدي،

وفق إرادة سياسية في هذه الهيئة (المجلس الشعبي البلدي) وتوفر مقومات ومرتكزات هامة مثل العنصر البشري المؤهل والمدرب تدريباً راقياً وتوفر تكنولوجيا عالية من دون وجود أي خلل أو ضعف، وهذا يسمح بتجسيد إدارة الكترونية عصرية حديثة تساهم في التخفيف من الإجراءات الإدارية والبيروقراطية التي انهكت المواطنين واعاقتهم في القيام بمختلف المعاملات الإدارية.

و في دراستنا وقع علينا اختيارنا على مؤسسة المجلس الشعبي البلدي ببومرداس من اجل التعرف على واقع تطبيق الرقمنة فيها ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي وتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية خصوصا وان هذه الهيئة تعرف تطورا كبيرا في استخدام الرقمنة من اجل تحسين الخدمات، ويكون ذلك في عمليات استخراج جوازات السفر وبطاقات البيوميترية وتوفير الشاشات الالكترونية التي تعمل على توجيه المواطنين حول كيفية التعامل مع هذه المؤسسة. إضافة الى توفرها على الصفحة الرسمية لهذه الهيئة عبر موقع الفيسبوك والموقع الرسمي عبر الانترنت، إضافة الى البريد الالكتروني وهذا ما يساهم في تكريس التفاعل والتواصل المتبادل بين الإدارة والمواطنين وهذا تطبيقا لمقولة "تقريب الإدارة من المواطن" الذي يعمل على كسب هذه الهيئة للتأييد والقبول من المواطنين وتكوين الصورة الذهنية الجيدة والإيجابية حول الخدمات والمهام المقدمة من طرف هذه الهيئة للمواطنين. حيث تساهم الرقمنة في تطوير وتحسين الأساليب والأنماط الإدارية التقليدية بأخرى حديثة تستجيب لمختلف امال وتطلعات المواطنين والمساهمة في تحقيق التنمية الإدارية والاجتماعية والاقتصادية ويكون ذلك من طريق الأداء الوظيفي الذي يستجيب لمتطلبات ومرتكزات تكنولوجية وبشرية وتكون النتيجة النهائية في التفعيل الإيجابي بهذه الإدارة في تقديم الخدمات المناسبة وبسرعة فائقة وذات فعالية في تحسين الواقع الاجتماعي والمعيشي للمواطن. ولقد جاءت هذه الدراسة الوصفية التحليلية على عينة من موظفي المجلس الشعبي البلدي ببومرداس من اجل تسليط الضوء على واقع تطبيق الرقمنة على مستوى هذه الهيئة العمومية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.

بعد المقدمة وملخص الدراسة اقتضت طبيعة دراستنا الانتقال الى الإطار المنهجي حيث تطرقنا فيه الى إشكالية الدراسة وأهميته مروراً بأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ومنهج الدراسة مع ادواته إضافة مجتمع البحث وعينته وصولاً الى ضبط المفاهيم والمصطلحات وختمناها بالدراسات السابقة ومجال الدراسة.

اما الإطار النظري قسمناه الى ثلاث فصول الفصل الأول يتعلق بالرقمنة بداية بمفهومها ومراحلها وأهميتها مروراً برقمنة الإدارة في الجزائر ومعوقات تطبيقها والوسائل الرقمية المستخدمة بالمجلس الشعبي البلدي اما الفصل الثاني فخصصناه للأداء الوظيفي انطلاقاً من تعريفه وأهدافه وعناصر ومؤشرات الأداء الوظيفي ثم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه. والفصل الثالث الذي هو الإطار التطبيقي للدراسة فشمّل نبذة عن المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس والهيكل التنظيمي ثم عرض النتائج والبيانات والتحليل الخاصة بالاستمارة وأيضاً النتائج الجزئية والعمامة للدراسة.

- .I إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- .II أهمية الدراسة
- .III أهداف الدراسة
- .IV أسباب اختيار الموضوع
- .V منهج الدراسة
- .VI مجتمع البحث وعينة الدراسة
- .VII أدوات الدراسة
- .VIII مصطلحات ومفاهيم الدراسة
- .IX الدراسات السابقة
- .X مجال الدراسة

## 1. إشكالية الدراسة

تمثل الرقمنة تحولا شاملا في المرتكزات التي تقوم عليه الإدارة المعاصرة وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها أو تطبيقها فقط، بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية المعلوماتية والمالية و التشريعية و البيئية و البشرية وغيرها و بالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة و متكاملة لتطبيقها و إخراجها الى حيز الواقع العلمي، كما تحظى الرقمنة بأهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية و الحفاظ على المنظمة و استمراريتها في ظل المشهد التنافسي، و تمثل احد الأساليب الحديثة التي يعول عليها الفرد حيث أسهمت في احداث تغييرات كبيرة و مهمة و تحسين الجودة مما اسهم القدرة التنافسية للمنظمات و تحقيق أهدافها و التوسع في أداء عملها بالاعتماد على توفره هذه التكنولوجيا من وسائل و أدوات مناسبة مما يجعلها تنعكس على مستويات عدة من بين أهمها تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

إنّ للرقمنة تأثيرا كبيرا على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمتية عندما يتم توظيفها في تقديم الخدمات يسمح بتحسين من كفاءة وسرعة تقديم الخدمات وتقليل الأخطاء، ويمكن لها أيضا من تحسين تجربة الموظفين من خلال توفير خيارات التفاعل الرقمي والتواصل السريع، وتساعد أيضا في تحليل البيانات وفهم احتياجات العاملين بشكل أفضل مما يمكن المؤسسات من تحسين استراتيجيات وتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل.

فالأداء الوظيفي للمستخدم موضوع مهم يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة وهو الجهد المبذول من طرف العامل بشأن انجاز عمل معين بطريقة أفضل ومردود أكبر فالأداء الوظيفي في أي مؤسسة يعتبر عاملا مهما لنجاحها يتعلق الامر بقياس كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامه وتحقيق الأهداف المحددة يتم ذلك من خلال تقييم الأداء وتوفير التدريب والملاحظة وتقديم مكافئة أو التعليقات البناءة لتعزيز تحسين الأداء.

في ظل عصر الثورة التكنولوجية وانتشار التقنيات الحديثة و التي أصبحت في كل مجالات الحياة، حاولنا تسليط الضوء على مواضيع تحتل أهمية استثنائية على مستوى منظمات الاعمال ألا و هي الرقمنة و جودة الخدمة و التي تعد ذات تأثيرات و انعكاسات واسعة على تطوير الواقع الميداني للمؤسسات المعاصرة كما ساعد الانتشار في تسريع عملية الرقمنة في مختلف المؤسسات التي جعلت الإدارة اكثر قربا من المواطنين عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية و تتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد و هذا من شأنه بناء علاقة اتصالية ناجحة بين الإدارة و المواطنين و تحسين المرفق العام من خلال التمكن من الاليات الحديثة لتقنيات المعلومات. فكانت عملية الرقمنة تتماشى تدريجيا، بدأت عن طريق رقمنة الدولة لهيئتها المحلية العليا ثم الانتقال الى المحلية الصغرى، وتعتبر المجالس الشعبية البلدية من بين القطاعات التي تم رقمتها مرحليا.

ويعتبر المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس من بين الهيئات التي لديها أهمية كبرى بين بلديات الوطن والولاية نظرا للخدمات التي يقدمها للمواطن في شتى المجالات والدور الكبير الذي تلعبه ولاية بومرداس في عدة ميادين، و رقمنة هذا القطاع سهّل في مرونة خدمة المواطنين. فمن خلال ما تطرقنا اليه سابقا يتسنى لنا طرح السؤال الرئيسي التالي:

**ماهي انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس؟**

**يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية التالية:**

1. كيف ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الخدمة الرقمية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس؟
2. ما هي اهم الوسائل الرقمية الحديثة التي يستخدمها المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس؟
3. ما هي أهم العوامل الرقمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس؟
4. ما هي المعوقات التي يواجهها المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس في تنفيذ التحول الرقمي؟

## .ii أهمية الدراسة

اهتمت الأبحاث والدراسات اهتماما متزايدا بموضوع الرقمنة عامة وتأثيرها على الأداء الوظيفي بمؤسسة الجماعات المحلية بصفة خاصة، وتساعدنا هذه الدراسة على فهم كيف يمكن لتقنية الرقمنة تحسين تجربة الموظفين وتزويد من كفاءة العمليات وتحسين من تحليل البيانات وتساهم في تحقيق النجاح العملي، كما تعتبر هذه الدراسات أداة قوية للمؤسسات للتطور والابتكار في عالم الخدمات وكذلك التعرف على المعوقات والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الخدمائية في الجزائر، والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين وبذلك يمكن الاستفادة من نتائج دراستنا في رفع وتفعيل مستوى العاملين في المؤسسة، ولحدثة الموضوع نجدد طرحه على الساحة العلمية لان عملية الرقمنة تتم بمراحل وخطوات معينة وليس دفعة واحدة وبالتالي أهميتها تكمن في معرفة مكونات هذه العملية المتواصلة مرحلة بمرحلة ومدى بروز مخرجاتها على عدة مستويات منها الأداء الوظيفي للعامل الموظف في بلدية مهمة مثل بلدية بومرداس.

## .iii أهداف الدراسة

في ظل الحركة والديناميكية التي تعيشها الرقمنة في المؤسسات الخدمائية قررنا إرساء مجموعة من الأهداف منها:

- ✓ إبراز أهمية الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمة في المجلس الشعبي البلدي.
- ✓ التعرف على مفهوم الرقمنة والوصول إلى مدى نجاعة الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.
- ✓ التعرف على مدى اسهام الرقمنة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.
- ✓ إعطاء صورة عن واقع ومستقبل المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس في ظل تطبيق الخدمة الرقمية في القضاء على الأساليب التقليدية.
- ✓ تقييم مدى نجاح مشروع الرقمنة عامة في الجزائر.

## .IV أسباب اختيار الموضوع

يمكن ارجاع أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة الى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن ذكرها فيما يلي:

## ➤ الأسباب الذاتية

- اهتمامنا الشخصي بالتكنولوجيا وتأثيرها على الاعمال والخدمات
- فضولنا لمعرفة الانعكاسات التي احدثتها الرقمنة على الأداء الوظيفي

## ➤ الأسباب الموضوعية

- سعي الدولة الجزائرية الى تعميم الرقمنة تدريجيا في كل مؤسسات الجماعات المحلية
- المكانة التي يحتلها المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس وأهمية الخدمات المقدمة للمواطن
- معرفة العلاقة التي تربط بين تطبيق الرقمنة والأداء الوظيفي

## .V منهج الدراسة

يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها على أسلوب للتفكير والعمل وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة تتدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، التي تعرف على انها الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي اليه وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة بها كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحث الى تحقيقها من خلال استخدام هذه البحوث<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زين الدين العفراوي، دينا خليفة، اثر التوجه نحو الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة العمومية، دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، 2023/2022م ص18

كما يعرف أيضا انه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث<sup>1</sup> لا يمكن اختيار المنهج الذي نستعمله لدراسة الظاهرة التي نبحث فيها عشوائيا انما نختار المنهج حسب طبيعة الموضوع التي تفرض عليه المنهج المناسب من هنا اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة الذي ينتمي الى الدراسات الوصفية وهو المنهج الذي يجمع البيانات المتعلقة بالفرد أو المؤسسة.

**منهج دراسة حالة:** هو منهج يهدف الي التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة.<sup>2</sup> وهو كذلك المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا ومجمعا عاما وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول الى تعميمات معينة عملية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها

3

ولقد اعتمدنا على هذا المنهج (منهج دراسة حالة) في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على دراسة الظواهر كما في الواقع حيث يقوم بوصفها وصفا دقيقا ويدرس الظواهر بشكل متعمق وبعد ذلك يعمم النتائج على الظواهر المتشابهة.

باعتمادنا على هذا المنهج سنحاول اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للوصول الى التعميمات حول موضوع انعكاسات الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبومرداس.

### (أ) خطوات تطبيق منهج دراسة حالة

يقوم منهج دراسة حالة على دراسة وتحليل شامل وعميق لحالة محددة من حيث الزمان والمكان، بدلا من تشتيت الجهود على عدد كبير من الحالات لهذا يجب على الباحث اختيار وانتقاء الحالة

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، *مناهج البحث العلمي*، ط3، دار الكتب، 1441هـ، 2019م، ص35  
<sup>2</sup> عمار بوحوش، *دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية*، ط2، شارع زيرورت يوسف، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص30  
<sup>3</sup> ادريس زغدي، *تقدير الذات لدى الراشد المصاب بالعقم*، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، 2013، 2014، ص148

أو الحالات التي سوف تكون محل دراسته بحث تتيح له دراسة الجوانب المرغوب دراستها من الظاهرة فان أراد دراسة مثلا كيفية تطور الظاهرة فيجب على الحالة المدروسة هنا ان تتيح له تتبع تطور هذه الظاهرة خلال فترة زمنية، تسمح له بفهم كيفية تطور وتغير الظاهرة كما ان تطبيق هذا المنهج يمر بمجموعة من الخطوات يمكن ايرادها فيما يلي:

- تحديد وصياغة إشكالية الدراسة والتعريف الدقيق بالظاهرة المدروسة.
- التعريف الدقيق بالحالة محل الدراسة وتحديد نطاقها من حيث الزمان والمكان وموضوع الدراسة.
- تحديد الابعاد والجوانب التي سيتم دراستها في حالة موضع الدراسة وتحديد طبيعة ومصادر البيانات والمعلومات المطلوب توفيرها، وطرق جمعها
- تحديد مفاهيم والمبادئ التي سوف تراعي في دراسة الحالة، ووضع الفروض والمنهج المعتمد تحليل الفروض والبيانات.

- الاستقصاء الدقيق والشامل وجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>
- تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة عن طريق الاستقصاء أو الوثائق والسجلات والمقابلات والملاحظات واستخلاص الاحكام والنتائج.
- اعداد التوصيات والاقتراحات وتطبيقها على حالة مجال الدراسة.
- تعميم النتائج المتواصل اليها على باقي الحالات غير مدروسة.<sup>2</sup>

## VI. مجتمع البحث وعينة الدراسة

(أ) **مجتمع البحث:** باختيارنا لموضوع انعكاسات الرقمنة على تحسين الأداء الوظيفي عملنا على تحديد مجتمع الدراسة الذي سنعمل عليه ومنه نستخرج العينة التي تسعى من خلالها للحصول على المعلومات الدقيقة. ويعرف أيضا انه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الافراد أو الأشخاص الذي يكونون موضوع مشكلة البحث أي انه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة<sup>3</sup>

1 عبد الله قنقش، مطبوعة منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، 2016/2017م ص81

2 المرجع نفسه، ص82

بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث، محاضرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2017م،

ص20<sup>4</sup>

- ويعرف على انه المجتمع الأكبر أو مجموعة المفردات التي تستهدف الباحث دراسته لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته الا انه من الصعب الوصول الى المجتمع المستهدف لضخامته لذلك يتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول اليه والاقتراب منه لجمع البيانات والذي يعتبر عادة ممثلا للمجتمع المستهدف ويلي حاجات الدراسة وأهدافها ونختار منه عينة البحث<sup>1</sup>

وعليه فان تحديد مجتمع البحث يعتبر خطوة منهجية مهمة وضرورة في جميع البحوث والدراسات، لذا كان من الواجب الالتزام بهذه الخطوة المهمة والتي تعتبر مرتكز الجانب المنهجي. بما ان موضوع دراستنا يتمحور حول انعكاسات الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدماتية فان مجتمع البحث هو جميع بلديات ولاية بومرداس.

(ب) **عينة البحث:** هي مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع وتحقق أغراض البحث<sup>2</sup>، وهكذا يتعذر على الباحث دراسة جميع عناصر المجتمع فيلجا الى اختيار عينة بدلا من دراسة المجتمع كله وذلك يعود للأسباب التالية:

❖ دراسة المجتمع كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا وتكلفة مالية عالية

❖ قد يصعب الوصول الى كافة عناصر المجتمع وخاصة إذا كان المجتمع كبيرا وواسع

الانتشار<sup>3</sup>

وتعرف أيضا العينة على انها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي من حيث الخصائص والصفات<sup>4</sup>

سوهيلة شعبي، فالي لدية، استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في المؤسسة الخدماتية، دراسة وصفية بمؤسسة اتصالات الجزائر، تيزي وزو، مذكرة ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2020م، ص ص 4<sup>2</sup>، 5  
بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث، محاضرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2017م، ص 20<sup>3</sup>

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 42

<sup>4</sup> محمد الحسن احسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطبيعة للطبع والنشر، بيروت، 1498، ص 112

ت) العينة العشوائية البسيطة: هي التي يكون فيها فرصة متساوية لكل عنصر في مجتمع الدراسة ليكون من مفردات العينة، ويتم اختيار عينة عشوائية عندما يكون مجتمع الدراسة محددا ومعروفا وتكون طريقة الاختيار غير انتقائية اذ ان المفردات تختار عشوائيا حسب نوع العينة، اخذين بعين الاعتبار التجانس والتباين في المجتمع<sup>1</sup> نظرا لعدم تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية حول عدد العمال المتواجدين بالمجلس الشعبي البلدي أقدمنا على وزع استمارة بأسلوب العينة العشوائية على 60 موظف وعليه تمثلت عينة دراستنا في 60 موظف مقسمين على عدة وظائف في المؤسسة وهم الذين تعتمدون على الرقمنة بشكل أكبر في المؤسسة تم اختيارها على أسلوب العينة العشوائية اخذنا 10 في كل قسم.

## VII. ادوات الدراسة.

تكمن أهمية أداة البحث العلمي في كونها الوسيلة التي تستخدم فيجمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث، وتساعد الباحث على الوصول الى إجابات وتفسيرات للفروض العلمية أو الأسئلة البحثية التي يطرحها حول مشكل البحث، واداة البحث العلمي قد تكون السبب في فشل أو نجاح البحث العلمي دائما ما يتم قبول أو رفض نتائج البحث العلمي استنادا الى مدى دقة وسلامة أداة البحث المستخدم<sup>2</sup>

ومن بين الأدوات التي استعنا بها في دراستنا هي:

### 1-الملاحظة: هي مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة هادفة عميقة تربط بين الظواهر

وهي رؤية منظمة ممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة لها، وقد تستعين بالآلات والأدوات

العلمية الدقيقة وهي مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع طبيعة هذه الظاهرة.

أو هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجل الملاحظات أول بأول،

كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق

<sup>1</sup> ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش، ايبرت، بيروت، تشرين الأول 2012، ص30

<sup>2</sup> بين جلول سارة، غزال عائشة، الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية، دراسة حالة مديريةية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة تقورت، قسم علوم الاعلام والاتصال، مذكرة ماستر، تخصص اتصال جماهيري، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، 2022، 2023، ص ص 44 45

أفضل النتائج وتستخدم طريقة الملاحظة عادة لتلك المظاهر من السلوك التي لا تسهل دراستها بالوسائل الأخرى، وتؤدي الملاحظة دورا أساسيا في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية.

ويمكن تقسيم الملاحظة من حيث درجة الضبط فيها إلى نوعين وهما الملاحظة البسيطة والملاحظة المنظمة، وفي بحثنا هذا وظفنا النوع الأول " ويقصد بالملاحظة البسيطة ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظرفها الطبيعي دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها وتستخدم الملاحظة البسيطة في البحوث الوصفية.

### 1- الاستبيان

هو عبارة عن استمارة أسئلة يتم اعدادها حسب اهداف واشكالية البحث وتوزيعها على مجموعة من الافراد للإجابة عليها حيث تمكن الباحث من جمع المعلومات الضرورية لقياس الاتجاهات والميولات حول ظاهرة أو حادثة ما <sup>1</sup>

ويعرف أيضا على انه استفتاء يوضع في شكل عدد من الأسئلة توضع في استمارة لترسل عبر بريد أو تسلم باليد الى المجتمع المبحوث للإجابة عنها في الفراغات المخصصة للإجابة فيها وهي الأداة الأكثر انتشارا بين الباحثين خاصة بعد الثورة الرقمية التي نعيشها اذ أصبح بإمكان الباحث اعداد نسخة واحدة عبر البريد الالكتروني لكل شخص مبحوث، حتى ينجح الاستبيان يجب على الباحث احترام مجموعة من الخطوات العلمية <sup>2</sup>

قمنا بإنجاز استمارة الاستبيان التي اعتمدت عليها دراستنا بعد ذلك قمنا بتقديمها لأستاذ المشرف انطلاقا من استمارة أولية حيث قدم لنا بعض الملاحظات ثم عمدنا لتحكيمها من طرف أساتذة من قسم الاعلام والاتصال. اخذنا من ملاحظاتهم بعين الاعتبار ثم قمنا بعد ذلك بتصميم

<sup>1</sup> عبد الله قشمرح سبق ذكره، ص89

<sup>2</sup> سهيلة بوخميس، منهجية وتقنيات اعداد البحوث العلمية، مطبوعة، قسم العلوم القانونية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي قالمة، 2019، 2020، ص31

الاستمارة بشكل نهائي حيث تضمنت أربعة محاور، بعدها قمنا بتوزيعها على افراد العينة ثم استرجاعها وتحليلها.

تم تقسيم الاستمارة الى أربعة محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية

المحور الثاني: يتضمن واقع الرقمنة في مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس

المحور الثالث: يتضمن تقييم استخدام الرقمنة في تأدية العمل بالمجلس الشعبي البلدي

المحور الرابع: يتضمن العراقيل التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي

قمنا بتوزيعها على 60 من موظفي المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس اجرية في

شهر ماي 2024<sup>1</sup>

ج-المقابلة: تعتبر المقابلة أسلوب منظم، تقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية

والمنهجية التي تنظم اللقاء وتدير الحوار في إطار الأهداف البحثية لتنظيم المقابلة حيث تعتبر

أفضل التقنيات المباشرة لجمع المعلومات والتقصي العلمي وتستعمل إزاء الافراد الذين تم سحبهم

بكيفية منعزلة<sup>2</sup>

تعرف المقابلة على انها عملية تتم بين الباحث وشخص اخر أو مجموعة اشخاص تطرح من

خلالها مجموعة أسئلة يتم تسجيل اجاباتهم مباشرة أو عن طريق معدات خاصة بذلك حتى توثي

المقابلة ثمارها لابد ان يكون الباحث حبيرا أو مؤهلا لإجرائها حتى يتمكن من تقييم المعلومة

المسقاة من العينة وفق مخطط منهجي وعادة ما يلجا الباحث الى أداة المقابلة للحصول على

معلومات حدثت في الماضي لإعداد بحوث تستلزم اتباع المنهج التاريخي فيقوم الباحث بجمع

المعطيات اعتمادا على المقابلة ليقوم بنقدها فيما بعد و تفسيرها وتعليل احداثها لا مجرد ذكر

الوقائع ووصفها<sup>3</sup>

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر 2000، ص110

<sup>3</sup> سهيلة بوخميس، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 27

المقابلة التي استعنا بها في دراستنا هي مقابلة مقننة أي مقيدة بأعدادنا قائمة من الأسئلة قبل اجراء المقابلة وتحديد زمان ومكان اجراء المقابلة ويتم في زمن واحد ومكان واحد تطرح الأسئلة بالترتيب وفي مدة زمنية محددة<sup>1</sup>

وقمنا بإجراء مقابلة مع رئيس الأمانة العامة ذلك لتزويدنا بمعلومات عن الرقمنة والأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس

فقد افادتنا هذه المقابلة في معرفة والوصول الى إجابات كانت تراود اذهاننا حول دراستنا ومن هنا ساعدتنا الايماءات والحركات الجسدية ونظرات العيون الى مدى مصداقية اجوبته

### VIII. مصطلحات ومفاهيم الدراسة

(أ) **الرقمنة لغة:** تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب ويرقمه رقما اعجمه وبينه، وكتاب مرقوم<sup>2</sup>

(ب) **الرقمنة اصطلاحا:** اختلف العلماء في تعريف الرقمنة حيث يعرفها (سعيد يقطين) الترقيم (numérisation) بانها عملية نقل أي صنف من الوثائق الى النمط الرقمي وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا الى ارقام لان هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أي كان نوعها بان تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية

ويشير (شارلوت بيرسي CHARLETTE BURSI) الى الرقمنة على انها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، دمشق، ص396  
<sup>2</sup> بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمته الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، 2021، 2022، ص12

ويقدم (دوج هودجز DOUG HODGES ) مفهوما اخرًا تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية وإجراء تحويل المحتوي الفكري المتاح عل وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل (المقالات، الدوريات، الكتب...) الى الشكل الرقمي<sup>1</sup> هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل اخر<sup>2</sup> -ومن خلال المفاهيم السابقة نستخلص ان عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من البيانات الالكترونية وادارتها ولاكن تتعلق بتحويل التعامل من مصدرها المتاح بشكل ورقي الى شكل الكتروني قابل للتداول ويمكن اختصاره في رقم وشيفرات<sup>3</sup> - تعرف كذلك على انها استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا لمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة<sup>4</sup> (ت)الرقمنة اجرائيا: هي عملية تحويل الأنشطة التقليدية الى صياغة رقمية وأكثر فعالية باستخدام التكنولوجيا والأجهزة الذكية والبرمجيات ربحا للوقت والجهد (ث)الأداء لغة: هو التأدية كلمة مشتقة من الفعل "أدى" وأدى الشيء قام به وتؤدي الامر اخذ اداته واستعد له<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صباح شارف، مروى كشرود، دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية، قطاع العدالة نموذجا، مذكرة ماستر، تخصص قانون اداري، قسم

الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، 2019، 2020م، ص 9

<sup>2</sup> سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والارشيفات الرقمية، التخطيط والبناء والإدارة، شركة ناس للطباعة، مصر 2006م، ص 46

<sup>3</sup> فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، تخصص اعلام واتصال،

قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 3، 2020، 2021، ص 114

<sup>4</sup> بن يمينة خيرة، ادوارد شاد واخرون، دور الرقمنة الالكترونية في تئمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد، اتحاد الجامعات العربية

بالتعاون مع جامعة بني سويف، ال عدد 12، ص 70

<sup>5</sup> ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة بسكرة، مذكرة ماستر، العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير المؤسسات 2020/2021، ص 26

(ج) الاداء اصطلاحا: محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

-ويعرف أيضا على انه درجة إتمام انجاز المهام المسندة الى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة<sup>2</sup>

-ويرى (الياس وال) ان الأداء يتعلق بالسلوك أو ما يفعله الموظفون، وليس بشأن ما ينتجه الموظفون أو نتائج عملهم، وبالتالي يمثل أداء الموظف المدرك الاعتقاد العام للموظف بشأن سلوكه واسهاماته في نجاح المنظمة.<sup>3</sup>

-فمن خلال التعاريف نلاحظ ان الأداء يتمثل في مدى تحقيق انجاز المهام الموكلة للفرد في العمل وذلك يستلزم وجود عناصر أساسية وهي بذل الجهد اللازم لأداء العمل كذلك امتلاك الفرد لإمكانيات والخبرة والخصائص الفردية، بالإضافة الى علمه الكامل بطبيعة ومجريات وظيفته<sup>4</sup>

(ح) الأداء اجرائيا: هي تلك النشاطات والمجهودات التي يبذلها كل موظف في مؤسسة بأداء مهامه وواجباته بشكل عام حيث يتصف بالشمولية والاستمرار، يمكن تحسين الأداء من خلال التدريب والممارسة المستمرة

### (خ) الأداء الوظيفي

اصطلاحا: عدة تعريفات تم استنتاجها من الأدبيات ذات العلاقة على ان الاداء الوظيفي عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو إنجازها والمرتبطة بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2000، ص95  
<sup>2</sup> سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناظراك محطة الضخ 1، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2018، 2019م، ص20  
<sup>3</sup> عبد العزيز على مرزوق، فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، جامعة دمياط، يوليو 2020، ص270  
<sup>4</sup> سعاد قسوم، مرجع سبق ذكره، ص 20

-كما يعرف أيضا بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي تربط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة<sup>1</sup>

يرى بعض الباحثين ان السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه وان الأداء لا يظهر الا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه<sup>2</sup>

-ويعرف بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم، وهو أي نشاط أو سلوك يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل من الاشكال<sup>3</sup>

-ويشير أيضا الى قيمة العمل الذي قدمه الموظف أو نوعيته أو كميته، أي انتاج الموظف اذا كانت إنتاجية الموظفين عالية فهذا يعني ان الأداء العام للمؤسسة مرتفع<sup>4</sup>

### أ) الأداء الوظيفي

اجرائيا: هو أداء الشخص لمهامه وواجباته في بيئة العمل انه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المحددة والتفوق في القيام بالمهام المطلوبة بمستوى عال من الكفاءة والجودة

### تعريف المؤسسة

لغة: اسم مؤنث لمفعول أسس فهي منشأة تؤسس لغرض معين<sup>5</sup>

اصطلاحا: يعرف (ناصر دادي) عدون المؤسسة على انها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل النتاج من اجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين

<sup>1</sup> مصطفى على على البساطي، اثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصور، 2022/2021م، ص57

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص57

<sup>3</sup> بوجردة كنزة، بورويد خديجة، المعوقات الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، 2017، ص12

<sup>4</sup> مصطفى على على البساطي، مرجع سبق ذكره، ص57

<sup>5</sup> امل عبد العزيز محمود، قاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص517

-كما يعرف أيضا هي كيان اجتماعي يسعى الى تحقيق اهداف محددة لها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة ويعرفها مكتب العمل الدولي هي مكان مزاولة نشاط اقتصادي له سجلات مستقلة<sup>1</sup>

اجرائيا: هيكل يهدف الى تحقيق اهداف معينة تتنوع من حيث أنواعها واحجامها تعمل على تنظيم العمل وتوفير الموارد اللازمة وتحقيق الاستدامة والنجاح في مجالات مختلفة

### تعريف الخدمة:

لغة: مأخوذة من اللاتينية واخذ هذا المفهوم بعدا في الادبيات بداية من الثورة الصناعية وما افرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك<sup>2</sup>

اصطلاحا: وتعرف أيضا بانها كل عمل رسمي أو غير رسمي، غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد، وهي عملية ذات منفعة تقوم بإشباع حاجات أو رغبات شخصية وحقوق وارباح مادية وتخلق نوع من الراحة والاستقرار<sup>3</sup>

حيث عرفها (AMSTRAG ET KOTLER) بانها نشاط أو منفعة يقدمها طرف الى طرف اخر تكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية فتقيم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي<sup>4</sup>

اجرائيا: هي الخدمة التي تقدمها لمساعدة أو فائدة الاخرين سواء بشكل مادي أو معنوي.

### تعريف المؤسسة الخدمائية

<sup>1</sup> مسعي احمد حمزة، الضغوط المهنية والاداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمديرية انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، الوادي، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، 2015م، ص10

<sup>2</sup> فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة 3، 2021/2020.

<sup>3</sup> ياسمين بوبنيدر، مظاهر التفاعل الاجتماعي في المؤسسات الخدمائية، دراسة ميدانية ببلدية قلعة بوضع ولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي، 2021، 2022م، ص11

<sup>4</sup> بشير العباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال، دار الرواق للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص130.

**اصطلاحا:** هي منظمة تختص في انتاج وتبادل وتوزيع السلع والخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية بحيث تعمل من اجل تحقيق الهدف الذي انشأت من اجله -تعرف كذلك هي التي تقوم بإنتاج منتجات غير ملموسة يتم التعامل معها في أسواق معينة تهدف أساسا الى اشباع حاجات أو رغبات المستهلك وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية، تحقق نوع من الاستقرار سواء على مستوى الفرد أو الجماعة معنى ذلك ان المؤسسة الخدماتية هي منظمة أو منشأة تقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الافراد، تقدم خدمات مختلفة وتستخدم اشخاص قادرين ومحترفين تهدف الى تحقيق ارباح<sup>1</sup>

### المؤسسة الخدماتية

**اجرائيا:** هي نوع من المؤسسات التي تقدم خدمات للجمهور أو المواطن بدلا من انتاج السلع مثل المستشفيات، البنوك، شركات النقل.... تهدف هذه المؤسسات الى تلبية حاجيات الناس وتقديم خدمات ذات جودة عالية وفعالية للمجتمع

### 10-الدراسات السابقة:

تستمد أي دراسة مشروعيتها المعرفية والمنهجية من مجموعة من الدراسات والبحوث التي تلتقي معها في متغير أو أكثر فالبحوث السابقة هي مصدر الهام لا غنى عنها بالنسبة للباحث فكل بحث ما هو الا امتداد للبحوث الذي سقته لذلك لا بد من استعراض الادبيات السابقة، وتعد الدراسات السابقة من خطوات المنهجية في البحث العلمي وهي لا تذكر فقط لان لها علاقة بالموضوع المدروس أو من باب الذكر فقط انما أيضا من اجل الاستفادة من الناحية النظرية ومن الناحية المنهجية، وتمثل أرضية غنية بالمعلومات للباحث الذي يود التعرف على كل جوانب موضوع البحث وتفيد الباحث في فهم موضوع بحثه اكثر والتعرف على الكثير المراجع بالتالي هذا يجنبه من الوقوع في التكرار وتفاذي أخطاء الاخرين لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لموضوع دراستنا.

<sup>1</sup> ياسمين بوبنيدر، مرجع نفسه، ص12

أ) الدراسة الأولى: دراسة للباحثة هدى بن لخضر تحت عنوان (دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التربية) دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المغير، مذكرة ماستر في

علوم السياسية تخصص سياسة عامة من جامعة الشهيد حمه لخضر<sup>1</sup>

اسعت من خلال هذه الدراسة من تحديد مفهوم الرقمنة كمنظور معرفي جديد لتحسين الأداء الوظيفي من خلال ادخال تكنولوجيا الرقمنة وما ينتج عنه من تغيير للنظام التقليدي الذي كان يعتمد عليه سابقا

حيث تكمن إشكالية الدراسة فيما يلي: الى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بقطاع التربية في الجزائر؟

وهذه الإشكالية لا تخلوا من الأسئلة الفرعية ومن اهم التساؤلات نجد:

- ما هي الرقمنة وما مفهوم الأداء الوظيفي؟

- ما هو واقع نسبة الرقمنة بقطاع التربية؟

- ماهي صعوبات تطبيق الرقمنة بقطاع التعليم في الجزائر؟

استعانت الباحثة في دراستها بأدوات البحث وهي الملاحظة والمقابلة والاستبيان واعتمدت على المنهج الوصفي للبحث وذلك من اجل وصف المشكلة البحثية اما فيما يخص مجتمع البحث في هاته الدراسة هو القطاع التربوي باعتباره الفاعل الرئيسي المسؤول بالتوجيه ومنبع القرارات والأوامر، اما العينة فاختارت الباحثة مؤسسات تربوية تابعة لبلدية سيدي عمران المتمثلة في ابتدائية ومتوسطة وثانوية بالإضافة لمديرية التربية لولاية المغير.

ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ان بمجرد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التربوية وعصرنة المعلومات تحسن الأداء الوظيفي ومن خلال تدريبهم وتكوينهم بأفضل وسائل والطرق وتخلص من الأساليب التقليدية في أداء المهام مما يؤدي خلق روح التنافس بينهم ويسرع عملية حصولهم على المعلومات وفي وقت قصير

<sup>1</sup> هدى بن لخضر، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التربية، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المغير، مذكرة ماستر، في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، جامعة الشهيد حمه لخضر.

### أوجه التشابه

-تطرق كل من الدراستين الى موضوع الرقمنة

-استخدام كلا الدراستين لنفس أدوات الدراسة

### أوجه الاختلاف

-تختلف هذه الدراسة من حيث الدراسة الميدانية حيث دراستنا أجريت بالمجلس الشعبي البلدي

اما هذه الدراسة أجريت في قطاع التربية

-اختلاف الدراسة من حيث التخصص اذ تدرج دراستنا ضمن تخصص اتصال تنظيمي اما هذه

الدراسة تخصص سياسة عامة

(ب) الدراسة الثانية: من اعداد الباحثين بن جلول سارة، غزال عائشة تحت عنوان الرقمنة ودورها

في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية، دراسة حالة لمديرية التنظيم والشؤون العامة

بلدية النزلة توقرت، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال جماهيري

والوسائط الجديدة، جامعة قصدي مرباح<sup>1</sup>

اسعت هذه الدراسة الى معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية حيث

اكنت على ضرورة مواكبة العصر الذي يسعى الى التطور الرقمي وهذا من اجل تقديم خدمات

ذات جودة عالية للمواطنين حيث تكمن إشكالية الدراسة فيما يلي: كيف تساهم تطبيق الرقمنة

في تحسين الأداء الوظيفي بلدية النزلة بولاية توقرت؟

وهذه الدراسة لا تخلوا من الأسئلة الفرعية أهمها:

-ما المقصود بالرقمنة وما وجهة نظر الموظفين؟

-اين يبرز دور الرقمنة في مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة؟

-ما مدى مساهمة الرقمنة في تطوير العمل في بلدية النزلة؟

استعان الباحثين في هذه الدراسة على أدوات البحث عديدة وهي الاستبيان، الملاحظة، والمقابلة

<sup>1</sup> بن جلول سارة، غزال عائشة، الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية، دراسة حالة لمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة ولاية توقرت، مذكرة ماستر قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال جماهيري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2022/2023.

مجتمع البحث في هاته الدراسة هي مجموعة من الموظفين العاملين في بلدية النزلة لمديرية التنظيم والشؤون العامة اما من ناحية عينة البحث فقد اعتمدا على العينة القصدية حيث تم انتقاء افرادها بشكل مقصود، وقد اعتمدا على منهجين هما منهج دراسة حالة والمنهج الوصفي التحليلي لدراسة وضع الرقمنة ببلدية النزلة

### توصلت الدراسة للنتائج التالية:

العنصر النسوي اقتحم بقوة بإدارة الهيئات العمومية وهذا ما يبرز الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه المرأة في المجتمع الجزائري والرقمنة تساهم في تقليص الجهد والوقت والتقليل من البيروقراطية وذلك بتحويل المعلومات والبيانات من الشكل التقليدي الى الشكل الرقمي

### أوجه التشابه

-استخدام كلا الدراستين نفس المنهج

-استخدام كلا الدراستين لنفس أدوات جمع البيانات

### أوجه الاختلاف

-اختلاف الدراسة من حيث التخصص اذ تتدرج دراستنا ضمن تخصص اتصال تنظيمي اما هذه الدراسة تخصص اتصال جماهيري

-اختلاف الدراستين في طبيعة موضوع البحث اذ دراستنا تكمن في انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي اما هذه الدراسة تتمحور حول الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

ت) الدراسة الثالثة: من اعداد الباحثة فوزية صادقي تحت عنوان دور الرقمنة في تحسين الخدمة

العمومية، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم الاعلام والاتصال،

قسم الاتصال والعلاقات العامة، تخصص اعلام واتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال،

جامعة قسنطينة3، 2020/2021م<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، قسم الاتصال والعلاقات العامة، تخصص اعلام واتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة3، 2020/2021م

سعت الباحثة في هذه الدراسة توضيح مدى تأثير الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية بالجزائر ومعرفة مدى نجاعة التقنيات الاتصالية الحديثة كألية مهمة في ترقية وتحسين الخدمة العمومية وإزالة الغموض على موضوع الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية ومناقشة استراتيجية الجماعات المحلية ومراحل تبني الرقمنة

حيث تكمن إشكالية الدراسة فيما يلي: **كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية؟**

وهذه الإشكالية لا تخلو من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هو واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية؟

- ما هو أثر استخدام الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية في الجزائر؟

- هل توجد استراتيجية اتصالية رقمية في الجماعات المحلية الجزائرية؟

كيف يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية؟

كما وظفت الباحثة أدوات جمع البيانات وهي المقابلة، الملاحظة، والاستبيان اما من ناحية مجتمع البحث هم جميع الموظفين الذين يتعاملون مع مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة ويقدمون طلبات الحصول على الخدمات الرقمية وقد قامت باختيار عينة تمثيلية عشوائية بسيطة من المجتمع الاحصائي والعينة الثانية عشوائية ل 70 مفردة من المجتمع الاحصائي الذي يمثل كل الموظفين بمديرية التنظيم والشؤون العامة ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة: تبين انه لتبني الرقمنة في الجزائر من ضرورة تكامل بين ثلاث جوانب مهمة: التكنولوجيا وتطوير فكر المواطن وضوابط القانونية للتعامل الرقمي وان الرقمنة تساهم في تقليص المسافات والزمن وتطوير مستوى الخدمة العمومية ومعالجة البيروقراطية والفساد الإداري وسعت الجزائر لتحديث الممارسة الإدارة ورقمنتها عن طريق تبني التكنولوجيات الحديثة للاتصال وتطبيقها على الهياكل الإدارية العمومية وتنسيقها وربطها مع المواطن وفق نظام شبكي فعال

**أوجه التشابه**

- تطرق كلا الدراستين لموضوع الرقمنة

-استخدام نفس مجتمع البحث (الموظفين)

### أوجه الاختلاف

-الاختلاف من حيث طبيعة الموضوع حيث دراستنا تكمن في انعكاسات الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي اما هذه الدراسة تمثلت في دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

**الدراسة الرابعة:**

هي دراسة من اعداد الباحثين سهيلة شعبي، فالي ليدية بعنوان استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في المؤسسة الخدمائية، دراسة وصفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي جامعة مولود معمري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2021/2020م.<sup>1</sup>

اقدمتا الباحثتين في هذه الدراسة على معرفة مدى استفادة المؤسسة الخدمائية "اتصالات الجزائر" من تكنولوجيا الاتصال الرقمية احد اهم العوامل التي تعمل على زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسات وبالأخص مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تكمن إشكالية الدراسة فيما يلي: كيف تعتمد المؤسسة الخدمائية اتصالات الجزائر على تكنولوجيا الاتصال الرقمي هذه الإشكالية لا تخلوا من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما المقصود بتكنولوجيا الاتصال الرقمي؟

- هل تكنولوجيا الاتصال الرقمي دور في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية؟

- ما هي اهم الوسائل التي تركز عليها المؤسسة الخدمائية اتصالات الجزائر؟

كما وظفتا الباحثتين أدوات جمع البيانات هي الاستمارة والمقابلة اما من ناحية مجتمع البحث هم جميع العمال على مستوى مديرية اتصالات الجزائر بتيزي وزو اما عينة الدراسة اختارتا العينة القصدية

**ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة:**

<sup>1</sup> سهيلة شعبي، فالي ليدية، استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في المؤسسة الخدمائية، دراسة وصفية بمؤسسة اتصالات الجزائر تيزي وزو، مذكرة ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة مولود معمري، كلية العلوم الإنسانية 2021/2020م.

ان اغلبية موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر جمعوا على ان الموقع الالكتروني للمؤسسة له دور كبير في تعزيز أداء المؤسسة كونه ذات طابع ترويجي كما له علاقة بطبيعة العمل المنجز لذلك لا يمكن الاستغناء عنه

- بينت النتائج ان طبيعة اتصالات الجزائر هي داخلية وخارجية معا نظرا لأهمية الاتصال بشقية ومن اجل بناء سمعة طيبة لها واضفاء مصداقية لها امام عملائها وأيضا كسب تأييد الجمهور الداخلي والحرص على الحصول على رضاهم وولائهم ودعمهم للمؤسسة
- كشفت الدراسة ان المؤسسة تراعي مبدا تدريب الموظفين وتعتمد على دورات تكوينية مكثفة وذلك لتقليل الصعوبات الموجودة لدى الموظفين في المؤسسة

#### أوجه التشابه

-كلا الدراستين من نفس التخصص (تخصص اتصال تنظيمي)

-التقدم على نفس مجتمع البحث(الموظفين)

#### أوجه الاختلاف

-تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث منهج الدراسة

تختلف هذه الدراسة من حيث أدوات جمع البيانات

**الدراسة الخامسة:** من اعداد الباحثين ياسمين سوالمية، محمد شفري تحت عنوان "دور الخدمة الرقمية في المؤسسة التجارية الجزائرية في تحقيق رضا الزبون، دراسة وصفية تحليلية لعينة من زبائن مؤسسة جازي للهاتف النقال بولاية تيزي وزو" مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري

2021/2020م<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياسمين سوالمية، محمد شفري، دور الخدمة الرقمية في المؤسسة التجارية الجزائرية في تحقيق رضا الزبون، دراسة وصفية تحليلية لعينة من زبائن مؤسسة جازي بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، 2021/2020م

اسعى الباحثين في هذه الدراسة الكشف عن واقع استخدام الخدمة الرقمية في المؤسسة التجارية وعلاقة الزبون بالمؤسسة، واهمية هذه التقنية ومدى توافرها مع حاجيات الزبائن واشباع رغباتهم والاهم المحافظة عليهم وتقييم الزبون لمستوى هذه الخدمة حيث تكمن إشكالية الدراسة فيما يلي: الى أي مدى حقق استخدام الخدمة الرقمية في المؤسسة التجارية رضى وولاء الزبون

وهذه الإشكالية لا تخلوا من التساؤلات الفرعية:

- ما هي الخدمة التي تقدمها جازي للزبون؟

- ما هي الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق الخدمة الرقمية،

- ماهي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة التجارية جازي؟

استعان الباحثان بأدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والاستمارة اما من ناحية مجتمع البحث هم جميع زبائن مؤسسة جازي لولاية تيزي وزو نظرا لكبر حجم مجتمع البحث لجأ الباحثان الى أسلوب العينة والتي تمثلت في العينة العشوائية البسيطة.

**ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة:**

-ان المؤسسة التجارية جازي تعتمد على عدة خدمات كلها تعمل على حسب متطلبات الزبائن  
-وتساعد الخدمة الرقمية على جمع المعلومات وتقدم الخدمة الجيدة ورفع مستوى الأداء وتحسين الخدمات

- وتعتبر جودة الخدمات الرقمية أحد محددات رضى الزبون

- يمكن تحقيق رضى الزبون أحد الأساليب المستخدمة في الحفاظ عليهم

- كل المؤسسات التجارية تعترضها مشاكل أبرزها: قلة الخبرة، ضعف المتابعة والتنسيق

**أوجه التشابه**

-تندرج الدراستين ضمن نفس التخصص (اتصال تنظيمي)

-تطرق كلا الدراستين لنفس منهج الدراسة.

**أوجه الاختلاف**

-تختلف دراستنا من حيث مجتمع البحث يكمن مجتمع بحثنا على الموظفين عكس هذه الدراسة التي يكمن مجتمع بحثها على الزبائن.

-الاختلاف من حيث المؤسسة حيث دراستنا أجريت بالمؤسسة الخدماتية اما هذه الدراسة أجريت بالمؤسسة التجارية

### 11- مجال الدراسة

ان المجال يشير بصفة عامة الى مكان اجراء الدراسة أو البحث والزمان أو المدة التي استغرق فيها، وعليه فالمجال يشير الى المكان والبيئة أو المنطقة الجغرافية والى الناس الذين يتواجدون في بيئة محددة أو منطقة جغرافية معينة وتسود بينهم علاقات تشكل حياتهم الاجتماعية

#### - المجال المكاني:

أجريت الدراسة من حيث المجال المكاني على مستوى المجلس الشعبي البلدي بالتحديد ولاية بومرداس وذلك لمعرفة انعكاسات الرقمنة على تحسين الأداء الوظيفي

#### - المجال البشري:

- تشتمل الحدود البشرية لدراستنا الموظفين العاملين بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

## الفصل الأول: الرقمنة الإدارية وآلية التحول

- تمهيد
- المبحث الأول: مفهوم الرقمنة
- المبحث الثاني: مراحل رقمنة مصادر المعلومات
- المبحث الثالث: أهمية الرقمنة واهداف مشروعها
- المبحث الرابع: رقمنة الإدارة في الجزائر ومعيقات تطبيقها
- المبحث الخامس: وسائل المستخدمة للرقمنة في المجلس الشعبي البلدي
- خلاصة الفصل

## تمهيد

يشهد العالم تطورا علميا هائلا في مجال التكنولوجيا والانترنت وفي كافة التخصصات والمجالات حيث أصبح استعمال التكنولوجيا أمرا حتميا في حياتنا اليومية وعلى كافة الأصعدة، ومن بين الميادين والجهات سواء افرادا ومؤسسات والأنظمة، على غرار الأنظمة والمؤسسات الحكومية ونذكر بالأخص التطور الحاصل في مؤسسات الجماعات المحلية الجزائرية. ان إشكالية رقمنة المعلومات هي أحد التوجهات التحولية نحو مزامنة التطور والتقدم الحاصل، الأمر الذي جعل الكثير منها يتجه نحو تحولها رقميا وتطويرها والانفاق عليها واتاحتها عبر شبكة الانترنت حتى تساهم في انتشار المعلومات والحفاظ عليها.

## الفصل الأول: الرقمنة الإدارية وألية التحول.

## المبحث الأول: مفهوم الرقمنة

يعرف (سعيد يقطين) الرقمنة بأنها عملية نقل أي صنف من الوثائق إلى النمط الرقمي وتصبح الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو المؤلف مشفرا إلى ارقام هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيًا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية وهنا يتضح ان ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط في صيغته الرقمية ليصبح قابل للمعاينة على شاشة الحاسوب

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح الرقمنة ذلك وفقا للسياق الذي يستخدم فيه.

فينظر (تيري كاني) إلى الرقمنة انها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف اشكالها من (الكتب، الدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور المتحركة...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحسابات الالية عبر النظام الثنائي والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات، يستند إلى الحسابات الآلية وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن ان يطلق عليها (الرقمنة) ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة

وتشير (شارلوت بيرسي) إلى الرقمنة انها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي. ويقدم (دوج هودجز) مفهوما اخرًا تم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو اجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل المقالات والدوريات والكتب والمخطوطات والخرائط... إلى شكل رقمي<sup>1</sup>

عرف الدكتور (فتحي عبد الهادي) الرقمنة على انها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الالي وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على

<sup>1</sup> بن دادي هشام، سعيدان عبد القادر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، 2021/2022م ص ص 12 13.

انها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي وعرض النتيجة على شاشة حاسب آلي.

وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إشارات رقمية نابضة، وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية انشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية<sup>1</sup>

كما تم تعريف الرقمنة بأنها تلك الوسيلة التقنية التي تعمل على تحويل الصورة الورقية أو أي من الحوامل التقليدية للوثائق إلى صورة الكترونية، فالوثائق الرقمنة تصبح وثائق الكترونية، والرقمنة تهتم بكل الوثائق ويمكن اجرائها انطلاقا من مختلف الحوامل كالورق، المصغرات الفيلمية، الأشرطة المغناطيسية، اشرطة الفيديو، الأفلام... وغيرها<sup>2</sup>

وعرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على انها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية، أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: مراحل رقمنة مصادر المعلومات

تمر عملية رقمنة مصادر المعلومات بعدد من المراحل وهي:

- 1-مرحلة الاعداد: تلزم مرحلة الاعداد الجيد لمشروعات الرقمنة في المكتبات ومؤسسات المعلومات تحديد استراتيجية عامة لعملية الرقمنة تتمثل في ثلاث نقاط أساسية أولها وضع خطة الرقمنة ثانيها اعداد دراسة الجدوى ثالثها الاسترشاد بالتجارب السابقة والاعتماد بالمعايير المقننة.
- 2-مرحلة الاختيار: من الأسئلة المبدئية التي يجب الإجابة عليها قبل البدء بمشروعات الرقمنة ما الأولويات والاسس التي سيتم بناء عليها اختيار المصادر المعلوماتية التي سيتم رقمنتها وتحدد

1 نجلا احمد بس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 18  
 2 شريفي صليحة، خرباشي زهرة، رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين خدماتها، دراسة حالة مديرية تشغيل لولاية برج بو عريريج، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد البشير الابراهيمي، 2021-2022م ص09  
 3 عكنوش نبيل، المكتبة الرقمية الجامعة الجزائرية، مكتبة جامعة الأمير عبد القادر نموذجاً، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010م، ص149

الاجابة بعدد من العوامل التي تتحكم في تحديد أسس الاختيار وأولوياته والتي تختلف حسب نوعية المكتبة ومجتمعها ومن أولويات الاختيار نذكر:

-امتلاك المكتبة أو مؤسسة المعلومات حقوق الملكية الفكرية للمصادر المنتقاة للرقمنة حيث يعد امتلاك المكتبة لحقوق نشر المحتوى أو حصولها على تصريح من مؤسسات النشر بالموافقة على اتاحة ورقمنته من أوليات الاختيار تقاديا الوقوع في المشاكل القانونية

### 3-مرحلة التجهيز: تشمل هذه المرحلة مصادر العناصر كالاتي

- المعلومات التي سيتم اختيارها للرقمنة
- سحب المصدر المعلوماتي من الرفوف
- فحص النسخ لاستبعاد النسخ المكررة
- تخصيص رقم مسلسل للمتابعة

### 4-مرحلة التحويل الرقمي: تتبع مرحلتا الاختيار والتجهيز ومرحلة التحويل الرقمي

5-مرحلة الاختزان والحفظ الرقمي: هذه المرحلة مهمة لأنها ركيزة لعمليات البحث والاستغلال وتداول المعلومات لذا من غير المعقول استخدام نظام رقمي دون التفكير في نظام الحزن والحفظ وتكمن أهميتها في ضمان استخدام وإتاحة المصادر المعلوماتية المرقمة على المدى البعيد ذلك ان معدلات تطور العتاد والبرمجيات وأشكال الملفات تؤدي إلى زيادة احتمالية عدم إمكانية قراءة المحتوى الرقمي وذلك على العكس من حفظ المصادر المطبوعة الذي لا يتعدى الكيان المادي للوعاء<sup>1</sup>

### 6-مرحلة تنظيم مصادر المعلومات الرقمنة: تعد عملية تنظيم مصادر المعلومات الرقمنة المتمثلة

في عدد من الكيانات الرقمية digitale objecte المتناثرة على وسائط التخزين الثانوية امرا حيويا وهاما حيث لا يمكن للمستخدم الوصول لمحتواها الا من خلال التنظيم وتنظم هذه المجموعات اما تنظيما ماديا يمكن لبرامج نظام المكتبة التعرف عليها وادارتها أو تنظيمها منطقيا logical organisation يسمح للمستخدم بتصورها.

<sup>1</sup> الوافي أسماء، سحلي عبيد، الرقمنة وأثرها في تطوير الخدمة المكتبية، دراسة وجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، مذكرة ماستر، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تسيير ومعالجة المعلومات، 2023/2022م، ص ص 15 16

7-مرحلة البحث والاسترجاع: ان التحدي الحقيقي لمشروع المكتبة الرقمية يتمثل في تصميم أدوات تسمح بالبحث في مخرجاته وتتيح إمكانية الاسترجاع منها حيث ان المحتوى المرقمن محتوى ديناميكي وليس بديل مقروء اليا لنظيره المطبوع كما ان توفير بديل رقمي في شكل صور غير قابلة للبحث قد يناسب جزئيا احتياجات بعض المستفيدين ولكن ليس الكل حيث يفضل البعض بطبيعة الحال الإبحار في النص الرقمي مما يتطلب تطوير اليات بحث وتقنيات عرض تتوافق مع ديناميكية المحتوى وتستفيد منه ايما افادة ولجعل هذه الصور قابلة للبحث الاسترجاع يجب ان تقوم المكتبة باستخدام خطة المياداتا المناسبة مثل معيار METS الذي يستخدم لإحضار أنواع محتلة من مياداتا والصور معا كذلك تمثيل العلاقات بين النصوص المتعددة التي تشكل معا كيان رقمي واحد كما تسمح بإعادة استخدام هذه المصادر المعلوماتية وتساعد على إمكانية ادراجها ضمن مجموعات المشروعات الأكبر

8-مرحلة إدارة المحتوى الرقمي: إدارة المحتوى الرقمي هو جزء من مشروع الرقمنة الخاص بتحديث وتدعيم وتطوير وتعديل وحفظ ومتابعة التغييرات الواقعة على كم معين من المحتوى عبر الزمن وتدار هذه العملية بواسطة احدى النظم المتخصصة في دعم إدارة المحتوى SYSTEM CO NTENT MANAGEMENT التي تقوم بعدة مهام منها سهولة النشر على الانترنت والتقليل من مشاكل إدارة وامن النظام والفهرسة باستخدام عناصر المياداتا وصعوبة التلاعب بالأصول الرقمية للإتاحة المستمرة طوال اليوم وتحقيق اقصى مستوى للتعاون بين المكتبات كما يسمح بخلق تسلسل هرمي للملفات وذلك لضمان تنظيم ملفات الموقع وإدارة ملفات كبيرة الحجم وإمكانية إدارة محتوى الموقع من خلال لوحة تحكم بسيطة بها تسمح بالتحكم الكامل بالصفحات من حيث الإضافة والإزالة والتفعيل وإضافة المحتوى إلى الصفحات من خلال محور بسيط الخاص بالشركة مايكروسوفت وإمكانية انشاء معرض صور خاص وإمكانية إضافة الصور وإمكانية عرض الصور بشغافياتها من خلال متصفح ويندوز وإمكانية تعديل التصميم من خلال ملف CSS ويحتوي على عدة متطلبات منها متطلبات تنظيمية، البرمجيات، الاطلاع والاتاحة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الوافي أسماء، سحلي عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 16 17

9-مرحلة الإتاحة: يؤدي اختلاف اشكال اتاحة المصادر المعلوماتية الرقمية بالمكتبات إمكانية حصول المكتبة على مردود ربحي ومادي يساعدها على استكمال عمليات التحويل والتجديد المستمر في الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تساعدها على التوسع في خدماتها لتجذب أكبر قدر ممكن من الرواد والمستخدمين إضافة إلى روادها الاعتياديين<sup>1</sup>

### المبحث3-أهمية الرقمنة واهداف مشروعها

أهمية الرقمنة: للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:

#### • الفوائد الاقتصادية:

-توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة الكترونيا وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف اثناء العمل بالحكومة الالكترونية

-مساندة برامج التطوير الاقتصادي ذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبالتالي زيادة العائد الربحي

-اتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل ادخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وامن المعلومات

-توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية

-فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات

#### • الفوائد الإدارية:

-تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي

-القضاء على البيروقراطية والروتين الذي في الحكومة التقليدية

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة<sup>1</sup>
- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية
- مفهوم اداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود<sup>2</sup>

### أهداف مشروع الرقمنة

ذلك من خلال تحديد خطة انطلاق ووضع تخطيط الذي يعتبر عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى اهداف محددة وعلى مراحل معينة مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا احسن استخدام والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب ان يسند إلى لجنة تشرف على مشروع الذي يجب ان يتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة إضافة إلى تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة لمشروع مع تبويبها ووضع خطة زمنية واضحة لمرحل تنفيذ المشروع كما يجب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتنظيمية والعمليات الفنية بما يناسب والتحول الجديد وفي الأخير يجب تحديد الإجراءات التي تستخدم بخصوص المشاكل التي يمكن تعترض المشروع ويتحكم في نجاح التخطيط لمشاريع رقمنة الوثائق مجموعة المبادئ والخصائص التالية:

- الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لا بد ان تكون هناك نظرة شاملة وواقعية لوضع المؤسسة وهذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وامكانياتها البشرية الشيء الذي سمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها ف حدود هذه الامكانية
- الشمولية: يجب ان يشمل التخطيط كل الجهات المسؤولة في المشروع
- المرونة: تسمح مرونة الخطة بإمكانية تعديلها والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بمشروع الرقمنة دون إعاقة سير المشروع أو زيادة في التكاليف

<sup>1</sup> صباح شارف، مروى كشرود، دور الرقمنة في عصنة الإدارة الجزائرية، قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة ماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة التبيسي، 2020/2019م، صص 13 14

<sup>2</sup> المرجع نفسه، صص 16 17

-وضوح الهدف حيث يكون للحطة اهداف واضحة من البداية وهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه المشروع

-التنسيق: من الضروري التنسيق في عملية التخطيط بين الأهداف المسطرة في بداية المشروع والوسائل المستخدمة في عملية تنفيذ المشروع

-الالزام: هذا مبدا مهم جدا في التخطيط الخطة الجيدة هي التي تحدد المهام والصلاحيات بدقة  
-القوى البشرية المؤهلة: عملية الرقمنة تستلزم جهود جماعية من المسؤولين داخل المؤسسة إلى جانب الموظفين من مختلف الأقسام وكلما كان الموظفون قائلون على عملية الرقمنة داخل المؤسسة ومؤهلين ويملكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك عاملا مساعدا في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية<sup>1</sup>

-الموارد المالية: مشروعات الرقمنة تتطلب ميزانية خاصة ومواردا ماليا يخصص لشراء المعدات الرقمية اللازمة لعملية الرقمنة وكذلك لصيانة هذه المعدات وكل ما تطلبه عملية الرقمنة  
-المعدات والأجهزة: من المتطلبات الأساسية لمشروعات الرقمنة هي المعدات كالأجهزة اللازمة للقيام بعملية الرقمنة<sup>2</sup>

#### المبحث 04: رقمنة الإدارة في المؤسسات العمومية بالجزائر ومعيقات تطبيقها

##### 4-1: رقمنة الإدارة في المؤسسات العمومية بالجزائر

أصبحت في الجزائر رقمنة الإدارة العامة مسؤولية حقيقية واقعية تتعلق بعدد كبير من الوثائق مثل وثائق الأحوال المدنية وجواز السفر البيومترية وبطاقة الهوية والمراسلات والانواع المختلفة من الخدمات. في حين ان المستندات الادارية المساهمة قد تسارع من تحديث خدمات الدولة وإتاحة تغييرات مهمة في أساليب العمل فانه يعتبر أيضا مصدرا للمخاطر لضمان تدفق البيانات المخزنة وادت رقمنة الخدمات العامة من خلال استخدام وسائل الاعلام التكنولوجية في

<sup>1</sup> ميلودة حمدو، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، دراسة حالة بلدية انقوسة ولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مزاب، 2022/2021م، ص ص 15 16  
<sup>2</sup> المرجع نفسه.

تقليل الاعمال الورقية بشكل واسع وعمل الموظفين وخصوصا السماح للمستخدمين بسرعة الوصول إلى هذه الخدمات دون بذل أي جهد، نستخدم الرقمنة على نطاق واسع في الإدارات والمجتمعات وهي تستجيب للحاجة إلى رعاية افضل لاحتياجات المواطن وهذا يعتبر جزء هام من الإصلاحات التي بدأتها الدولة، الا ان تعميم الرقمنة لا يتم دائما دون اثاره مشاكل تتعلق بأمان البيانات المخزنة بسبب عدم وجود اطار تنظيمي محدد بوضوح مما يجعل من الممكن الحفاظ الجانب الخاص والشخصي لهذه البيانات وهي المشكلة التي حاولت الجزائر تجاوزها بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن وتعزيز المواطنة وتحسين الخدمة العامة لان المؤسسات العمومية تخزن وتدير الالاف من الملفات ان لم تكن لا نهائية من المعلومات المتنوعة ويتم تحويلها بعد ذلك إلى بيانات كمبيوتر ويمكن الوصول اليها عبر شبكات انترنت وقد يتم استخدامها لأغراض أخرى غير تلك التي تم تسجيلها وهي تتطلب فهم جيد للقضايا الحقيقية للحكومة الالكترونية لكل من الخدمات العامة والمستخدمين وفي الوقت نفسه تحديد التحديات المتعلقة بحماية البيانات الشخصية من خلال انشاء اطار قانوني مناسب كما ويجب ان يحدد الأخير المبادئ والغرض من البيانات الشخصية لتجنب تسريبها أو افشائها لأغراض أخرى وكذلك العقوبات الجزائية التي يجب ان تتجم عن اختراق البيانات وسرقتها كما يجب ان يتم تطوير الاطار القانوني أيضا جميع الشروط المتعلقة بالوصول إلى البيانات وإمكانية تصحيحها اذا كانت خاطئة والحق في معارضة نشرها اذا تم تقديم أسباب مشروعة من المسؤولين عن إدارة الملفات لتكون قادرة على تشفيرها<sup>1</sup>

### معيقات تطبيق الرقمنة في الجزائر

لقد تم إطلاق مشروع الإدارة الالكترونية منذ فترة وجيزة لكنه لم يحقق النتائج المرجوة إلى حد الان وذلك بسبب جملة من العقبات وان تطبيق الرقمنة لها تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى اخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض اغلب برامج الرقمنة فيما يلي:

<sup>1</sup> فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2021/2020م، ص148

### المعوقات الإدارية: تتمثل فيما يلي

- غياب سياسة وطنية تتكفل بمتابعة وتقييم المشاريع التكنولوجية بالإضافة إلى غياب الإطار القانوني

- التمسك بالإجراءات الإدارية التقليدية ما يحول دون تطبيق التكنولوجيا داخل مراكز الأرشيف والتي ستخلق أسلوباً إدارياً جديداً يفرض عليها إعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها مرنة لاستيعاب التغييرات التي ستطرأ على بيئة العمل ما يؤدي بالضرورة إلى حدوث صعوبات عند توزيع المهام

- غياب التخطيط ودراسات جدوى للتطبيقات قبل تبنيها

- بطيء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها<sup>1</sup>

### المعوقات المالية:

- التأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية لدول العالم المتقدم في هذا المجال لا سيما أن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

- نقص إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة

- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية

- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية إلا أن هذه التجربة لا تزال متغيرة

### المعوقات البشرية:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب دول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة

- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.

<sup>1</sup> أمينة بن جدوى، معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، عينة من مكتبات جامعة برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، 2020م، ص 17

-صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب مع العمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل  
 -غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى<sup>1</sup>  
 ان الرقمنة في الجزائر لا زالت في مهدها ولا زالت بذرتها تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبقة في تبني الرقمنة ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغيير المستمر لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغييرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها<sup>2</sup>  
**الوسائل الرقمية المستخدمة في المؤسسة:**

**1-تكنولوجيا الحاسوب:** ان التحسينات والتغيرات التكنولوجية التي طرأت على جهاز الكمبيوتر جعلت منه أداة اتصال حديثة وفعالة ذو كفاءة بالغة في احداث نقلة نوعية في حياة البشر فبواسطته تتم كل الاعمال حاليا من ترفيه، تثقيف وتعليم وبواسطته يمكن ارسال واستقبال البريد الالكتروني. كما يستخدم جهاز الحاسوب في معالجة الكلمات والطباعة بصورة أكثر تقدما وسرعة من الآلة الكاتبة، وتستخدم في انتاج صفحات كاملة من الصحف مزودة بالعناوين والنصوص وتصميم الرسوم اذ غيرت الحاسبات الالكترونية من طريقة أداء الناس للرسوم التقنية كما يمكن استخدامه في توزيع الرسائل البريدية والاتصال المباشر بشبكات المعلومات اذ يتيح هذا الاتصال توفير خدمات عديدة من المعلومات، وللحاسب الالكتروني أيضا دورا هاما في عملية المونتاج والميكساج للبرامج التلفزيونية وافلام السينما<sup>3</sup>

**ثانيا-شبكة المعلومات:** تقوم الشبكة المحلية للمعلومات على الربط بين مجموعة من الحاسبات داخل مبنى واحد أو مباني متجاورة من خلال كابل رئيسي ولا بد من توفير هذه الشبكة بالمكتبة

<sup>1</sup> ابتسام سعدي، (معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية)، CYBARIANS JOURNAL، مجلة الكترونية، العدد43، سبتمبر16، ص13-14

التي تتوي إقامة مشروع مكتبة رقمية حيث تربط بين مختلف محطات العمل الموجودة بالمشروع وهذا لضمان سيرورة العمل بسهولة ودقة كما يجب الارتباط بشبكة الانترنت<sup>1</sup>.

**ثالثا: شبكة الانترنت:** تعرف الانترنت بأنها شبكة اتصالات عالمية تربط من الالاف من شبكة الكمبيوتر ببعضها البعض، عن طريق خطوط التلفونات أو خطوط الشبكة الرقمية أو الاليف البصرية أو عن طريق خطوط التلفونات أو خطوط الشبكة الرقمية أو الاليف البصرية أو عن طريق الأقمار الصناعية ويستخدمها الملايين من مستخدمي الكمبيوتر حاليا على مدار الساعة في معظم انحاء العالم<sup>2</sup> والتي من خلالها تعمل على توسيع نطاق الرقمنة.

**رابعا: البرمجيات والتطبيقات:** ان مشاريع الرقمنة تحتاج إلى مجموعة من البرمجيات تبعا للوظائف والتطبيقات المستعملة بالمشروع واي مشروع رقمنة بحاجة إلى البرمجيات التالية:

Windows xp7-انظمة التشغيل : أهمها وأكثرها استعمالا

-برمجيات ضغط الملفات

Adobe photo de luxe-برمجيات معالجة الصور

-برمجيات انشاء وإدارة وقواعد البيانات<sup>3</sup>

تضمن البرمجيات التحكم في أجهزة الماسحات الضوئية الالكترونية إلى جانب إدارة أنشطة الرقمنة في مجملها من عدد الصفحات التحكم في درجات إيضاح النصوص والصور، إعادة عملية الرقمنة في حالة الحوادث العارضة، معالجة النصوص، التعرف الضوئي للحروف والنصوص إلى جانب تعديل وتحويل اشكال حفظ الملفات

-تعمل هذه البرمجيات كأجهزة خاصة بالمسح الضوئي الالكتروني وتعمل وفقا لمعايير تواين وبالتالي فان أجهزة المسح الضوئي سكانير تعتبر من المعدات والتقنيات الفنية التي لا غنى عنها

في رقمنة مصادر المعلومات ولهذاذا نقوم بمعالجة تلك التقنيات<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الرافي أسماء، سحلي عبيد، الرقمنة وأثرها في تطوير الخدمة المكتبية، دراسة وجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشيخ العربي التبسي، مذكرة ماستر، قسم علم المكتبات، تخصص تسيير ومعالجة المعلومات، 2023/2022م، ص21

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قندلجي واخرون، مصادر المعلومات من عصر المخطوطات الى عصر الانترنت، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص395

<sup>3</sup> بن علة فتيحة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة واقع رقمنة الاطروحات، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لكلية العلوم الاجتماعية، بمستغانم، مذكرة ماستر، علم المكتبات، جامعة مستغانم، 2019/2018م، ص41

<sup>4</sup> www ;kofax ;com/index ;asp

-**تطبيق البريد الالكتروني:** وتعتبر هذه الخدمة من أكثر خدمات الانترنت استخداما حيث يتم فيه ارسال واستقبال رسائل بين مستخدمي الانترنت في جميع انحاء العالم ومهما كانت المسافة التي تفصل بين الحاسوب المرسل والحاسوب المستقبل وبأقل تكلفة<sup>1</sup>

**خامسا: الماسحات الضوئية: scanner** قبل ان نتناول بالمعالجة الأنواع المتنوعة للماسحات الضوئية المستخدمة في عملية الرقمنة نحيط بشكل موجز بكيفية عمل جهاز الماسح الضوئي بصفة عامة حيث يقوم جهاز الماسح الضوئي بمسح لنص معين من خلال وحدات النقاط واستقبال خاصة شديدة الحساسية للضوء هذه الملتقطات أو المستقبلات يطلق charge couplet devise يطلق عليها تقنية حيث من خلال تلك التقنية يتم وضع الصورة أو النص بشكل مقلوب فوق سطح جهاز الماسح فتتحرك كتلة معينة راسها أسفل الصورة والتي تبعث الضوء الذي ينعكس في سطور متتابعة والذي تلتقطه المستقبلات تو الملتقطات بشكل منعكس حيث يعاد تجميع السطور بصورة تلقائية مكونة الصورة الملتقطة

**سادسا: الهاتف النقال:** يعد الهاتف أو التليفون من اهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها انتشارا بين الناس لدرجة انه من النادر ان تجد بيتا أو مؤسسة لا تملك خطا هاتفيا ومع التطورات التي يشهدها الهاتف أصبح ضرورة حياتية للأفراد، يصعب الاستغناء عنها

-**الهاتف النقال** عبارة عن جهاز اتصال صغير الحجم مربوط بشبكة الاتصالات اللاسلكية والرقمية تسمح ببث واستقبال الرسائل الصوتية والنصية والصور عن بعد وبسرعة فائقة، ونظرا لطبيعة مكوناته الالكترونية واستقلالية العملية فقد يوصف بالنقال أو الجوال.<sup>2</sup>

**سابعا: الكوادر البشرية:** و يسمون أيضا بصناع المعرفة وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى وعليه يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية هي

<sup>1</sup> معتق محمد المبروك، الانترنت ونظم المعلومات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات العربية بين الواقع والمستقبل، ط1، وقائع المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، المصرية اللبنانية، 1999، ص467

<sup>2</sup> مجد هاشم الهاشمي، الاعلام الالكتروني وتكنولوجيا المستقبل، ط1، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص201

التي تمارس عناصرها الأساسية البرامج، المكونات المادية، الشبكات وصناع المعرفة و وظائفها التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية وفقا لمتطلبات المواكبة والانسجام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> حمو نجاه، الرقمنة في الإدارة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بثانوية الشهيد حمو عثمان بخير الدين، مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2022/2021م، ص 37

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين لنا ان الرقمنة مفهوم واسع وعملية تتميز بالعديد من المزايا والتي من أبرزها حفظ المعلومات وتخزينها وإتاحة الدخول إلى مصادر المعلومات ومصادر المعرفة، دون ان ننسى ان الرقمنة تقلص الوقت ويمكن الوصول اليها من أي مكان كما ان الرقمنة تمكن من تقاسم المعلومات بين الأشخاص والهيئات وتسهل تبادلها رقميا يجمعون فيها المعلومات المناسبة ويتم مراجعة هذه التقارير من قبل المديرين أو لجنة مختصة تتكون من أعضاء يستطيعون الحكم على كفاءة الموظفين وبذلك يتمكن المسؤول من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الافراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

## الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

### تمهيد

المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: عناصر ومؤشرات الأداء الوظيفي.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

### خلاصة الفصل

## تمهيد للفصل

يعبّر الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل. فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط اجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات السابقة للعاملين في تقديم أداء جيد يعكس صورة المؤسسة الناجحة، وعلى ذلك فان تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، بإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه اثناء العمل والتحسن الذي طرأ على أدائه بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليتته ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة .

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

### المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في المجال وذلك لأهمية التي يكتسبها على مستوى الفرد أو المؤسسة وهذا ما أدى لتنوع تعاريفه فنجد كمال احمد رابح يعرف الأداء الوظيفي على انه كيفية انجاز نشاط ما وتحديد الطريقة التي يتم تنفيذه بها بمعنى يشير الى كفاية المؤسسة في احراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية.

ويعرفه السلمي على انه الرغبة والمقدرة في العمل اذ يتفعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة على العمل مستوى الأداء كما عرفه احمد صقر انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله يمكن التمييز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء حيث تعتبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد اثناء القيام بعمله، اما نوعية الجهد تعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، اما نمط الأداء فهو الطريقة التي تؤدي بها الفرد عمله

ويعرفه (السلطان) أيضا انه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور أو المهام الذي يشير الى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>1</sup> اما (فريدريك تايلور) عرفه في كتابه مبادئ الإدارة بانها تحقيق اقصى إنتاجية من الفرد والالية، في حين يعتبره (نيكولاس) انه نتاج سلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك.

<sup>1</sup> هدى بن لخضر، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التربية، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المغير، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022، 2023، ص28

ويعرفه عاشور على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد وكمية الاداء<sup>1</sup>

- فمن خلال التعاريف التي تطرقنا اليه سابقا نجد ان الأداء الوظيفي هو أداء العمل المطلوب بكمية ونوعية معينة بالإضافة للجهد المبذول للوصول الى نتائج معينة<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أهمية الأداء الوظيفي أهدافه

#### 1- أهمية الأداء الوظيفي

استحوذ مفهوم الأداء الوظيفي جزءا كبيرا من اهتمام الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية والأبحاث والمؤتمرات، نظرا لأهمية المفهوم وتأثيره على عملية صنع قرار الإجراءات والاستراتيجيات التي تؤثر على الفرد والمنظمة كوحدة متكاملة، ولنعدد المؤثرات التي تنعكس على الأداء وتعددتها، وكونها يعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة وعلى استقرارها<sup>3</sup>

#### تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

- الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر واعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث ان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم
- كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم

<sup>1</sup> محي الدين نورة، اومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945م، 2021/2022م، ص74

<sup>2</sup> هدى بن لخضر، مرجع سبق ذكره، ص28

<sup>3</sup> العنزي باسل السعود، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية، مذكرة ماستر، تخصص الإدارة، عمان، جامعة عمان العربية، 2015، ص30

باستمرار وتحفز العاملين للعمل بفعالية وتتخلص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها<sup>1</sup>

يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف الفردية تتمثل في

-**الحركية والاستعداد:** الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو تزيق الروتين

ما يعني ان الأداء يكسر الروتين والملل فبالإنجاز تذلل الصعوبات اذ يهدف الأداء الى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة، فوضع المنظمة الجامدة قد لا يسمح لها بان تحقق النجاح ما لم تحسن الأداء فاذا ما حسنت أدائها صارت لها قدرة أكبر على التصرف بمرونة خصوصا في ظل التنافس والتسابق الذي يحيط ببيئة العمل

-**تطوير الموارد البشرية:** يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر ذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأية فرصة عمل لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين والتدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة اية تغيرات قد تصادفه في عمله.

-**التحفيز:** اذ يهدف الأداء لتحفيز الافراد للابتكار والابداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الافراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية فالتحفيز يعمل على اثارة دوافع العمال وإيقاظ روح الابداع فيهم ويقتل الملل ويمنع تسرب الخمول والكسل لعمالهم ويمكن القول بان التحفيز له دور المنبه الذي يوقظ ويشجع العمال على تقديم افضل ما لديهم ويبرز طاقتهم، والمنضومات الذكية هي القادرة على استغلال هذه النقطة لصالحها من خلال تحفيز العمال وتشجيعهم ومن ثم تركهم يؤدون أعمالهم بحرية وثقة كبيرة

-**التمكين:** يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي وعليه فان التمكين يساهم في اشباع حاجات الفرد من

<sup>1</sup> ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة، بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2021، ص27

تقدير واثبات للذات ويزيد من قدرته في مقاومة ضغوط العمل ويحقق ارتباطه الوثيق بالمنظمة نتيجة احساسه بالمسؤولية اتجاهاً بذلك تقل نسب التغيب، فالعامل الذي يبرهن على قدرته في تحمل الصعاب والمسؤوليات يفتح المجال لتمكينه القيام بمهام اكثر تعقداً واكثر مسؤولية نظراً لثقة المسؤولين فيه من خلال مستواه الذي اثبتته<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: عناصر ومؤشرات الأداء الوظيفي

#### 1-عناصر الأداء الوظيفي

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فان العناصر المتفق عليها تتمثل في:

1-كفايات الموظف: تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية، ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سبباً في انتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال فهي خصائص مميزة لعامل دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه وبالتالي فان هذه الخصائص تختلف عن عامل لأخر كل حسب مكونات شخصته<sup>2</sup>

2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهينة، وكذا الخليفة العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها

يعتبر الامام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد ذلك لان احاطة العامل بكل ثنانيا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه لذلك فان المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشراً أساسياً لزيادة الأداء ويتم عن حذر وحيطة في أداء الاعمال

3- بيئة التنظيم: تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة، اما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية... الخ

<sup>1</sup> عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، ص ص 55،56.

لطالما كانت بيئة التنظيم من اهم المتغيرات المؤثرة على العمل عموما وعلى الأداء الوظيفي خصوصا ذلك لأنها مصدر كل التنبهات بما تحمله من عوامل وتأثيرات لذلك تعد البيئة إذا كانت مناسبة ام لا

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف للإرشادات والتوجيه من قبل المشرفين، يتعلق هذا الجانب بعلاقة العامل أو الموظف بعمله وترتبط حتى بخصائصه الشخصية من قدرة اتقان العمل والتصرف بجدية وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية والتي تؤثر على ادائه ومهنته لان الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المهنية يجد صعوبة في التجرد منها وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل احترام وتقدير المنظمة

5- كمية العمل المنجز: يشير الى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز

ان كمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة والتي تظهر في شكل انتاج سواء كان فكري ام مادي يشملهما معا<sup>1</sup>

### مؤشرات الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على أساسها فعالية الأداء الوظيفي من عدمه وتتمثل هذه المؤشرات في:

1- رضا العامل عن العمل: يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته وتعبير عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، حيث اذا كان العامل راضيا عن عمله كان ادائه افضل والرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين عمله.

2- الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء: يقصد به رضا جماعة من الافراد الذين تتشا بينهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية يعمل على ترابط الجماعة وتماسك افرادها ما يدفعهم الى تحسين أدائهم ولهاذا فان الرضا الجماعي لا يتحقق الا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة التي

<sup>1</sup> نبيلة عدان، المرجع السابق، ص56-58

يتعاون افرادها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة ويعتبر التعاون بين الزملاء احد اهم مظاهر الأداء الجيد لان التعاون يؤدي الى رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع أداء العاملين

3- معدل الانتاج: يقصد بالانتاج مزج الموارد المتنوعة وتحويلها لسلع وخدمات فهو بذلك خلق المنفعة أو زيادتها ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة في اجورهم وما يتبعه من رفع مستوى انتاجاتهم والعكس صحيح

4-التغيب: ان زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرا على سلبية الأداء علما علما بان المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح بين 3 بالمئة و6 بالمئة باعتباره عاديا لكن اذا ما زاد المعدل عن 06 بالمئة يعد من المؤشرات السلبية<sup>1</sup>

5-التنقلات والاستقالات: ان زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعا من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله ويكشف الطلب على التنقلات أو على الاستقالات عن وجود اضطرابات في العمل قد تكون هذه التنقلات والاستقالات نتيجة ظروف مادية، نفسية، اجتماعية، أو قد يكون سببها المشرف أو القائد الا انها في كلتا الحالتين تبرهن عن في مستوى الأداء، الا انها فكرة لأساس لها من الصحة، لان الفرد يقضي جل أوقاته في مكان عمله فيتأثر بظروفه بدرجة كبيرة لا يمكن التغاضي عنها ولهذا يبدا ظهور انعكاس تأثيراتها من خلال سلوكه الوظيفي من هروب من العمل والاستقالة، التسبب في أداء الاعمال... وغيرها من السلوكيات الأخرى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيلة عدان، المرجع السابق، ص 59-60

<sup>2</sup> نبيلة عدان، المرجع السابق، ص 60

#### المبحث 4: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

يرى العديد من كتاب الدارة ان ثروة المنظمات تعتمد على مدى مساهمة أصولها البشرية التي تعرف ب "الراس مال الفكري" ذوي الكفاءات والمعارف القادرين على تعظيم الأداء وخلق النتائج المثمرة، لكن وبسبب تأثيرات البيئة المحيطة يتعرض أدائهم لمد وجزر نتيجة عوامل تعيق تقدم أدائهم وعليه فان اغلب ما اتفق عليه من عوامل مؤثرة على الأداء تكمن في:

1- **غياب الأهداف التنظيمية:** ان مدى فاعلية أداء العاملين في المنظمة التي تعمل دون وجود مهمة استراتيجية واهداف واضحة لا تستطيع ان تقيس مدى ما تحقق من إنجازات أو ان تحاسب عمالها على أدائهم<sup>1</sup>

2- **عدم المشاركة في الإدارة:** يعتبر مبدا المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات من دعائم الأداء الجيد بحيث يؤثر هذا المبدأ على العمال وعلى تعاونهم والتزامهم ما يعمق شعورهم بأهميتهم للمنظمة ويزيد من اخلاصهم وتفانيهم في العمل، بحيث ان الغاء دور العمال في المشاركة في الإدارة أو في صنع القرار يسهم في اضعاف شعورهم بالمسؤولية والعمل الجماعي ويجعل كل واحد يعمل بصفة الانا أي يعمل لوحده دون ان يشارك زملائه في الاعمال حتى وان كانت مقترحات تنثري العمل وبالتالي فان تهميش الإدارة لعمالها وعدم الاكتراث بحاجاتهم يؤدي الى تدني مستوى شعورهم بالرضا ومن ثم انخفاض دافعيتهم وحماسهم للعمل والذي ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي<sup>2</sup>

#### 3- اختلاف مستويات الأداء

ان عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء المردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه من شأنه ان يؤثر تأثيرا سلبيا على مستوى الأداء<sup>3</sup>

1 بارى كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، ترجمة خبراء دار الفاروق، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص89.  
2 عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، مذكرة ماستر، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007، ص62  
3 احمد محمود خالد الحلبي، اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، مذكرة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الاعمال، 2011، ص30

4-ضعف نقاط الاشراف: يترتب عن ضعف الاشراف انخفاض الروح المعنوية للعمال وخلق جو من عدم الثقة والاحترام، وقد يؤثر انعدام الاشراف أو ضعفه بشكل كبير على العامل الجديد الذي يحتاج الى التوجيه والتدريب المستمر

#### 5-مشكلات التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي ذلك الجهد الذي يهدف الى تحسين نوعية الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي ليصبح قادرا على مسايرة الظروف الجديدة<sup>1</sup>

#### 1. العوامل البيئية والشخصية:

2-1 مشكلات البيئة المادية: تعتبر هذه المشاكل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن ان تؤثر على مستوى أدائه، حيث ان عجز المنظمة على توفير بيئة مادية مناسبة من شأنه ان ينعكس سلبا على أداء العاملين

2-2-الثقافة التنظيمية: تمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة وتشكل في اغلب الأحيان الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية وغير رسمية، وتمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، بحيث كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية بالمنظمة كلما زاد ايمان الافراد بانتمائهم التنظيمي ما يخلق التحفيز والدافعية للأداء

2-3-التسيب الإداري: يعتبر التسيب الداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات الأداء ويعني تخلي العاملين وانصرافهم عن تأدية واجباتهم الوظيفية ما يؤدي الى تدني الكفاءة والكفاية التنظيمية

2-4-سوء إدارة الوقت: يعتبر سوء إدارة الوقت من العوامل المؤثرة على الأداء، بحيث ينجم عنه غيات التنظيم، التهرب من التقيد بالقوانين والإجراءات المعمول بها في المنظمة وكذلك تراكم الاعمال

2-5-مشكلات الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من أحد ركائز تعظيم وتحسين الأداء ولهذا فان انعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية لتدني معدلات الأداء فالرضا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتأثر كذلك بالحوافز المعنوية، كذلك يتأثر الرضا إضافة

<sup>1</sup> نبيلة عدان، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65

الى ما سبق بالعوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد وكذا المشاركة في العمل، أسلوب التعامل، الاجر... الخ

كلها عوامل تسهم في زيادة معدلات الرضا وانخفاض نسبتها ما يؤدي الى تراجع وتقهقر الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

وعموما فان العوامل المؤثرة على الأداء قد تكون نابعة من الإجراءات السياسات التنظيمية المتبعة كعدم ملائمة برامج تقييم الأداء لواقع المنظمة أو تصميمها على أساس غير موضوعية<sup>2</sup>

### طرق تحسين الاداء الوظيفي

توجد عدة وسائل وأساليب تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومن بين هذه الوسائل التي تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة

- تنمية القوى البشرية لدى العاملين

- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين

- الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي والمشاركة

- تصميم العمل

- استخدام أساليب عمل محسنة

وهذه الوسائل والأساليب هي امثلة لوسائل كثيرة متنوعة، وقد حدد هاينز (HAYENS) ثلاث مداخلات لتحسين الأداء عن طريق التركيز على ثلاثة نقاط وهي:

**1- تحسين الموظف:** حيث يرى ان تحسين الموظف اكثر العوامل صعوبة اذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بان الموظف بحاجة الى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل للإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- الوسيلة الأولى: هذه الوسيلة تعتمد معرفة مواطن القوة للموظف ومعرفة ما يجب ان يقوم به أو ما لا يجب القيام به واتخاذ موقف إيجابي عنه وعن المشاكل التي يعاني منها في أداء وظيفته

<sup>1</sup> نبيلة عدان، المرجع السابق، ص 65-67 (اقتباس بتصريف)

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، واخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 263

والاعتراف بانه لا يوجد فرد كاملا وانه من الصعب القضاء على مواطن القصور بشكل كلي والاكتماء بالاستفادة من مواهبه والعمل على تنميته

-الوسيلة الثانية: تعتمد هذه الوسيلة في التركيز على الرغبة أي عندما تكلف الموظف بالأداء الذي يرغب فيه يكون هناك أداء متميز وجيد والعكس اذا كان غير مرغوب فيه فالأداء يكون ضعيف وشيء فالعلاقة هنا سببية مبنية على رغبة الفرد

-الوسيلة الثالثة: وهنا يكون بربط الأداء المرغوب الذي يقوم به الفرد بما يخدم الأهداف الشخصية

### 2-تحسين الوظيفة: يؤكد (هاينز) على تغيير مهام الوظيفة لتوفير فرص تحسين الأداء ولمعرفة

مدى تناسب أداء الموظف مع الوظيفة التي يؤديها من حيث الرغبة والمهارات وقدرات

فاذا كانت الوظيفة مثلا غير مناسبة فيكون مستوى الأداء ضعيف حيث يعتبر (هاينز)

ان أول شيء في دراسة تحسين الأداء في أي وظيفة هي معرفة مدى أهمية كل المهمة

من مهام الوظيفة خاصة مع استمرار فينبض المهام حتى بعد زوال منفعتها أو تكرارها

بين إدارات أخرى أو الاقسام المنظمة وهذا يرجع عدم ثقة في الأداء وهنا يتوجب تقليص

الوظيفة كما يرى (هاينز) انه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة

المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث انه توجد بعض المهام يمكن ان تقوم بها إدارات

أخرى المساعدة وكذلك يجب توفر المهارات والصلاحيات لدى الموظفين للقيام بهاتة

المهمة ويكون تحسين الوظيفة أيضا من خلال توسيع نطاقها لتشمل العديد من المهام

تمكن من زيادة العلاقة بين الموظف والمنتج النهائي أو اثرائها بزيادة مستوى المسؤولية

والحرية كما

ضيف من بين الوسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية عند الموظفين من خلال تغيير

الوظائف وكذلك إعطاء فرصة للمشاركة ضمن روح الفريق في حل مشكل المنظمة<sup>1</sup>

### 3-تحسين الموقف: فهنا يرى (هاينز) ان الموقف أو البيئة تؤدي فيه الوظيفة تعطي فرصا

للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين الأداء وذلك من خلال قياس التناسب بين مستويات التنظيم

<sup>21</sup> صلاح الدين سردوك، دور الحكومة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشاوي ام البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2021/2020م، ص 63.

وطريقة تنظيم الجماعات وكذا التناسب بين الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل بين الإدارات والمستفيدين من الخدمة إضافة الى التناسب بين الاشراف وتفويض السلطة ومعايير الأداء<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 34

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا هذا يمكننا القول ان العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، لذلك يستخدم الرؤساء المباشرون تقارير دورية للأداء.

## الفصل الثالث: الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

المبحث الأول: التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

المبحث الثاني: واقع الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

المبحث الثالث: تقييم استخدام الرقمنة في تأدية العمل بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

المبحث الرابع: العراقيل التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

المبحث الخامس: نتائج الدراسة الميدانية في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

خاتمة

## **تمهيد**

بعد ان تطرقنا الى الجانب النظري الذي تناولنا فيه جملة من المفاهيم حول متغير الدراسة المتمثلة في الرقمنة والأداء الوظيفي، وفي هذا الفصل سنعرض الدراسة الميدانية التي تم اجرائها بالمجلس الشعبي البلدي بولاية بومرداس لمعرفة هل حققت الرضى وحسنت من الخدمات المقدمة لمواطنيها، وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ثم عرض لاهم النتائج التي توصلنا اليها

## الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

### الفصل الثالث: انعكاسات الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس

#### المبحث الأول: التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس

المجلس الشعبي البلدي هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والامن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه<sup>1</sup>

وعليه فان المساحة الاجمالية لبلدية بومرداس تقدر ب 19.25 هكتار تحدها شرقا مدينة الثنية وغربا قورصو وجنوبا تيجلابين وشمالا البحر الأبيض المتوسط حيث تقدر عدد سكانها 59096 نسمة، اما الكثافة السكانية حوالي 0.30 نسمة في المتر مربع.

#### المبحث الثاني: واقع الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس

جدول رقم(01): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النوع	العدد	النسبة
ذكر	20	33,3%
انثى	40	66,7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ان اكثرمن نصف المبحوثين اناث بنسبة 66,7% مقابل نسبة من الذكور قدرت ب 33,3% من هنا يمكننا القول ان المجلس الشعبي البلدي قيد الدراسة تعتمد على عنصر الاناث أكثر من الذكور.

كما يدل هذا على ان المرأة اليوم أصبحت مستقلة ولديها الحق في العمل مثل الرجل بالإضافة الى طبيعة العمل الذي تقوم به في المؤسسة قيد الدراسة والذي لا يتطلب جهد عضلي كبير ولا يحدث خطر على حياتها

<sup>1</sup> قانون عضوي رقم 04-12 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير 2012 يتعلق بالأحزاب السياسية، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادر بتاريخ 15 يناير سنة 2012

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة
من 20 الى 30 سنة	7	11,7%
من 31 الى 40 سنة	22	36,7%
من 41 الى 50 سنة	28	46,7%
51 فما فوق	3	5%
المجموع	60	100%

يبدو من خلال الجدول رقم (02) ان نسبة 46,7% تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) سنة و 36,7% تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) سنة في حين نجد نسبة 11,7% أعمارهم ما بين (20-30) سنة و 5 من 51 فما فوق أي شبه منعدمة وهذا راجع الى تقدم العمر فنلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول ان هذه المؤسسة تعتمد سياسة تشغيلها على فئة الشباب كونها الفئة الأكثر نشاطا والقادرة على تقديم الأفضل وخاصة ان المجلس الشعبي البلدي تحتاج مثل هذه الكفاءات.

جدول رقم(03): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ابتدائي	1	1,7%
متوسط	4	6,7%
ثانوي	13	21,7%
جامعي	42	70%
المجموع	60	100%

تشير معطيات الجدول رقم(03) ان اعلى نسبة من المبحوثين التي تقدر ب 70% حاصلين على مستوى جامعي في حين نجد 21,7% منهم لديهم مستوى ثانوي، اما بالنسبة للذين لديهم مستوى متوسط بلغت نسبتهم ب 6,7% في حين نلاحظ مبحوث واحد فقط بمستوى ابتدائي مما يؤكد ان المجلس الشعبي البلدي تعتمد على سياسة تشغيلها على خريجي الجامعة بالدرجة الأولى وهذا راجع الى المستوى التعليمي وما يملكونه من كفاءات ومعرفة وقدرة على التحكم في الأمور العملية

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفية

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة
موظف بسيط	3	5%
اداري	44	73,3%
إطار	13	21,7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 4 ان اعلى نسبة التي تقدر ب 73,3% تمثل رتبة اداري والتي تليها رتبة إطار بنسبة 21,7% و 5% موظف بسيط.

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

منه نقول ان معظم موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس هم اداريين بالبلدية وظيفتهم الأساسية تقديم خدمات عمومية للمواطن.

#### جدول رقم (05): درجة ربط المبحوثين باستخدام شبكة الانترنت

الإجابة	العدد	النسبة
30%	6	10%
50%	14	23,3%
80%	28	46,7%
100%	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال ما جاء في الجدول رقم (05) الذي يوضح نسبة استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت نلاحظ ان 46,7% من الموظفين يستعملون الانترنت بنسبة 80% تليه من يستخدم الانترنت ب 50% تقدر ب 23,3% من الموظفين اما بنسبة 100% نجد فئة قليلة تقدر ب 20% تبرر هذه النتائج انه في السنوات القليلة الماضية أصبحت الانترنت تأخذ حيزا معتبرا في حياة المبحوثين، كما ان الاستغناء عنها أصبح نادرا عند بعضهم وأصبح من الضروري استخدام الانترنت عند دخول مؤسسة، فالعمل بالأنترنيت أصبح أمرا لا بد منه لما تتمتع به من المميزات والخدمات التي تقدمها للموظف، كما تسهل عليه تأدية عمله بأكمل وجه.

الجدول (06): ربط المؤسسة بشبكة الانترنت وعلاقته بالمستوى التعليمي

	100%	80%	50%	30%			
1	1	0	0	0	التكرار	ابتدائي	المستوى التعليمي
100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		
4	0	2	2	0	التكرار	متوسط	
100,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	%النسبة		
13	3	5	4	1	التكرار	ثانوي	
100,0%	23,1%	38,5%	30,8%	7,7%	%النسبة		
42	8	21	8	5	التكرار	جامعي	
100,0%	19,0%	50,0%	19,0%	11,9%	%النسبة		
60	12	28	14	6	التكرار		المجموع
100,0%	20,0%	46,7%	23,3%	10,0%	%النسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان ذوي المستوى التعليمي الابتدائي يرون ان ربط المؤسسة بالانترنت هو 100% في حين ذوي المستوى التعليمي المتوسط والثانوي يرون ان مؤسستهم مزودة بالانترنت بنسبة تتراوح بين 50% الى 80% بإجابات تقدر ب 50% لذوي المستوى التعليمي المتوسط ونسبة تقدر ب 38,5% و 30,8% لمستوى الثانوي، في حين نجد ان الجامعيين يرون ان المجلس مزود بالانترنت بنسبة 50%

من خلال هذا الجدول نجد انه هناك اتفاق على العموم بين الجامعيين والمتوسط والثانوي على كون نسبة الربط بالانترنت اكبرها تقدر ب 80% وأصغرها 50% وهذا التقدير راجع أساسا الى مدى استخدام كل موظف للرقمنة.

جدول رقم (07): يوضح مدى تحكم التكنولوجيا من طرف عمال المجلس الشعبي البلدي لولاية

بومرداس

الإجابة	العدد	النسبة
ضعيف	2	3,3%
متوسط	25	41,7%
جيد	45	27,7%
ممتاز	6	10%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول الذي يوضح مدى تحكم المبحوثين بالتكنولوجيا ان 41,7% تتحكم بشكل متوسط كأعلى نسبة، اما بنسبة 27,7% تتحكم فيها بشكل جيد وبنسبة 10% تتحكم بشكل ممتاز، اما نسبة 3,3% نجدها تتحكم بشكل ضعيف.

من خلال نتائج الجدول الذي يوضح مدى التحكم بالتكنولوجيا من طرف عمال المجلس الشعبي البلدي نجد نسبة مقبولة من المبحوثين الذين يتحكمون بالتكنولوجيا وهناك عينة من العمال يتحكمون بشكل ممتاز وجيد وهناك من المبحوثين يتحكمون بشكل ضعيف ويعود ذلك لعدم اهتمامهم بالتكنولوجيا لان وظائفهم لا تتطلب ذلك.

جدول رقم (08): يوضح استفادة الموظفين من دورات تكوينية وتدريبية في الرقمنة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	14	23,3%
لا	46	76,7%
المجموع	60	100%

### الفصل الثالث

### الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

الدورات التكوينية والتدريبية لها أهمية كبيرة في وجود التطور التكنولوجي والعلمي والذي بات إلزاميا بحيث الحاجة مستمرة لتعلم مهارات وعلوم جديدة والالمام بمتغيرات العصر الحديث، وبهذا ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استفادة الموظفين من دورات تكوينية او تدريبية في الرقمنة فان 76,7% من الموظفين لم يخضعوا لدورات تكوينية في الرقمنة بينما 23,3% أقرروا انهم استفادوا من دورات تدريبية في الرقمنة وهو ما يفسر التحكم المتوسط للتكنولوجيا من طرف عمال البلدية لعدم وجود دورات تكوينية.

### جدول رقم(09): يوضح معنى الرقمنة لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس

الاجابة	العدد	النسبة
تكنولوجيا حديثة تساهم في تقليل من البيروقراطية	29	48,3%
تعمل على استخدام التعاملات بدل الأوراق	23	38,3%
الرقمنة تكنولوجيا معقدة وصعبة	6	10%
اخرى	2	3,3%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول المتعلق بمعنى الرقمنة لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي ببومرداس لدى المبحوثين كل حسب رايه تبين ان المعنى الأول والذي يتمثل في "تكنولوجيا حديثة تساهم في تقليل من البيروقراطية الأقرب لتعريف الرقمنة بنسبة 48,3% فيما المعنى الثاني بنسبة 38,3% فيما يرى البعض يرى 10% من الموظفين ان الرقمنة تكنولوجيا صعبة ومعقدة، ونجد النسبة المتبقية المقدرة ب 3,3% من الموظفين أعطوا معنى آخر للرقمنة ويرجع ذلك في اختلاف وجهات نظر المبحوثين. منه نستنتج ان مفهوم الرقمنة لدى عمال المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس يندرج في خانة تيسير أمور المواطنين عن طريق القضاء على البيروقراطية وتسهيل سرعة تدفق الخدمة.

الجدول (10): يوضح معنى الرقمنة لدى موظفين المجلس الشعبي البلدي لبومرداس وعلاقته

بالمستوى المعيشي

المجموع	اخرى	الرقمنة تكنولوجيا معقدة وصعبة	تعمل على استخدام في التعاملات بدل الاوراق	التكنولوجيا الحديثة تساهم في التقليل من البيروقراطية			
1	0	0	1	0	التكرار	ابتدائي	المستوى التعليمي
100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة		
4	0	0	2	2	التكرار	متوسط	
100,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	النسبة		
13	0	0	8	5	التكرار	ثانوي	
100,0%	0,0%	0,0%	61,5%	38,5%	النسبة		
42	2	6	12	22	التكرار	جامعي	
100,0%	4,8%	14,3%	28,6%	52,4%	النسبة		
60	2	6	23	29	التكرار		المجموع
%100	%3.3	10,0%	38,3%	48,3%	النسبة		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح معنى الرقمنة لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي ببومرداس أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي يرون ان الرقمنة تعمل على استخدام بالتعاملات بدل الأوراق بنسبة 61,5% في حين ذوي المستوى الجامعي والمتوسط يرون ان الرقمنة تعني التكنولوجيا تساهم في التقليل من البيروقراطية حيث تتراوح النسبة ما بين 52,5% و 50% بينما نسبة 14,3% ذوي المستوى التعليمي الجامعي يرون ان الرقمنة هي تكنولوجيا معقدة وصعبة من خلال هذا الجدول نجد انه المستوى التعليمي الثانوي هو اعلى نسبة ب 61,5% مقارنة بالمستوى التعليمي المتوسط والجامعي التي قدرت ما بين 52,5% و 50% وهذا راجع الى مدى تحكم الموظفين بالتكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتوفير الوقت والجهد وتسهيل الوصول الى المعلومات والتواصل، حيث يمكن تحويل الوثائق الورقية الى الكترونية وتحليل البيانات باستخدام الحواسيب والتطبيقات والهواتف الذكية

الجدول (11): يبين الوسائل التكنولوجية الرقمية التي يستخدمها المبحوث لأداء مهامه

الاجابة	العدد	النسبة
جهاز الكمبيوتر	37	61,7%
هاتف نقال	18	30%
هاتف ثابت	4	6,7%
برمجيات معينة	1	1,7%
المجموع	60	100%

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه الذي يبين الوسائل التكنولوجية الرقمية التي يستخدمها المبحوثين لأداء مهامهم حيث نجد ان نسبة 61,7% يستخدمون جهاز الكمبيوتر، اما نسبة 30% يستخدمون الهاتف النقال و 6,7% من الموظفين يستخدمون الهاتف الثابت.

نستخلص من هذه الاحصائيات ان أغلبية المبحوثين تفضل استخدام جهاز الكمبيوتر لسهولة استخدامه ولكونه يقدم معلومات في متناول الجميع، وهي الوسيلة التي توفرها البلدية تقريبا في جميع مكاتب ومصالح بلدية.

لكن ما يمكن استخلاصه ان الرقمنة في بلدية بومرداس تعتمد أساسا على الاستغلال الأمثل الحاسوب فهو ركيزة الرقمنة كما يعتبر الهاتف النقال وسيلة داعمة للرقمنة بفضل التطبيقات والبرمجيات التي يتوفر عليها.

جدول (12): يبين علاقة الوسائل التكنولوجية الرقمية التي يستخدمها موظفي المجلس الشعبي البلدي لأداء مهامه بالوظيفة

المجموع	برمجيات معينة	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	جهاز كمبيوتر			
3	0	1	0	2	التكرار	الوظيفة	موظف بسيط
100,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	النسبة		
44	0	2	13	29	التكرار	اداري	إطار
100,0%	0,0%	4,5%	29,5%	65,9%	النسبة		
13	1	1	5	6	التكرار	المجموع	النسبة
100,0%	7,7%	7,7%	38,5%	46,2%	النسبة		
60	1	4	18	37	التكرار	المجموع	النسبة
100,0%	1,7%	6,7%	30,0%	61,7%	النسبة		

من خلال قراءة نتائج الجدول الموضح في الأعلى ان ذوي الوظائف البسيطة يستخدمون جهاز الكمبيوتر بنسبة 66,7% في حين الإداريين يستخدمونه بنسبة 65,9% بينما الإطار يستخدمون الكمبيوتر بنسبة 46,2% كما نجد أيضا 38,5% من الإطارات يعتمدون في مهامهم على الهاتف النقال في حين نجد 33,3% من الموظفين البسطاء يستخدمون الهاتف الثابت اثناء تأدية مهامهم والنسبة المتبقية يعتمدون على البرمجيات.

ويمكن تفسير هذه النتائج ان استخدام الوسائل الرقمية متعلق بالوظيفة كون يمتلكون الخبرة في استعمال والتحكم في الوسائل الرقمية

جدول رقم (13): يوضح الخدمات الرقمية التي يقدمها الموظف في عمله

الإجابة	العدد	النسبة
استخراج وثائق الشؤون الاجتماعية	1	1,7%
استخراج جوازات السفر البيوميتريية	18	30%
استخراج رخصة السياقة البيوميتريية	10	16,7%
استخراج وثائق الحالة المدنية	31	51,7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الخدمات الرقمية التي يقدمها الموظف في عمله حيث نجد نصف الخدمات كأعلى نسبة تقدر ب 51,7% تمثلت في استخراج وثائق الحالة المدنية تليها 30% في استخراج جوازات السفر البيوميترية و 16,7% يقومون باستخراج رخصة السياقة البيوميترية وكأخر نسبة المتمثلة في استخراج وثائق الشؤون الاجتماعية ب نسبة 1,7%.

من خلال النتائج التي لاحظناها في الجدول ان وثائق الحالة المدنية الأكثر استخراجا كونها الأكثر طلبا من طرف المواطنين بمعنى يستخرجونها بشكل يومي كشهادة الميلاد

**جدول رقم (14): يبين قيام المجلس الشعبي البلدي بتحديث وتجديد الوسائل الالكترونية بشكل**

**مستمر**

الإجابة	العدد	النسبة
بشكل دوري	4	6,7%
بشكل مناسباتي	9	15%
اذا التزم الامر	47	78,3%
المجموع	60	100%

من خلال هذا الجدول الذي يبين قيام المؤسسة بتحديث وتجديد الوسائل الالكترونية بشكل مستمر نلاحظ نسبة 78,3% من المبحوثين أقروا انه اذا التزم الأمر تقوم المؤسسة بتحديث الوسائل الالكترونية اما 15% بشكل مناسباتي والنسبة المتبقية أي 6,7% بشكل دوري.

منه نقول ان مسؤولي البلدية لولاية بومرداس يحرصون على تحديث الوسائل الرقمية لما يتماشى مع متطلبات الرقمية العصرية خصوصا أجهزة الحاسوب.

الجدول (15): يوضح علاقة ربط مؤسسة المجلس الشعبي البلدي بتحديث وتجديد الوسائل الالكترونية

المجموع	إذا لزم الأمر	بشكل مناسب	بشكل دوري	التكرار	الوظيفة
3	1	1	1	التكرار	موظف بسيط
100,0%	33,3%	33,3%	33,3%	النسبة	
44	37	5	2	التكرار	اداري
100,0%	84,1%	11,4%	4,5%	النسبة	
13	9	3	1	التكرار	إطار
100,0%	69,2%	23,1%	7,7%	النسبة	
60	47	9	4	التكرار	المجموع
100,0%	78,3%	15,0%	6,7%	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 84,1% من الموظفين الإداريين كانت اجابتهم بان المجلس الشعبي البلدي يقوم بتحديث الوسائل الالكترونية إذا لزم الامر، وهو ما أقره أيضا 69,2% من الإطارات، في حين نجد % 33,3 من الموظفين البسطاء أقروا ان المؤسسة تقوم بتحديث الوسائل بشكل دوري ومناسباتي وإذا التزم الامر.

جدول رقم (16): يوضح امتلاك العمال ثقافة الاعتماد على الرقمنة في تأدية وظائفهم

الاحابة	العدد	التكرار
نعم	6	%10
لا	25	%41,7
لا أدري	29	%48,3
المجموع	60	%100

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح امتلاك العمال لثقافة الاعتماد على الرقمنة في تأدية وظائفهم، حيث نسبة 48,3% وضحو بأنهم لا يمكنهم تقدير مدى تمكنهم من التحكم وهذا ما يفسر افتقار الموظف للمهارات اللازمة في التكنولوجيا، تليها نسبة 41,7% أكدوا عدم امتلاك

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

العمال ثقافة الاعتماد على الرقمنة في تأدية وظائفهم وهذا ما يعرقل عملية أداء وظائفهم، في حين تؤكد النسبة المتبقية التي قدرت ب 10% بأنه العمال يمتلكون ثقافة الاعتماد على الرقمنة وهذا ما يساعدهم في عملية رفع من كفاءة وفعالية اداءهم

وكنتيجة مهمة نقول ان اغلبية عمال البلدية يفتقرون إلى المهارات اللازمة التي تخولهم التحكم الجيد بالرقمنة عن طريق التبرصات ودروس الدعم والارثاء اين يقتصر الامر عادة على مهندسين الاعلام الالي او تقني سامي.

**المبحث الثالث: تقييم استخدام الرقمنة في تأدية العمل بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

#### **الجدول رقم(17): يبين مدى تقيد المبحوث باستخدام الرقمنة في تأدية العمل**

الاجابة	العدد	النسبة
بشكل تام	19	31,67%
بشكل متقطع	41	68,33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول الذي يبين مدى تقيد المبحوث باستخدام الرقمنة في تأدية العمل نجد ان نسبة 68,3% يتقيدون بشكل متقطع عند استخدام الرقمنة، اما نسبة 31,67% يتقيدون استخدام الرقمنة بشكل تام.

مما سبق تبين لنا ان المبحوثين الذين يتقيدون بالرقمنة بشكل تام لتحكمهم باستخدام الوسائل الرقمية، ونفسر الذين كانت اجابتهم بشكل متقطع راجع لعدم توفر التقنيات او الأساليب الرقمية في المؤسسة

#### **جدول رقم (18): يبين كيفية تأدية الوظائف بالمجلس الشعبي البلدي.**

الاجابة	العدد	النسبة
بشكل ورقي	8	13,3%
بشكل رقمي كامل	6	10%
بشكل مزيج رقمي ورقي	46	76,7%
المجموع	60	100%

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين كيفية تأدية الوظائف بالمجلس الشعبي البلدي، حيث نجد ان 76,7% يؤدون وظائفهم بشكل مزيج رقمي وورقي وهي اعلى نسبة. بينما 13,3% يؤدونها بشكل وورقي، كذلك نجد 10% يؤدون وظائفهم بشكل رقمي.

نستخلص من الجدول ان اغلبية الموظفين يؤدون وظائفهم بشكل مزيج بين الرقمي والورقي وذلك راجع الى غياب ثقافة الاعتماد التام على الرقمنة، إما بسبب عدم التحكم في التكنولوجيا او بسبب الأعطال ومشاكل الرقمنة كنقص تدفق الانترنت او عدم تفعيل الرقمنة في بعض المصالح واقتصارها على مصالح معينة.

فمن هنا يمكننا القول ان الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس مازالت مزيج بين الورقي والرقمي في حين 13,3% مازال تعاملها وورقي محض مما يوحي اننا مازلنا بعيدين على مفهوم الرقمنة الحقيقية.

#### الجدول (19): يبين علاقة تأدية الوظائف بالمجلس الشعبي البلدي بالوظيفة.

المجموع	بشكل وورقي	بشكل رقمي كامل	بشكل رقمي وورقي	بشكل وورقي	بشكل رقمي
3	2	0	1	الوظيفة موظف التكرار	النسبة
100,0%	66,7%	0,0%	33,3%	بسيط	
44	34	5	5	الوظيفة اداري التكرار	النسبة
100,0%	77,3%	11,4%	11,4%	إطار	
13	10	1	2	التكرار	النسبة
100,0%	76,9%	7,7%	15,4%	المجموع	
60	46	6	8	التكرار	النسبة
100,0%	76,7%	10,0%	13,3%		

من خلال قراءة الجدول نجد نسبة متقاربة بين الموظفين الإداريين والبسيطين التي قدرت ما بين 77,3% و76,9% أقرروا ان تأدية الوظائف بالمجلس الشعبي البلدي تتم بشكل مزيج رقمي وورقي

### الفصل الثالث

### الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

بينما نجد الموظفين البسيطين أقرروا نفس الشيء بنسبة 66,7%. اما نسبة ضئيلة من الإداريين بنسبة 11,4 كانت اجابتهم على أساس بشكل رقمي كامل.

الجدول رقم(20): يوضح الأدوار التي تعززها الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي.

الإجابة	العدد	النسبة
الشفافية	9	15%
المرونة	9	15%
السرعة	32	53,3%
القضاء على البيروقراطية	4	6,7%
سهول عملية التواصل	5	8,3%
القضاء على طوابير الانتظار	1	1,7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الأدوار التي تعززها الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي نجد 53,3% من المبحوثين قالوا انها لها دور في تسريع وتيرة العمل، بينما نجد نسبة متقاربة من المبحوثين التي قدرت ب 15% أقرروا بالشفافية والمرونة في حين نجد 8,3% كانت اجابتهم انها تسهل عملية التواصل وبنسبة 6,7% قالوا انها لها دور في القضاء على البيروقراطية ونجد النسبة المتبقية 1,7% من المبحوثين انها تقضي على طوابير الانتظار.

يمكن القول ان تطبيق الرقمنة لها أدوار عديدة تفرزها على مستوى المجلس الشعبي البلدي فنجد الأغلبية التي كانت اجابتهم السرعة في العمل فالرقمنة تساعد المبحوثين في ربح الوقت وتسريع المعاملات مع المرونة والشفافية في التعاملات، لان الامر يتعلق بنظم معلومات وبرمجيات لها القدرة على المعالجة السريعة للبيانات والخدمات.

الجدول(21): يوضح الأدوار التي تعززها الرقمنة بالمجلس الشعبي البلدي وعلاقته بالمستوى

التعليمي.

المستوى التعليمي	الشفافية	المرونة	السرعة	القضاء على البيروقراطية
المستوى الابتدائي	0	1	0	0
النسبة	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
المتوسط	0	2	2	0
النسبة	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
الثانوي	5	0	5	1
النسبة	38,5%	0,0%	38,5%	7,7%
الجامعي	4	6	25	3
النسبة	9,5%	14,3%	59,5%	7,1%
المجموع	9	9	32	4
النسبة	15,0%	15,0%	53,3%	6,7%

نلاحظ من خلال الجدول اعلام ان ذوي المستوى الجامعي يرون ان الأدوار التي تفرزها الرقمنة بالمجلس الشعبي البلدي هي السرعة بنسبة %59,9 في حين ذوي المستوى التعليمي المتوسط انقسمت اجابتهم بين السرعة والمرونة بنسبة تقدر 50% بينما المستوى التعليمي الثانوي كانت اجابتهم بين الشفافية والسرعة بنسبة %38,5

من خلال هذا الجدول نجد هناك اتفاق على العموم بين المستوى التعليمي الجامعي والثانوي حيث اعلى نسبة ب %59,5 وأصغرها %30,5 وهذا راجع الى خبرة الموظف حول الوسائل الرقمية.

جدول رقم(22): يبين الإحساس النفسي للمبحوثين باستخدامهم لوسائل تكنولوجيا الرقمية في أداء مهامهم.

الإجابة	العدد	النسبة
الارحية في تأدية العمل	15	25%
الابتعاد عن الضغوطات النفسية	20	33,3%
الشفافية في تأدية العمل	14	23,3%
الثقة في تأدية العمل	8	13,3%
الشعور بالرضى الوظيفي	2	3,3%
الرغبة في العمل أكثر	1	1,7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول الذي يبين الإحساس النفسي للمبحوثين باستخدامهم لوسائل التكنولوجيا الرقمية في مهامهم ان نسبة 33,3% من المبحوثين صرحوا بإحساسهم انهم يستعملون وسائل التكنولوجيا الرقمية ليبتعدوا عن الضغوطات النفسية، تليها نسبة 25% يشعرون بالأريحية في تأدية العمل تليها نسبة 23,3% من المبحوثين يشعرون بالشفافية، في حين 13,3% تزيد ثقتهم في تأدية عملهم، 3,3% يشعرون بالرضى الوظيفي، وأخيرا 1,7% من الموظفين الذين يرغبون في العمل أكثر. يمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بإحساسهم لاستخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية ليبتعدوا عن الضغوطات النفسية على ان هذا راجع الى وجود أدوار متعددة وهذا ما يشعروهم بالتعب وبالتالي نقص في الأداء ويسبب لهم الشعور بالضجر والملل خاصة في ظل المهام الكثيرة التي تتطلب الدقة في العمل، وشعورهم بالإحباط الامر الذي يولد ضغوطات نفسية عكس بعض المبحوثين الذين صرحوا بشعورهم بالأريحية في تأدية عملهم وهذا راجع بوسائل التكنولوجيا الرقمية واكتسابهم الخبرة والتعود على أداء مهامهم وهناك من المبحوثين يشعرون فقط بالشفافية في أداء مهامهم بينما نجد المبحوثين الذين أقروا يقومون بمهامهم بكل ثقة واتقان الى جانب هذا يرى انه يشعر بالرضى الوظيفي فقط في حين هناك من وصف شعوره باستخدامه لوسائل التكنولوجيا الرقمية انه يشعر في العمل لاكتساب الخبرة ومهارات جديدة

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

اذن نقول الرقمنة يشعر العامل في بلدية بومرداس بمجموعة هامة من الاحاسيس تجعله يؤدي عمله في اريحية وشغف ورغبة أكثر.

الجدول (23): يبين الشعور النفسي المبحوثين اثناء تأدية مهامه عن طريق الرقمنة وعلاقته

#### بالوظيفة

المجموع	الارحية في تأدية العمل	الابتعاد عن الضغوطات	الشفافية في تأدية	الثقة في تأدية	الشعور بالرضى الوظيفي	الرغبة في العمل	المجموع		
3	1	1	0	0	0	1	3	التكرار	الوظيفة
100,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%	النسبة	بسيط
44	0	15	10	6	1	0	44	التكرار	اداري
100,0%	0,0%	34,1%	22,7%	13,6%	2,3%	0,0%	100,0%	النسبة	
13	0	4	4	2	1	0	13	التكرار	إطار
100,0%	0,0%	30,8%	30,8%	15,4%	7,7%	0,0%	100,0%	النسبة	
60	12	20	14	8	2	12	60	التكرار	المجموع
1,7%	1.7	33,3%	23,3%	13,3%	3.3	1.7	1,7%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 53,8% من الموظفين يشعرون فقط بالرضا والراحة من طرف من طرف موظفي الإطار في حين نجد نسبة 33% من الموظفين يطالبون بتحسين الخدمة فالمواطنين يشعرون بالرضا والراحة اثناء تقديم لهم خدماتهم عن طريق الرقمنة وهذا راجع لاعتماد موظفين المجلس الشعبي البلدي على الوسائل الرقمية المتاحة لهم.

جدول رقم (24): يوضح اثار استخدام الرقمنة في تأدية المهام.

الإجابة	العدد	النسبة
السرعة في تأدية العمل	27	45%
الثقة والاتقان في تأدية العمل	11	18,3%
التقليل من الأخطاء لتأدية العمل	17	28,3%
الابتكار والابداع في تأدية العمل	03	05%
الفعالية في تأدية العمل	02	03,3%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه ان 45% من الموظفين يرون ان استخدام الرقمنة تزيد من سرعة تأدية مهامهم بما فيما من تطبيقات الرقمنة في حين يرى 28,3% نت المعنيين ان استخدام الرقمنة تقلل من الأخطاء اثناء العمل، بينما 18,3% من المبحوثين اثناء استخدامهم للرقمنة تزيد ثقتهم والاتقان في العمل، فيما قالت نسبة 05% من الموظفين ان استخدام تطبيقات الرقمنة تزيد من ابتكارهم وابداعهم اثناء تأدية مهامهم والنسبة المتبقية التي قدرت ب 3,3% من المبحوثين عبروا ان استخدام الرقمنة تؤثر في فعالية مهامهم.

تفسر اعلى نسبة من المبحوثين الذين أقروا ان استخدام الرقمنة تزيد في السرعة وتسهل المهام وهذا راجع كون المؤسسة تقوم أساسا على استخدام أحدث التقنيات والأساليب والوسائل الإدارية الحديثة من اجل مواكبة التطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية اما الذين عبروا على ان استخدام الرقمنة تقلل من الأخطاء يرجع هذا الى سهولة استعمال هذا الوسائل والتقنيات فكلما تطورت وسائل الرقمنة زاد الابداع والابتكار اثناء تأدية المهام.

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

الجدول رقم(25): يبين شعور المواطن اثناء تأدية خدماتية عن طريق الرقمنة.

الإجابة	العدد	النسبة
يشكر ويثني على عملك	05	8,3%
يطالب تحسين طريقة الخدمة	10	16,7%
يشعر فقط بالرضى والراحة	21	35%
يظهر بعض سلبيات الخدمة	11	18,3%
لا يرى أي فرق في ذلك	05	8,3%
لا يبدي أي ردة فعل	08	13,3%
المجموع	60	100%

من خلال جدول 24 الذي يبين شعور المواطن اثناء تأدية خدماته عن طريق الرقمنة، فنجد 35% كانت اجابتهم يشعرون فقط بالرضا والراحة بينما نجد 18,3% يظهرن بعض سلبيات الخدمة. في حين 16,7% من المواطنين يطالبون تحسين طريقة الخدمة و 13,3% لا يبديون أي ردة فعل في حين نجد نسبة متقاربة من المواطنين التي قدرت ب 8,3% ما بين يشكرون على العمل وهناك من كانت اجابتهم لا يرى أي فرق في الخدمة.

مما سبق يبين لنا ان هناك تنوع واختلاف في شعور المواطنين اثناء تأدية خدماتهم عن طريق الرقمنة فالذين أقروا انهم يشعرون بالرضا فقط لحسن تعامل الموظفين مع المواطنين في تلبية خدماتهم وهناك من المواطنين من يشكر ويثني على العمل لتقديم الموظف الخدمة على أكمل وجه والبعض يظهر سلبيات الخدمة لعدم عمله بالضغط الذي يواجه الموظفين والذين لا يرى فرق ولا يبدي أي ردة فعل اتجاه الخدمة التي يخدمها الموظفين عن طريق الرقمنة غايتهم قضاء مصلحتهم و فقط.

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

جدول رقم(26): يوضح استفادة الموظف من استخدام الرقمنة اثناء أداء المهام.

الإجابة	العدد	النسبة
على علاوة مالية	15	25 %
ترقية	09	15%
ثناء من الرؤساء	15	25%
تشجيع	21	35%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الاستفادة من استخدام الرقمنة في أداء المهام ان نسبة 35% من الموظفين حصلوا على تشجيع تليها نسبة متقاربة قدرت ب 25% من الموظفين ينقسمون الى من استفادة على علاوة مالية وهناك من تحصل على ثناء من الرؤساء، في حين نجد النسبة المتبقية 15% استفادوا على ترقية.

ونفسر أعلى نسبة من الموظفين الذين استفادوا من تشجيع بسبب استخدامهم الجيد للرقمنة وتحكمهم بالوسائل الرقمية اما الذين استفادوا على علاوة مالية وترقية مرتبطة بالكفاءة والاقدمية ولكي يطور من أنفسهم ويبدعوا أكثر اثناء أداء مهامهم باستخدام الرقمنة.

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

المبحث الرابع: العراقيل التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

جدول رقم (26): يبين العراقيل التقنية التي يواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي.

الإجابة	العدد	النسبة
تدفق ضعيف للإنترنت	13	21,7%
عدم التحكم في التقنية	01	1,7%
نقص الأجهزة	04	6,7%
عدم تحديث الأجهزة	33	55%
عدم وجود صيانة	09	15%
المجموع	60	100%

من خلال دراستنا للجدول أعلاه الذي يبين العراقيل التقنية التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي نجد ان 55% يجدونها في عدم تحديث الأجهزة و21,7% من يجدون في تدفق ضعيف للإنترنت، و15% يجدونها في عدم وجود صيانة في حين 6,7% أقرروا نقص الأجهزة تليها 1,7% لديهم مشكلة في عدم التحكم في التقنية.

يتضح من خلال الجدول ان اغلبية الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي يجدون ان عدم تحديث الأجهزة تعرقل في أداء مهامهم وهذا راجع للمشاكل الشائع الذي يعاني منه اغلبية مستخدمي الرقمنة إضافة الى نقص الانترنت ونقص الأجهزة، وهناك من ليس له خبرة ولا يتحكم في تقنيات الرقمنة.

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

جدول رقم (27): يبين العراقيل الإدارية التي تواجهها الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي.

الإجابة	العدد	النسبة
التمسك بالإجراءات الإدارية التقليدية	20	33,3%
غياب التكفل وتقييم المشاريع التكنولوجية	21	35%
غياب الإطار القانوني	07	11,7%
المركزية في التسيير	01	1,7%
نقص التمويل	11	18,3%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العراقيل الإدارية التي تواجهها الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس، نجد ان 35% صرحوا بوجود غياب التكفل وتقييم المشاريع التكنولوجية في حين نجد 33,3% وجدوا التمسك بالإجراءات الإدارية التقليدية وهذا يعني الإجراءات لا تتغير، بينما 18,3% يجدونها في نقص التمويل و11,7% يجدون غياب الإطار القانوني، والنسبة المتبقية 1,7% صرحوا بوجود المركزية في التسيير.

منه نقول ان من بين اهم العراقيل والعوائق الإدارية التي تواجه تطبيق الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس هي نقص التكفل وتقييم المشاريع التكنولوجية، لنقص الميزانيات المرصودة لذلك وهذا ما يؤدي الى عدم مواكبة التطور السريع في المجال الرقمي مما سيجعلها متأخرة وغير قادرة على التكيف مع التقنيات الجديدة.

جدول رقم (28): يوضح العراقيل الإدارية التي يواجهها المجلس الشعبي البلدي وما علاقتها بالوظيفة.

المجموع	نقص التمويل	المركزية في التسيير	غياب الإطار القانوني	غياب التقييم المشاريع التكنولوجية	التمسك بالإجراءات الادارية التقليدية	التكرار	موظف بسيط	الوظيفة
3	0	0	0	2	1	النسبة		
100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	التكرار		
44	6	1	6	17	14	النسبة		
100,0%	13,6%	2,3%	13,6%	38,6%	31,8%	التكرار		
13	5	0	1	2	5	النسبة		
100,0%	38,5%	0,0%	7,7%	15,4%	38,5%	التكرار		
11	11	1	7	21	20	النسبة		
%100	%18.3	1,7%	11,7%	35,0%	33,3%	التكرار		المجموع

من خلال قراءة هذا الجدول تبين ان اعلى نسبة تقدر ب 66,7% من الموظفين يتقنون ان العراقيل الإدارية التي تواجهها المجلس راجع الى غياب التقييم المشاريع التكنولوجيا في حين تليها نسبة 38,6% من الإداريين يقرون نفس إجابة الموظفين بينما نجد نسبة 38,5% من إطار المجلس الشعبي البلدي كانت اجابتهم ان نقص التمويل سبب في عرقلة إدارة المجلس الشعبي البلدي

ومن خلال هذه القراءة نستنتج ان إدارة المجلس الشعبي البلدي تتعرض لعراقيل راجع الى أسباب عديدة التي ذكر منها غياب الإطار القانوني، الامر الذي بدوره يؤدي الى الفوضى والاخلال بالنظام داخل المؤسسة بسبب عدم وجود حالة رضى الموظفين، إضافة الى نقص التمويل الذي يعد من الاحتياجات اللازمة لأداء نشاط الرقمنة بالمجلس الشعبي البلدي لنجاح واستمرار هذه التقنية

### الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

كما يعرض هذا العائق الى صعوبة توظيف الكوادر اللازمة لتنفيذ هذا المشروع والذي ينعكس بالسلب على المجلس الشعبي البلدي.

**جدول رقم (29):** يبين العراقيل البشرية التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي.

الإجابة	العدد	النسبة
غياب المتابعة من قبل السلطات العليا	06	%10
الامية الالكترونية	04	%6,7
نقص في الدورات التكوينية	50	%83,3
المجموع	60	%100

من خلال هذا الجدول الذي يبين العراقيل البشرية التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي اتضح اعلى نسبة التي قدرت ب %83,3 صرحوا بوجود نقص في الدورات التكوينية حين نجد 10 يجدونها في غياب المتابعة من قبل السلطات، و%6,7 يجدونها في الامية الالكترونية.

اتضح ان اغلبية الموظفين الذين صرحوا بوجود نقص في الدورات التكوينية التي أصبحت لها أهمية كبيرة في وجود التطور التكنولوجي أصبحت لازمة لكل مؤسسة القيام بهذه الدورات التكوينية لاكتساب الخبرة وتسهيل استخدام التقنيات الرقمية، منه يمكن نتيجة مفادها ان نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة وقلة إمكانيات استخدام برامج التحول الرقمي أكبر عائق لتطبيق الرقمنة في بلدية بومرداس.

## الفصل الثالث الرقمنة والأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

**المبحث الخامس: نتائج الدراسة الميدانية في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.**

من خلال المعطيات والبيانات المقدمة والتي تحصلنا عليها في دراستنا هذه توصلنا الى جملة من النتائج أبرزها:

**أ: النتائج الجزئية.**

1. اقرت النتائج ان نسبة % 61,7 من افراد العينة يستخدمون جهاز الكمبيوتر في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

2. مازالت الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس مزيج بين الورقي والرقمي في حين نسبة % 13,3 مازال تعاملها ورقي محظ مما يوحي اننا مازلنا بعيدين على مفهوم الرقمنة الحقيقية.

3. نقص التكفل وتقييم المشاريع التكنولوجية لنقص الميزانيات المرصودة لذلك من بين اهم العراقيل والعوائق الإدارية التي تواجه تطبيق الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس وهذا ما يؤدي الى عدم مواكبة التطور السريع في المجال الرقمي مما سيجعلها متأخرة وغير قادرة على التكيف مع التقنيات الجديدة.

4. يفتقر اغلبية عمال بلدية بومرداس الى المهارات اللازمة التي تحولهم التحكم الجيد في الرقمنة.

5. يعتبر الهاتف وسيلة داعمة بفضل التطبيقات والبرمجيات التي يتوفر عليها في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

6. لا يتلقى أغلب الموظفين دورات تكوينية وتدريبية بالرغم من أهمية التكوين على الرقمنة فقد بلغت نسبة لا ب % 76,7 بالرغم من ان الموظفين يرغبون في التكوين والتدريب في هذا الجانب والجوانب الأخرى لتحسين أدائهم الوظيفي.

**ب: النتائج العامة**

1) كشفت الدراسة على ان انعكاسات الرقمنة له دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لدى

عمال البلدية في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس.

(2) يعتبر رضى المواطن على الخدمات المقدمة من طرف بلدية بومرداس معيار حقيقي لقياس

مدى نجاعة الرقمنة في الأداء الوظيفي للعامل

(3) الشفافية والمصداقية والسرعة هي اهم مخرجات تطبيق الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي

(4) استخدام الرقمنة من طرف المجلس الشعبي البلدي تمثل أساسا طلب استخراج وثائقهم

اليوميترية عن طريق تقديم طلباتهم وملئ استماراتهم بطريقة الكترونية وكذا تتبع طلباتهم في

تحسين الخدمات المقدمة

(5) مازلنا لم نصل الى صفر ورقة بالرغم من استخدام الرقمنة في الإدارات المحلية.

(6) ساهمت التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المجلس الشعبي البلدي لبومرداس بزيادة فعالية

الخدمة العمومية باستغلال مختلف الوسائل الرقمية الحديثة المتمثلة في أحدث التطبيقات على

الحواسب الحديثة بالإضافة الى أحدث البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في تقديم الخدمات

للمواطن

(7) تعتبر السرعة والمرونة والشفافية من بين العوامل الرقمية المهمة التي تأثر إيجابا على الأداء

الوظيفي للعامل التي تنعكس إيجابا على ربح الوقت والتقليل من الأخطاء مما ينعكس إيجابا

على نفسية العامل بالابتعاد أكثر على الضغوطات النفسية مما يخلق عنده الرغبة في تأدية

العمل

(8) من اهم العراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس نقص

الكفاءات والقدرات البشرية وعدم تحديث ومواكبة التطورات في الأجهزة الرقمية لتكلفتها الباهظة

والتي ترجع أساسا الى نقص الميزانيات المرصودة لمواكبة التحديث والتطور السريع في المجال

الرقمي.

**التوصيات**

على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج الدراسة يمكننا تقديم جملة من التوصيات نذكر منها:

✓ -توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية

والبشرية

✓ نشر الثقافة الالكترونية بين افراد المجتمع من اجل القدرة على استخدام هذه التقنية

✓ فتح مكتب خاص بالرقمنة داخل البلدية

✓ تدريب وتكوين الطاقم المسؤول بالرقمنة من اجل مواكبة كل جديد وتعرفه اكثر عليها

✓ ضرورة تحسين التغطية وذلك بتطوير شبكات الاتصال والانترنت كذا تغيير الوسائل القديمة

بالجديدة

✓ تطوير الإطار القانوني والتنظيمي.

من خلال ما قدمناه في هذه الدراسة يمكن القول ان الجزائر مثلها مثل أي دولة تسعى جاهدا النهوض بمؤسستها من خلال مشروع الرقمنة الذي يخدم كل عنصر في المؤسسة من العاملين والمسؤولين والموظفين ويحسن من أدائهم الوظيفي ومواكبة التكنولوجيا، رغم وجود بعض المشاكل وعراقيل التطبيق

فمن خلال ما لمسناه من دراستنا ان المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس تعتمد على الأرضية الرقمية في انجاز مهامها وهذا ما زاد من تحسين وتطوير أدائها ولكن لازالت تستعمل الطريقة التقليدية فهي في الطريق الى الاستغناء عنها بنسبة 100 وهذا ما تسعى اليه الدولة الجزائرية من اجل رقيها من جميع النواحي

وعليه يمكن ان نكمل اهم الانعكاسات الرقمية على الأداء الوظيفي والذي نقيمه بالإيجابي عموما في السرعة والشفافية في تأدية المهام التي تنعكس على الرضى الوظيفي للعامل ورضى المتعامل (المواطن) لكن هذا لا ينفى وجود بعض العراقيل التي تعاني منها الرقمنة والتي تتخلص أساسا مشاكل التحديث للأجهزة ورصد الإمكانيات اللازمة لذلك بالإضافة الى الزامية تعميم الرقمنة على كافة الخدمات المقدمة من طرف البلدية

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. اياد شاكر، تقنيات الاتصال بين زمنين، دار الشروق للنشر، عمان، 2003.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، ترجمة خبراء دار الفاروق، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
3. بشير العباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال، دار الرواق للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
4. بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، شارع زيغوت يوسف، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
5. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، دمشق.
6. ريما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش، ايبرت، بيروت، تشرين الأول 2012م.
7. سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والارشيفات الرقمية، التخطيط والبناء والإدارة، شركة ناس للطباعة، مصر 2006م.
8. عامر إبراهيم قندلجي واخرون، مصادر المعلومات من عصر المخطوطات الى عصر الانترنت، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
9. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2019
10. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2000م.
11. مجد هاشم الهاشمي، الاعلام الالكتروني وتكنولوجيا المستقبل، ط1، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

12. محمد الحسن احسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطبيعة للطبع والنشر، بيروت، 14982.
13. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، 1441هـ، 2019م. -عمار
14. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر 2000م.
15. معتق محمد المبروك، الانترنت ونظم المعلومات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات العربية بين الواقع والمستقبل، ط1، وقائع المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، المصرية اللبنانية، 1999.
16. نجلا احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع.
17. يوسف حجيم الطائي، واخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

#### ثانيا: المجالات

18. ابتسام سعدي، (معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية)، **CYBARIANS JOURNAL**، مجلة الكترونية، العدد43، سبتمبر16، ص13-14
19. بن يمينة خيرة، ادوارد شاد واخرون، دور الرقمنة الالكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، العدد12.
20. عبد العزيز على مرزوق، فهيم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، جامعة دمياط، يوليو 2020م.

#### ثالثا: القواميس

21. امل عبد العزيز محمود، قاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997م.

#### رابعاً: المذكرات والاطروحات

22. احمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، مذكرة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الاعمال، 2011.

23. ادريس زغدي، تقدير الذات لدى الراشد المصاب بالعقم، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، 2013، 2014م.

24. الوافي أسماء، سحلي عبير، الرقمنة وأثرها في تطوير الخدمة المكتبية، دراسة وجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، مذكرة ماستر، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تسيير ومعالجة المعلومات، 2023/2022م.

25. امينة بن جدوى، معيقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، عينة من مكتبات جامعة برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، 2020م.

26. بن جلول سارة، غزال عائشة، الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية، دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة ولاية توقرت، مذكرة ماستر قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال جماهيري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2023/2022م.

27. بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر، رقمته الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، 2021، 2022م.

28. بن علة فتيحة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة واقع رقمنة الاطروحات، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لكلية العلوم الاجتماعية، بمستغانم، مذكرة ماستر، علم المكتبات، جامعة مستغانم، 2019/2018م.
29. بوجرادة كنزة، بورويد خديجة، المعوقات الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، 2017م.
30. حمو نجات، الرقمنة في الإدارة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بثنائية الشهيد حمو عثمان بخير الدين، مستغانم، كلية العلوم لاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2022/2021م.
31. زين الدين العفراوي، دينا خليفة، إثر التوجه نحو الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة العمومية، دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، 2023/2022م.
32. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ 1، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2018، 2019م.
33. سهيلة شعبي، فالي ليديّة، استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في المؤسسة الخدمائية، دراسة وصفية بمؤسسة اتصالات الجزائر تيزي وزو، مذكرة ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة مولود معمري، كلية العلوم الإنسانية 2021/2020م.
34. شريفي صليحة، خرباشي زهرة، رقمنة الإدارة العمومية كالية لتحسين خدماتها، دراسة حالة مديرية تشغيل لولاية برج بو عريريج، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد البشير الابراهيمى، 2021-2022م.

35. صباح شارف، مروى كشرود، دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية، قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة ماستر، تخصص قانون اداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، 2019، 2020م.
36. صلاح الدين سردوك، دور الحكومة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشاوي ام البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2021/2020.
37. ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة، بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2020م.
38. عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، مذكرة ماستر، الرياض، جامعة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007.
39. عكنوش نبيل، المكتبة الرقمية الجامعة الجزائرية، مكتبة جامعة الأمير عبد القادر نموذجاً، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010م.
40. العنزي باسل السعود، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية، مذكرة ماستر، تخصص الإدارة، عمان، جامعة عمان العربية، 2015.
41. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، تخصص اعلام واتصال، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 3، 2020، 2021م.

42. محي الدين نورة، اومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945م، 2022/2021م.
43. -مسعي احمد حمزة، الضغوط المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمديرية انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، الوادي، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، 2015م.
44. -مصطفى على على البساطي، اثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصور، 2022/2021م.
45. ميلودة حمدو، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، دراسة حالة بلدية انقوسة ولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، 2022/2021م.
46. هدى بن لخضر، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التربية، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المغير، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2023، 2022م.
47. الوافي أسماء، سحلي عبير، الرقمنة وأثرها في تطوير الخدمة المكتبية، دراسة وجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشيخ العربي التبسي، مذكرة ماستر، قسم علم المكتبات، تخصص تسيير ومعالجة المعلومات، 2023/2022م.
48. ياسمين بوبنيدر، مظاهر التفاعل الاجتماعي في المؤسسات الخدمائية، دراسة ميدانية ببلدية قلعة بوضع ولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي، 2021، 2022م.
49. -ياسمين سولمية، محمد شفري، دور الخدمة الرقمية في المؤسسة التجارية الجزائرية في تحقيق رضا الزبون، دراسة وصفية تحليلية لعينة من زبائن مؤسسة جازي

بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، 2021/2020م.

**خامسا: المطبوعات**

50. بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث، محاضرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2017م.

51. سهيلة بوخميس، منهجية وتقنيات اعداد البحوث العلمية، مطبوعة، قسم العلوم القانونية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي قالمة، 2019، 2020م.

52. عبد الله قلش، مطبوعة منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2017/2016م.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الاعلام والاتصال  
تخصص اتصال تنظيمي

استمارة الاستبيان تحت عنوان

**انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي  
بالمجالس الشعبية الولائية**

نحن طلبة ماستر في صدد تحضير مذكرة مكملة لنيل شهادة في علوم الاعلام والاتصال قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة منكم نحيطكم علما ان الأسئلة الواردة في الاستمارة سوف تستخدم لأغراض علمية وان الإجابات من طرفكم تعبر عن اراء شخصية كما انها تحظى بكامل السرية ولا تظهر بمصلحتكم وأهدافها لن تستغل الا للبحث العلمي

وعليه نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن الأسئلة شاكرين جهودكم وتعاونكم معنا

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف الأستاذ:

- د. عبد العزيز جودي

من اعداد الطالبين

- بن حبرية خديجة

- بن حامي اسمهان

السنة الدراسية: 2024/2023م

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس  ذكر  انثى

السن:

- من 20 إلى 30 سنة

- من 30 إلى 40 سنة

- من 50 إلى فما فوق

المستوى التعليمي: دون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي

المحور الثاني: واقع الرقمنة في مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية بومرداس

1. ما هو درجة ربط مؤسستك بشبكة الانترنت؟

%30  %50  %80  %100

2. ما مدى تحكمك بالتكنولوجيا؟

ضعيف  متوسط  جيد  ممتاز

3. هل سبق لك ان استفدت من دورات تدريبية او تكوينية في مجال الرقمنة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم في أي مجال بالضبط .....

في حالة الإجابة ب لا لماذا رأيك؟ .....

4. ماذا تعني لك الرقمنة؟

- تكنولوجيا حديثة تساهم في التقليل من البيروقراطية

- تعمل على استخدام التعاملات بدل الأوراق
- الرقمنة تكنولوجيا معقدة وصعبة
- أخرى اذكرها: .....

5. ماهي الوسائل التكنولوجية الرقمية التي تستخدمها لأداء مهامك؟

- جهاز الكمبيوتر
- هاتف النقال
- هاتف ثابت
- برمجيات معينة
- أخرى اذكرها.....

6. ماهي الخدمات الرقمية التي تقدمها في عملك؟

- استخراج وثائق الحالة المدنية
- استخراج وثائق الشؤون الاجتماعية
- استخراج جوازات السفر البيومترية
- استخراج رخصة السياقة البيومترية
- الارشيفية الالكترونية
- المعاملات الالكترونية

7. هل تقوم مؤسستك بتحديث وتحديد الوسائل الالكترونية بشكل مستمر؟

- بشكل دوري
- بشكل مناسباتي
- إذا التزم الامر

في رأيك هل يملك معظم العمال ثقافة الاعتماد على الرقمنة في تادية وظائفهم؟

نعم  لا  لا أدري

المحور الثالث: تقييم استخدام الرقمنة في تادية العمل:

8. ما مدى تقيدك باستخدام الرقمنة في تادية العمل؟

بشكل تام  بشكل متقطع

9. كيف يتم تادية الوظائف في مؤسساتكم؟

بشكل رقمي  بشكل رقمي كامل  بشكل مزيج رقمي ورقي

10. ما هي الأدوار التي تعززها تطبيق الرقمنة في المجلس الشعبي الولائي؟

- الشفافية

- المرونة

- السرعة

- القضاء على البيروقراطية

- سهولة عملية التواصل

- القضاء طوابير الانتظار

11. ما هو احساسك النفسي باستخدامك لوسائل تكنولوجيا الرقمنة في أداء مهامك؟

- الأريحية في تادية العمل.

- الابتعاد عن الضغوطات النفسية.

- الشفافية لتأدية العمل.
- الثقة في تأدية العمل
- الشعور بالرضا الوظيفي
- الرغبة في العمل أكثر

12. ماهي آثار استخدام الرقمنة لتأدية مهامك؟

- السرعة لتأدية المهام.
- الدقة والالتقان في تأدية العمل.
- التقليل من الأخطاء لتأدية العمل.
- الابتكار والابداع في تأدية العمل.
- الفعالية في تأدية العمل.

13. ما هو شعور المواطن اثناء تأدية خدماته عن طريق الرقمنة؟

- يشكر ويثني على عمالك
- يحسن طريقة الخدمة
- يشعر فقط بالرضا والراحة
- يظهر بعض سلبيات الخدمة
- لا يرى أي فرق في ذلك
- لا يبدي أي ردة فعل

14. منذ استخدامك للرقمنة في أداء مهامك تحصلت:

- على علاوة مالية.
- ترقية.
- ثناء من الرؤساء.
- تشجيع.

**المحور الرابع: العراقيل التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس**

**الشعبي البلدي:**

15. عراقيل تقنية:

- تدفق ضعيف للإنترنت
- عدم التحكم في التقنية
- نقص الأجهزة
- عدم تحديث الأجهزة
- عدم وجود صيانة.

16. عراقيل إدارية:

- نقص التمويل.
- مركزية في التسيير.
- نقص الوسائل الرقمية.

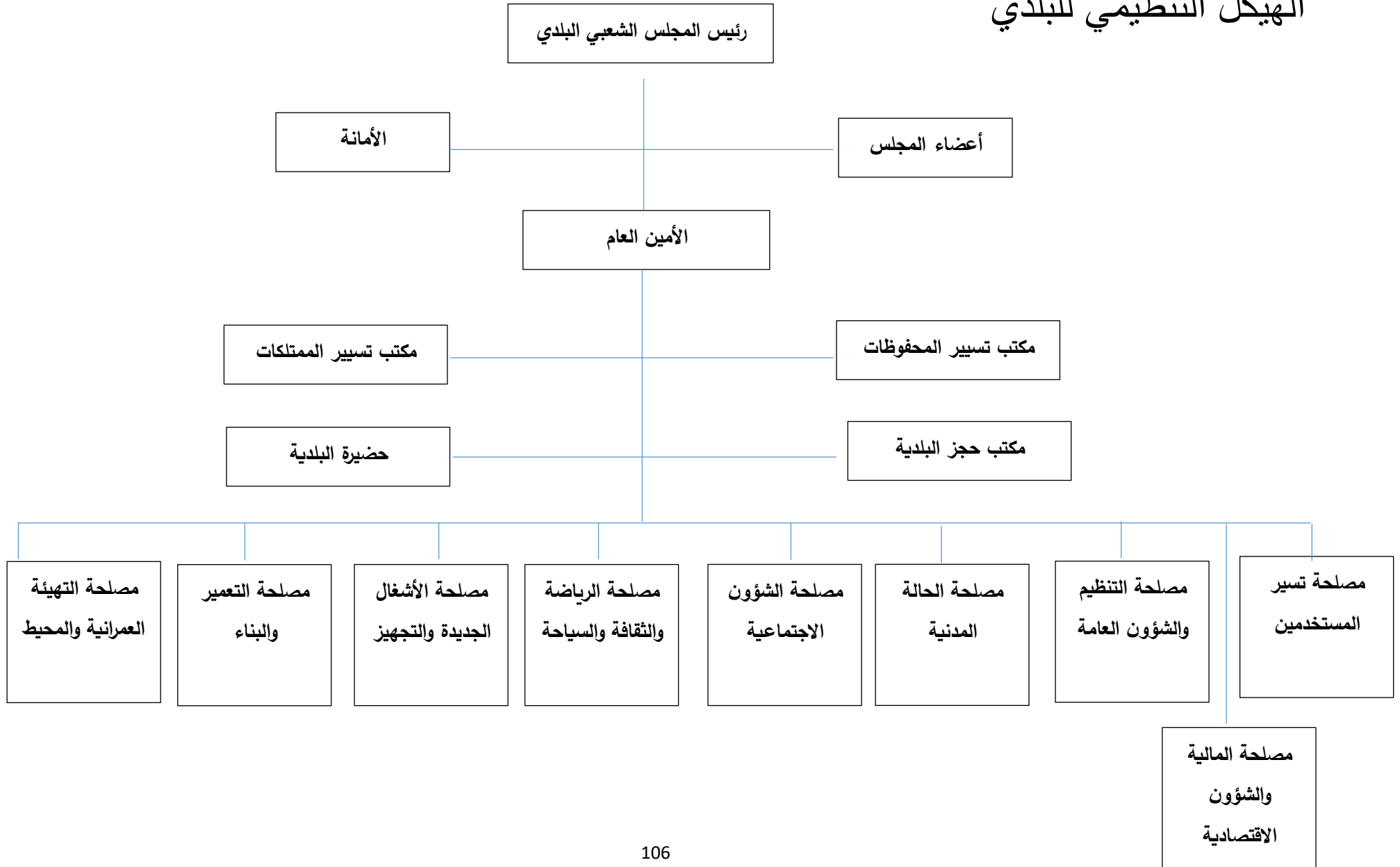
17. عراقيل بشرية.

- عدم وجود كادر بشري.
- نقص في الدورات التكوينية.

### ملحق رقم (02): يمثل أسئلة المقابلة

- س1: ما هو الدور الذي تقوم به في مجال الرقمنة داخل مؤسستكم
- س2: متى تم ادخال الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس؟
- س3: ماهي مواقع التواصل الاجتماعي التي يستخدمها المجلس الشعبي البلدي؟
- س4: ماهي اهم الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي البلدي عبر تقنيات الرقمنة لإرضاء المواطنين؟
- س5: ماهي العراقيل التي يواجهها المجلس الشعبي البلدي في مجال الرقمنة؟
- س6: كيف يمكن للرقمنة ان تخدم الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة المجلس الشعبي البلدي؟

## الهيكل التنظيمي للبلدي



## فهرس المحتويات

	- شكر وتقدير
	- اهداء
	- ملخص الدراسة
	- خطة البحث
ا	- مقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
05	1. إشكالية الدراسة
07	2. أهمية الدراسة
07	3. أهداف الدراسة
08	4. أسباب اختيار الموضوع
08	5. منهج الدراسة
10	6. مجتمع البحث وعينة الدراسة
12	7. ادوات الدراسة
15	8. مصطلحات ومفاهيم الدراسة
20	9. الدراسات السابقة
27	10. مجال الدراسة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الرقمنة الإدارية وآلية التحول</b>	
	تمهيد
31	المبحث الأول: مفهوم الرقمنة
32	المبحث الثاني: مراحل رقمنة مصادر المعلومات
32	1. مرحلة الاعداد
32	2. مرحلة الاختيار
33	3. مرحلة التجهيز

33	4. مرحلة التحويل الرقمي
33	5. مرحلة الاختزان والحفظ الرقمي
33	6. مرحلة تنظيم مصادر المعلومات الرقمنة
34	7. مرحلة البحث والاسترجاع
34	8. مرحلة إدارة المحتوى الرقمي
35	9. مرحلة الاتاحة
35	<b>المبحث الثالث: أهمية الرقمنة واهداف مشروعها</b>
35	1. أهمية الرقمنة
35	1.1 الفوائد الاقتصادية
35	1.2 الفوائد الإدارية
36	1. اهداف مشروع الرقمنة
36	1.1 الواقعية
36	2.1 الشمولية
36	3.1 المرونة
37	4.1 وضوح الهدف
37	5.1 التنسيق
37	6.1 الالتزام
37	7.1 القوى البشرية المؤهلة
37	8.1 الموارد المالية
37	9.1 المعدات والأجهزة
	<b>المبحث الرابع: رقمنة الإدارة في المؤسسات العمومية بالجزائر ومعوقات تطبيقها</b>
37	1. رقمنة الإدارة في المؤسسات العمومية بالجزائر
38	2. معوقات تطبيق الرقمنة في الجزائر
39	1.2 المعوقات الإدارية

39	2.2 المعوقات المالية
39	3.2 المعوقات المالية
39	4.2 المعوقات البشرية
	<b>المبحث الخامس: الوسائل الرقمية المستخدمة في المؤسسة</b>
40	1 تكنولوجيا الحاسوب
40	2 شبكة المعلومات
41	3 شبكة الانترنت
42	4 البرمجيات والتطبيقات
42	5 تطبيق البريد الالكتروني
42	6 الماسحات الضوئية
42	7 الهاتف النقال
42	8 الكوادر البشرية
44	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي</b>
46	تمهيد
46	<b>المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي</b>
47	<b>المبحث الثاني: أهمية الأداء الوظيفي واهدافه</b>
48	1. أهمية الأداء الوظيفي
48	2. اهداف الأداء الوظيفي
49	1.2 التحفيز
49	2.2 التمكن
49	<b>المبحث الثالث: عناصر ومؤشرات الأداء الوظيفي</b>
49	1. عناصر الداء الوظيفي
49	1.1. كفاءات الموظف
50	2.1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة

50	3.1 بيئة التنظيم
50	4.1 المثابرة والوثوق
50	5.1 كمية العمل المنجز
51	1. مؤشرات الأداء الوظيفي
51	1.2 رضى العامل عن العمل
51	2.2 الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء
51	3.2 معدل الإنتاج
51	4.2 التغيب
51	5.2 التنقلات والاستقلالات
	<b>المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه</b>
52	1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
52	1.1 غياب الأهداف التنظيمية
52	2.1 عدم المشاركة في الإدارة
52	3.1 اختلاف مستويات الأداء
53	4.1 ضعف نقاط الاشراف
53	5.1 مشكلات التطوير التنظيمي
53	6.1 العوامل البيئية والشخصية
54	2. طرق تحسين الأداء الوظيفي
54	1.2 تحسين الموظف
55	2.2 تحسين الوظيفة
56	3.2 تحسين الموقف
56	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: تحليل بيانات الدراسة</b>
58	تمهيد

58	المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة
59	المبحث الثاني: واقع الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس
71	المبحث الثالث: تقييم استخدام الرقمنة في تادية العمل بالمجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس
80	المبحث الرابع: العراقيل التي تواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس
83	- نتائج الدراسة
88	- التوصيات
89	- الخاتمة
90	- قائمة المراجع
98	- الملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
60	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
61	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
62	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
62	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الوظيفية	04
63	يوضح درجة ربط المبحوثين باستخدام شبكة الانترنت وعلاقته بالمستوى التعليمي	05
64	يوضح ربط المؤسسة بشبكة الانترنت وعلاقته بالمستوى المعيشي	06
65	يوضح مدى تحكم التكنولوجيا من طرف عمال المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس	07
65	يوضح استفادة الموظفين من دورات تكوينية وتدريبية في الرقمنة	08
66	يوضح معنى الرقمنة لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس	09

67	يوضح معنى الرقمنة لدى موظفين المجلس الشعبي البلدي لولاية بومرداس	10
68	يبين الوسائل التكنولوجية الرقمية التي يستخدمها المبحوث لأداء مهامه	11
69	يبين علاقة الوسائل التكنولوجية الرقمية التي يستخدمها موظفي المجلس الشعبي البلدي لأداء مهامه بالوظيفة	12
69	يوضح الخدمات الرقمية التي يقدمها الموظف في عمله	13
70	يبين قيام المجلس الشعبي البلدي بتحديث وتجديد الوسائل الالكترونية بشكل مستمر	14
71	يوضح علاقة ربط مؤسسة المجلس الشعبي البلدي بتحديث وتجديد الوسائل الالكترونية	15
71	يوضح امتلاك العمال ثقافة الاعتماد على الرقمنة في تادية وظائفهم	16
72	يبين مدى تفيد المبحوث باستخدام الرقمنة في تادية العمل	17
72	يبين كيفية تادية الوظائف بالمجلس الشعبي البلدي	18
73	يبين علاقة تادية الوظائف في المجلس الشعبي البلدي بالوظيفة	19
74	يوضح الأدوار التي تعززها تطبيق الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي	20
75	يوضح الأدوار التي تعززها الرقمنة بالمجلس الشعبي البلدي وعلاقته بالمستوى التعليمي	21
76	يبين الإحساس النفسي للمبحوثين باستخدامهم لوسائل تكنولوجيا الرقمية في أداء مهامهم	22
77	يبين الشعور النفسي للمبحوثين اثناء تادية مهامه عن طريق الرقمنة وعلاقته بالوظيفة	23
78	يوضح اثار استخدام الرقمنة في تادية المهام	24
79	يبين شعور المواطن اثناء تادية خدماته عن طريق الرقمنة	25
80	يوضح استفادة الموظف من استخدام الرقمنة اثناء أداء المهام	26
81	العراقيل التقنية التي يواجهها استخدام الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي	27
83	يبين العراقيل الإدارية التي تواجهها الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي	28

84	يبين العراقيل الإدارية التي تواجهها المجلس الشعبي البلدي وعلاقته بالوظيفة	29
84	يبين العراقيل البشرية التي تواجهها الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي	30

فهرس الملاحق

98	استمارة الاستبيان	01
104	أسئلة المقابلة	02
105	الهيكل التنظيمي	03