

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الرقمنة وآثارها على الأداء لدى عمال المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

تحت اشراف الأستاذ:

د/حاتم شبايكي

من اعداد الطالبتين:

دعاس نور الهدى

بولحرف سوسن

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. كريمة حاتي	أستاذ محاضر-أ-	رئيس
د.حاتم شبايكي	أستاذ محاضر-ب-	مشرفا ومقرر
د. محمد مالك	أستاذ محاضر-أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2024 / 2023



## شكر وعرفان

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين ونشكره شكر الحامدين اللهم صل وسلم وبارك على  
المبعوث رحمة للعالمين، رسولك محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وعرفانا منا بالجميل تجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتنا هذه نتقدم بالشكر الجزيل  
إلى:

أستاذنا الفاضل: الدكتور "شبايكي حاتم".

على ما أسداه لنا من توجيهات قيمة، كان لنا مرافقا وعونا في إنجاز هذا البحث المتواضع.

نسأل الله له بمزيد من الصحة والعافية.

وشكرا

## اهداء :

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته، بفضل من الله أتممت مسيرتي الجامعية وها أنا أختتم مذكري لأهديها إلى:

إلى رجل الكفاح، إلى من زرع القيم والمبادئ الإسلامية، إلى من افترى زهرة شبابه في تربية أبنائه....والذي الحبيب "محمد الشريف".

إلى القلب النابض، إلى رمز الحنان والحب والتضحية، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي....أمي الغالية "شهرزاد".

إلى أمي ومأمني وأماني، إلى من بهم أقوى وأستمد عزيمتي..... إخوتي وأختي "أيمن، قصي، أنفال".

إلى من تجعل الحياة أجمل بوجودها، إلى من يترين قلبي ببسماتها..... صديقتي الجميلة .

إلى أصدقاء المواقف والسنين، شركاء الدرب الطويل والطموح البعيد..... أصدقاء الدراسة الأحباء .

وأخيرا من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل دون توفيق من الله.

اللهم انفعني بما علمتني وأنفع بي، فالحمد لله على حسن التمام والختام.

نور الهدى دعاس

## اهداء :

"وأخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون

لم يكن الحلم قريبا، ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات، لكنني فعلتها و نلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا الذي بفضلله ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال إنتظاره وقد أصبح واقعا أفخر به.

الى ملاكي الطاهر، الحضن الدافئ و سمائي التي لم تتركني يوما، وقوتي بعد الله داعمتي الاولى والأبدية  
أمي "رسمية مصار" أهديكي هذه الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ممتنة لأن الله قد إصطفاكي لي  
من البشر أما يا خير سند وعض.

الى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل وأضاء دروبي، أبي "جمال بولحراف"

الى من قيل فيهم

[سنشد عندك بأخيك]

الى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي "حسين" أدامك الله ضلعا ثابتا لي.

الى من امننت بقدراتي وأمان أيامي ومأمني "كنزه"

الى من يذكرني بقوتي ويقف خلفي كظلي نبض قلبي "رضوان"



سوسن بولحراف



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
02	أولا: الإشكالية
03	ثانيا: الفرضيات
05	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
05	رابعا: أهمية الدراسة
06	خامسا: أهداف الدراسة
06	سادسا: مفاهيم الدراسة
09	سابعا: الدراسات السابقة
15	ثامنا: المقاربة السوسيولوجية
الفصل الثاني: الرقمة ومجالات استخدامها في المؤسسة	
20	تمهيد
21	أولا: المفاهيم المتعلقة بالرقمنة
23	ثانيا: النظريات المفسرة للرقمنة
27	ثالثا: الرقابة الرقمية واستخداماتها في المؤسسات الاقتصادية
31	رابعا: الاتصال الرقمي وانعكاساته في المؤسسة الاقتصادية
38	خامسا: التكوين في مجال الرقمنة لدى الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي	
44	تمهيد
45	أولا: بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي
47	ثانيا: بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
52	ثالثا: المسؤولية والالتزام وعلاقتها بالأداء الوظيفي

## فهرس المحتويات

55	ربعا: عوامل تحقيق الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية
58	خامسا: دور الابتكار والإبداع في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة	
65	تمهيد
66	أولا: مجالات الدراسة
70	ثانيا: المناهج المستخدمة في الدراسة
71	ثالثا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
72	رابعا: أدوات جمع البيانات
73	خامسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
74	سادسا: خصائص عينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
81	تمهيد
82	أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
95	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
111	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
124	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
126	خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
127	سادسا: الاستنتاج العام للدراسة
130	خاتمة
132	قائمة المصادر والمراجع
140	الملاحق
ملخص الدراسة	



## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	74
02	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	75
03	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	76
04	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في العمل	77
05	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة	78
06	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي	79
07	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وجود نظام رقابي يزيد من وعي المبحوث باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة	82
08	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة	83
09	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية التحسين في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية	84
10	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة	85
11	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الدور الفعال للعقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية في تعزيز الالتزام بالسياسات	86
12	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة	87
13	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في حماية معلومات الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها	88
14	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة واعتقاد المبحوثين بمساهمة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم	89
15	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة والاقدمية في العمل	91

## فهرس الجداول

93	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الاقتراحات التي تعزز من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة والمستوى التعليمي	16
95	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية زيادة استخدام الاتصال الرقمي في كفاءة اداء مهام العاملين اليومية	17
96	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وسائل الاتصال الرقمي مثل (البريد الالكتروني، والمحادثات عبر الانترنت) من تسهيل عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل	18
97	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساعدة استخدام التقنيات الرقمية (مثل تطبيقات الاعمال والادوات الرقمية الاخرى) في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية	19
98	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الاتصال الرقمي في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام	20
99	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي في زيادة الفعالية في العمل	21
100	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة	22
101	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية ان تعقد المؤسسة اجتماعات عن بعد	23
102	يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة تفضيل انعقاد الاجتماعات	24
103	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة	25
104	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة	26
105	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة والاقدمية في العمل	27
107	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طريقة تفضيل الاجتماعات والبرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال	28
109	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية	29

## فهرس الجداول

111	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وضع المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال	30
112	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية استخدام الرقمنة الجيد من التحفيز على اعضاء الطابع الابداعي على المهام	31
113	يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية ملاحظة نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة	32
114	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفز على ابتكار حلول في حالة مواجهة الصعوبات في تادية المهام	33
115	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة ان تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية	34
116	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار	35
117	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تقديم اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة	36
118	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية اهتمامهم بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة	37
119	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية	38
121	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير وتحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة	39
123	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اهتمامهم بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية	40



## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة	04
02	مفهوم الإدارة العلمية	49
03	هرم أبعد المسؤولية الاجتماعية حسب كارول (Caroll)	52
04	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة	68
05	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	74
06	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	75
07	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	76
08	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في العمل	77
09	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة	78
10	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي	79
11	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وجود نظام رقابي يزيد من وعي المبحوث باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة	82
12	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة	83
13	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية التحسين في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية	84
14	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة	85
15	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الدور الفعال للعقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية في تعزيز الالتزام بالسياسات	86
16	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة	87
17	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في حماية معلومات الشركة والتقليل	88

## فهرس الأشكال

	من مخاطر اختر اقها	
89	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة واعتقاد المبحوثين بمساهمة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم	18
91	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة والاقدمية في العمل	19
93	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الاقتراحات التي تعزز من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة والمستوى التعليمي	20
95	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية زيادة استخدام الاتصال الرقمي في كفاءات اداء مهام العاملين اليومية	21
96	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وسائل الاتصال الرقمي مثل (البريد الالكتروني، والمحادثات عبر الانترنت) من تسهيل عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل	22
97	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساعدة استخدام التقنيات الرقمية (مثل تطبيقات الاعمال والادوات الرقمية الاخرى) في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية	23
98	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الاتصال الرقمي في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام	24
99	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي في زيادة الفعالية في العمل	25
100	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة	26
101	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية ان تعقد المؤسسة اجتماعات عن بعد	27
102	يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة تفضيل انعقاد الاجتماعات	28
103	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة	29
104	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة	30
105	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال	31

## فهرس الأشكال

107	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طريقة تفضيل الاجتماعات والبرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال	32
109	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في أداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية.	33
111	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وضع المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال	34
112	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية استخدام الرقمنة الجيد من التحفيزعلى اعضاء الطابع الابداعي على المهام	35
113	يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية ملاحظة نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة	36
114	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تطويرالمهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفز على ابتكار حلول في حالة مواجهة الصعوبات في تادية المهام	37
115	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة ان تشهد زيادة في مستوى الابتكاروالانتاجية	38
116	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتعزيزبرامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار	39
117	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تقديم اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة	40
118	يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية اهتمامهم بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة	41
119	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية	42
121	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتعزيزبرامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكاروالحاجة لتطوير وتحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة	43
123	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اهتمامهم بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية	44

مقدمة



إن التطورات الراهنة التي يفرضها المحيط التنافسي في العصر الحالي من توسع في النشاطات المختلفة للمؤسسة وازدياد الموارد البشرية بها وكذا التعقيدات التي صاحبت هذه المستجدات، كان من اللازم على كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها التأقلم والتفاعل مع هذه التغيرات وهذا من خلال استعمال تكنولوجيا نظام المعلومات والرقمنة الإلكترونية، وبرمجيات الاتصال الحديثة وهذا لتحسين الفعالية، وزيادة الكفاءة وتطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، كما يعد فهم تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي أمراً حيوياً للمديرين والموظفين لتحقيق التفوق المهني وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال.

تعتمد الرقمنة على تكنولوجيا الإعلام الآلي وهذا ما ساعد الإدارة في التخلي عن الأنظمة التقليدية وخاصة تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية، كالتوظيف والتكوين والتدريب للمتشحين، وكذا ترقيتهم للمناصب العليا وتحقيق العدالة في التعويضات ودفع الأجور، وتقييم أداء العمال وإعطاء تفاصيل مهمة عن كل الإحصائيات والتنبؤات المستقبلية لإدارة المؤسسات الاقتصادية.

تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي يمكن تفصيله من خلال عدة مجالات محددة داخل المؤسسات الاقتصادية، تكمن هذه المجالات في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تبسيط العمليات وتقليل الأعمال الورقية، كما يمكن للعاملين التركيز أكثر على المهام التي تتطلب التفكير الإبداعي والتحليل الذي يتضمن أدوات تحليل البيانات والتقارير التنفيذية التي تساعد في توجيه الأنشطة وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

علاوة على ذلك، تحسن الرقمنة من مرونة العمل من خلال التواصل والتعاون عن بعد أو من مواقع مختلفة عبر الاتصال الرقمي مثل البريد الإلكتروني ومنصات التعاون الافتراضية التي تمنح تبادل الأفكار بكفاءة أكبر وتعزز من العمل الجماعي وتقلل من الحواجز الجغرافية، مما يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

على الرغم من فوائد الرقمنة إلا أنه يجب مراعاة التغيرات والتحديات التي قد تطرأ، يتطلب استخدام الرقمنة متطلبات تشمل البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية المؤهلة، استراتيجيات واضحة، التزام الإدارة العليا، وذلك من خلال تخطيط دقيق وتنفيذ متناسق بين جميع أجزاء المؤسسة.

من هنا يتبين أن الرقمنة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في المؤسسات يعد فهم هذا التأثير وتحليله وتحديد كيفية الاستفادة منه أمرا مهما لتحقيق النجاح المستمر في سوق العمل المتنافسة.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا المتواضعة للوقوف على الرقمنة وآثارها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة- وفقا لخطة منهجية في شكل خمسة فصول رئيسية كالتالي:

- الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري والمفاهيم للدراسة، يهدف هذا الفصل إلى وضع الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، وتوضيح المفاهيم الأساسية والمصطلحات المستخدمة في البحث.
- الفصل الثاني: الرقمنة ومجالات استخدامها في المؤسسة الاقتصادية، في هذا الفصل سنتناول الرقمنة من خلال تسليط الضوء على بعض المفاهيم المرتبطة بها وكيف تؤثر في الأداء الوظيفي، سنقوم بتحليل التقنيات الرقمية المستخدمة في بيئة العمل وتأثيرها على تنظيم العمل وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي، في هذا الفصل سنتناول مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته في سياق الرقمنة، سنكتشف للمتغيرات التي تقيس الأداء الوظيفي، وسناقش تأثير الرقمنة على هذا الأداء.
- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في هذا الفصل سنتناول الإجراءات المنهجية التي ستبني في الدراسة الميدانية المتعلقة بالرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، سنقدم خطوات وأساليب البحث التي ستساعدنا في جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة.
- الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، في هذا الفصل سنقدم ونحلل نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي، سنقوم بتقديم البيانات والمعلومات الرئيسية التي يتم جمعها، وسنستخدم الأدوات الإحصائية والأساليب التحليلية لفهم وتفسير النتائج.
- ختاماً، في الخاتمة النهائية لمذكرتنا قدمنا ملخص للنتائج الرئيسية التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة، إضافة إلى التوصيات القائمة على هذه النتائج، ستساعد هذه التوصيات في تحسين الأداء الوظيفي والاستفادة المثلى من الرقمنة.

# الفصل الأول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراصة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراصة

خامساً: أهداف الدراصة

سادساً: مفاهيم الدراصة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة السوسيولوجية

## أولاً: الإشكالية

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة، خاصة في الألفية الثالثة، ثورة تكنولوجية هائلة في شتى مجالات الحياة، أحدثت تغييراً في الحياة اليومية للإنسان، وأصبحت من الركائز الجوهرية المتكامل عليها في أحداث التنمية في جميع مجالات الحياة الاقتصادية منها، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، والمهنية... الخ، حيث أصبح من الضرورة أن تسعى كل منظمة وكل دولة في العالم إلى مواكبة التقدم التقني (التحول الرقمي) في جميع مستجداتها حتى تحقق طموحها ولتتمكن من أداء مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية بعيداً عن حلول الإجراءات والروتين، ويتم ذلك باستخدام التكنولوجيا ووسائلها المختلفة، والتي عرفت رواجاً كبيراً وشدت إليها كل أنظار البشرية في جميع الأصناف والطبقات والانتماءات الفكرية والدينية وغيرها<sup>1</sup>، حيث تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج تلك الثورة فظهورها كان بداية لحدوث نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطن، وهذا التحول لا يكفي لنجاحه شراء التقنية من أجهزة وشبكات، ومن ثم ميكنة أعمال المؤسسة، وإنما دراسة سوسيولوجيا العمل وتغيير الثقافة والمفاهيم الإدارية السائدة في المؤسسة، حيث بدأت الإدارة الاقتصادية تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات من أجل تحسين أداء الموظف والحد من التدخل البشري والتحول من الدور التقليدي إلى الدور الحديث باستغنائها عن المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني (الرقمنة) لتقليص الإجراءات والسرعة في تنفيذها، واختزال الجهد والوقت والمال، وتحقيق مزايا تنافسية وسرعة استجابة للزبون، وهذا ما قد يولد للمورد البشري الدافعية للعمل والاداء الوظيفي الأحسن، حيث يمكن القول أنها وسيلة جيدة نوعاً ما بما تتمتع به من إمكانيات تساعد على التحليل والمراجعة لمختلف الأنشطة وفي ظل هذه التطورات العالمية، لا يزال واقع الإدارة الجزائرية ينطوي على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية، وهو ما يشكل عائقاً يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين، الشيء الذي يتطلب إعادة النظر في طرق تسييرها وتبني استراتيجية واضحة للتخلص من منطقتي الشباك، خاصة أمام ارتفاع المستوى الثقافي للمجتمع وازدياد حاجتهم الاجتماعية، وكذلك تزايد المؤسسات والمنظمات التي تطالب بالجودة والشفافية، وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الرشيد، والتي تتوفر في الرقمنة التي تساعد في التسريع والتسهيل في الوصول للخدمات والعمليات الإدارية.<sup>2</sup>

فالرقمنة تحظى بأهمية بالغة لمواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية الحاصلة، بالإضافة إلى أنها تمثل أحد الأساليب التحديثية التي تعول عليها الإدارة، حيث أنها تضمن دقة المعلومات التي سبق تخزينها بإعادة استغلالها فضلاً عن ضمان توثيقها للمعطيات، مما لا شك فيه أنها بادرت في إبراز تغييرات مهمة تمثلت في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية، وزيادة السرعة في الإنجاز وتحسين الجودة التي بدورها تساهم في

<sup>1</sup> رشيد سعد الله، خالد قاشي، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، تيبازة، المجلد 10، العدد 06، 2020/11/06، ص 177.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار وائل للنشر، 2008، ص 31.

تحقيق أهداف المؤسسة والنمو والتوسع في أعمالها، بالاعتماد على ما توفره هذه التكنولوجيا من أدوات ووسائل مناسبة، مما يجعلها تؤثر بطريقة غير مباشرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.<sup>1</sup>

يعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لوجود المؤسسة وعنصر حيوي في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يتكون من خلال تفاعل ثلاثة عوامل، وهي دافعية الفرد وقدراته، ومستوى إدراكه في حين يراه البعض الآخر أنه يمكن قياسه بنجاح أو فشل المؤسسة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء، لذلك تهتم كل مؤسسة بفعالية أداء عملها لتجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجههم عن طريق توفير ظروف مناسبة للعمل والاهتمام بجانبه النفسي والاجتماعي عامة والتقنية خاصة، ويقوم القادة المختصون في مجال التسيير بتقييم الأداء من خلال رقابة الموظفين، ومعاينة طريق تنفيذهم للعمل بغرض الوصول إلى أحسن أداء ممكن.<sup>2</sup>

إذ تعمل كل المؤسسات على تقديم خدمات تساعدها على إثبات هويتها في المجتمع عن طريق تسهيل العمليات والإجراءات باستخدام وسائل حديثة ومنتطورة من خلال تطبيق نظام الرقمنة في المؤسسة التي تهدف إلى تقليص الاجراءات والسرعة في التنفيذ، مما قد يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وتحسينه من جهة، ومن جهة أخرى تطوير طرق العمل.

وبناء على ما سبق، يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي: إلى أي مدى تؤثر الرقمنة على أداء العاملين

بالمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية :

1. هل تؤدي الرقابة الرقمية إلى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟
2. هل يساهم الاتصال الرقمي في زيادة الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة؟
3. هل يؤدي التكوين في مجال الرقمنة إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: الفرضيات

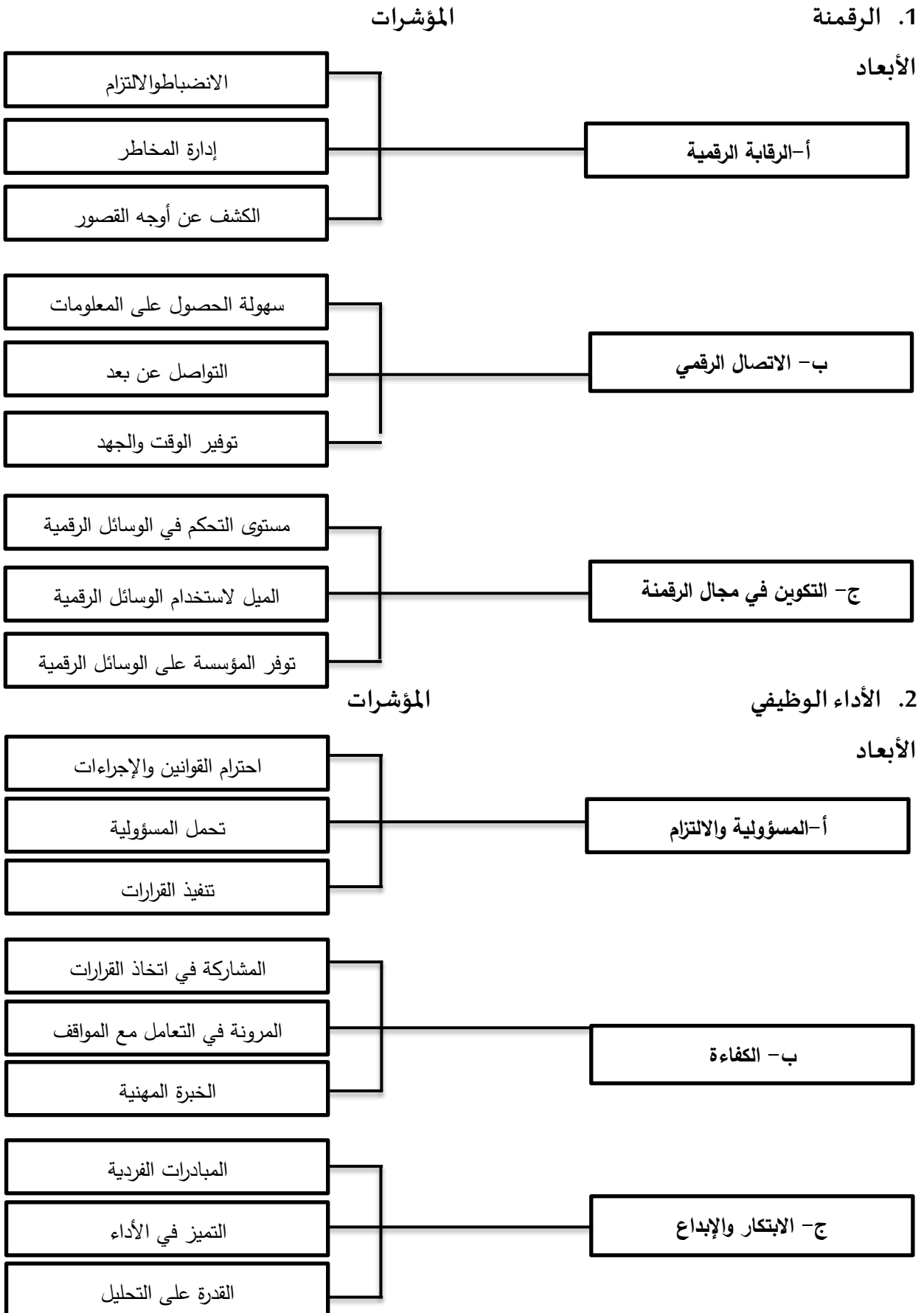
1. تؤدي الرقابة الرقمية إلى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؛
2. يساهم الاتصال الرقمي في زيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة؛
3. يؤدي التكوين في مجال الرقمنة إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> رشيد سعد الله، خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد محاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظري والتطبيقي، ط 1، دار جابر للنشر والتوزيع، بنغازي، 2013، ص 103.

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة

الرقمنة و أثارها على الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية



ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع البحث فيه، وقد تم تقسيمها إلى أسباب ذاتية وموضوعية:

أسباب ذاتية:

1. الرغبة الشخصية في التعرف على درجة تأثير الرقمنة على أداء العامل في مؤسسة سونلغاز تبسة؛
2. الرغبة في تناول متغيرات الدراسة من منظور اجتماعي؛
3. محاولة إثراء البحوث العلمية المتخصصة في هذا المجال؛
4. قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
5. موضوع الرقمنة مرتبط بمجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل؛

أسباب موضوعية :

1. معرفة التحولات الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين؛
2. ترابط موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل؛
3. الاهتمام المتزايد للتحول الرقمي في العصر الحالي، والحرص على تطبيقه في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والمؤسسية والتحكم فيه؛
4. معرفة دور الرقمنة كمتغير فعال في بيئة العمل.

رابعا: أهمية الدراسة

- موضوع الرقمنة والأداء ذو أهمية بالغة نظرا لتحول جميع الخدمات السابقة التقليدية إلى خدمات متطورة تعتمد على التقنيات جديدة والتكنولوجيات الحديثة، وبالتالي تبرز أهمية هذه الدراسة في:
- دراسة مدى تفاعل المورد البشري مع التحولات الرقمية الحديثة ونسبة الانسجام الحادث بينهما؛
  - التقليل من التعاملات الورقية وتوفير المعلومات بسرعة وتخفيض التكلفة وزيادة الربح؛
  - اهتمام الدولة بالتطور الذي يشهده العالم ضمن التحولات الرقمية الحديثة والمتطورة؛
  - تعتبر الدراسة مهمة على مستوى الجانب السوسيولوجي، كونها تدرس وتحاول التعرف على الدور الأساسي للرقمنة في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يفرض جانب التخصص (علم الاجتماع تنظيم وعمل) التعرف على الآثار الاجتماعية التي تنتج عن استعمال الرقمنة في مجال العمل؛
  - بروز الرقمنة التي لا بد من وجودها في ظل التغيرات الحاصلة داخل مؤسسة سونلغاز تبسة.

خامسا: أهداف الدراسة

1. إنجاز مذكرة نهائية نهاية الدراسة يهدف الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل؛
2. التعرف على آثار الرقمنة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تبسة؛
3. محاولة إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان نظرا لحدثة الموضوع؛
4. الكشف عن أهم الأساليب الرقمية التي تساهم في تحسين أداء المورد البشري؛
5. توضيح أهمية الرقمنة في بيئة العمل ككل.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1-الرقمنة :

أ-لغة: رقم "ترقيما" الكتاب: بين حروفه.

ب-اصطلاحا: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية.<sup>1</sup> فنظر تيري كاني Terry kuny إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيانات Bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

تعرف (شارلوت بيريسي Charletteburessi)الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.<sup>2</sup>

ج-إجرائيا :

فمفهوم الرقمنة هي مثابة عملية يتم من خلالها تحويل المعلومات من شكلها الكتابي التقليدي إلى شكل رقمي حديث، لمعالجتها بواسطة الحاسب، مهما كانت نوعها(صورة، بيانات نصية، أو أي شكل آخر) ويتم هذا العمل باستخدام الأجهزة المناسبة، كالماسحات الضوئية، أجهزة التصوير الرقمي.

وفي دراستنا هذه نقصد بالرقمنة كل العمليات الإدارية التي تتم بالاعتماد على وسائل تكنولوجيا رقمية ومعرفة تأثيرها على أداء العمال بمؤسسة سونلغاز تبسة.

2-الأداء :

<sup>1</sup> سمير حفطاري: الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2017/2018، صص 16-17.

<sup>2</sup> علي حميدوش، حميد بوزيدة: اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الجزائر، المجلد08، العدد01، ديسمبر 2020، صص 44.



أ- لغة: فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار، يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"<sup>2</sup>.

ب- اصطلاحاً: يعرف على أنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك فرد معين أو مجموعة أفراد.

— وهو يشير إلى نظام متكامل يمثل أداء الفرد العنصر الأساس والفعال فيه، لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

— وانطلاقاً من ذلك، عرف الأداء أيضاً بأنه نتائج جهد معين بذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين.<sup>3</sup>

— يعرفه A. Kherakhen بأنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

— كما يعرفه Miller et Bronily بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

ج- إجرائياً:

فالأداء عبارة عن الجهد المبذول من طرف العمال هدفه تغطية الخدمات اللازمة للمؤسسة وتحقيق أهدافها اعتماداً على ما بها من معرفة ومهارات فكرية واتجاهات بتحويل المدخلات إلى مخرجات يشبع من خلالها العامل متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

### 3- الأداء الوظيفي:

أ- اصطلاحاً: يعرف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وصولاً لتحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مزهود عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخفاف: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 35.

<sup>3</sup> سعد زناد درويش، مصطفى أحمد مصطفى: إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، الطبعة 01، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السودان، 2018، ص 69.

<sup>4</sup> محمد بن عبد الله الثبيتي: إدارة المعرفة، الطبعة 01، دار النشر وزارة الإعلام، 2020، ص 51.

<sup>5</sup> نبيلة عدنان: ضغوط العمل والأداء الوظيفي، دار النشر حرة، ط 1، عمان، 2020، ص 51.

هو عبارة عن القيام بالفعل ذاته، ولا سيما النتيجة المتحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه "بسلوك الأداء" الذي يعرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، أو بعبارة أخرى هو "السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة".

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتبار أنه "مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته، قدراته ومعارفه".

أو باعتباره "النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها"، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية Effectiveness أو Efficiency أو كليهما، بما أنهما يشكلان بعدين متكاملين ومتلازمين في الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

ب-إجرائيا: يتضح بذلك أن الأداء الوظيفي يوضح مدى قدرة العاملين على الإيفاء بمتطلبات وظائفيهم والقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، وبالتالي فهو يمثل الطريقة التي يؤدي بها العامل مهامه ويبين مدى تحكمه في وظيفته.

#### 4-المؤسسة الاقتصادية :

أ-اصطلاحا: تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها "تجمع إنساني يستعمل وسائل فكرية وإدارية ومالية لاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع السلع أوالخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".

وفي تعريف آخر، "المؤسسة الاقتصادية هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته".<sup>2</sup>

ب-إجرائيا: إن المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية التي تشغل فيما بينها بهدف تحقيق أرباح وذلك من خلال إنتاج مختلف الخدمات وتقديمها.

#### سابعاً: الدراسات السابقة

##### 1-الدراسات المحلية:

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هرومك: تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد والمجتمع، قسنطينة، المجلد 6، العدد 6، أكتوبر 2010، ص 56-57.

<sup>2</sup> سهيلة مهري : تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2015/2014، ص 218 219.

أ-الدراسة الأولى: للباحث حفظاوي سمير<sup>1</sup>

بعنوان: الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية ببلدية خنشلة.

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عباس الغرور خنشلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية، 2017 2018.

ومن بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر:

- الإسهام في تحسين مسيري المنظمات بأهمية الرقمنة لتفعيل أداء الموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز؛
- تشخيص الواقع في مجال تعامل مؤسستنا مع التكنولوجيا الحديثة باعتبارها تحديا يفرض نفسه وبإلحاح في أجندها؛
- استشراف مستقبلات تقنية الرقمنة وأبعادها المتعددة وتقديم توصيات في هذا المجال؛
- تسليط الضوء على واقع الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة؛
- الوقوف على أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة؛
- محاولة فهم أبرز التحديات والمعوقات التي دون تطبيق الرقمنة في بلدية خنشلة؛
- توضيح مدى إسهام الرقمنة في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية ببلدية خنشلة؛
- التعرف على مختلف تأثيرات الرقمنة الإيجابية والسلبية على فعالية الموارد البشرية.

وقد تمت صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في بلدية خنشلة؟

وقد صاغ الباحث أسئلة فرعية تمثلت فيما يلي:

- فيما تتمثل أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة في بلدية خنشلة؟
- كيف يمكن للرقمنة أن تسهم في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية؟
- ما هي أهم التحديات التي تحول دون تطبيق في المؤسسة مجال الدراسة؟

<sup>1</sup> سمير حفظاري: الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2017 2018، ص11.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي (وعلى المقابلة والاستبيان والملاحظة كأدوات جمع البيانات)، وقد أجريت الدراسة على عينة مقدرتها بـ15 موظف باستخدام طريقة المسح الشامل. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نذكر:

- يتم اللجوء إلى الرقمنة لأنها توفر الأمن والسرية الرقمية على مستوى عال لحماية المعلومات وصون الأرشيف الرقمي، من خلال تفعيل مضادات الفيروسات ورفع كلمات السر؛
- الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية من خلال الاستجابة السريعة لحدث غير مبرمج وغير متنبأ به؛
- تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة، لأنها تعمل على تطوير المهارات الإدارية والإبداعية اللازمة لتقديم خدمات المعلومات في البيئة الرقمية؛
- يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين؛
- تطبيق هذه التقنية يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة من خلال جعلها تحافظ على مكانتها وتستمر في أداؤها الوظيفي بطريقة متميزة في ظل التنافس بين مختلف المؤسسات والتطور التكنولوجي الحاصل؛
- استخدام الأساليب الرقمية لا يساهم في مكافحة الفساد الإداري كالاختلاس والتزوير؛
- تطبيق الرقمنة لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية التقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع معلوماتي.<sup>1</sup>

ب-الدراسة الثانية: للباحثة سهيلة مصري.<sup>2</sup>

بعنوان: تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسة الاقتصادية- قسنطينة.

دراسة سهيلة مصري بعنوان: تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، وقد أجريت الدراسة الميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك.

من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة، نذكر:

- التعريف بتقنية الرقمنة بصفة عامة، ورقمنة الوثائق بصفة خاصة؛

<sup>1</sup> سمير حفطاري : مرجع سابق، ص ص 166-238.

<sup>2</sup> سهيلة مصري: تقنية الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد منتوري، قسنطينة 2، 2014-2015، ص ص 10-11.

- الكشف عن أحدث التطورات والمستجدات التي يعرفها مجال الرقمنة فيما يتعلق بالأجهزة والتطبيقات والأساليب والبرمجيات؛
  - التعريف بطرق تخطيط وإدارة وتنفيذ مشاريع رقمنة الوثائق؛
  - إبراز واقع مشروع رقمنة الوثائق بمؤسسة سوناطراك من حيث رصد متطلبات وتقنيات وأساليب الرقمنة المعتمدة به؛
  - تحديد آثار تقنية الرقمنة عبر تسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية؛
- ولحل مشكلة البحث قد قام الباحث بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي التطورات التي تعرفها تقنية رقمنة الوثائق؟
  - ما هو واقع تطبيق تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك؟
  - هل تراعي مؤسسة سوناطراك المعايير والمواصفات العالمية في رقمنة الوثائق الأرشيفية؟
  - فيما تتمثل متطلبات نجاح مشاريع رقمنة الوثائق؟
- وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وعلى المقابلة، وقد أجريت الدراسة على عينة مقدره بـ15 عامل بطريقة طبقية.
- ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نذكر:
- الموظفون أفراد العينة يملكون تأهيلا علميا جيدا، كما أن لهم خبرة مهنية تسمح لهم بأداء مهامهم في المشروع بفعالية؛
  - انتهج مشروع الرقمنة بمؤسسة سوناطراك أسلوب التعيين الداخلي في تشكيل فريق العمل؛
  - حرصت إدارة مشروع الرقمنة بمؤسسة سوناطراك على إشراك فئات عديدة في عملية التخطيط للمشروع، كما اعتمدت على دفتر الشروط لضمان تحكم جيد في المشروع؛
  - تمت عملية التخطيط لمشروع الرقمنة بمؤسسة سوناطراك عبر إعداد دراسة علمية مسبقة ودراسة جدوى ضببطت من خلالها مختلف اجراءات التخطيط؛
  - يعتمد مشروع الرقمنة بمؤسسة سوناطراك أسلوب الرقمنة الداخلية، ويهدف إلى تطوير دائرة الأرشيف بشكل أساسي خدمة للمؤسسة الأم؛

- تم إعداد فريق العمل بمشروع الرقمنة وتأهيله عبر دورات تكوينية في مجال الرقمنة، حيث تميز التكوين المقدم له من طرف مؤسسة ACS Systems بالجودة والشمولية؛
- وفرت إدارة مشروع الرقمنة بمؤسسة سوناطراك معظم المستلزمات المادية التي يحتاجها تنفيذ المشروع، حيث تميزت بالجيدة من حيث الكمية والنوعية؛
- يتم تنفيذ مشروع الرقمنة باعتماد نمط الرقمنة في شكل صورة عبر أربعة أنواع من المساحات الضوئية وكاميرات رقمية عالية الجودة؛
- يطبق مشروع الرقمنة بمؤسسة سوناطراك معالجة الصور والتعرف الضوئي على الحروف وضغط الملفات من خلال نظام Hyprachiv؛
- يعتبر معيار افنور Nfzy2-013 مواصفة مرجعية للمشروع في مختلف مراحل الرقمنة؛
- يتيح برنامج المشروع تنفيذ سلسلة الرقمنة من الاقتناء إلى الإتاحة، ويتميز بمرونة الاستخدام ومتابعة جيدة للإجراءات مما سمح بتنفيذ المشروع بأقل عدد من الإشكالات؛
- حقق مشروع الرقمنة بمؤسسة سوناطراك انعكاسا إيجابيا مباشرا على دائرة الأرشيف وطور أداءها.<sup>1</sup>

## 2- الدراسات العربية:

### أ- الدراسة الأولى: للباحثة حنان أبو دية<sup>2</sup>

بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - الحالة الدراسية (Call centre).

دراسة حنان أبو دية بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - الحالة الدراسية (Call centre) بوزارة الداخلية - رام الله، دولة فلسطين.

ومن بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر:

- التحقق من دور الرقمنة في تحسين جودة العمل (Call centre)؛
- التحقق من دور الرقمنة في توفير متطلبات الدعم اللوجستي (الأدوات، التدريب)؛
- التحقق من دور الرقمنة في تحسين الاستجابة بين الموظف والمواطن؛

<sup>1</sup> سهيلة مصري، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup> حنان أبو دية: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - الحالة الدراسية (Call centre)، مجلة الإدارة، العدد 57، فلسطين، 2022، ص

- التحقق من دور الرقمنة في تعزيز الثقة بين الموظف وملتقي الخدمة نسبياً (الأمان).
- وقد تم صياغة السؤال الرئيسي التالي: كيف ستساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية فلسطينية (Call centre).
- وقد تم تفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:
- هل وفرت الرقمنة متطلبات الدعم اللوجستي (الأدوات، التدريب)؟
- هل ساهمت الرقمنة في تحسين الاستجابة بين الموظف والمواطن؟
- هل ساهمت الرقمنة في تعزيز الثقة بين الموظف وملتقي الخدمة (الأمان)؟
- وللقيام بهذه الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة والمقابلة كأدوات جمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 144 من متلقي الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.
- ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- اعتماد سرعة تلقي المعلومة بناء على سرعة الموظف في إدخال المعلومة.
- تبين بعد تحليل المقابلات والاستبيان أن الرقمنة ضرورية لمواكبة تسريع تقديم الخدمة، حيث أن العالم تحول إلى قرية صغيرة عن طريق الشبكة العنكبوتية، فبالعودة إلى الإجابات على الفقرات ومحاور الاستبانة كانت الدرجات عالية جداً بين مدى تحسن جودة الخدمة ورضى المواطن.
- نظام الرقمنة لأي مؤسسة أو دولة يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري، وأن أي خطأ ممكن أن ينتج عنه هو من عمل الإنسان.
- ساهمت الرقمنة بتحقيق المساواة في الحصول على الخدمة دون تمييز، في حين النظام السابق (التقليدي) يتدخل فيه عامل الشخصية والمحسوبية.<sup>1</sup>

ب-الدراسة الثانية: للباحثان: طارق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي.<sup>2</sup>

بعنوان: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي "جدة".

<sup>1</sup>حنان أبو دية: مرجع سابق، ص ص 53.79.80.

<sup>2</sup>طارق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، أيار 2022، ص ص 649-650.

دراسة طارق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي تحت عنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، وقد أجريت الدراسة الميدانية على هيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

من بين الأهداف التي رسمت الدراسة نذكر:

– التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؛

– التعرف على أثر المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز؛

– التعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي.

وقد تم صياغة التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك أثر للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؟

وتم تفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؟

– ما هي المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز؟

– ما هي المعايير الواجب توفرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي؟

– ما هي العلاقة بين التحول الرقمي والفروقات الشخصية لأفراد هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؟

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز ذكورا وإناثا والبالغ عددهم 350 ذكر و249 أنثى بطريقة عشوائية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نذكر ما يلي:

– غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؛



- نماذج إلكترونية للاختبارات بصورة أشمل وأدق في المرتبة الثالثة ومستوى الإجابة موافق بشدة؛
- غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يوجد أثر دال للتحويل الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وأهم المتطلبات هي:
  - توفر فروق العمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه في المرتبة الأولى، ومستوى الإجابة موافق بشدة؛
  - يوفر نظام البلاك بورد جميع الخدمات التقنية للأعضاء والطلاب في المرتبة الثانية، ومستوى الإجابة موافق بشدة؛
  - إنشاء رؤية رقمية مشتركة ومعرف بين الأعضاء والطلاب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.64 ومستوى الاستجابة موافق بشدة.
- غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يوجد أثر للمعيقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي للأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، واسم هذه المعيقات هي:
  - ضعف ثقافة العاملين بالخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال مواقعها الإلكترونية في المرتبة الثالثة، ومستوى الإجابة موافق؛
  - زيادة النصاب الأكاديمي من خلال زيادة الطلاب، المرتبة الثانية ومستوى الاستجابة موافق بشدة.<sup>1</sup>

#### ثامنا: المقاربة السوسولوجية

للمقاربة السوسولوجية أهمية كبيرة في البحث العلمي، إذ تساعد على فهم الظواهر الاجتماعية المعقدة مثل الجودة والسلوك الاجتماعي والتفاعلات الاجتماعية والتغيرات الاجتماعية وغيرها، كما تساعد على تحليل الأنظمة والهياكل الاجتماعية، مثل الطبقات الاجتماعية والنزاعات، والتغيرات في المؤسسة الاجتماعية، إذ يمكن للدراسات السوسولوجية أن تساهم في فهم التحديات الاجتماعية، وتوجيه السياسات والبرامج نحو الإصلاح والتحسين في المجتمع، كما تعتبر المقاربة السوسولوجية قاعدة للعديد من التخصصات الأخرى مثل العلم السياسي والاقتصادي وعلم النفس، حيث يمكن استخدامها لتوجيه البحوث وتحليل النتائج بشكل أفضل، لما تساعده في فهم وتحليل الظواهر الاجتماعية المعاصرة، مثل العولمة والتكنولوجيا، والهجرة، والتغيرات البيئية وتأثيرها على المجتمعات، إذ تقدم المقاربة السوسولوجية المعرفة اللازمة لتطوير السياسات العامة في مجالات مثل التعليم والصحة، والعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان لتحسين جودة الحياة في المجتمعات وتشجع المقاربة السوسولوجية على التفكير النقدي والإبداعي من خلال

<sup>1</sup> طارق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي: مرجع سابق، ص 682، 683.

تحليل الأفكار والنظريات والمفاهيم الاجتماعية بشكل منهجي وعميق، وتساهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي والتعاوني بين الأفراد والمجتمعات من خلال فهم الاختلافات الثقافية والاجتماعية، وبناء جسور التواصل والتفاهم.

### 1- نظرية انتشار المبتكرات :

يفترض هذا النموذج أن قنوات وسائل الإعلام تكون أكثر فاعلية في زيادة المعرفة حول المبتكرات، حيث تكون قنوات الاتصال الشخصي أكثر فاعلية في تشكيل المواقف حول الابتكارات الجديدة.

ولهذه النظرية أهمية بحثية كبيرة في مجال علم الإعلام إذ أنه يمكن أن يفسر كيفية تبني الأفراد لوسيلة من وسائل الإعلام Media جديدة دون غيرها، كالقنوات الفضائية، الشبكة العالمية للمعلومات Internet وذلك على سبيل المثال، في ضوء مراحل التبني الخمسة التي حددها روجرز Rogers.

فقد عرف روجرز Rogers الانتشار على أنه "المعالجة التي يتم من خلالها نشر الابتكار، حيث يتم نشره عبر قنوات معينة خلال مدة زمنية بين أعضاء النظام الاجتماعي"، بينما عرف التبني على أنه "القرار المتخذ لتطبيق الابتكار" كما يشير روجرز إلى أربعة عناصر تحكم عملية الانتشار وهي: الابتكار Innovation، قنوات الاتصال Communication، الزمن Time، والنظام الاجتماعي The social system<sup>1</sup>.

### 2- مراحل عملية تبني الأفكار:

وقد حدد روجرز Rogers خمسة مراحل لهذه العملية هي:

- مرحلة الوعي/ الشعور بالفكرة Awareness: فيها يتعرف الفرد على المبتكر لأول مرة، وهي تعد من أهم مراحل تبني المبتكرات وأهمها؛
- مرحلة الاهتمام Interest: وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في البحث عن أصول الفكرة وجمع المعلومات المتاحة عنها قدر الإمكان، ويسعى لمزيد من المعرفة عن طبيعتها، وذلك كنتيجة لتوالد الدافعية لديه لمعرفة المزيد عن هذه الفكرة الجديدة؛
- مرحلة اتخاذ القرار والتقييم Decision e evaluation: فيها يتخذ الفرد المتبني القرار في الاستمرار في البحث وراء مزيد من المعلومات عن الفكرة أو الإقلاع عنها، وكذلك يبدأ في تقييم ما تجمع لديه من المعلومات

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، العبدلي- مقابل البنك العربي، 2012، 1433هـ، ص 305-306.

عن الفكرة الجديدة في ضوء موقفه الحالي منها وتوقعاتها. مستقبلية عنها، يتيها إلى قرار التجريب للفكرة أو المستحدث، أو تركه؛

— مرحلة التجريب **Trail**: وفيها يبدأ الفرد في تجريب المستحدث وتطبيقه في نطاق ضيق لتحديد مدى وكم الفائدة التي تعود عليه من التبني؛

— مرحلة التبني **Adoption**: وفيها يكون الفرد قد اقتنع بالمستحدث بعد أن تم له التعرف على الفوائد التي ستعود عليه من جراء التبني.<sup>1</sup>

وعملية اتخاذ القرار بالتبني يلعب عامل الزمن فيه دورا هاما ورئيسيا، ويقدم روجرز **Rogers** نموذجا لعملية اتخاذ القرار حول تبني المبتكر.

### 3- محددات قبول وانتشار المستحدثات/ المبتكرات :

تتلخص هذه المحددات أو الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

-الميزة النسبية **Relative advantage**: فالمستهدف قد يكون مشاهبا لشيء آخر موجود بالفعل، ولكن المهم هو مدى إدراك الأفراد للمزايا النسبية للفكرة الجديدة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، أو مدى الاقتناع بمزاياه، وكلما زاد إدراك الفرد للمزايا النسبية المستحدثت زادت سرعة انتشاره بين أفراد الجمهور؛

-سهولة الفهم/ درجة التعقيد **Complexity**: ويقصد بها مدى إدراك الفرد المستحدثت على أنه سهل الفهم والاستخدام، وتختلف المستحدثات في مدى سهولة فهمها والتعامل معها، وكلما كانت الفكرة الجديدة (المستحدثت) سهلة التعامل والفهم زادت سرعة انتشارها؛

-التوافق/ الملائمة **Compatibility**: أي كلما أدرك الفرد أن هذه المستحدثات (المبتكرات) تتفق مع ما لديه من قيم واحتياجات وخبرات سابقة زاد سرعة انتشارها؛

-القابلية للتجريب **Triability**: وتعني مدى قدرة الفرد على تجربة المستحدثت على نطاق محدود قبل أن يتخذ القرار النهائي بشأنه، وكلما كان الفرد قادرا على تجربة المستحدثت زادت فرصة تبنيه له حيث إنه يمكن أن يتعرف على المزايا النسبية المستحدثت من خلال هذه العملية؛

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: مرجع سابق، ص 309.

<sup>2</sup> منال هلال المزاهرة: مرجع سابق، ص 310.

-وضوح النتيجة Opervability: وتعني مدى وضوح استخدام أو تبني المستحدث، فكلما كان من السهل على الفرد أن يلاحظ هو والآخرون نتائج تبني المستحدث زادت سرعة انتشارها، وتتيح هذه الخاصية للفرد أن يتحدث عن المستحدث مع الآخرين، بما قد يزيد من قناعتهم الخاصة بفوائده.

ويشمل أربعة مراحل هي:<sup>1</sup>

1. المعرفة: التعرف على نوعية المبتكر أو المستحدث والحصول على معلومات عنه؛
2. الإقناع: يحدد الفرد موقفا مؤيدا أو غير مؤيد للمبتكر أو المستحدث؛
3. القرار: يمارس الفرد أنشطة تدفعه إما للتبني أو الرفض للمبتكر أو المستحدث؛
4. التدعيم: فالفرد يسعى لتدعيم قراره بمزيد من المعلومات سواء بالقبول أو الرفض.

عنصر الزمن يعد عاملا مهما في كافة هذه المراحل، أما التبني لدى الأفراد يحدث بشكل متساوي، كما أن الناس يتفاوتون بدرجة تقبلهم للمبتكرات (المستحدثات).

وقد تم اختيار نظرية انتشار المبتكرات واعتمادها خلال هذا الباحثون عن غيرها من النظريات، نظرا لوجود علاقة وطيدة بينها وبين متطلبات البحث الحالي، وتتمثل هذه العلاقة في الطريقة التي تؤكد بها تبني التكنولوجيا الجديدة على أداء المؤسسات والمنظمات، فمن خلال اعتماد تقنيات جديدة وابتكارات في العمليات والخدمات، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي للمؤسسة، إذ يمكن القول أن انتشار المبتكرات بما في ذلك التقنيات الرقمية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات من خلال تبسيط العمليات لتمكين اتخاذ القرارات الأفضل.

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: مرجع سابق، ص 311.

# الفصل الثاني: الرقمنة ومجالات استخدامها في المؤسسة

تمهيد

أولاً: المفاهيم المتعلقة بالرقمنة.

ثانياً: النظريات المفسرة للرقمنة.

ثالثاً: الرقابة الرقمية واستخداماتها في المؤسسات الاقتصادية.

رابعاً: الاتصال الرقمي وانعكاساته في المؤسسة الاقتصادية.

خامساً: التكوين في مجال الرقمنة لدى الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل.

### تمهيد

مع سهولة الوصول إلى تكنولوجيا في حياتنا اليومية، يعتبر الحديث عن الرقمنة أمراً حيوياً، تأثير الرقمنة لا يقتصر على مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فقط بل يمتد إلى كل جانب من جوانب حياتنا، ففي البداية يمكن التعرف على الرقمنة من خلال تحويل المعلومات والبيانات إلى صيغ رقمية تتكون من الأصفار والوحدات، هذا التحول يتيح لنا التعامل مع المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والخدمات في مختلف المجالات في المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال هذا الفعل سنتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالرقمنة، النظريات المفسرة لنا، الرقابة الرقمية واستخدامها في المؤسسة الاقتصادية، الاتصال الرقمي وانعكاسه في المؤسسة الاقتصادية، التكوين في مجال الرقمنة لدى الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: المفاهيم المتعلقة بالرقمنة

1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تعرف على أنها الوسائل الإلكترونية التي تقوم بمعالجة وتوصيل المعلومات التي توفر أو تدعم الأنشطة الاقتصادية وتطبيقاتها باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والاتصالات السلكية واللاسلكية والصناعات القائمة إلكترونياً، لذلك فكثيراً ما يرتبط لفظ اتصالات المعلومات.

– وفي عام 1992 قدمت منظمة اليونسكو تعريفاً لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وجاء فيه أنها تطبيق التكنولوجيات الإلكترونية وفيها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها إلى مكان آخر.<sup>1</sup>

– كما عرفها الزعبي فهي مجموعة الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت على شكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.<sup>2</sup>

2. مفهوم الرقابة الرقمية:

هي استخدام الوسائط الإلكترونية بهدف تنفيذ إجراءات الرقابة على المؤسسة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة فعالية الرقابة (كاميرا المراقبة أجهزة الإنذار المبكر... إلخ)<sup>3</sup>

- كما تشمل الرقابة الرقمية أعمال التدقيق المالي، وتدقيق الالتزام والعمليات ورقابة الأداء، ورقابة المشاريع الرأسمالية، كما تساعد فرق تكنولوجيا المعلومات على تحديدها وتحديد أولوياتها لاكتساب نظرة ثاقبة على تفاعلات العميل مع خدمات الشركة وتطبيقاتها.<sup>4</sup>

3. مفهوم الاتصال الرقمي:

يعرف كريستي آهو Kristi AH الاتصال الرقمي بأنه المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم، والإنتاج، والتواصل، والاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم وحياتهم، حيث أن الاتصال الرقمي هو "القدرة على خلق الاتصال الفعال بواسطة الوسائل الرقمية"، ولا يتعد هذا المفهوم كثيراً عن مفهوم الاتصال من خلال الكمبيوتر، أو الاتصال بمساعدة الكمبيوتر، أو الاتصال القائم

<sup>1</sup> منال عشري: تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري، د.ط، دار التعليم الجامعي 2015، ص 34، 36.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم: العلاقة بين مصادر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهندسة المعرفة وأثارها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية، أطروحة دكتوراه، غير منشور، العراق، 2006، ص 8.

<sup>3</sup> الموقع الإلكتروني Business idea 2030.com تاريخ الدخول (2024/04/20).

<sup>4</sup> وردة خلاف: دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، سطيف، مجلد 6، العدد 3، 2020، ص 57.

على الكمبيوتر، وكلها مفاهيم تؤكد دور الكمبيوتر في عملية الاتصال، بحيث لا يمكن أن ??? بوصفها وامتداداتها وعلاقتها من خلال النظم الرقمية، بتعريف الاتصال في هذا المجال.

وفي تعريف آخر يعتبر الاتصال الرقمي أحد أشكال الاتصال التي تعتمد على استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة، والتي يشار إليها عادة باسم قنوات الاتصال الرقمي، ومن أبرز الأمثلة لدينا رسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، ومكالمات الفيديو، والأشكال المختلفة من المراسلات الفورية مثل الرسائل القصيرة، حتى المدونات الرقمية والبودكاست تعتبر أيضاً من قنوات الاتصال.<sup>1</sup>

كما يشير مفهوم الاتصال الرقمي إلى عملية نقل المعلومات والبيانات من خلال استخدام التقنيات الرقمية ووسائل الاتصال الإلكترونية، ويشمل استخدام الحواسيب والشبكات والإنترنت والهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية والفيديو، صفر وغيرها من وسائل الاتصال التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية.<sup>2</sup>

#### 4. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هي بكل بساطة "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية من أجل استخدام أمثل للوقت والجهد والمال" وبمعنى آخر "فالإدارة الإلكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة المعلومات الدولية الإنترنت "Internet"، "هي شبكة إنترنت عادية تستخدم ذات التقنية المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة ما فقط بالدخول إليها" فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور وهو "اتصل ولا تنتقل".<sup>3</sup>

- وعرفها البعض الآخر بأنها "استخدام البيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للقيام بأعمال هذه المنظمة"، وتشير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الإدارة لتقنية المعلومات والاتصالات من أجل تدبير العمليات الإدارية وتحسين تطويرها في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة، من ثم يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي منظومة وظيفية وتقنية متكاملة للإدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإدارية إلكترونيا سواء فيما يخص الأعمال المتعلقة بين الموظفين أو بينهم وبين المواطنين.

<sup>1</sup> كريمة بوشناقفة، نوال وسار: مسارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي، رواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، المجلد 09، العدد 02، 2023/12 ص 192.  
<sup>2</sup> نعمة عواد الريود: تكنولوجيا التعليم وفاعلية التحصيل الدراسي، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، ص 85.  
<sup>3</sup> صفاء فتوح: جمعة مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2014، ص 9.



- بمعنى آخر (الإدارة الإلكترونية) هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت من دون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.<sup>1</sup>

ثانيا: النظريات المفسرة للرقمنة

### 1. الحتمية التكنولوجية:

والتي تبحث في تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تطور المجتمع، ظهرت في ستينات القرن الماضي انتشارا ولا زال لغاية اليوم من أكثر النظريات، رائدها هو مارشال ماكلوهان، وهي من أكثر النظريات انتشارا ووضوحا في الربط بين الرسالة والوسيلة الإعلامية، وهذا مع التركيز على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره، فهو يرى أن الوسيلة هي الرسالة، وأنه لا يمكن التعامل مع مضمون وسائل الإعلام بشكل مستقل عن هذه التكنولوجيا والتقنيات التي تنقلها.

- ويفترض أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تكبل حرية الإنسان الذي يصبح تابعا لها.
- كما يرى أن هناك أسلوبين للنظر إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهما:
  - أ. أنها وسائل لنشر المعلومات والترفيه والتعليم: وفق هذه النظرة سيكون الاهتمام أكثر بمضمونها وطريقة استخدامها.
  - ب. على أنها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي: بمعنى أنها جزء من العملية التكنولوجية التي بدأت، تتغير ملامح المجتمع كلها وهنا يكون الاهتمام بتأثيرها بصرف النظر عن مضمونها.
  - كما اهتم بتطور الاتصال وقسمه إلى أربعة مراحل وهي تعكس في رأيه التاريخ الإنساني هي:
    - المرحلة الشفوية: وهي التي كانت تعتمد على الاتصال الشفهي، وقد استغرقت معظم التاريخ البشري.
    - مرحلة الكتابة: والتي ظهرت في اليونان القديمة واستمرت في عام.
    - مرحلة عصر الطباعة: والتي بدأت من 1500م حتى 1900م.<sup>2</sup>
    - مرحلة وسائل الإعلام الإلكترونية التي بدأت عام 1900 حتى يومنا هذا.

كما طرح ماكلوهان لأول مرة عام 1964 مصطلح القرية العالمية، كما يرفض ماكلوهان الحكم على تطور وسائل الإعلام إن كانت جيدة أم سيئة ويقول إن طريقة استخدامها هي التي ستحد أو تزيد من فائدتها ويركز كل أهمية الوسيلة في حد ذاتها وأنها هي الرسالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز الطالفي: ماذا إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ط1، الرياض، 2002، صص 9،8.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الجبار: العولمة الإعلامية والأمن القومي العربي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، ص54.

وبإسقاط هذه النظرية على الرقمنة كأحد وسائل التكنولوجيا الحديثة هذه الأخيرة بحسب نظرية الحتمية التكنولوجية فإنها أصبحت جزء من حواس الإنسان وبما أن حواس الإنسان تعتبر وسائل للتواصل فمن شأنها أن تؤثر على علاقته مع الآخرين كما يرى صاحب النظرية بأن التكنولوجيا الحديثة تقيد حرية الإنسان فإن الرقمنة كأحد هذه الوسائل قد يكون لها تأثير إيجابي وأيضاً سلبي.

وباجراء نوع من القارب بين الحتمية التكنولوجية التي تقترح أن التقدم التكنولوجي يتحكم بالإنسان بشكل حتمي ولا مفر منه يمكن النظر إلى الرقمنة من زاوية مختلفة على أنها تمثل تقنية وأداة وليست حتمية وهذا متوقف على كيفية استخدامها و توجيهها على سبيل المثال يمكن استخدام الرقمنة لتحقيق التقدم والابتكار في المجال والأداء الوظيفي لكن يجب الحذر من سلبيات تفاقم فجوات الرقمنة واحتمالية تراجع الأداء أو فقدان الوظائف بسبب تطور التكنولوجي.

## 2. النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا:

النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا هي نموذج قبول التكنولوجيا الذي صاغه فينكانيش وآخرون في قبول المستخدم لتكنولوجيا المعلومات:

نحو وجهة نظر موحدة، تهدف النظرية إلى شرح نوايا المستخدم لاستخدام نظام معلومات وسلوك الاستخدام اللاحق، وترى النظرية أن هناك أربعة بنى رئيسية بمتوسط العمر المتوقع للأداء، ومتوسط العمر المتوقع للجهد، والتأثير الاجتماعي، وظروف التيسير، وقد انبثقت النظرية عن ثماني نماذج ونظريات مشتركة سابقة في قبول التكنولوجيا.

تمثل المحاور الثلاثة الأولى المحددات المباشرة لنية الاستخدام، والرابع هو محور مباشر لاستخدام الفعل الكلية وسنوات الخبرة في الاستخدام يفترض أن يخفف من تأثير المحاور الرئيسية الثلاثة على نية الاستخدام والسلوك، وقد وضعت هذه النظرية من خلال استعراض وتوطيد ثمانية نماذج استخدمتها البحوث السابقة لشرح سلوك استخدام نظم المعلومات (نظرية العمل المنطقي، ونموذج قبول التكنولوجيا، والنموذج التحفيزي، ونظرية السلوك المخطط له، والنظرية المشتركة للسلوك المخطط) (نموذج قبول التكنولوجيا)، و(نموذج استخدام الحاسوب الشخصي، ونشر نظرية الابتكارات، ونظرية الإدراك الاجتماعي).

## أ-عوامل النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا:

<sup>1</sup> مؤيد عبد الجبار: مرجع سابق، ص 55.

الأداء المتوقع: ويمثل الأداء المتوقع العامل الأول للنظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا وأحد الركائز المهمة الذي يؤثر بشكل مباشر على نية الفرد نحو استخدام التكنولوجيا، وبشكل غير مباشر على سلوك الاستخدام الفعل، ويتأثر الأداء المتوقع بخمس متغيرات (الاعتقاد بفائدة الاستخدام، الدوافع الخارجية، الملائمة الوظيفية، الميزة النسبية، النتائج المتوقعة) حيث أن هذه المتغيرات تمثل فهم الأداء المتوقع.

ويمكن وصف العوامل الرئيسية الأربعة في النموذج بمزيد من التفاصيل على النحو التالي:<sup>1</sup>

- متوسط العمر المتوقع للأداء: يعرف متوسط العمر المتوقع للأداء بأنه مدى اعتقاد الشخص بأن استخدام نظام من شأنه أن يعزز أداءه الوظيفي. يشير متوسط الأداء المتوقع إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يجدون أو يتوقعون بأن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي مفيدة لهم بسبب سماتها التي تعزز عملية التدريس والنجاح. وقد أجريت العديد من الدراسات التي حاولت توضيح العلاقة بين بناءات وقبول المستخدم، وعلى الرغم من أن معظمها يركز على الطلاب بدلا من أعضاء الهيئة التدريسية، إلا أن النتائج أشارت إلى وجود علاقات إيجابية بين متوسط العمر المتوقع للأداء والنية في استخدام التكنولوجيا. وبالتالي فإن استكشاف قبول المستخدمين للتكنولوجيا سيفرض أن أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قبول المعلمين في المدارس هو توقعاتهم بأن هذا التنفيذ سيرفع من مستوى أداء التدريس وبالتالي رفع مستوى تعلم الطلاب.

- متوسط العمر المتوقع للجهد: يشير متوسط العمر المتوقع للجهد إلى الدرجة التي يعتقد بها الشخص بأن استخدام نظام معين سيكون خاليا من الجهد العقل، وهذا يعني السهولة المتطورة لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وأنه من المتوقع أن يكون استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يقلل من جهد أعضاء الهيئة التدريسية. ولذلك يمكن افتراض أن أعضاء الهيئة التدريسية سوف ينظرون إلى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أنه سهل وهذا سيسهم في قبولهم له.

- التأثير الاجتماعي: ويتعلق التأثير الاجتماعي بمدى شعور المستخدم بأن الآخرين يعتقدون أنه ينبغي لهم استخدام التكنولوجيا، ويتوقع من المستخدمين الاعتماد على تكنولوجيا جديدة تحت تأثير مجموعتهم الاجتماعية، وقد وجدت العديد من الدراسات أن التأثير الاجتماعي لزملاء المستخدم يلعب دورا رتبيا في مواقف الأفراد تجاه استخدام التكنولوجيا الجديدة وكذلك قد يتأثر قبول أعضاء الهيئة التدريسية

<sup>1</sup> عليا هاني حسن الحويطي: درجة تقبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا. مذكرة ماجستير UTAUT، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022، ص ص 22، 23.

لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عوامل مثل : استعداد الطلاب لاستخدام هذه التكنولوجيا، وتقدير الأفراد من أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين.<sup>1</sup>

- التسجيلات المتاحة: وتدور هذه الظروف في معظمها حول مدى اعتقاد المستخدم بأن المؤسسات والهيكل الأساسية متاحة للتمكين من إدخال التكنولوجيا وتعزيز ما في هذا البحث، وتشمل مكونات الدعم التعليمي التي قد تؤثر على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال دعم الوزارة في تحديد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي ذات الصلة، جنبا إلى جنب مع العمل على تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا وتوفير الأجهزة اللازمة (الهواتف الذكية أو الأجهزة اللوحية)، وتوفير الدعم التقني داخل الجامعة، حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي والاستخدام الفعّل للتكنولوجيا الجديدة، على النقيض من النية في الاستخدام.<sup>2</sup>

3. نظرية العقول الخمس:

يؤكد جاردنر Gardner أن هذه العقول الخمسة هي أنواع العقول التي يجب تنميتها لدى كل فرد في العصر الحالي لمواجهة التطور المعرفي والتقني ومواجهة آثار توارى دور المدرسة في التربية وتعدد المشكلات الأكاديمية و!!!!!!9مع ظهور شبكات التواصل الاجتماعي، والتي قسمها من خلال نظريته إلى خمسة عقول كالتالي:

– **العقل المنظم the disciplined mind**: القائم على تراكم الخبرات لدى الفرد أكثر من مستوى ذكائه فهو الذي يرى المعرفة - نتاج المعلومات المتخصصة على أنها الوسيلة لاكتساب خبرات أفضل واستخدامها في التفكير وحل المشكلات التي تواجهه.

– **العقل التركيبي او التجميعي: synthetic aggregate mind**يتضمن القدرة على البحث داخل مجموعات هائلة من مصادر المعلومات المتباينة، المطبوعة والإلكترونية، واختيار المناسب منها، وتجمع هذه المعلومات بصورة أكثر عمقا وتقييمها وتنظيمها داخل كل متماسك أي تكوين روابط جديدة بين المعلومات بعضها البعض والتوصل إلى استنتاجات ذات معنى، ومن ثم تقديمها للآخرين بشكلها الجديد.

– **العقل المبدع creative mind**: هو الذهاب إلى ما هو أبعد من المعرفة والتركيبات الموجودة ويؤكد على عرض المفاهيم والحقائق بصورة مترابطة وتوضيح العلاقة بينهما وبين المجالات المعرفية الأخرى وكيفية

<sup>1</sup> عليا هاني حسن الحويطي: مرجع سابق، ص ص 24، 25.

<sup>2</sup> عليا هاني حسن الحويطي: مرجع سابق، ص 26.

تطبيقها مع مشكلات الحياة اليومية بشرط أن يحاول عدد من المحاولات لتقديم أفكار جديدة ومثيرة أكثر منه تركيب أو تجمع لعمل قائم وبالتالي فهو يرتبط بالمستقبل.

– **العقل المحترم أو المرن the respectful mind**: قدرة الفرد على التعامل مع الأشخاص على الرغم من اختلافهم في الأفكار والمعتقدات والقيم والتقاليد. ويتميز العقل المرن بتقبل الآخر المختلف، وبالتالي هو اللبنة الأساسية للتعايش والتسامح بين أفراد المجتمع.<sup>1</sup>

– **عقل الأخلاق**: فهو الذي يمتلك القدرة على القيام بالمسؤوليات المختلفة التي يكلف بها من مجتمعه مع التمسك بالمواطنة الصالحة والوعي بأدواره لممارستها، ويمثل الإطار من النزاهة والقيم الأخلاقية يستفاد منه في التربية الأسرية للأبناء، والتعامل مع المجتمع، وتنظيم بيئة العمل والتفاعل مع الشركاء فيه إيجابياً، وعلى الفرد أن يحصد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، واستخدام الخبرة المباشرة وغير المباشرة في تحقيق أهدافه الشخصية والمجتمعية، وأي يهتم بتقييم الذات من فترة إلى أخرى إلى جانب التقييم الذاتي للأداء المهني وهو ما يؤكد على العلاقة بين العقل المرن والعقل الأخلاقي فهي علاقة الجزء بالكل.<sup>2</sup>

### ثالثاً: الرقابة الرقمية واستخداماتها في المؤسسة الاقتصادية

1. خطوات الرقابة الرقمية: هناك خمس خطوات أساسية للرقابة الرقمية وهي كالتالي:

– **وضع المعايير الرقمية**: يتضمن تطوير المعايير التنظيمية الرقمية إنشاء تطبيقات لدعم مهام المراقبة. تتضمن هذه العملية تحديد عملية تحكم واضحة، والاستفادة من نتائج التقييم الذاتي، وتعزيز الأداء المدرسي من خلال تجارب تعلم الطلاب المباشر. ويهدف إلى تحديد نقاط القوة في المدرسة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، ضمان الشفافية، ردود الفعل، وإدارة الرقابة الفعالة. يؤكد التنفيذ الاستراتيجي للتحويل الرقمي على أهمية مواءمة المستويات البشرية والمهنية والتكنولوجية لتحقيق النتائج المثلى.

– **الأداء الفعلي الرقمي**: في المرحلة التي تتم فيها ترجمة التصميم الرقمي إلى منتج أو خدمة قابل للتنفيذ وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- **تطوير المحتوى الرقمي**: إنشاء المحتوى الفعلي للمنتج أو الخدمة الرقمية مثل النصوص والصور والفيديوهات والرسومات.
- **برمجة الواجهة الأمامية**: تطوير الواجهة الأمامية للمنتج الرقمي باستخدام لغات البرمجة مثل

HTML وCSS وJava script

<sup>1</sup> فاطمة محمود الزيات: فعالية برنامج تدريبي قائم على نظرية العقول الخمسة لجاردنر لتنمية التفكير التأملي لدى الطالبات المعلمات، المجلة التربوية، دمياط، المجلد 9، العدد 91، جويلية 2021، ص 197.

<sup>2</sup> فاطمة محمود الزيات: المرجع السابق، ص 198.

- تكامل قواعد البيانات: رابط المنتج الرقمي بقواعد بيانات لتخزين البيانات والمعلومات اللازمة.
- اختبار وتصحيح الأخطاء: إجراء اختبارات شاملة للتأكد من عمل المنتج الرقمي بشكل صحيح وتصحيح أي أخطاء أو مشاكل.
- نشر المنتج: نشر المنتج الرقمي على الإنترنت أو على أجهزة العملاء لجعله متاحا للاستخدام.<sup>1</sup>
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقمية: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقمية تساعد الشركات على تحسين أداؤها وتلبية احتياجات العملاء. يمكن لنظام إدارة الموارد البشرية قياس الأداء الوظيفي. التحول الرقمي يؤثر على مستوى الأداء والخدمات المقدمة، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقمية تلعب دورا حيويا في تحسين الخدمات وتعزيز الأداء.
- تصويب الانحراف الرقمي: تعني تعديل الإشارة الرقمية لتقليل الانحراف عن القيمة المستهدفة. يتم ذلك عن طريق تعديل قيمة الإشارة الرقمية بناء على الفرق المقاس والقيم المستهدفة. هذا يساعد في تحسين دقة النظام الرقمي.
- المتابعة والتقييم الرقمي: تعتبر جزء أساسيا في العملية الرقمية تشمل هذه المرحلة استخدام البيانات والتحليل لقياس أداء الأنشطة وتحقيق الأهداف يتم ذلك من خلال تقييم البيانات المتاحة وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة تكنولوجيا البيانات والتحليل تلعب دورا حيويا في هذه العملية لتحقيق التحسين المستمر وتحقيق النتائج المرجوة.
- الإجراءات التصحيحية الرقمية: هي عملية تحسين العمليات والأنظمة الرقمية للمؤسسة لمعالجة أي مشاكل أو انحرافات عن المعايير المطلوبة. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
  - وتحديد المشاكل أو الأخطاء في الأنظمة الرقمية بوضوح من خلال مصادر البيانات المحددة.
  - إجراء تحليل للسبب الجذري لتحديد أسباب المشكلة واقتراح إجراءات تصحيحية مناسبة.
  - تنفيذ التغييرات اللازمة في الأنظمة والعمليات الرقمية لمعالجة المشكلة.
  - التأكد من فعالية الإجراءات التصحيحية وعدم تكرار المشكلة من خلال مراقبة مستمرة.
  - تدريب فريق العمل على الأنظمة الرقمية الجديدة وبناء القدرات داخل الفريق.<sup>2</sup>
  - التعاون مع مزودي الخدمات الرقمية لضمان الدعم والالتزام في حالة حدوث مشاكل.
  - التركيز على المستخدمين الأكثر تأثرا مثل النساء ذوات المستويات التعليمية الأقل وتقديم الدعم اللازم لهن.

<sup>1</sup> محمد قطاب: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية. 2024/04/27، 12:44، <http://business4lions.com>

<sup>2</sup> محمد قطاب: مرجع سابق.

بتنفيذ هذه الخطوات بشكل منهجي، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها الرقمي وضمان سلاسة العمليات وتحقيق رضا المستفيدين.

### 2. مجالات الرقابة الرقمية والبنية التحتية لتطبيقها:

هناك عدة مجالات رئيسية للرقابة الرقمية والبنية التحتية اللازمة لتطبيقها:

- البنية التحتية الرقمية: تشمل البنية التحتية الرقمية الأجهزة والبرامج والشبكات والأمان ومكونات تخزين البيانات. ويهدف إلى توفير سرعة اتصال عالي الجودة وبنية موثوقة وأمنة لنقل وتخزين ومعالجة البيانات.
- إدارة الخدمات التكنولوجية: تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الخدمات التكنولوجية باستخدام إطار ITIL لتحسين أداء البنية التحتية وتعزيز تجربة المستخدمين.<sup>1</sup>
- مراقبة أداء التطبيقات: استخدام أدوات مراقبة أداء التطبيقات (APM) لتحديد الموارد والبنية التحتية اللازمة للحفاظ على الأداء المثالي للتطبيقات.
- الابتكار والتطوير: الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير حلول تقنية متقدمة لتحسين البنية التحتية وتجاوز التحديات المستقبلية.
- التعاون بين الحكومات والشركات: التعاون لوضع معايير عالمية للبنية التحتية الرقمية وتسهيل مواكبة أحدث التطورات.
- بتطبيق هذه المجالات، يمكن للمؤسسات والحكومات تطوير بنية تحتية رقمية قوية تدعم الابتكار والتحول الرقمي في مختلف القطاعات.<sup>2</sup>

### 3. الأساليب العامة للرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل الأساليب العامة للرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات في الآتي:

- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتحديات الناتجة عنها، مثل تطوير أنظمة الرقابة على المعاملات الإلكترونية والأمن السيبراني.
- تعزيز الرقابة على أنظمة تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيق ضوابط وإجراءات رقابية فعالة، كالتحقق من صحة البيانات والمعلومات المدخلة والمخرجة.

<sup>1</sup> مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي: التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي، 2024/04/22. [www.centralbank.ae](http://www.centralbank.ae)

<sup>2</sup> مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي: مرجع سابق.

- تدريب وتأهيل العاملين عن استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة الداخلية وتطوير مهاراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تعزيز الرقابة على عمليات الشراء والتعاقد مع موردي تكنولوجيا المعلومات لضمان الحصول على أفضل الخدمات والمنتجات.
- تطبيق أساليب رقابية متطورة كالرقابة المستمرة والتحليل البياني لاكتشاف الأخطاء والانحرافات بشكل فوري.<sup>1</sup>
- 4. متطلبات رفع كفاءة نظام الرقابة الرقمية في المؤسسة: وتشمل ما يلي:
  - تحديد القوانين والتشريعات المتعلقة بالتحول الرقمي، مثل القوانين المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، وجرائم الحاسب الآلي.
  - إعادة هيكلة الأنظمة التنظيمية والإدارية في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، بحيث تتكيف الإجراءات والعمليات والهيكل مع تطبيق التحول الرقمي.
  - الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتطبيقات إدارة المؤسسات (ERP) لتحسين الكفاءة والإنتاجية وعمليات اتخاذ القرار.
  - تطوير نظام الرقابة الإلكترونية بما يضمن متابعة الأداء والتدفقات الإلكترونية للبيانات والمعلومات بشكل فوري وأني.
  - تأهيل وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقات الرقابة الإلكترونية لضمان الاستخدام الأمثل لها.<sup>2</sup>

### رابعا: الاتصال الرقمي وانعكاساته في المؤسسة الاقتصادية

#### 1. نشأة الاتصال الرقمي ومميزاته:

#### أ/نشأة الاتصال الرقمي:

في الثمانينات من القرن السابق توصل العلماء إلى إمكانية تقديم الإشارات التماثلية في شكل إشارات رقمية، ومنذ ذلك الحين بدأت هذه التكنولوجيا الرقمية تحل تدريجيا محل المعدات التناظرية التقليدية القديمة، كما نلمس مدى ما بلغته الاتصالات من سهولة ويسر في عصر الاتصال الإلكتروني والفضائيات،

<sup>1</sup> أيمن حسن علي الزبون: مدى فاعلية الرقابة الداخلية وتطبيقها في ظل نظام التشغيل الإلكتروني، المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية سحاب، العدد 42، 2 نيسان 2022، ص729.

<sup>2</sup> عادل محمد محمد: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، مجلد1، العدد 133، جانفي 2023، ص559.



وتطورات وإنجازات علمية فتحت المجال أمام قفزات هائلة شكلت نقاط تحول في مسار التقدم الاتصال. منذ النصف الثاني من القرن 20 وبداية الألفية الثالثة من عام 2001 وتتمثل هذه القفزات في:

- الفقرة الأولى: تمثلت في اختراع الترانزستور عام 1998 على يد بعض العلماء الأمريكيين "براتان، شوكلي" وحصولهم على جائزة نوبل عام 1956 نظرا لإنجازهم الكبير وأثرهم في تصغير حجم أجهزة الإرسال والاستقبال في نظم الاتصالات.
- الفقرة الثانية: وترتبط بالتوصل إلى صناعة دوائر متكاملة صغيرة الحجم عالية الكثافة، بفضل هذه القفزة أمكن تصغير حجم الحاسبات لتصبح حاسبا شخصيا صغيرا يمكن حمله.
- الفقرة الثالثة: وقد تحققت حينما قام العالم الأمريكي "شانون" بنشر بحثه الذي وضع الأساس للاتصالات الرقمية التي تتميز بكفاءتها العالية.

وإن مسيرة هذا التطور اتجهت في خط متسارع نحو مرحلة الاتصال الإلكتروني، والذي شهد تقدما هائلا وتشيعا كبيرا في مجال الاتصالات حتى أضحت من الصعوبة ملاحقة تطورها.<sup>1</sup>

وفي منتصف القرن العشرين ظهرت الحوسبة الرقمية والتي لعبت دورا هاما في تطوير الاتصالات الرقمية، فساهمت أجهزة الكمبيوتر في معالجة ونقل البيانات في شكل ثنائي مما أدى إلى رقمنة المعلومات، وفي الستينات ساهم ظهور الإنترنت والبريد الإلكتروني في لتسهيل تبادل الرسائل والبيانات الرقمية عبر شبكات واسعة.<sup>2</sup>

ومع ظهور الاتصالات والتقنية الرقمية انتقلت أنظمة الاتصالات التناظرية تدريجيا إلى الإرسال الرقمي، فقدمت الاتصالات الرقمية قنوات اتصال أسرع وأكثر موثوقية وفي أواخر القرن العشرين ساهمت الاتصالات اللاسلكية والهواتف الذكية في إحداث المزيد من التحول الاتصالات الرقمية، وظهر ذلك من خلال تمكين الأشخاص من التواصل أثناء التنقل والوصول إلى الخدمات الرقمية في أي مكان، وشهد القرن الحادي والعشرين انتشار منصات الوسائط الاجتماعية وتطبيقات المراسلة والمنصات الرقمية التي ساعدت في توفير التفاعل في الوقت الفعلي ومشاركة الوسائط المتعددة والاتصال العالمي. وبذلك يعد تاريخ الاتصالات الرقمية عملية مستمرة للابتكار والتطور والإبداع، حيث تعمل التقنيات الجديدة باستمرار على تشكيل وتطوير الطريقة التي نتواصل بها وتبادل المعلومات في العصر الرقمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد المجيد: نظرية الإعلام واتجاهات التأثير، طبعة 3، القاهرة، سنة 2004، ص 104، 106.

<sup>2</sup> نعمة عواد الزينود: تكنولوجيا التعليم وفعالية التحصيل الدراسي. د.ن، دار الخليج للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2021، ص 86.

<sup>3</sup> نعيمة عواد الزينود: المرجع السابق، ص 88.

مميزاته: يتيح استخدام نظام الاتصال الرقمي العديد من المزايا وتكمن فيما يلي:

- التفاعلية: وهي تعني عكس الاتصال الخطي الذي يكون اتجاه واحد من المرسل إلى المتلقي بحيث يكون الاتصال في اتجاهين يقوم فيه أطراف العملية الاتصالية بتبادل الأدوار.
- التنوع: ويكون لكل طرف الحرية والإمكانية للتأثير على عملية الاتصال ويصبح المستقبل لا يكتفي بتلقي المعلومات والمعارف فقط بل يتحول إلى مشارك في هذه العملية ومؤثر فيها، بأرائه وتعليقاته خاصة مع توافر إمكانية تعدد المشاركين متواجد أكثر من مللقي واحد وفي نفس الزمن مما ينتج عن ذلك توسع لدائرة الحوار واتجاهاتها.

ولقد ظهر هذا التنوع نتيجة لتطور وسائل الاتصال وتعددتها وأعطى ذلك للمتلقى فرصة وإمكانية لتوظيف عملية الاتصال وفق احتياجات ودوافعه من الاتصال، وتجسد هذا التنوع من خلال تنوع أشكال الاتصال المتوفرة بواسطة وسيلة رقمية واحدة وكذلك تنوع المحتوى الذي يختاره المتلقي وروابطه.<sup>1</sup>

- التكامل: فشبكة الإنترنت تعتبر بمثابة مظلة اتصالية تجمع بين أنظمة الاتصالات والمعدات الرقمية والمحتوى بأشكاله ووظائفه في إطار منظومة واحدة تتيح للمستقبل حرية الاختيار بين المواد الإعلامية في إطار متكامل، فيختار منها ما يراه مطلوباً للتسجيل أو التخزين أو الطباعة وفيما يمكن له إعادة إرسالها إلى أفراد آخرين عبر البريد الإلكتروني.

فتكنولوجيا النظام الرقمي توفر أساليب العرض وتتيح أدوات التخزين في إطار أسلوب متكامل أثناء الولوج إلى شبكة الإنترنت والتجول فيما بين صفحاتها ومواقعها المختلفة.

- الفردية: فالالاتصال الرقمي ومن خلال برامجه المتنوعة وبروتوكولاته وفر قدرًا معتبرًا من الخيارات وهذه الأخيرة أعطيت لأطراف العملية الاتصالية نطاق واسع في الاختيار والاستخدام والتجول وتقييم الاستفادة من عملية الاتصال، وهذا ما يرفع من قيمة الفرد المستخدم ويرفع من شأن الفردية، ويميزها حيث يؤكد نظم الاتصال الرقمي من خلال التصميم على سرية الاتصال وخصوصيته، بالإضافة إلى سيطرة المعنيين بالاتصال على معالجة المعلومات وعرضها بشكل لا يختلف مع الحقوق القانونية للملكية الفكرية وطريقة استخدام هذه المعلومات إلى جانب تأمينها والحفاظ على سريتها، وبالتالي توفير أعلى درجات الفردية والحفاظ على طابع الخصوصية أثناء القيام بأي اتصال.

<sup>1</sup> محمد عبد المجيد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، دن، القاهرة، سنة 2023، ص33، 35.

– تجاوز الحدود الجغرافية والثقافية: فالإنترنت قد شكلت شبكة عالمية للمعلومات تجمع آلاف الشبكات الدولية ونموها يسير بصفة سريعة يصعب معه توقع أعدادها ورافق هذا التزايد في أعداد المستعملين لهذه الشبكة خاصة مع توفر الإمكانيات وانخفاض التكلفة وأحدث ذلك تجاوز في حدود الجغرافية بفعل هذه الاتصال الذي ربط العالم بمختلف أقطاره، وأسقط معه الحدود الثقافية لأطراف العلمية الاتصالية بالرغم من اختلاف لغاتهم وانتماؤاتهم وأفكارهم وتشكيل حوار بين النظم والثقافات الاجتماعية بين الشعوب، ومع مرور الوقت ازدادت أهمية الاتصال الثقافي من خلال الشبكات نظرا للخدمات التي يستفيد منها جميع المستخدمين في أنحاء العالم<sup>1</sup>.

– تجاوز وحدة الزمان والمكان: ففي الاتصال الرقمي لا يشترط وجود أطراف العملية الاتصالية بمكان واحد حتى يحدث تواصل بينهم نظرا لتطور الأجهزة الرقمية وتحولها إلى أجهزة قادرة على توفير الاتصال بالرغم من بعد المسافة بين أطراف العملية الاتصالية، خاصة وأن هذه الأجهزة يسهل نقلها مثل أجهزة الحاسوب والهدف المحموم وإمكانية ربطها بالشبكات والتواصل الدائم معها ومعرفة كل ما هو جديد وفي وقت حدوثه، وبالتالي لم يعد شرط التزامن ضروري.

– الاستقرار في عملية الاتصال: وهو راجع إلى تراجع تكلفة الاتصال واستعمال أجهزته نتيجة لتوفر أجهزة الاتصال الرقمية وبتكاليف جيدة، مما أدى إلى تشجيع مستعملها على الاستقرار في برامج تلك الأجهزة لأجل التعلم ولفترات طويلة خاصة مع تطور برنامج النصوص الفائقة والتي تعمل على طول مدة التجول بين المعلومات والبيانات، وقد تم وضعها بهدف اكتساب المعلومات أو التسلية، ولهذا نجد أن الكثير من المستخدمين يقضون في استخدام الحاسوب أوقات تفوق الوقت الذي يقضون للقراءة أو المشاهدة أو الاستماع خصوصا مع ازدياد اعتمادهم عليه كمصدر للحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها<sup>2</sup>.

## 2. خصائص الاتصال الرقمي:

يتميز الاتصال الرقمي بالعديد من الخصائص التي مكنت الأفراد والمجتمعات من الاستفادة من وسائل الاتصال الرقمي في كافة مجالات الحياة وخصوصا داخل المؤسسة الاقتصادي في إحداث صور في طريقة تواصل الأفراد وتعاونهم وتبادلهم للمعلومات في العصر الرقمي.

ومن الخصائص التي تميز بها الاتصال الرقمي هي السرعة، حيث يسمح الاتصال الرقمي بنقل البيانات والمعلومات والرسائل ويساعد في إرسال واستقبال الملفات والوسائط المتعددة بسرعة عالية، ويعزز الاتصال العالمي والتواصل بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات، كما يتميز الاتصال الرقمي بقدرته على توفير مرونة

<sup>1</sup> محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص 36، 38.

<sup>2</sup> محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص 39.

كبيرة في طرق الاتصال والتفاعل ومن خلال استخدام البريد الإلكتروني والمراسلة الفورية والشبكات الاجتماعية وتطبيقات الهواتف الذكية للاتصال بطرق متعددة ومرنة.

ويتيح الاتصال الرقمي التفاعل الفوري والحقيقي بين الأفراد ويسمح بنقل المعلومات بأشكال وصيغ متعددة من خلال الوسائط المتعددة مثل الصور ومقاطع الفيديو والملفات الصوتية، ويوفر ميزة سهولة التوثيق والتخزين لسجلات الاتصالات وإمكانية حفظ الرسائل والملفات وأرشفتها رقمياً مما يسهل استرجاعها. ويتميز الاتصال الرقمي بإمكانية الوصول والاتصال على نطاق واسع وبسهولة، ومن خصائصه كذلك أنه قابل للتطور بدرجة كبيرة، كما أنه فعل من حيث التكلفة مقارنة بأساليب الاتصال التقليدية، ذلك لأنه يلغي الحاجة إلى البنية التحتية المادية مثل الورق، مما يقلل من النفقات المرتبطة بالاتصال.<sup>1</sup>

كما أن هناك خصائص أخرى للاتصال الرقمي تتمثل فيما يلي:

- التنوع: كونه وفر للمتلقى اختيارات أكبر للتوظيف عملية الاتصال بما يتفق وحاجته ودوافعه للاتصال مثل توفر الاتصال الصوتي والكتابي أو البريد الإلكتروني ومؤتمرات النقاش فضلاً عن تنوع المحتوى وهذا التنوع أدى إلى ظهور ما يسمى بالاتصالات الإعلامية الذكية.
- التكامل: حيث تمثل شبكة الإنترنت مظلة اتصالية لتجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة تساعد الفرد على اختيار ما يناسبه من المواد الإعلامية.
- الفردية: إذا يرفع الاتصال الرقمي من قيمة الفرد وتميزه عندما توفر له برامج متعددة وبروتوكولات قدراً كبيراً من الخيارات وحرية التجول والاستخدام.
- اتصال عابر الحدود الجغرافية والثقافية: فقد اتخذت أشكال الاتصال الحديثة طابعاً عالمياً أو دولياً، فلا تحدها حدود جغرافية، وبالتالي تقرب بين المتباعدين مكانياً، كما تتخطى حواجز الثقافة لتجمع بين أشخاص من ثقافات وبيئات مختلفة بينهم اهتمامات المشاركة.<sup>2</sup>
- مزايا الاتصال الرقمي: يتيح استخدام نظام الاتصال الرقمي العديد من المزايا عند مقارنته بنظام الاتصال التماثلي وتكمن هذه المزايا في ما يلي:

- في حالة الاتصال التماثلي بعمل نظام الإرسال بشكل مستقل عن نظام الاستقبال ويؤدي ذلك للتشويش فتؤثر ظروف البيئة على الإشارة التماثلية أثناء إرسالها ونقيض ذلك يأتي الاتصال الرقمي ليتخذ "الشبكة الرقمية من بداية الإرسال حتى الاستقبال وتكون مراحل الإرسال والاستقبال عملية

<sup>1</sup>نعمة عواد الزبود: تكنولوجيا التعليم وفعالية التحصيل الدراسي، د.ط، دار الخليج للنشر والتوزيع، دبي، 2022، ص 87.

<sup>2</sup>شفيق حسين: الإعلام الجديد الإعلام البديل تكنولوجيا جديدة في عصر ما بعد التفاعلية، ط1، دار فكر وفن للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص15.

واحدة متكاملة ويمكن التحكم في عناصر النظام والسيطرة عليها في دائرة رقمية موحدة، ولا تسمح هذه الشبكة بالتشويش من خلال تجسيدها لنظام المعالجة حيث يقوم هذه الأخير بتوجيه المحتوى الأصلي وتحكمه في عملية الإرسال ويحل مكانه تدريجيا.

• من المزايا التي يتسم بها الاتصال الرقمي نظام النشاط والقوة بالرقمنة الذي يجعل الاتصال محفوظا كوحدة متكاملة عالية الجودة خاصة إذا توفرت له بيئة الإشارات التماثلية فالاتصال الرقمي يتفوق في نقل المعلومات إلى مسافات بعيدة من خلال الألياف الضوئية التي تحافظ على قوة الاتصال من البداية إلى النهاية عكس التماثل الذي يضعف طول المسافة حتى أن الاتصال الرقمي أصبح يصحح الأخطاء إلكترونيا.

• كذلك لخاصية الاتصال الرقمي الذكاء فهو مراقب لتغيير أوضاع أي قناة بصفة مستمرة إضافة إلى أنه يقوم بتصحيح مسارها عكس الاتصال التماثلي، ويتضح ذلك في عاملين

– تحقيق التوافق الصوتي حيث تجمع قنوات الإرسال الأصلية إلى أحدث تشويش للإدارة الرقمية، وهذا التشويش يؤدي لبعض التغيرات في شكل الموجة المرسل، على ذلك فإن خصائص القناة تتغير بمرور الوقت، ويمكن الحل لهذه المشكلة في تحقيق تناغم التوافق وذلك من خلال قياس خصائص التشويش في القناة، وقياس التشويش المتوقع في شكل الموجة المستقبلية.<sup>1</sup>

– التحكم في الصدى هنا نقصد يرجع الصدى في الانعكاسات والإشارات التي تأثر من جهاز الإرسال ففي الاتصال الرقمي يمكن استخدام أداة معينة تقوم بتخزين اللغة المرسل إلى محطة الإرسال، وكذلك وقت استغراق وصول الاتصال إلى المستهدف أو المستقبل وبالتالي يتم تفادي الصدى الذي يقع في الاتصال التماثلي.

– اتسام الشبكة بميزة المرونة التي يمتاز بها الحاسب الإلكتروني مما يسمح بتحقيق قدر عالي من جودة الاستخدام.

– امتياز الاتصال الرقمي بالشمول حيث يسمح النظام الرقمي بنقل البيانات في شكل نصوص وصوت وصورة ورسوم وكل هذا يتبعه قدر عالي من الدقة.

– يتم الاتصال الرقمي بتحقيق قدر عالي من تأمين الاتصال حتى أصبح في هذا الاتصال نقل بيانات السرية للحكومة، قبل أن يكون أيضا متاح على المستوى التجاري ويستخدم أيضا في شبكات البنوك والنقل الإلكتروني للبيانات والمعلومات الحساسة التي تحتاج للسرية.

<sup>1</sup>حسن عماد مكاوي: نظريات الإعلام، ط1، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، سنة 2000، ص ص40، 41.

ونضيف إلى المزايا:

- جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفر لهم من اختصار للجهد والوقت والمال وذلك لجمعها بين مجال الاتصال عبر الكمبيوتر.
- ميزة البعد الزمني: حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات.
- ميزة البعد المكاني: وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ونقلها.
- ميزة البعد الخاص بالوسيلة وعلاقتها بالمتلقي حيث أنها أتاحت للمتلقي درجة من التفاعل الإيجابي كالتلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي ويسمح للمتلقي بالتدخل في اختيار البرامج.<sup>1</sup>
- 3. وظائف الاتصال الرقمي: تكمن الوظائف الأساسية للاتصال الرقمي وهي كالآتي:
  - تجاوز قيود العزلة التي يفرضها الاتصال الرقمي، حيث أن الفرد أصبح يتعامل مع الحاسوب لمدة طويلة بعيدة عن الآخرين ويتم من خلاله الاتصال ليس وجها لوجه بل من خلال المحادثات والحوارات والبريد الإلكتروني، حيث أن اللبنة الأساسية لهذا الاتصال تكوين مجموعات الحوار بين الأصدقاء، ولذلك يسود الاعتقاد بأن الفرد في الاتصال الرقمي قام بتوسيع دائرة علاقاته تحت واقع جديد يرسمه الأفراد لأنفسهم.
  - بناء على الوظيفة السابقة تنشأ ما يسمى بالمجتمعات الافتراضية، والتي تجمع الأفراد حول أهداف معينة مثل الدعوة للديمقراطية أو الخروج من المفاهيم والمبادئ المستقرة للمجتمعات.... وغيرها من الأهداف والغايات.<sup>2</sup>
  - بجانب المواقع المعروفة على شبكة الإنترنت خاصة الإعلامية، تقوم الآلاف أو مئات الألوف من المواقع المعروفة بتزويد ونشر المواد الإعلامية حول الأحداث في العالم بأكمله في إطار الخدمة الإعلامية وهنا يستطيع الفرد خبراء الكثير من الأحداث في العالم، حيث أن هذه الأحداث لم تصبح ملك لدولة إضافة لسهولة الاتصال بهذه الوظيفة مع فورية الاتصال والمصداقية على الشبكة.
  - إذا كان الاتصال سهل وفوري في تقديم الوظيفة الإخبارية، فهنا تعطى القدرة التعبئة لتأييد الأفكار ومناهضة غيرها من الأفكار، حيث أنها تسهم في تكوين رأي عام إقليمي أو عالمي نحو الموقف والقضايا والأفراد في وقت معين، وهنا تتاح الفرصة لكل الجماعات والأقليات في المجتمع بممارسة حقوقها بعيدا عن السيطرة الرأسمالية وذلك بالموقع الرقمية التعبوية.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي: مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> فضيل ديلو: التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص99، 100.

– التعدد يسهم في إرساء المبادئ الخاصة بالمشاركة الديمقراطية فهنا يرسم غياب المصادر شكوكا حول هذه الوظائف، لأنها من جانب آخر يمكنها أن تسهم في تدعيم وظيفة الدعاية التي تسهم في جانبها سلبيا في تحقيق الغزو الثقافي والتبعية الثقافية.

– وبجانب وظائف الاتصال بالآخرين والوظائف الإخبارية وما يرتبط بها من أهداف ووظائف نجد اهتماما من الفرد والجماعات، تنصدر وسائل الاتصال الرقمي كافة الوسائل الأخرى في تقديم المعلومات المتعددة والمتنوعة التي تتميز بالضخامة بشكل غير مسبق، ذلك أن الاتصال الرقمي والانفجار المعلوماتي والمعرفي جاء ناتجا للتطور غير مسبق في تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وليس غريبا أن يتم الاستفادة من الاتصال الرقمي كمصدر للمعلومات في استخدام وسائل الاتصال الرقمي وأهمها شبكة الإنترنت.

– وفي جانب آخر نجد توسعا في استخدام الحاسوب في التعليم وانتشار الاستراتيجيات الخاصة بتوظيف الحاسب وبرامجه في التعليم خاصة التعليم الفردي أو الذاتي وانتشار مفاهيمه عبر الكمبيوتر، لأن الكمبيوتر أصبح الكثيرون يعتمدون عليه في التعليم لأنه يقوم على البرامج التعليمية و نسخها على الأسطوانات المدمجة، وأيضا في مجال التعليم عن بعد حققت دول العالم تقدما ملموسا للاستفادة من شبكة الإنترنت في تقديم الخدمة التعليمية، وهذا كله لتجاوز المشكلات والصعوبات الخاصة بالتعليم التقليدي وتدعيم الفروق الفردية في التعليم، ومن جهة أخرى فإن الاتصال الرقمي استخدم الدوائر المغلقة في التعليم من خلال دوائر الفيديو التفاعلية ومؤتمرات الفيديو وحلقات النقاش، ولا يتوقف الأمر هنا بل يمتد تعليم المهارات الحياتية المختلفة التي تقدمها مواقع عديدة على شبكة الإنترنت للاستفادة من هذه الوظيفة التعليمية.<sup>1</sup>

– ونظرا لأن الوظائف السابقة في معظمها لخدمات مجانية لشبكة الإنترنت أو نظير مقابلا رمزي ما لم تكن الوظيفة هادفة اقتصادية مثل التعليم عن بعد، وهذه المواقع تعتمد في تمويلها على الإعلانات المصاحبة لعرض البرنامج والموضوعات، وبالتالي أصبحت وظيفة التسويق والإعلان تجد صدق كبير لدى المعلنين وخصوصا بالنسبة للمواقع التي تحقق أكبر نسبة أكبر في الاستخدام والدخول عليها، شأنها شأن وسائل الإعلام الأخرى، ويعتبر تحقيق هذه الوظيفة بالنسبة لجمهور المتلقين دليلا إلى اتحاد القرارات الشرائية، وإنها تحقق تمويلا لهذه المواقع والشركات التي تقدم الخدمات سواء مجانية أو مدفوعة.

وبصفة عامة فإن وظائف الاتصال الرقمي لا تختلف في جوهرها أو مضمونها عن وظائف الاتصال الفردي والمجتمع والجماهير، لأنها في النهاية مستويات وأشكال مختلفة للاتصال الإنساني الذي لا يختلف حاجاته

<sup>1</sup> فضيل ديلو: المرجع السابق، ص 101.

ودوافعه من مستوى إلى آخر أو من وسيلة لأخرى، وهذه الوظائف قد تختلف في أهميتها وفي دعمها لعملية الاتصال بصفة عامة بتأثير التطورات السريعة في مستحدثات التكنولوجيا الاتصال التي تميزت بالفورية والتفاعلية والعلمية... إلخ، وغيرها من المزايا التي تضع بصمتها على طور تحقيق هذه الوظائف وتأثيرها الإيجابية والسلبية التي سوف تشهد توسعا في دراستها وتقنياتها في إطار النظريات الخاصة بالتحليل الوظيفي وأهدافها.<sup>1</sup>

#### خامسا: التكوين في مجال الرقم انا لدى الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية

1. تعريف التكوين المتزامن: هو نوع من التعليم الإلكتروني الذي يتم فيه اتصال مباشر بين المعلم والطلاب في نفس الوقت، ويتميز بالتفاعل المباشر والديناميكية بين المعلم والطلاب، حيث يتم التواصل عبر وسائل مثل المؤتمرات المرئية أو الدردشة الخطية، هذا النوع من التكوين يوفر بيئة تعليمية تفاعلية وتنافسية تشجع الطلاب على المشاركة، والتعليم بالمقاربة.

2. خصائص التكوين المتزامن: تتميز بالتفاعل المباشر بين المعلم والطلاب في وقت واحد. يتميز هذا النوع من التعليم بالتواصل الفوري والتفاعلي، مما يسهل فهم المحتوى التعليمي، يتضمن التكوين المتزامن توجيهات فورية وتبادل مباشر للأفكار والاستفسارات، مما يعزز تجربة التعليم الطلاب يستفيدون من تواجدهم في نفس الوقت لتبادل المعرفة والتفاعل الفعال.

3. تعريف التكوين غير المتزامن: يشير إلى عملية تنفيذ المهام أو المعاملات بشكل متتابع دون الحاجة إلى تزامن بين الأطراف المشاركة. وهذا يعني أن المهام أو المعاملات يتم تنفيذها بشكل مستقل عن بعضها البعض، دون الحاجة إلى انتظار اكتمال مهمة أو معاملة سابقة قبل البدء في التنفيذ.

— بعض مميزات التكوين غير المتزامن: وهي كالتالي:

- يسمح للمستخدمين بالعمل بشكل مستقل دون الحاجة إلى انتظار الآخرين.
- يقلل من الاختناقات والتأثيرات في تنفيذ المهام.
- يزيد من كفاءة العمليات وسرعة الاستجابة.
- يسمح بتنفيذ المهام في أوقات مختلفة وبشكل مرن.

— ومن أمثلة التكوين الغير المتزامن: المراسلة الإلكترونية، والمنتديات، والتعليم عبر الإنترنت.<sup>2</sup>

#### خصائص التكوين الغير المتزامن:

<sup>1</sup> فضيل دبلو: مرجع السابق، ص102.

<sup>2</sup> عبد الحميد حمشو: الفرق بين التكوين المتزامن والغير متزامن، 2024/03/14، 00:05، [www.academy.raoub.com](http://www.academy.raoub.com)



- تتضمن خصائص التعلم غير متزامن المرونة في التوقيت، مما يسمح للطالب بالوصول إلى المواد في الوقت الذي يناسبهم. لا تعتمد هذه الطريقة على المحاضرات الحية ولكنها تؤكد على الدراسة الذاتية والتفاعل مع المعلمين والأفراد لمكافحة العزلة.
  - المشاركة الفعالة عبر الإنترنت أمر بالغ الأهمية. تعزيز علاقات ذات مغزى أقرب إلى الفصول الدراسية التقليدية.
  - في التدريب غير متزامن، يجب على الطلاب المشاركة بنشاط، مما يضمن شعور الجميع بالاستثمار في دوراتهم<sup>1</sup>.
1. التكوين المزدوج:

هو نظام تعليمي يجمع بين التدريب النظري في المؤسسة التعليمية والتدريب العملي في مكان العمل. هذا النظام يهدف إلى تطوير الكفاءات الذاتية للمتدربين مثل الاستقلالية والإبداع، وتحسين التزام المتدربين والمكونين وتحفيزهم، وتعزيز التبادل بين المتدربين وبينهم وبين مكونهم.

في ظل جائحة كوفيد 19، اعتمد مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل في المغرب هذا النظام خلال السنة التكوينية النظري عن بعد بنسبة تصل إلى 60% أو 100% في بعض القطاعات، مع تنظيم الحصص التطبيقية حضوريا بنسبة تصل إلى 90%.

### 2. تطوير الأساليب الرقمية للتكوين الإلكتروني:

المعرفة الرقمية هي حاسمة للنجاح في عالمنا الحديث لعدة أسباب:

- التواصل والتفاعل: تمكن المعرفة الرقمية الأفراد من التواصل والتفاعل بشكل أكثر فعالية عبر الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية.
- الوصول إلى المعلومات: تسهيل المعرفة الرقمية الوصول إلى المعلومات والموارد التعليمية المتنوعة عبر الإنترنت.
- التعليم والتطوير المستمر: تمكن المعرفة الرقمية للأفراد من الوصول إلى دورات تدريبية وموارد تعليمية عبر الإنترنت لتطوير مهاراتهم باستمرار.

<sup>1</sup>عبد الحميد حمشو: مرجع سابق.

– العمل والأعمال التجارية: تساعد المعرفة الرقمية في تنفيذ الأعمال التجارية بشكل أكثر فعالية باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

– الابتكار والتطور: تشجع المعرفة الرقمية الابتكار والتطور في مختلف المجالات من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة.

– التكيف مع التغييرات: تساعد المعرفة الرقمية الأفراد على التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة في العصر الحديث.

بشكل عام، المعرفة الرقمية هي أساسية للنجاح في عالمنا المتطور تكنولوجيا حيث تمكن الأفراد والمؤسسات من التواصل والتعليم والابتكار والتكيف مع التغييرات بفعالية أكبر.<sup>1</sup>

### 3. أهم عوامل التحفيز لعملية التكوين: وهي كالتالي:

– تحديد الأهداف والرؤية: إشراك الموظفين في تحديد أهداف التكوين وربطها برؤية المؤسسة يساعد على زيادة دافعيتهم وحماسهم للتعليم.

– توفير بيئة عمل مناسبة: خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار وتمنح الموظفين مساحة للنمو والتطور يعد من أهم عوامل التحفيز.

– التواصل الفعال: الحرص على التواصل المستمر مع الموظفين وإطلاعهم على مستجدات التكوين وتقديم التغذية الراجعة يساهم في تحفيزهم.

– المكافآت والحوافز: تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين في عملية التكوين يعزز من دافعيتهم للتعلم والتطوير.

– تطوير المسار الوظيفي: الاستثمار في برامج التطوير المهني للموظفين ومنحهم فرص للترقي يشعروهم بالاهتمام بمسيرتنا وظيفية.

– إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات: إتاحة الفرص للموظفين من المشاركة في وضع خطط التكوين وتطوير مما يعزز من شعورهم بالانتماء والتحفيز.

تحفيز الموظفين على عملية التكوين والتطوير يعد أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة وتشير البحوث إلى أهم عوامل التحفيز في هذا توفير السباق في:

– تحديد الأهداف والرؤية.

<sup>1</sup> بكة للمنشآت: التكنولوجيا الرقمية وتطورها وأنواعها الفوائد والسلبيات وأمثلة عليها، 2024/02/25، 14:30، [www.bakkah.com](http://www.bakkah.com)

– التواصل الفعال.

– بيئة عمل مناسبة.

– تطوير المهارات، المكافآت، الحوافز.

– إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الوظيفية.

بتطبيق هذه العوامل، يمكن للمؤسسات تحفيز موظفيها وتعزيز مشاركتهم الفعالة في عملية التكوين

والتطوير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> وافق: 7 طرق مجرية وفعالية لتحفيز موظفيك، 2024/03/20، [www.wafaq.com](http://www.wafaq.com)

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل تم تناول الرقمنة ومجالات استخدامها في المؤسسة الاقتصادية، حيث تبرز أهمية الرقمنة في تحسين الكفاءة والفاعلية في مختلف المجالات الاقتصادية. حيث تعد الرقمنة أداة حيوية لتحقيق التحول الرقمي الذي يعزز التنمية والابتكار. من خلال تبني استراتيجيات فعالة للرقمنة وتطبيق التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة يمكن تحقيق نتائج ملموسة وتعزيز الأداء في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء، يتطلب الأمر استثمارات مستمرة في التكنولوجيا وبناء القدرات البشرية لتحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة وتحقيق التقدم المستدام، مع التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالرقمنة والنظريات المفسرة لها، مع معرفة استخدامات الرقمنة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية وانعكاسات الاتصال الرقمي في المؤسسة، كما ألقى الضوء بشيء من التفصيل على التكوين داخل المؤسسات لدى الفاعلين في مجال الرقمنة، لتكون عملية الرقمنة ضرورة لا بد منها.

# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي

تمهيد

أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي

ثانياً: بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

ثالثاً: المسؤولية والالتزام وعلاقتها بالأداء الوظيفي

رابعاً: عوامل تحقيق الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

خامساً: دور الابتكار والإبداع في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المؤسسات، فالأداء في المؤسسة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المفاهيم المتعلقة به، النظريات المفسرة للأداء الوظيفي، المسؤولية والالتزام وعلاقتهم بالأداء الوظيفي، عوامل تحقيق الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية، دور الابتكار والإبداع في الرفع من أداء العمال في المؤسسة.

أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. مفهوم الدافعية:

- العوامل التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف. وتعرف أيضا بأنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية "النفسية" بالنسبة له.<sup>1</sup>
- عرفها يونغ (Young): بأنها حيلة استشارة والتوتر داخليا تستثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>
- عرفها ماسلو A.H.Maslow: بأنها خاصية ثابتة، ومستمرة، ومتغيرة، ومركبة، وعامة وتمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي.<sup>3</sup>
- الدافعية هي عبارة عن الحالات الداخلية والخارجية للعضوية التي تحرك سلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حيث يتحقق ذلك الهدف.<sup>4</sup>
- وتمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل.<sup>5</sup>

2- مفهوم التمكين الوظيفي:

- بشكل عام هو بناء القدرات اللازمة لأداء مجموعة من المهام المرتبطة بوظيفة ما ومهنة ما، سواء كانت هذه المهنة أو الوظيفة تتم في إطار منظمة ما أو ترتبط بصاحبها بشكل مباشر (مهنيًا حر- صاحب مشروع).<sup>6</sup>
- عرفه Robbins بأنه "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية"
- في حين عرفه Stevenson بأنه إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات من خلال التدريب والثقة والدعم، والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عفيفة جديدي: الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم. مجلة معارف، البويرة، العدد 17، ديسمبر 2017، ص 215.

<sup>2</sup> سليمان الحوري عكلة، عبود العزاوي كامل: الأعداد النفسية للرياضيين. دار الكتاب الثقافي، بغداد، 2009، ص 13.

<sup>3</sup> نجوى أحمد علي معيقل: الدافع للإنجاز لدى الأبناء. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 2017، ص 442.

<sup>4</sup> أشرف عبد الرحمن الصانع: علاقة موقع الضبط وأنماط التعلم بدافعية التعلم في منطقة النقب. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، 2009، ص 6.

<sup>5</sup> كريمة طويل: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2008/2007، ص 15.

<sup>6</sup> محمد كمال مصطفى: شفرة التقدم رؤية إدارية. الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجزيرة، 2015، ص 244.

<sup>7</sup> أشواق بنت سعود بنت عبد الله الماضي، نجلاء، إبراهيم الشنيقي: التمكين الوظيفي وأثاره على الارتباط الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 41، العدد 4، ديسمبر 2021، ص 314.

- التمكين الوظيفي يعين بمنح الإدارة للموظفين المزيد من السلطات والصلاحيات ودعمهم بثقتهم في قراراتهم ومشاركتهم المعلومات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.<sup>1</sup>
- يعرف على أنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.<sup>2</sup>

### 3- مفهوم القدرة الوظيفية:

- هي تلك القدرة "الشاملة" التي تكون ذات صلة بمختلف المستويات والارتباطات بقطاع أو موضوع واحد بعينه. فهي القدرات الإدارية اللازمة لصياغة وتنفيذ ومراجعة السياسات والاستراتيجيات والبرامج والمشاريع. ونظرا لأن القدرات الوظيفية تركز على "إنجاز المهام"، فإن لها أهمية أساسية لنجاح تنمية القدرات بغض النظر عن الموقف.<sup>3</sup>
- واحد من أقدم طرق تقييم ناتج العناية وأكثرها شيوعا بصفة عامة هو قدرة الناس الوظيفية، بخاصة أداؤهم لواجباتهم اليومية.<sup>4</sup>

### 4- مفهوم الإنتاجية:

- يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأسمال، معلومات.... إلخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة.<sup>5</sup>

- يقول "Bell" أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى السلع.
- يقول SolomomFabricont أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل المواد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها إنسان.<sup>6</sup>

### 5- مفهوم الحوافز:

<sup>1</sup>ولاء سلمان السليمان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة. المجلة العلمية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 62، ديسمبر 2023، ص 456.

<sup>2</sup>أحمد دن: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي. مجلة مجاميع المعرفة، العدد 5، أكتوبر 2017، ص 93.

<sup>3</sup>رمضان عيسى الليموني: سمر العولمة الطبعة الأولى، دار النشر E-kutub Ltd، لندن، 2015، ص 77.

<sup>4</sup> أن بلونج: قياس الصحة. الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، صفحة 27.

<sup>5</sup>شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. دار الفكر الجمعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2020، ص 75.

<sup>6</sup>سعيد بن عليا حسن: تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني. مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، السعودية، 1428، ص 100.



أ- لغة: تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد وأسرع وتهباً للمضي فيه واستعد.

ب- اصطلاحاً: الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط، أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه.<sup>1</sup>

– المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. تمثل شعوراً داخلياً لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين.<sup>2</sup>

#### 6- مفهوم الرضا الوظيفي:

هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجة والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.

– عرفه سترونج بأنه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له ومقبلاً عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.<sup>3</sup>

– عرف (Stone) الرضا الوظيفي بأنه : حالة من التكامل التي يشعر بها الفرد مع وظيفته، فقد عرف الوظيفة وتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ونضراً لاختلاف الحاجات والدوافع من شخص لآخر فيعتبر موضوع الرضا الوظيفي شخصياً ونسبياً فهو يختلف من شخص لآخر طبقاً للشعور ودرجة الإشباع المتفاوتة تبعاً لطبيعة الأشخاص.<sup>4</sup>

– هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عن درجة إشباع معينه، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، والاجتماعية، المهنية والمادية.<sup>5</sup>

#### ثانياً: بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

يحظى الأداء الوظيفي بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي

<sup>1</sup> نعيمة سعادوي: نظام التحفيز لرفق الفرد والمنظمة. مجلة الحقوق العلوم الإنسانية، الجلفة، المجلد 8، العدد 1، أبريل 2014، ص 238.

<sup>2</sup> غزالي حسن عودة الحلايية: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام. مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 9.

<sup>3</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 12.

<sup>4</sup> عبد العزيز محمد، نادر ألبير، سها إبراهيم: الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، القاهرة، المجلد 41، العدد 3، مارس 2018، ص 494.

<sup>5</sup> سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي. ملتقى البحث العلمي، جدة، يناير 2009، ص 13.

لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقاً لآراء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والحديثة.

### 1- النظريات الكلاسيكية:

أ/ نظرية الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.<sup>1</sup>

- في العام 1911 أصدر تايلور الصناعي الأمريكي المتمرس، كتاباً بعنوان مبادئ الإدارة العلمية The principles of scientific management أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً بالرفاهية للعامل. ولقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤولياتها تجاه هذا الهدف وهي:

a. تقييم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف Description-Job ويتم فيه وصف عام لكل وظيفة ويتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة للأداء والوظيفة، وتنميط التصرفات وتحديد الظروف الملائمة للأداء.

b. اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

c. التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

d. مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.<sup>2</sup>

— ومنه فإن الإدارة العلمية تسعى لتحقيق الأهداف المتميزة التالية:

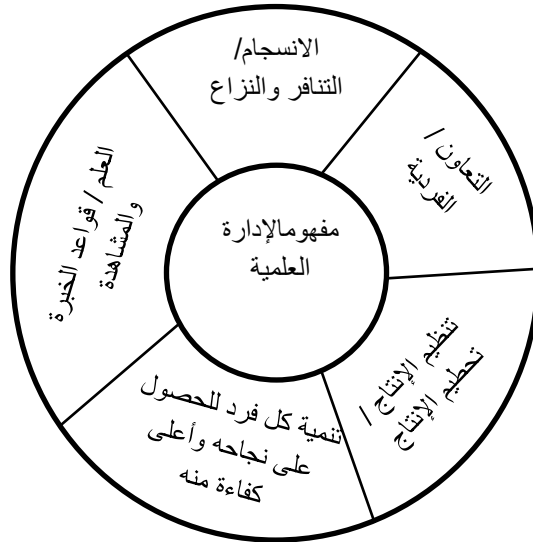
1. معرفة الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري. دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت/لبنان، 2015، ص 285.

<sup>2</sup> بشير العلاق: مبادئ الإدارة. الطبعة الأولى، دار النشر اليازوري، 2008، ص 43.

2. ضمان استمرار توظيف العامل من خلال العمليات المخططة المتوازنة وتوفير فرص الاكتساب.
  3. الحصول على طرائق وأساليب إدارية عديدة تمنع الخسائر وتحقق داخل أكبر للعاملين.
  4. تحقيق مستوى أعلى للمعيشة نتيجة زيادة دخل العامل.
  5. ضمان بيت وحياء اجتماعية سعيدة للعاملين.
  6. ضمان ظروف عمل سليمة وصحيحة.
  7. توفير أحسن الفرص للطاقت الفردية واختيار العمال وتدريبهم على الطرائق الجديدة للعمل.
  8. إتاحة الفرصة لصقل مهارات وقدرات العمال والتأهيل للترقي للمراكز الأعلى.
  9. تطوير الثقة بالنفس واحترام الذات بين العمال.
  10. التشجيع من خلال توفير جو البحث والتقييم وفهم الخطط والطرائق.
  11. بناء الأخلاق على طريق حسن سير العمل.
  12. تحقيق العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الأجور.
  13. التخلص من عوامل البيئة والوسط المحيط بالعامل.<sup>1</sup>
- ويتضح مفهوم الإدارة العلمية من وجهة نظر تايلور في الشكل رقم (1):

الشكل رقم(02): مفهوم الإدارة العلمية



وعليه استنادا للطرح والتصور الذي أبرزناه للإدارة العلمية لي فريدريك تايلور تبين أنه لا يمكن وجود إدارة علمية في أي مؤسسة أو منظمة ما لم يتم تطبيق مفاهيمها ومبادئها وضرورة أن يتم التغيير في الموقف

<sup>1</sup> رعد حسن الصبرن: نظريات الإدارة والأعمال. الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص ص 37، 38، 39.

العقلي للإداريين والعمال، وأن يكون من الواجب التعاون لإنتاج أكبر قدر ممكن من الفائض، وضرورة أن يحلوا المعارف العلمية الصحيحة محل الأوامر والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة.

## 2- النظريات الحديثة:

### أ- النظرية الموقفية:

ومن أهم روادها شوكر وقد اهتم روادها بالعلاقة القائمة بين السلوكيات الإدارية وبين طبيعة الموقف وخصائصه، وتعتمد بشكل أساسي على خبرات المدير ومدى كفاءته، حيث تركز وظيفة المدير في إيجاد أفضل وسيلة تمكنه من بلوغ أهدافه خلال زمن معين وفي ظل ظروف معينة.

ويعني ذلك أنه يجب أن تتوفر لدى المؤسسة القدرة والاستعداد للتكيف مع المتغيرات البيئية، وعلى اختيار النظرية الإدارية التي تتلاءم مع هذه المتغيرات وظروفها وطبيعتها، كما يمكن للمؤسسة أن تطبق أكثر من نظرية في فترات زمنية مختلفة، وتتلخص أهم ملامح هذه النظرية في:

- لا تعترف بالمبادئ العامة للإدارة التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية.
- اعتماد فعالية التسيير على طبيعة الموقف والظروف المحيطة.
- تساهم كفاءة المدير في القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة.<sup>1</sup>
- ليس هناك طريقة واحدة مثلاً يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المرافق والظروف حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف، يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار.
- يتمثل جوهر نظرية الإدارة بالموقفية في أن الممارسة الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد،<sup>2</sup> ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد مع المنظمة.
- تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها.
- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- تتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية يكون مديروها مستويات ثلاثة، وهذه الأنظمة الفرعية هي:
  - النظام الفرعي الفني: وينتج هذا النظام الفرعي منتجات المنظمة أو خدماتها.

<sup>1</sup> وفاء رايس: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة. الطبعة الأولى، البازوري، 2019، ص 25، 26.

<sup>2</sup> عبد الله بن عوض الشهري: الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 59.

- النظام الفرعي التنظيمي: ويقوم هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني ويمارس دور الرقابة، ويقوم المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية في المنظمة، حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاية.
- النظام الفرعي المؤسس: ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية، مثل العلاقات مع الحكومة ونقابات العمل والزبائن والجمهور.

وبالتالي فإن إنتاج المديرين للأسلوب الديمقراطي الشفاف المنفتح أو الأتوقراطي المتصلب المنفرد يعتمد على الموقف الذي تفرضه الظروف المحيطة بالمدير والمؤسسة بشكل عام.<sup>1</sup>

#### ب- نظرية الرأسمال البشري:

هي من النظريات الحديثة في تسيير الأفراد وإعطاء المكانة الهمة للعامل الإنساني والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية، واعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أفراد يتحركون ويتميزون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم حيث يقول "بيتر دريكار" في كتابه "ممارسة الإدارة" إن علينا النظر إلى الرجل في العمل على أنه إنسان كمخلوق اجتماعي وأخلاقي فلم تعد مهمته تسيير الموارد البشرية فقط بل تعيين الأفراد وترقيتهم، وتقديم الخدمات وكيفية تنمية طاقته ومساهمته ويتجلى أكبر مثال على ذلك "النمور الآسيوية" التي أثبتت وجودها في وقت قياسي وذلك بالعناية الكبيرة التي أولتها للإنسانية بتعليمه وتدريبه وزيادة وعيه وتنمية مهارته، وفتح الأبواب أمام انطلاقاته، مع توجه المؤسسات نحو الموارد البشرية في تقديمها وتطويرها نجد هذه النظريات على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت الإدارة تنمية قدراته، يمكن أن ينهي لها مكاسب طويلة الأمد.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات لتحقيق أداء وظيفي متكامل.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.
- برامج مؤسسات الموارد البشرية يجب أن توضح وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عوض الشهري: مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> ليندة زعبالة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بيجي مختار، الجزائر، 2007، ص

ثالثاً: المسؤولية والالتزام وعلاقتها بالأداء الوظيفي

تلعب المسؤولية والالتزام دوراً حيوياً في الأداء الوظيفي. فالمسؤولية تمثل الواجبات والتكاليف التي يتحملها الفرد، بينما الالتزام يعبر عن الالتزام بتنفيذ تلك الواجبات بدقة واهتمام. عندما يكون الموظف مسؤولاً وملتزماً، يكون أداؤه الوظيفي أكثر فعالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

1. المسؤولية الاجتماعية وأبعادها:

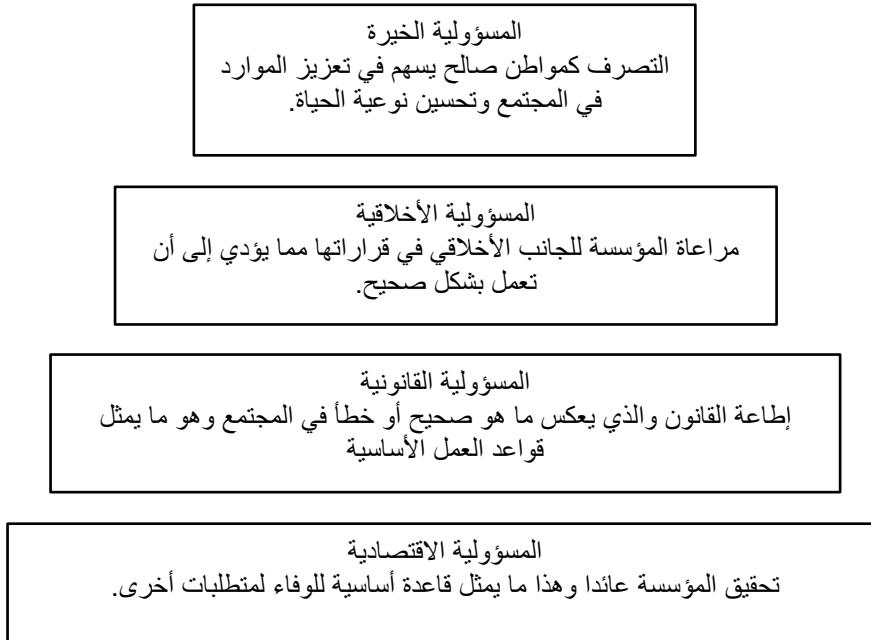
أ- المسؤولية الاجتماعية:

عرف (Caroll) المسؤولية الاجتماعية بأنها ما يتوقعه الأفراد من المنظمة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والأخلاقي.

ب- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

مثل كروول (Caroll) أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية في شكل هرم يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في الإدارة بهرم كارول.

الشكل رقم (03): هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب كارول (Caroll)



ويمكن تعريف أبعاد المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

– المسؤولية الاقتصادية: حسب (Caroll) فإن السبب الرئيسي الشركات هو إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأسعار عادلة تعكس قيمتها الحقيقية، وتحقيق الربح لضمان استدامة النشاط، وكذا الحفاظ على مركزها التنافسي وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة المختلفون في الشركة.<sup>1</sup>

– المسؤولية القانونية: وهي التزام منظمات الأعمال بتحقيق الأرباح وفق ما يمليه عليه القانون والتعليمات الحكومية، وانسجام أداؤها مع القوانين وأن تقدم السلع والخدمات للمستهلكين بصورة قانونية.

– المسؤولية الأخلاقية: تشمل المسؤولية الأخلاقية تلك الأنشطة والممارسات المتوقعة من قبل المجتمع، على الرغم من عدم تقنينها في القانون، وتجسد المسؤولية الأخلاقية تلك المعايير أو القواعد أو التوقعات التي تعكس اهتماما بما يعتبره المستهلك والموظفون والمساهمون والمجتمع عادلا ويحمي الحقوق المعنوية لأصحاب المصالح

– المسؤولية الخيرية: وتعكس رغبة منظمات الأعمال في المشاركة بالأعمال التطوعية التي تهدف لتحسين نوعية حياة الأفراد وخدمات المجتمع.<sup>2</sup>

2. أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة:

تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات تطوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة من وجودها.
- تحسين مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال، وتؤدي إلى نشر التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.<sup>3</sup>
- كما تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في:
  - تجاه العاملين: المساهمة في التأمينات الاجتماعية، نظام للرعاية الصحية، توفير الأمن الصناعي، توفير برامج تدريبية، المساعدة في تأمين سكن للعاملين وسائل النقل.
  - تجاه العملاء والمستهلكين: الشفافية والنزاهة، عدم الغش، توفير بيانات عن المنتج، إعلان وترويج صادق.

<sup>1</sup> محمد لين بودماغ، ربيع قرين: أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي، ميلة، المجلد 8، العدد 01، أبريل 2022، ص 242، 243.

<sup>2</sup> محمد لين بودماغ، ربيع قرين: مرجع سابق، ص 243.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. مجلة البحوث المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، 1992، ص 52.

- تجاه المجتمع: دفع الضرائب وعدم التهرب، التبرع للمؤسسات والجمعيات الخيرية وتقديم الإعانات للفقراء ومساعدتهم، إقامة معاهد تعليم وتدريب، تقديم إعلانات في المجالات الصحية والثقافية وفي حالات الكوارث.<sup>1</sup>

### 3. الالتزام الوظيفي وخصائصه:

#### أ- الالتزام الوظيفي:

- عرف (Mowdaytal) الالتزام الوظيفي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت.
  - كما عرفه (Oreilly&Chatmans) بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيام المنظمة.<sup>2</sup>
  - يرى "بورتر" أن الالتزام هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.<sup>3</sup>
- ب- خصائصه:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيامها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.
- يؤثر الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

<sup>1</sup> رسلان خضور: التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا. جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، 2011/04/26، ص8.

<sup>2</sup> مخلص شياح علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد9، 2012، صص 295، 296.

<sup>3</sup> لروية مشتي، زهية خطار: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر، المجلد 6، العدد1، أفريل 2020، ص137.



– يتصف الالتزام الوظيفي بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.<sup>1</sup>

#### 4- طبيعة العلاقة بين الالتزام والأداء الوظيفي:

إن طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون، داخل المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء أفرادها أداء متميزا، حيث تشير معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين فالأداء التميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والإتقان والابتكار لدى العميدين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة.<sup>2</sup>

يؤثر الالتزام الوظيفي تأثيرا مهما في رفع كفاءة المؤسسات وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء العام بها، وكذلك اهتمام الالتزام الوظيفي بشرح العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وعمله على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ويؤثر بالإيجاب في فعالية وكفاءة هذه المؤسسات من الناحية التنظيمية، بالإضافة لاحتوائه على عدد من السلوكيات الإيجابية للفرد العامل بالمؤسسة منها الاستغراق الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وأخلاقيات العمل المثلى. وأهمية دراسة هذه السلوكيات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة على اعتبار أنه هو المحرك الأساسي للمؤسسات المختلفة والقوة الدافعة لها نحو تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup>

#### رابعا: عوامل تحقيق الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر العنصر البشري اليوم لأي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهداف أي تنظيم، وقد تداركت العديد من المنظمات أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفير العناصر المادية والآلات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم. ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسة توليه عناية خاصة لا سيما الكفاءات منها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ بها والاستفادة من قدراتها المميزة وأفكارها الإبداعية، فهي الفئة تكتسب أهمية بالغة لقدرتها على تحقيق التطور والاستمرار لأي مؤسسة.

<sup>1</sup> ابقسام عاشوري: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، المجلد 3، العدد 6، جانفي 2017، ص 66.

<sup>2</sup> خيرية محمد بن عصمان: دور الالتزام الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة بنها، ليبيا، 2018، ص 649.

<sup>3</sup> محمد عبد الكريم علي عطية: الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة باجة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 171، ديسمبر 2016، ص 81.

1- تعريف الكفاءة وعناصرها:

أ- تعريف الكفاءة:

- لغة: " الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر".

- اصطلاحاً: " الطريقة المثلى لاستعمال المواد".<sup>1</sup>

- الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
- هي ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازدادت تعقد هذه الأوضاع.<sup>2</sup>

ب- عناصر الكفاءة: للكفاءة عناصر ثلاثة:

- الاستعداد: هي الطاقة الكامنة للفرد في مجال معين أو أكثر، عن طريق الاستعداد يصل إلى مستوى معين من الكفاءة أن يبلغ الهدف المقصود من عملية التعلم والاستعداد طاقات فطرية أو مكتسبة أو هما معا.
- القدرات: هي كل ما يستطيع الفرد أداءه عليا في هذه اللحظة الحاضرة من أعمال ومهارات عقلية، وإدراكية أو عملية حركية، سواء أتم ذلك نتيجة تدريب مقصود منظم أو دون ذلك وهذه القدرات قد تكون مكتسبة أو فطرية.
- المهارات: هدف من أهداف التعلم يشمل كفاءات المتعلمين وقدراتهم على أداء مهام معينة بكيفية دقيقة ومتناسقة وناجحة.<sup>3</sup>

2- عوامل تحقيق الأهداف بكفاءات عالية:

هناك ثلاثة عوامل تؤدي دوراً أساسياً في تحديد قدرة الأداء من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية:

- العوامل الفنية والتكنولوجية: تشمل جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والآلات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمسارات العامة، واستراتيجية الإدارة، والسلوك التنظيمي وكان يعتقد أن هذه العوامل هي الوحيدة التي تقرر كفاءة المنظمات الإدارية ومنها الجامعات.

<sup>1</sup> محمد الجموعي قريش: 2005 قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2006/2005، ص 8.

<sup>2</sup> عبد العزيز زواتني: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية. الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص 98، 99.

<sup>3</sup> حورية عمروني ترزولت: الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 32، جانفي 2018، ص 241.

- العوامل الإنسانية: وتشمل على معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وطرائق الاتصال المتعدد بينهم وبين بيئة العمل وطرق معالجة المشكلات والظواهر التي تحصل بالعمل غير الرسمي.
- المتعلقة بمخرجات المنظمات 24???: التي تتضمن ردود أفعال المستفيدين من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدراتهم على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنقذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة وتطورت التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة.... إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.<sup>2</sup>
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى إفادة. لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال

<sup>1</sup> ندى عيد باقر: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 73، 2012، ص 547.

<sup>2</sup> إبراهيم بو يحيى، نوال بن أحمد: أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، جوان 2016، ص 20.

الموارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة.<sup>1</sup>

### خامسا: دور الابتكار والإبداع في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال

تواجه مؤسساتنا اليوم واقعا جديدا أو مختلفا تماما عن ذلك الذي كان من قبل، فهي تعيش في محيط شديد التغيير وكثير التقلبات في شتى المجالات، وذلك بسبب الثورة العلمية والمعرفية الكبيرة وسرعة التقدم التكنولوجي، هذا بالإضافة إلى التغيير المستمر في حاجات ورغبات المستهلكين، كل هذه التطورات وغيرها جعلت المؤسسات دائما تسعى نحو التغيير والتحسين المستمر والقيام بالابتكارات المطلوبة للتكيف مع الأوضاع الجديدة. ويعتبر الابتكار التكنولوجي من أهم المداخل التي تساعد المؤسسات على إدارة التغيير الذي تعيشه والتأقلم مع مختلف التطورات، وهذا ما يمكنها من تحقيق أداء مميز وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق.

#### 1. مفهوم الإبداع ومراحله:

أ- مفهوم الإبداع: نقصد بالإبداع مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعملية العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.

— هو الإنتاج غير المؤلف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغير) والمتسم بالجودة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ، والتوظيف في استخدامات محددة.<sup>2</sup>

— الإبداع هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق.<sup>3</sup>

— هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع والابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي.<sup>4</sup>

#### ب- مراحل الإبداع:

<sup>1</sup> إبراهيم بو يحيوي، نوال بن أحمد: مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 19.

<sup>3</sup> عبد الله عمر زين الكاف: مهارات الإبداع والابتكار. الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2013، ص 20.

<sup>4</sup> نور الدين رادي: الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة. مجلة الابتكار والتسويق، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2014، ص 127.

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للأخريين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته.

وحسب دوبراين A-J-Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:

- **ايجاد المشكلة Problem Finding:** حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته.
- **الانغمار Immersion:** في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.
- **الحضانة Incubation:** بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل يهتم بالحل الخلاق للمشكلة. وبينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.
- **التبصر Insight:** وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.<sup>1</sup>
- يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربعة مراحل هي:
- **مرحلة التشبع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.
- **التفكير العميق:** وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.
- **التأمل:** ويمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.
- **التحقيق:** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة وتكفيها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

<sup>1</sup> الأخضر خراز: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. مذكرة ماجستير غير منشور، جامعة أبي بكر بلقاند، تلمسان، 2011، ص 53.

عرض الباحث موريس شتاين Stein مراحل العملية الإبداعية بالشكل التالي:

- وضع الفرضيات: وتبدأ بالأعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.
- فحص الفرضيات: وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.
- عرض النتائج: ونقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.<sup>1</sup>

كما أشار إلى مرحلة إبداعية أخرى سماها الإعداد والتحفيز، واعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها وتشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.<sup>2</sup>

## 2. سمات الأفراد المبدعين:

التعريفات التي تركز على السمات الشخصية للموهوبين والمبدعين والتي سميت السمات الابتكارية فمن أنصارها "كلارك" 1983، التي تقسم السمات والخصائص الشخصية للموهوبين إلى أقسام خمسة هي: السمات العقلية والانفعالية والحدسية والاجتماعية والجسمانية، والتي من خلالها يتم اكتشاف الفرد المتفوق والموهوب والمبدع من خلال مدى توافرها لديه وهي كما يلي:

- السمات العقلية: تتمثل في القدرة على الاحتفاظ بكمية هائلة من المعلومات واسترجاعها بسرعة، والفهم والإدراك المتقدمين، حب الاستطلاع الكبير والاهتمامات والميول المتعددة، والمستوى العالي من القدرات اللفظية، والقدرة الكبيرة على معالجة المعلومات وعلى ربط الأفكار ورؤية العلاقات، والمرونة العالية في العمليات الفكرية، والقدرة على تقييم الذات والآخرين والتركيز العالي نحو تحقيق الهدف.
- السمات الانفعالية: وهي تتمثل في الحساسية المرهفة لتوقعات ومشاعر الآخرين، والحصيلة المعرفية الكبيرة عن الانفعالات، وروح الدعابة والإدراك العالي للذات مع الإحساس بالاختلاف عن الآخرين، والعواطف والانفعالات العميقة، والقدرة على التحكم الداخلي، رقي المشاعر والشعور بالرضا والثقة، والقدرة على التوافق النفسي، والمستوى العالي من الشعور الأخلاقي.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي: إدارة الإبداع والابتكار. الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 44.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي: مرجع سابق، ص 44.

– السمات الحدسية: الاهتمام المبكر بالأفكار والقيم الثابتة، والانفتاح على الخبرات والإلمام بالظواهر والمفاهيم المادية والمثالية، والإبداع والابتكار، والقدرة العالية على التنبؤ بالمستقبل.<sup>1</sup>

– السمات الاجتماعية: الدافعية القوية مع الحاجة إلى تحقيق الذات، والإدراك العالي للعلاقات الاجتماعية، والقدرة على القيادة، والقدرة على حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، والاهتمام الكبير بالقيم المثالية كالعدالة والحق.

– السمات الجسمية: الإدراك الحسي العالي للخبرات المتوفرة في البيئة، وجود فروقات بين النمو الحسي والجسمي وبين النمو العقلي، إدراك الاختلاف بين مستويات المعايير المرغوب والقدرة الحسية الواقعية.<sup>2</sup>

تتجلى صفات المبدعين بشكل عام بما يأتي:

- يرفضون القبول بالأمر الواقع.
- لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة.
- يؤمنون بالمستقبل ويعيشون من أجله.
- يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير.
- لا يعرفون الخوف والقلق والتردد عندما يقدمون أفكارهم الجديدة ويعتمدون الصراحة.
- أكثر استقلالاً من الآخرين في تفكيرهم.
- يسعون لتحقيق أعلى الإنجازات.
- لا ينصاعون للأوامر والتعليمات التي تحدد طريقة تفكيرهم ويميلون للتحرر في التفكير.
- يمتازون بالقدرة على التكيف والمرونة.
- يتمتعون بالطلاقة والقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة.
- يحسون بالمشكلات ويدركونها بحس مرهف أكثر من الغير.
- يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة وغير معروفة.
- يتصفون بالثابرة والإصرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنيسة فخر: متطلبات وأساليب الكشف عن الموهوبين والمبدعين. المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 19، 20 مايو 2015، ص ص 32، 33.

<sup>2</sup> أنيسة فخر: مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> طارق عيد أحمد الدليبي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. الطبعة الأولى، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، ص ص 133، 134.

3. أهمية الإبداع والابتكار في المؤسسة:

يمكن أن نلخص أهمية الابتكار والإبداع من خلال النقاط التالية:

- أنه ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- إنه يزيد من جودة القرارات التي تتخذ لمعالجة المشاكل على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها وهي المجالات المختلفة: الفنية، المالية، والتسويقية.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامي مباركي: دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 44، جوان 2015، ص 410.



## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل. وهو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة كالمساهمة في إحداث التغيير المطلوب مع التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة به والنظريات المفسرة له، مع معرفة علاقته مع المسؤولية والالتزام، كما ألقى الضوء بشيء من التفصيل على كيفية تحقيق الكفاءة في المؤسسة ودور الابتكار والإبداع في رفع من أداء العمال، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

# الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المناهج المستخدمة في الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

سادساً: خصائص عينة الدراسة

## تمهيد

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يعد بمثابة الحجر الأساسي لمشكلة بحثنا، وذلك من خلال فصوله الثلاثة لنأتي إلى الجانب الميداني لدراسة الرقمنة لدى الموظفين وإسهام مؤسسة سونلغاز على العمال بتبسة في استخدامها وتفعيلها، و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى مجالات الدراسة ( المجال الزمني ، المجال المكاني ، المجال البشري ) كما سيتم الاعتماد على منهج يتلائم مع نوع الدراسة ، بالإضافة الى اعتماد ادوات منهجية لجمع معلومات ميدانية ، و كذلك تحديد عينة الدراسة التي تميز مجتمع البحث ، ايضا اعتماد اساليب احصائية تم استخدامها في هذه الدراسة من أجل أن يكون البحث العلمي ذا قيمة علمية كبيرة .

أولاً: مجالات الدراسة

أ-المجال المكاني:

تم اجراء هذه الدراسة وتحديدًا بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تبسة.

### 1. المرحلة الأولى: (1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

### 2. المرحلة الثانية:(1969-1983)إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن(بيوت ومصانع، ومؤسسات،...).

### 3. المرحلة الثالثة:(1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية
- KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز .
- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية
- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي .
- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.<sup>1</sup>

#### 4. المرحلة الرابعة: (1991-1995) طابع قانوني جديد للشركة

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلها.

والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

#### 5. المرحلة الخامسة: (سنة 2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم

بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

التعريف بالوكالة:

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع أقاليم وهي:

تبسة، العوينات، بئرالعائر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية مديرية التوزيع تبسة ثم صار بعدها اسمها امتياز التوزيع تبسة وذلك ابتداء من 27/05/2019، لتعاد لها تسمية مديرية التوزيع منذ جانفي 2022.

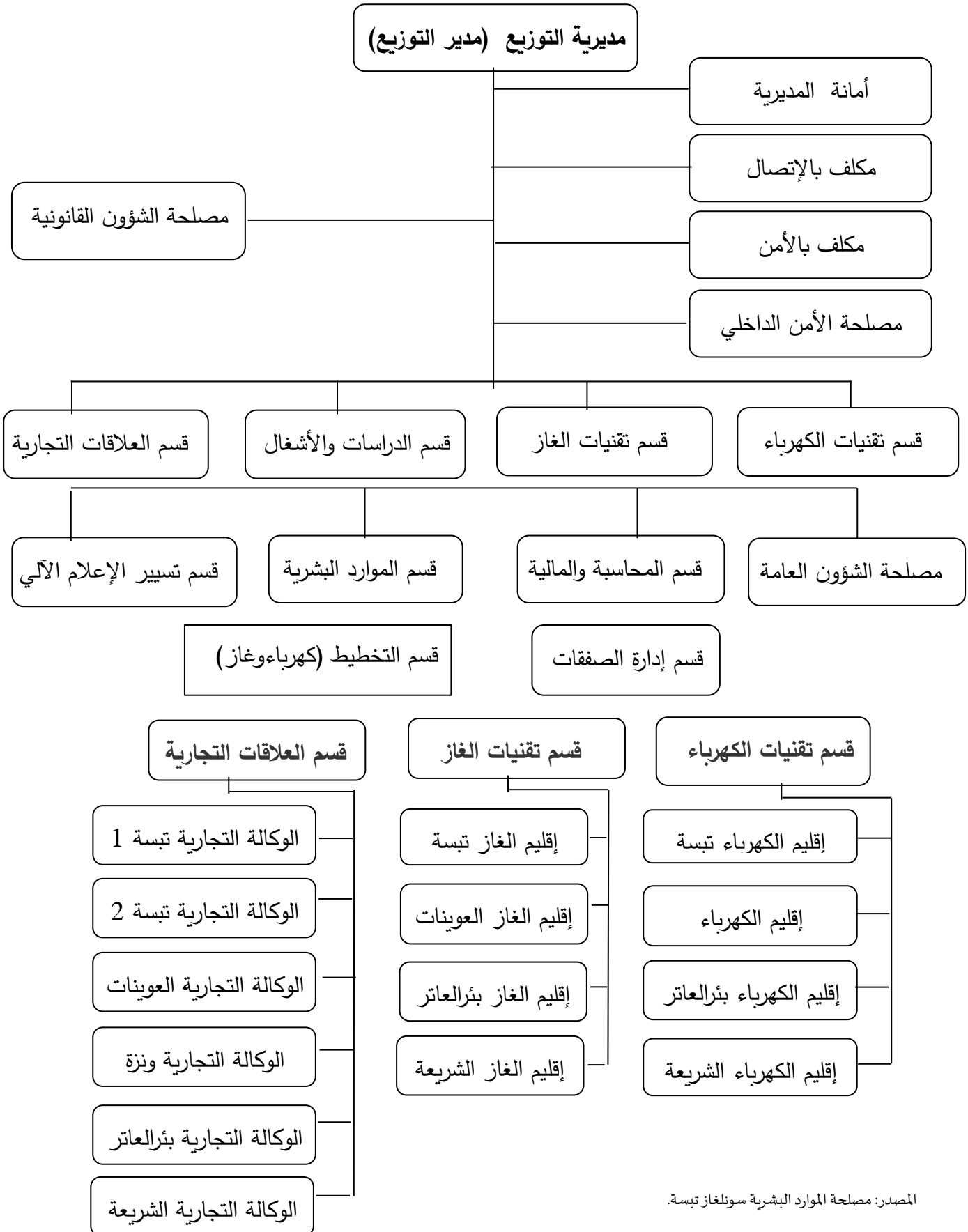
مديرية التوزيع تبسة تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 114 201 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 10 157.678 كم، و792 150 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 2 844.604 كم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تبسة.

<sup>2</sup>المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تبسة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تبسة.

ب- المجال الزمني

وهو المدة الزمنية التي تم استغراقها في إجراء دراستنا الحالية، ومنه قد تمت الدراسة وفق مراحل أساسية هي:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: وشملت هذه المرحلة موضوع الدراسة بالتشاور مع الأستاذ المشرف، تلتها الموافقة عليها من قبل فريق التكوين، وكان ذلك في 2023/11/21، بعد ذلك قمنا بمجموعة من القراءات الاستكشافية والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وهذا بهدف تكوين خلفية نظرية حول موضوع الرقمنة وأثارها على الأداء لدى عمال المؤسسة الاقتصادية، ثم عمدنا إلى وضع خطة منهجية للدراسة وفق ما يتوفر لدينا من معلومات حول الموضوع محاولين بذلك جمع كل العناصر النظرية التي تخدم دراستنا في شقها النظري والتطبيقي، وانطلقنا في صياغة وتحرير الفصول النظرية للدراسة.

- المرحلة الثانية: ويمكن تسميتها بالمرحلة الاستطلاعية، حيث كانت انطلاقتنا نحو مقر مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرياء والغاز بتبسة، وهذا بعد منحنا وثيقة الإذن بالدخول في تاريخ 2024/2/18، حيث قمنا ببعض الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة.

الزيارة الأولى كانت زيارة استكشافية، حيث قمنا فيها باستكشاف ما إذا كان موضوعنا يتناسب والمؤسسة محل الدراسة، بعد ذلك أجرينا مقابلة مع رئيسة المصلحة بخصوص إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة، بعدها تمت الموافقة على إجراء التبرص بالمؤسسة، ومنحنا وثيقة الإذن بالدخول بتاريخ 2024/2/18، تحصلنا بعدها على وثائق تتعلق بتقديم المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

باشرنا بإجراء دراستنا الاستطلاعية والتي تمثلت في مجموعة من الزيارات الميدانية والتي امتدت من 2024/2/10 إلى 2024/2/20، تم خلالها التعرف على مختلف المصالح والهيكل التنظيمية.

المرحلة الثالثة: وبعد الزيارات الاستطلاعية والمقابلات الأولية بالمؤسسة تم إعداد استمارة استبيان تتضمن أربعة محاور تم عرضها على الأستاذ المشرف محكمين إثنين من طرف الأساتذة، وإعداد محاورها وفق أبعاد ومؤشرات الدراسة من حيث تدارك جملة من الأخطاء من ناحية الحذف، التعديل والصياغة.

وعليه، تم بناء الاستمارة في صورتها النهائية وتم توزيعها على موظفي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرياء والغاز بتبسة يوم 2024/5/6، وتم استرجاعها بتاريخ 2024/5/9، والقيام بعملية التفريغ باستخدام برنامج

<sup>1</sup> المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تبسة.

الحزم الإحصائية SPSS والتحليل السوسيو- تنظيمي بتاريخ 2024/5/12، ثم استخلاص النتائج منها وقد دامت هذه المرحلة إلى غاية 2024/5/25.

### ج- المجال البشري

يقتضي البحث العلمي المزاجية بين الجانب النظري والميداني للدراسة والذي يتطلب تحديد واختيار مفردات البحث بهدف الاستفادة من خبراتها وتجاربها فيما يخص مجال العمل.

وعليه أجريت دراستنا بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تبسة، والتي تضم داخلها 168 عاملا موزعين على مختلف الفئات السوسيومهنية.<sup>1</sup>

### ثانيا: المناهج المستخدمة في الدراسة:

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرف " بأنه وسيلة المعرفة، طريقة الخروج بالنتائج الفعلية من الموضوع المطروح للدراسة، والطريقة المتبعة في دراسة موضوع ما للتوصل إلى قانون أو نتائج أو محصلة عامة".<sup>2</sup>

وهكذا يتضح أن هدف الباحث من الدراسة التي يجريها يتدخل في تحديد نوعية المنهج الذي عليه أن يستخدمه.<sup>3</sup>

وبما أن دراستنا تتمحور حول " الرقمنة وآثارها على الأداء لدى عمال المؤسسة الاقتصادية" فإنها تنتمي إلى المنهج الوصفي التحليلي.  
المنهج الوصفي التحليلي :

هو الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تبسة.

<sup>2</sup> يمن طريف الخولي : مفهوم المنهج العلمي، ط1، مؤسسة هنداي للنشر والتوزيع، المملكة المتحدة 2020، ص22.

<sup>3</sup> مسعود حسين التائب : البحث العلمي، ط1، المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص223.

<sup>4</sup> موسى بن براهيم حريزي، صبرينة غريب : دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، المجلد 1، العدد 13، ديسمبر 2013، ص26.



من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا المنهج هو الأكثر شيوعاً وانتشاراً في عالم البحوث الاجتماعية، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، إذ أن الدارس لأي ظاهرة ضرورية يجب أن تتوفر لديه أوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسها بالوسائل المعنية المحددة لها.

وهذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها، وإنما ينظر إلى تحليلها وتفسيرها، وغالباً ما يقترن الوصف والمقارنة والتقويم أو الحكم، ويستخدم أساليب القياس والإحصاء، ولا تتم عملية البحث العلمي بمنهج الوصف إلا أن تنظيم هذه المعلومات والبيانات تحلل وتفسر الاستنتاجات ذات مغزى ومعنى لحل المشكلة المشكلة وضبطها.<sup>1</sup>

ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تعرف العينة sample، المستخدمة في البحث العلمي بأنها نموذج يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث.<sup>2</sup>

كيفية اختيار العينة :

تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، لأن موضوع دراستنا الراهنة يفرض علينا استخدام هذه العينة المرتبطة بعمال مؤسسة سونالغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تبسة. حيث تم اختيار 84 مفردة من بين 168، وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها تلك العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل مفردة فرصة متساوية لكي يتم اختيارها في العينة، ويشترط فيها أن تكون جميع المفردات معروفة ومحددة، كما يجب أن يكون هناك تجانساً بين المفردات أي أن الخصائص التي تتصف بها غير متباينة.<sup>3</sup>

وكان السبب وراء اللجوء لاستخدام هذا النوع من العينات لسهولة تمثيلها للمجتمع الكلي للدراسة، فالعينة ممثلة لجميع المجتمع، ولذلك تم تقصي الدراسة في عمال سونالغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وتم اختيار عينة من مؤسسة سونالغاز تبسة تضم مجموعة من العمال (اطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)

حيث أن مجتمع البحث الكلي 168 تم اختيار نسبة 50% وفق القانون التالي:  $84 = \frac{168 \times 50}{100}$

<sup>1</sup> موسى بن إبراهيم حريزي، صبرينة غريب: مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> عامر قندلجي: منهجية البحث العلمي، ط1، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 186.

<sup>3</sup> محمد أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 238.

ومنه فالعينة تبلغ 84 مفردة.

#### رابعاً : أدوات جمع البيانات

ولغرض التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج أكثر موضوعية، اعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة والاستمارة لأدوات جمع البيانات.

##### أ. الملاحظة:

تعرف بأنها طريقة لجمع البيانات يقوم خلالها الباحث أو شخص مدرب بملاحظة مبحوث أو ظاهرة، ويسجل ملاحظاته باستخدام نموذج معد لذلك، وقد يستخدم أجهزة التسجيل الصوتي أو الفيديو، وتستخدم الملاحظة حينما لا توفر طريقة لقياس السلوك من خلال الأدوات الأخرى، ومن ذلك مثل ملاحظة عملية التفاعل الجماعي، أو ملاحظة عملية اتخاذ القرار في مؤتمر ما.<sup>1</sup>

وقد استخدمنا هذه الأداة (الملاحظة) في الدراسة الاستطلاعية و تم تسجيل الملاحظات التالية :

\_ المؤسسة مزودة بشبكة الانترنت.

\_ توفر المؤسسة على الأجهزة المطلوبة والبرامج المخصصة للرقمنة.

\_ استخدام هذه البرامج نوعاً ما من طرف الموظفين بالمؤسسة .

\_ المؤسسة مزودة ببصمة اليد .

\_ التواصل الالكتروني بين الموظفين .

##### ب. المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلة كوسيلة أساسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تعرف على أنها: "علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص، أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسعود حسين التائب : مرجع سابق، ص 351.

<sup>2</sup> فاطمة عبد الرحيم النوايسي : أساسيات علم النفس، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 72.

فقد أجرينا مقابلة مع السيدة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز "بوازدية نوال" بتاريخ 20/02/2024، وكان ذلك بغرض إجراء الدراسة الاستطلاعية، وقد تم تزويدنا ببعض المعلومات والبيانات التي تخص الدراسة، كعدد العمال والرتب الوظيفية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### ج. الاستمارة:

هي من أكثر الأدوات المستخدمة في مجال البحوث الاجتماعية، تعتبر منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية، وتقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

كما تعرف بأنها: "تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات أو الطبقة المراد بحثها، ويجب أن تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر، وبقدر ما تكبر العين بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله، وهذا ما يؤدي بالوصول إلى تعميمات جيدة".<sup>1</sup>

ويتم صياغة استمارة البحث انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها، بالإضافة إلى فرضياتها، ثم عرضها على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين "د. بن زاوي"، "لعموري أسماء"، حيث قدموا مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون الاستمارة، وكذا تغيير بعض المفاهيم والعبارات التي يجد المبحوث صعوبة في فهمها، وتم استرجاعها بتاريخ 28/04/2024، وبعد تعديل الاستمارة تم توزيعها على العاملين بسونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تبسة، حيث تضمنت 31 سؤالاً، وقد تضمنت الاستمارة عدة أسئلة تم تصنيفها إلى عدة مستويات.

### المحاور التالية:

- المحور الأول: حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، ويضم هذا المحور 06 أسئلة.
- المحور الثاني: حول امكانية ان تؤدي الرقابة الرقمية إلى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، ويضم هذا المحور 07 أسئلة.
- المحور الثالث: حول مساهمة الاتصال الرقمي في زيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة، ويضم هذا المحور 10 أسئلة.

<sup>1</sup>ربيع نيار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022، ص 49.

- المحور الرابع: حول هل يؤدي التكوين في مجال الرقمنة إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، ويضم هذا المحور 08 أسئلة.

د. الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالقانون الداخلي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد طريقة الدراسة التي سيتم توزيع الاستمارة فيها.

خامسا: الأساليب الإحصائية

في دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة ومركبة.

يقوم الباحث من خلال التحليل الإحصائي بمعالجة نتائج الدراسة إحصائيا باستخدام النسب المئوية أو المتوسطات، أو الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات التي حصل عليها أفراد كل من المجموعات التي تشكل عينة الدراسة، أو استخراج معاملات الارتباط بين درجات الاختبارين، طبقا على أفراد العينة، وتفسير النتائج في ضوء الفروض التي صاغتها، والنظريات أو القوانين التي تشكل الخلفية النظرية للفروض، ولا يقلل من شأن البحث والتحقق من الفروض أو عدم التحقق منها.<sup>1</sup>

سادسا: خصائص عينة الدراسة

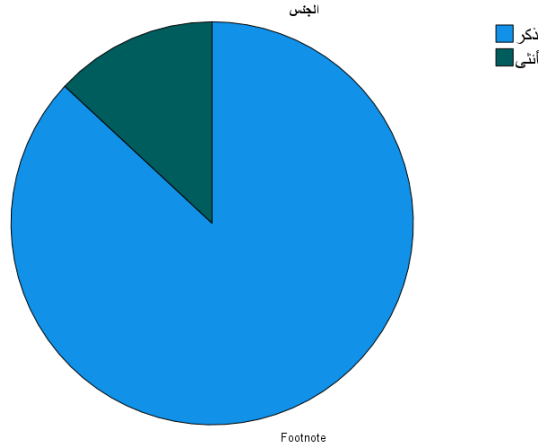
باعتبار ان البيانات السوسيو ديمغرافية لعينة الدراسة بمثابة متغيرات لها دلالات مختلفة يمكن ان تؤثر على استجابة المبحوثين لذا من الواجب الوقوف عليها من خلال تركيب ابعادها الاجتماعية والثقافية لكي نتمكن من تحليل ومناقشة استجابات المبحوثين حول الرقمنة واثارها على الاداء لدى عمال المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسب	التكرارات	الجنس
86,9	73	ذكر
13,1	11	أنثى
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

<sup>1</sup>عبد الرحمن سيد سليمان : مناهج البحث، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص111.



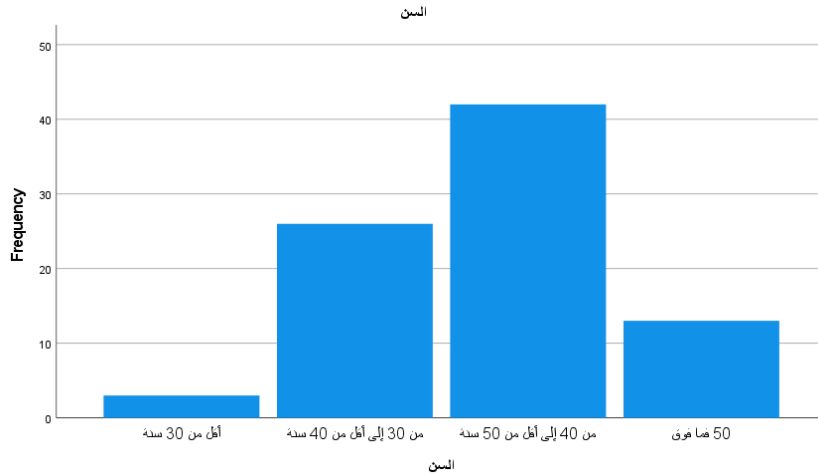
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، تبين لنا انه من بين 84 مبحوث "مجتمع البحث" هناك (86,9%) من المبحوثين ذكور وهي أعلى نسبة، ثم نجد نسبة (13,1%) من المبحوثين إناث حيث تمثل اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان الذكور يمثلون الأغلبية لدى المبحوثين بأكثر نسبة بينما تمثل الإناث الأقلية، وهذا مؤشر على أن عادة ما يتجه الرجال نحو تخصصات أكاديمية في قطاع الطاقة بشكل اكبر من النساء ويكون ذلك نتيجة لتشجيع الاجتماعي أو ميول شخصي أو عوامل ثقافية.

الجدول رقم (02) : يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسب	التكرارات	السن
3,6	3	أقل من 30 سنة
31,0	26	من 30 إلى أقل من 40 سنة
50,0	42	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15,5	13	50 فما فوق
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (06) : يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن



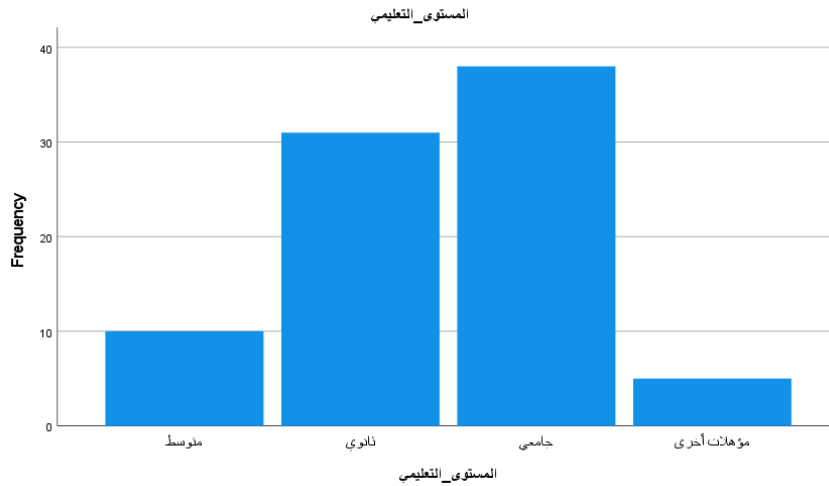
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن، تبين لنا انه من بين 84 مبحوث "مجتمع البحث" هناك (50%) من المبحوثين سنهم يتراوح من 40 الى اقل من 50 سنة وهي اعلى نسبة، ثم نجد (31) من المبحوثين تتراوح اعمارهم من 30 الى اقل من 40 سنة، وتليها نسبة (15,5%) من المبحوثين فوق 50 سنة، واخيرا نجد نسبة (3,6%) من المبحوثين تمثل اقل نسبة وهي الفئة العمرية التي اقل من 30 سنة .

وبناء على هذه المعطيات فان الفئة العمرية التي تمثل الاغلبية لدى المبحوثين هي فئة الكهول بما انها تمثل اكبر نسبة بينما تعد فئة الشباب تمثل الاقلية، وهذا يبين ان فئة الكهول لديها اقبال اكبر في قطاع التقنية والصناعة يمتلكون سنوات طويلة من الخبرة في مجالاتهم حيث تقدر هذه الخبرة وتفضل الاحتفاظ بها وعادة ما يكونون الاشخاص في منتصف العمر اكثر استقرارا واقل عرضة للتنقل مقارنة بالشباب الذين قد يكونون في مرحلة استكشاف فرص مختلفة .

الجدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى_التعليمي
11,9	10	متوسط
36,9	31	ثانوي
45,2	38	جامعي
6,0	5	مؤهلاتأخرى
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



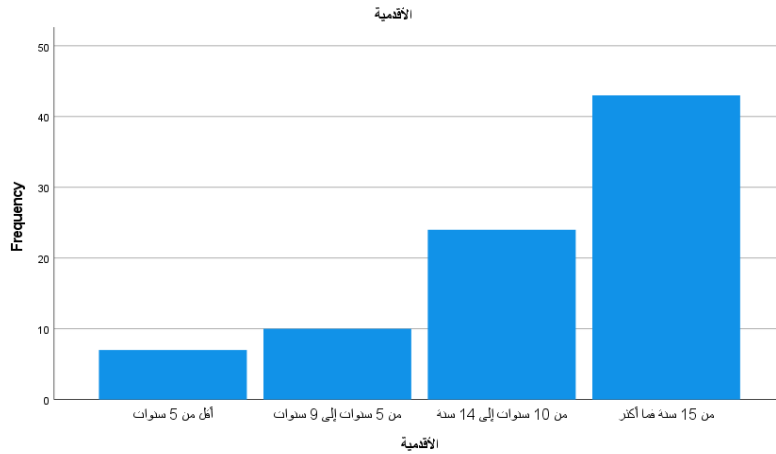
من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي فان نسبة (45,2%) من الباحثين جامعيين وهي اكبر نسبة، تليها نسبة (36,9%) من الباحثين ذات مستوى تعليمي ثانوي، ثم نجد نسبة (11,9%) من الباحثين ذات مستوى متوسط واخيرا تليها نسبة (6%) من الباحثين ذات مؤهلات اخرى وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان فئة الجامعيين تمثل الاغلبية لدى الباحثين وذلك راجع الى ان مجالات الهندسة، التكنولوجيا، العلوم، الادارة، عادة ما تتطلب شهادات جامعية ومهارات تقنية ومهنية عالية للتعامل مع التقنيات متطورة كالرقمنة حيث تفضل المؤسسات الاقتصادية توظيف الافراد الحاصلين على تعليم عالي لضمان مستوى معين من الكفاءة والمعرفة وهذا مؤشر على قدرة هؤلاء الباحثين على استخدام الرقمنة، في حين ان باقي الباحثين الذين لديهم مستوى ثانوي او متوسط او مؤهلات اخرى يمثلون عينة اقل وهذا ما قد يشير على حاجتهم للتكوين والتدريب في مجال الرقمنة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع الباحثين حسب متغير الاقدمية في العمل

النسب	التكرارات	الأقدمية
8,3	7	أقل من 5 سنوات
11,9	10	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
28,6	24	من 10 سنوات إلى 14 سنة
51,2	43	من 15 سنة فما أكثر
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (08): يبين توزيع الباحثين حسب متغير الاقدمية في العمل



من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في العمل فان نسبة (51,2%) من المبحوثين تمثل فئة من 15 سنة فما اكثر وهي النسبة الاكبر وتليها نسبة (28,6%) من المبحوثين تمثل فئة من 10 سنوات الى 14 سنة، ثم نجد نسبة (11,9%) من المبحوثين تمثل فئة من 5 سنوات الى 9 سنوات، تليها نسبة (8,3%) من المبحوثين تمثل اقل نسبة وهي الفئة التي اقل من 5 سنوات .

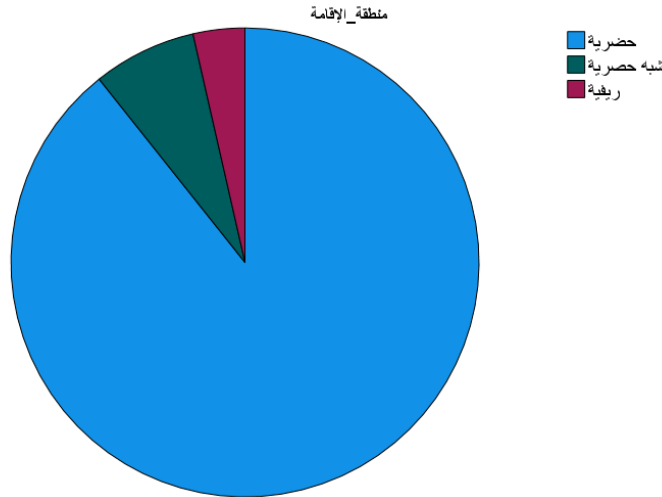
وبناء على هذه المعطيات نستنتج ان عامل الخبرة لديه وجود كبير في فئة 15 فما فوق مقارنة بالفئات الاخرى، وذلك لان الافراد الذين لديهم الاقدمية في العمل يتمتعون بمزيد من المعرفة والمهارات والاستقرار في بيئة العمل قد يكون للخبرة تاثير ايجابي على الاداء الوظيفي حيث يمكن ان تساعد في تطوير مهارات والتعامل مع التحديات المهنية بشكل اكثر فعالية.

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة

النسب	التكرارات	منطقة_الإقامة
89,3	75	حضرية
7,1	6	شبه حضرية
3,6	3	ريفية
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (09): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة





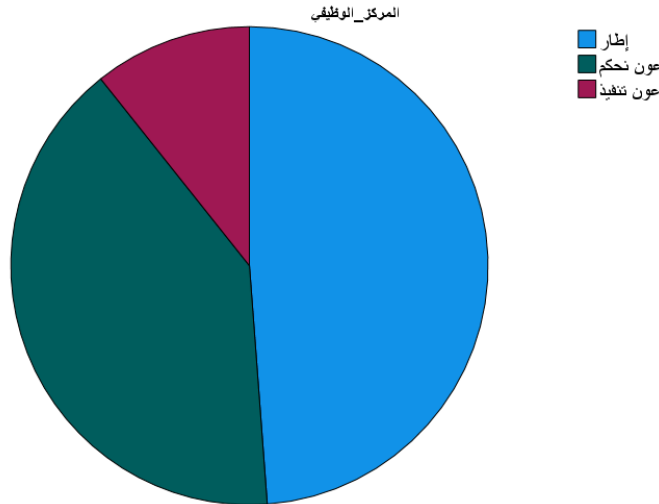
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يبين توزيع الباحثين حسب متغير منطقة الإقامة تبين لنا انه من بين 84 مبحوث من "مجتمع البحث" هناك (89,3%) من المبحوثين يقطنون بمنطقة حضرية وهي اعلى نسبة ثم نجد نسبة (7,1%) من المبحوثين يقطنون بمنطقة شبه حضرية، وتليها نسبة (3,6%) من المبحوثين تمثل اقل نسبة حيث يقطنون بمنطقة ريفية.

و بناء على معطيات هذا الجدول المبين اعلاه تبين لنا ان المبحوثين يتمركزون في المناطق الحضرية بنسبة كبيرة، حيث يوجد تجمع كبير للسكان والمرافق والفرص الاقتصادية والخدمات لهذه المرافق وقد تؤثر العينة في المناطق الحضرية على الاداء الوظيفي بطرق معينة مثل وسائل الرقمنة متاحة في الحي الاجتماعي للمبحوثين وكذلك توفر فرص العمل المتنوعة والتفاعل الاجتماعي المكثف والوصول الى الموارد والمنشآت التعليمية والصحية.

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي

النسب	التكرارات	المركز_الوظيفي
48,8	41	إطار
40,5	34	عون نكح
10,7	9	عون تنفيذ
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي، تبين لنا انه من بين 84 مبحوث من مجتمع البحث هناك (48,8%) من المبحوثين اطارات وهي اعلى نسبة ثم نجد نسبة (40,5%) من المبحوثين اعوان تحكم، وتلها نسبة (10,7%) من المبحوثين اعوان تنفيذ وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان فئة الاطارات تمثل الاغلبية لدى المبحوثين وذلك راجع الى اسباب متعددة تتعلق بالهيكل التنظيمي ومتطلبات العمل فمؤسسة سونلغاز تعمل في قطاع الطاقة الذي يتطلب ادارة ومراقبة معقدة للعمليات وهذا ما يتطلب وجود عدد كبير من الاطارات (المسؤولين، المهندسين (للادارة، فهذه العمليات يلزمها كفاءة وغالبا ما يكونون مسؤولين عن تطوير الاستراتيجيات والسياسات طويلة الاجل للمؤسسة مما يتطلب مستوى عالي من التعليم والخبرة .

# الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سادساً: الاستنتاج العام للدراسة

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري، وتحديد منهجية البحث ووسائله، سنحاول في هذا الفصل التطرق للموضوع بالدراسة الميدانية حتى نعطي منهجية علمية، بتحليل نتائج الاستبانة حسب المحاور الخاصة بكل فرضية التي قمنا بتحديدتها.

كما انتهجنا طريقة تحليل ومناقشة النتائج حتى نعرف مدى مصداقية الفرضيات، الى ان نصل للاستنتاج العام للدراسة.

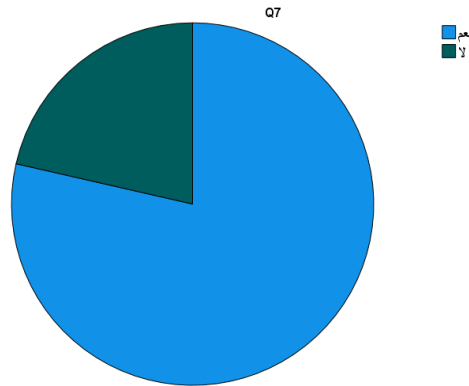
اولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى.

المحور الاول: تؤدي الرقابة الرقمية الى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وجود نظام رقابي يزيد من وعي المبحوث باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة

وجود نظام رقابة رقمي	التكرارات	النسب
نعم	66	78,6
لا	18	21,4
المجموع	84	100,0

الشكل رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وجود نظام رقابي يزيد من وعي المبحوث باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية وجود نظام رقابي يزيد من وعي المبحوثين باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة، تبين لنا انه من بين 84 مبحوث "مجتمع البحث" هناك (78,6%) من المبحوثين يشعرون بان وجود نظام رقابة رقمي قد يزيد من وعيهم باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة وهي اكبر نسبة، في حين ان نسبة (21,4%) من المبحوثين يشعرون بان وجود نظام رقابة رقمي لا يزيد من وعيهم باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة وهي اصغر نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان نسبة كبيرة من المبحوثين يشعرون بان وجود نظام رقابة رقمي قد يزيد من وعيهم باهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة، وذلك ما قد يشير الى الوعي الكبير للمبحوثين باهمية الرقابة الرقمية ودورها في تجنب العقوبات للمؤسسة والى معرفة المبحوثين بان هناك نظام رقابة فعال يقلل من احتمالية ارتكاب المخالفات، حيث يزداد لديهم الخوف من العواقب المترتبة عن السلوك غير القانوني،

وكذلك الانظمة الرقمية تساعد في توثيق وتبسيط الاجراءات والسياسات مما يسهل على الموظفين الامتثال لها.

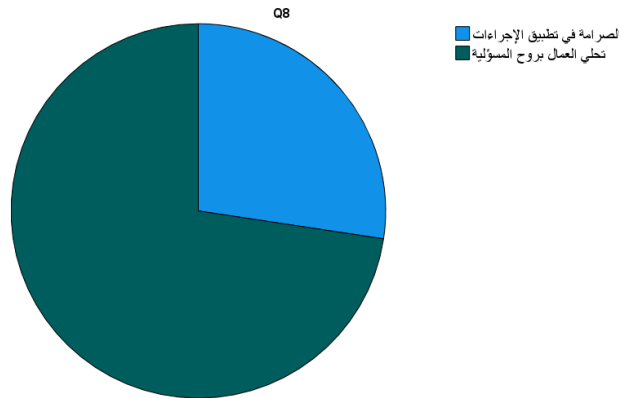
الجدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى

النزاهة والشفافية داخل المؤسسة

النسب	التكرارات	مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة
27,4	23	الصرامة في تطبيق الإجراءات
72,6	61	تحلي العمال بروح المسؤولية
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى

النزاهة والشفافية داخل المؤسسة



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة فان نسبة ( 72,6 %) من المبحوثين يعتقدون بان مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة يكون من خلال تحلي العمال بروح المسؤولية وهي اكبر نسبة، ثم نجد نسبة ( 27,4 %) من المبحوثين يعتقدون بان مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة يكون من خلال الصرامة في تطبيق الاجراءات وهي اقل نسبة ، في حين ان اقتراح تفادي المحاباة في التعامل مع الزبائن لم يعتقدونها المبحوثين بتاتا بانها تساهم في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.

وبناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يعتقدون بان مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة يكون من خلال تحلي العمال بروح المسؤولية بينما البقية

يعتقدونها من خلال الصرامة في تطبيق الاجراءات، في حين انهم يروا بان تفاعلي المحاسبة في التعامل مع الزبائن لا يحسن من مستوى النزاهة والشفافية في المؤسسة، وهذا راجع الى ان الرقابة الرقمية توفر ادوات تمكن من تتبع اداء العمال وسلوكهم بشكل دقيق مما يجعلهم يدركون ان سلوكهم مراقب ومرصود فيزيد هذا من وعيمهم باهمية التصرف بمسؤولية ونزاهة، اما الصرامة في تطبيق الاجراءات قد تؤدي الى خلق بيئة غير داعمة يشعر العمال بانهم غير موثوق بهم مما يقلل من تحفيزهم ويدفعهم الى عدم الالتزام بالنزاهة والشفافية بشكل طبيعي..

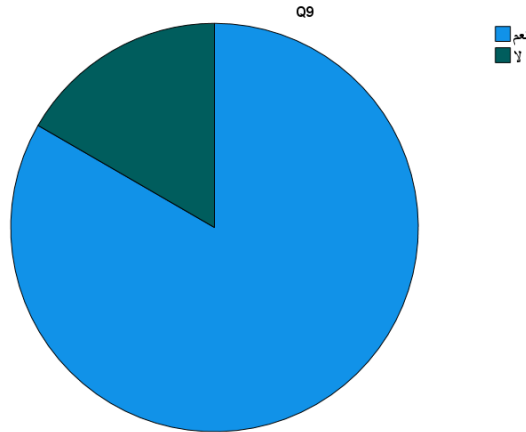
الجدول رقم (09): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية التحسين في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات

الرقابة الرقمية

النسب	التكرارات	تحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية
83,3	70	نعم
16,7	14	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (13): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية التحسين في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات

الرقابة الرقمية



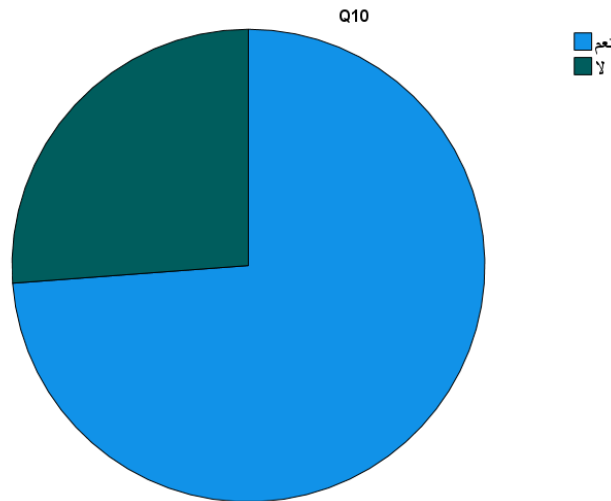
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية التحسين في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية فان نسبة (83,3%) من المبحوثين يلاحظون تحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية وهي اعلى نسبة، في حين ان نسبة (16,7%) من المبحوثين يلاحظون عدم تحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يلاحظون تحسن في اداءهم بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال الانظمة الرقمية التي تزيد من تغذية رجعية فورية في اداء العاملين، مما يساعدهم على تعديل سلوكهم وتحسين ادائهم بشكل اسرع .

الجدول رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة

النسب	التكرارات	مساهمة الرقابة الرقمية في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة
73,8	62	نعم
26,2	22	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (14): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة تبين لنا انه من بين 84 مبحوث "مجتمع البحث" هناك (73,8%) من المبحوثين يلاحظون بان الرقابة الرقمية تساهم في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة وهي اعلى نسبة، ثم بينما نجد نسبة (26,2%) من المبحوثين يلاحظون بان الرقابة الرقمية لا تساهم في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة وهي اقل نسبة.

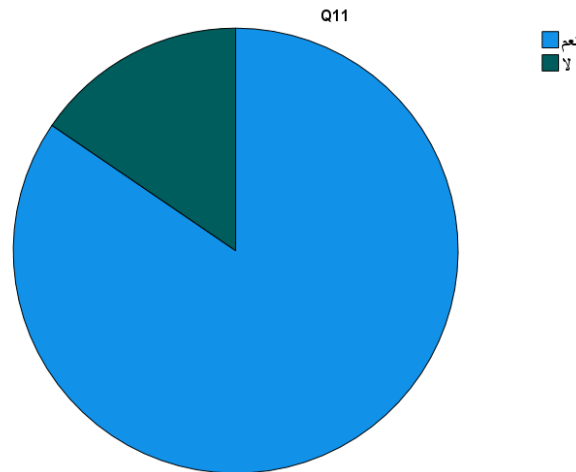


وبناء على المعطيات فان اكبر نسبة من المبحوثين يلاحظون بان الرقابة الرقابة تساهم في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة ، ذلك بشعور العامل بالامان والرعاية من الادارة مما يعزز من راحتهم وثقتهم في المؤسسة وخلق بيئة عمل اكثر ايجابية واكل عرضة لسلوكات سلبية.

الجدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الدور الفعال للعقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية في تعزيز الالتزام بالسياسات

النسب	التكرارات	الدور الفعال للعقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية في تعزيز الالتزام بالسياسات
84,5	71	نعم
15,5	13	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (15): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الدور الفعال للعقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية في تعزيز الالتزام بالسياسات



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الدور الفعال للعقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية في تعزيز الالتزام بالسياسات، تبين لنا انه من بين 84 مبحوث " مجتمع البحث " هناك ( 84,5%) يرون بان العقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية تلعب دورا فعالا في تعزيز الالتزام

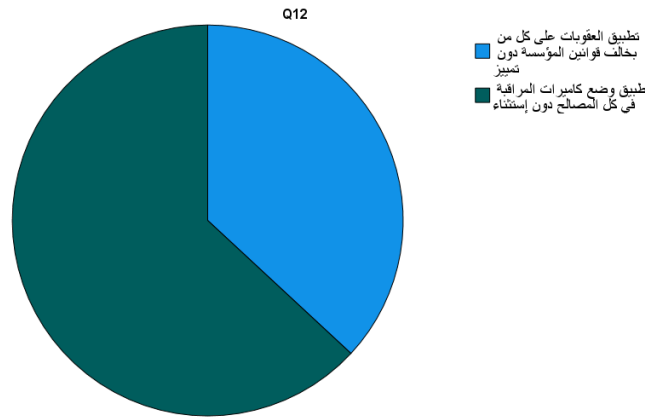
بالسياسات وهي اعلى نسبة، في حين ان هناك نسبة (15,5%) من المبحوثين يرون بان العقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية لا تلعب دورا فعالا في تعزيز الالتزام بالسياسات وهي اقل نسبة.

وبناء على المعطيات فان اغلبية المبحوثين يرون بان العقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية تلعب دورا فعالا في تعزيز الالتزام بالسياسات، وذلك عن طريق توفير اطار قانوني واضح يساعد في توضيح وتحديد الحدود القانونية المقبولة للاستخدام الرقمي، هذا يخلف بيئة قانونية منظمة حيث يعرف الجميع ما هو مسموح به وما هو ممنوع بالاضافة الى تعزيز المصدقية لتطبيق العقوبات بشكل عادي وشفاف مما يعزز الثقة بين المستخدم والجهات المسؤولة عن الرقابة.

الجدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة

النسب	التكرارات	الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة
36,9	31	تطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز
63,1	53	تطبيق وضع كاميرات المراقبة في كل المصالح دون إستثناء
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (16): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة تبين لنا انه من بين 84 مبحوث " مجتمع البحث " هناك نسبة (63,1%) من المبحوثين يرون بان اقتراح تطبيق وضع كاميرات المراقبة في كل المصالح دون استثناء يعزز من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة وهي اعلى نسبة، ثم نجد نسبة (36,9%) من المبحوثين يرون بان اقتراح تطبيق العقوبات على من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز

يعزز بشكل اقل من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة، بينما اقترح تطوير تقنيات المراقبة في تعزيز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة لا يرونه المبحوثين اقترح فعال وذلك بنسبة (0%) وهي اقل نسبة.

بناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يرون ان تطبيق وضع كاميرات المراقبة في كل المصالح دون استثناء يعزز بشكل كبير من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة، وذلك راجع الى ان وجود كاميرات المراقبة يشكل ردعا فعالا ضد التصرفات الغير قانونية او غير الاخلاقية، الموظفون يدركون انهم تحت المراقبة مما يدفعهم الى التصرف بمزيد من المسؤوليات والالتزام بالقوانين وسياسات المؤسسة ويحسن من انتاجيتهم وجودة عملهم وذلك برغبتهم في الظهور بمظهر جيد امام الادارة والالتزام بالمهام المطلوبة، بينما يرى اقلية المبحوثين ان تطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز لا يعزز بطريقة كبيرة من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة وذلك من الاعتماد الزائد على العقوبات كوسيلة للرقابة يمكن ان يؤدي الى سلوكيات نابعة من الخوف من العقاب بدل الامن الوعي الداخلي بالمسؤولية الموظفون قد يلتزمون فقط لتجنب العقوبات وليس لانهم مقتنعون باهمية القوانين والسياسات حتى مع تطبيق العقوبات بشكل عادي، قد يكون هناك ثغرات او استثناءات غير مقصودة تجعل بعض الموظفين يشعرون بان النظام غير عادل او غير فعال، في حين ان اقتراح تطوير تقنيات المراقبة ليس من اهتمامات المبحوثين وذلك لان له تاثير على الابداع والمرونة فان المراقبة الشديدة قد تقتله مما يؤثر سلبا على الاداء بشكل عام للموظفين.

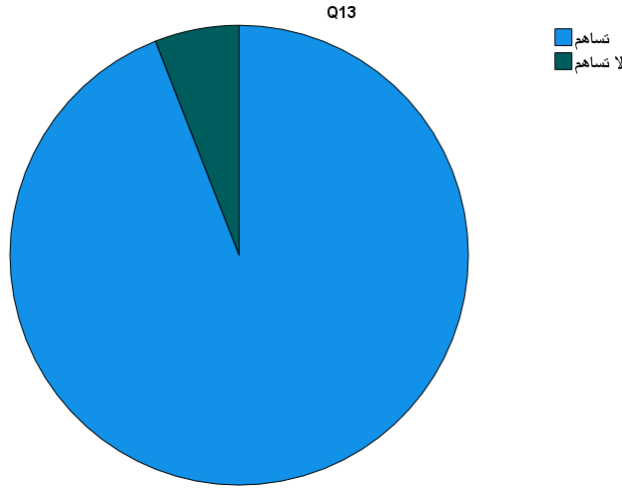
الجدول رقم (13): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في حماية معلومات

الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها

النسب	التكرارات	مساهمة الرقابة الرقمية في حماية المعلومات الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها
94,0	79	تساهم
6,0	5	لا تساهم
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (17): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في حماية معلومات

الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الرقابة الرقمية في حماية معلومات الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها تبين لنا انه من بين 84 مبحوث "مجتمع البحث" هناك نسبة (94%) من المبحوثين يعتقدون بان الرقابة الرقمية تساهم في حماية معلومات الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها وهي اكبر نسبة، بينما (6%) من المبحوثين يعتقدون بان الرقابة الرقمية لا تساهم في حماية معلومات الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها وهي اقل نسبة.

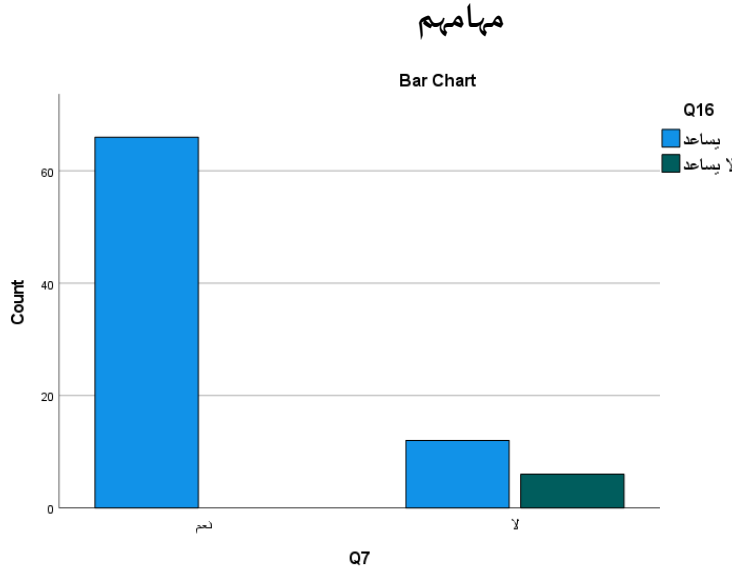
بناء على معطيات الجدول فان اغلبية المبحوثين يعتقدون بان الرقابة الرقمية تساهم في حماية معلومات الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها ذلك لتحسين الامن السيبراني فالرقابة الرقمية تمكن من رصد الانشطة المشبوهة والتهديدات الالكترونية فعالية، مما يتيح اتخاذ الاجراءات الوقائية في وقت مناسب.

الجدول رقم (14): يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة واعتقاد المبحوثين بمساهمة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم

مهامهم

المجموع	مساعدة التقنيات الرقمية في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية		وجود نظام رقابة رقمي يزيد من وعي العاملين بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة
	لا يساعد	يساعد	
66	0	66	التكرارات
78,6%	0,0%	84,6%	النسب
18	6	12	التكرارات
21,4%	100,0%	15,4%	النسب
84	6	78	التكرارات
100,0%	100,0%	100,0%	النسب

الشكل رقم (18): يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة واعتقاد المبحوثين بمساهمة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم



من خلال قراءة معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة (84,6%) من المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يكون بمساعدة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (15,4%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك علاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة لا يكون بمساعدة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم وهي اقل نسبة ، في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة واعتقاد المبحوثين بمساهمة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (0%) من المبحوثين وهي منعدمة تدل على عدم وجود اي علاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة واعتقاد المبحوثين بمساهمة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم.

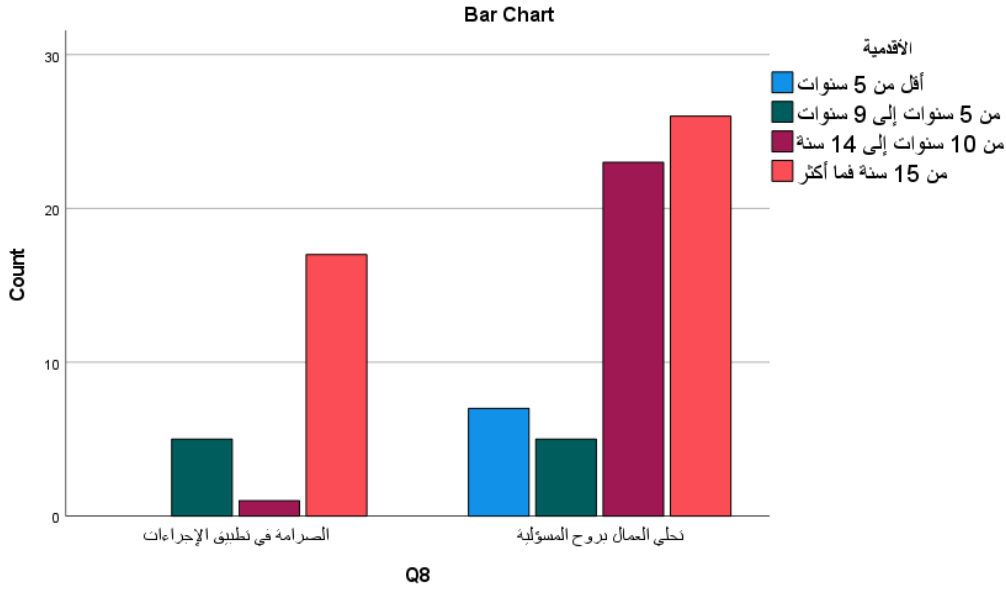
ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة بمساعدة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم لعدة اسباب مترابطة كالرصد المستمر والتوثيق الدقيق مما يتيح للادارة تتبع الاداء والامتثال للقوانين والسياسات الداخلية بشكل فعال كما تساهم الانظمة الرقمية في تعزيز الشفافية من خلال اتاحة الوصول الى البيانات والمعلومات لجميع المعنيين هذا يخلق بيئة من المساءلة حيث يمكن للجميع التحقق من الالتزام بالقوانين والسياسات بسهولة ، في حين نجد ان ليست هناك علاقة بين نظام الرقابة الرقمية وزيادة

الوعي بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة بمساعدة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم مهامهم وذلك لان بعض المبحوثين يعتقدون ان الاعتماد على التكنولوجيا وحدها ليس كافيا لضمان الالتزام بالقوانين والسياسات، فهم يرون ان الثقافة التنظيمية والتوعية الشخصية والقيادة القوية تلعب دورا حاسما لا يمكن تعويضه بالتقنيات الرقمية فقط ، وقد تواجه المؤسسات تحديات تقنية مثل الاخطاء البرمجية او الاعطال التي تؤثر على كفاءة النظام الرقابي ، مما يحد من قدرتهم على تعزيز الامثال.

الجدول رقم (15) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة والاقدمية في العمل

المجموع	الاقدمية في العمل				مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة و الشفافية داخل المؤسسة	
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	من 10 سنوات إلى 14 سنة	من 15 سنة فما أكثر	الصرامة في تطبيق الإجراءات	تحلي العمال بروح المسؤولية
23	0	5	1	17	التكرارات	
27,4%	0,0%	50,0%	4,2%	39,5%	النسب	
61	7	5	23	26	التكرارات	
72,6%	100,0%	50,0%	95,8%	60,5%	النسب	
84	7	10	24	43	التكرارات	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	المجموع

الشكل رقم (19) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة والاقدمية في العمل



من خلال قراءة معطيات الجدول اعلاه نجد ان نسبة (100%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات لديهم علاقة بين الاقدمية بالعمل وتحلي العمال بروح المسؤولية وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (0%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ليس لديهم علاقة بين الاقدمية بالعمل وتحليلهم بروح المسؤولية وهي اقل نسبة ، ثم نجد نسب متساوية (50%) من المبحوثين الذين لديهم اقدمية من 5 سنوات الى 9 سنوات لديهم علاقة بين الاقدمية في العمل والتحلي بروح المسؤولية ونسبة (50%) الاخرى من المبحوثين لديهم علاقة بين الاقدمية في العمل والصراحة في تطبيق الاجراءات ، ثم نجد نسبة (95,8%) من المبحوثين لديهم خبرة من 10 سنوات الى 14 سنة لديهم علاقة بين الاقدمية في العمل والتحلي بروح المسؤولية وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (4,2%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 سنوات الى 14 سنة لديهم علاقة بين الاقدمية في العمل والتحلي بروح المسؤولية وهي اصغر نسبة ، واخيرا نجد نسبة (60,5%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة 15 سنة فما اكثر لديهم علاقة بين الاقدمية في العمل والتحلي بروح المسؤولية وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (39,5%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة 15 سنة فما اكثر لديهم علاقة بين الاقدمية في العمل والتحلي بروح المسؤولية وهي اقل نسبة.

ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي انه كل ما تكون هناك خبرة اكثر كل ما ازدادت الصراحة في تطبيق الاجراءات والتحلي بروح المسؤولية في العمل ، وهذا راجع الى توفير بيئة عمل متسقة ونزيهة تعزز الثقة بين الموظفين وبين المؤسسة والجهات الخارجية ، مما يزيد من التواصل المفتوح والشفافية ، في حين نرى ان هناك نسب متساوية للمبحوثين باعتقادهم ان علاقة الاقدمية في العمل والصراحة في تطبيق الاجراءات متساوية مع الاقدمية في العمل والتحلي بروح المسؤولية وهذا ما يشير الى ان كلاهما -القدم

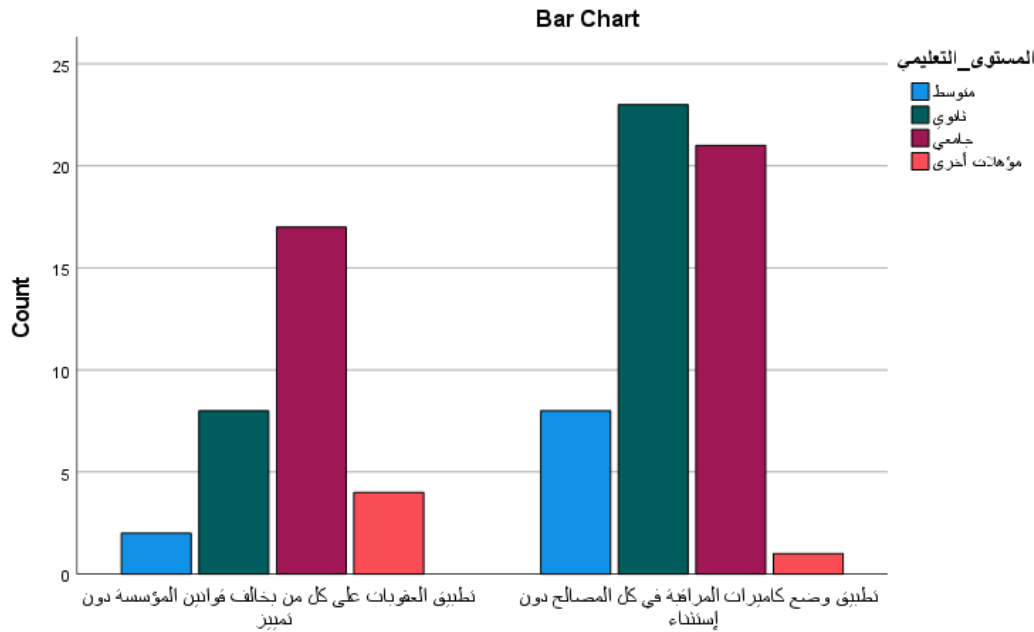
والجدد- يتلقون التدريب والتطور فيما يتعلق بالصرامة وتطبيق الاجراءات ، مما يؤدي الى تكافؤ في المعرفة والمهارات ، بينما هناك الاقلية التي تبوح بان ليست هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والصرامة في تطبيق الاجراءات والتحلي بروح المسؤولية وهذا راجع الى الاختلافات الفردية بين الافراد في القدرة على الالتزام بالاجراءات والمسؤوليات بغض النظر عن مدة خدمتهم ، وهذا يعني انه قد لا يكون هناك علاقة ثابتة بين الاقدمية والصرامة في تطبيق الاجراءات.

الجدول رقم (16) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الاقتراحات التي تعزز من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة والمستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي				الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة	
	مؤهلات أخرى	جامعي	ثانوي	متوسط	التكرارات	النسب
31	4	17	8	2	التكرارات	تطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز
36,9%	80,0%	44,7%	25,8%	20,0%	النسب	
53	1	21	23	8	التكرارات	تطبيق وضع كاميرات المراقبة في كل المصالح دون إستثناء
63,1%	20,0%	55,3%	74,2%	80,0%	النسب	
84	5	38	31	10	التكرارات	
100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	المجموع

الشكل رقم (20) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الاقتراحات التي تعزز من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة والمستوى التعليمي





Q12

من خلال قراءة الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة (80%) من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي واقتراح تطبيق وضع كاميرات مراقبة في كل المصالح دون استثناء وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (20%) من المبحوثين الذين لديهم تعليمي متوسط يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي وتطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز وهي اقل نسبة ، ثم نجد نسبة (74,2%) من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي واقتراح تطبيق وضع كاميرات مراقبة في كل المصالح دون استثناء وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (25,8%) من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي وتطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز وهي اصغر نسبة ، في حين نجد نسبة (55,3%) من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليم جامعي يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي واقتراح تطبيق وضع كاميرات مراقبة في كل المصالح دون استثناء وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (44,7%) من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ثانوي يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي وتطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز وهي اقل نسبة ، واخيرا نجد نسبة (80%) من المبحوثين الذين لديهم مؤهلات اخرى يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي وتطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (20%) من المبحوثين الذين لديهم مؤهلات اخرى يرون ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي واقتراح تطبيق وضع كاميرات مراقبة في كل المصالح دون استثناء وهي اقل نسبة.

ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين المستوى التعليمي والاقتراحات التي تعزز من دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام ، وهذا راجع الى ان

كل ما كان الافراد ذات مستوى تعليمي عالي كل ما كانوا اكثر استعدادا للدعم وتقديم اقتراحات تعزز من دور الرقابة الرقمية في خلق بيئة عمل مسؤولة وملتزمة ، بينما باقي المبحوثين الذين يرون انه ليست هناك علاقة قد يكون لدى هؤلاء المبحوثين وجهة نظر مفادها ان الادوار الوظيفية المختلفة تتطلب مهارات وخبرات متنوعة لا تتعلق مباشرة بالمستوى التعليمي في بعض الاحيان، يمكن للعاملين ذوي الخبرة العملية الواسعة تقديم اقتراحات فعلية دون ان يكون لديهم مستوى تعليمي عالي.

#### ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

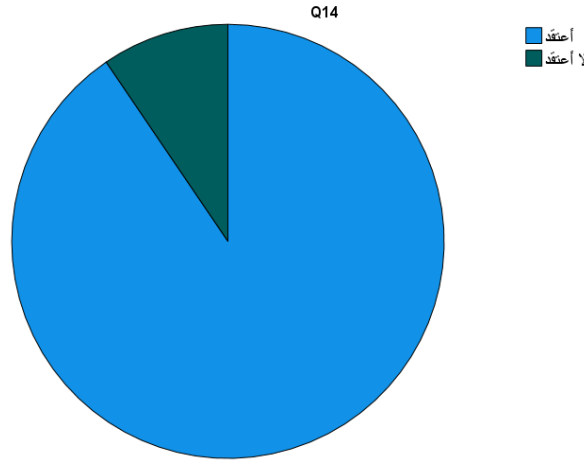
الجدول رقم (17): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية زيادة استخدام الاتصال الرقمي في كفاءات اداء

#### مهام العاملين اليومية

النسب	التكرارات	زيادة استخدام الاتصال الرقمي في كفاءات الأداء مهام العاملين اليومية
90,5	76	أعتقد
9,5	8	لا أعتقد
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (21): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية زيادة استخدام الاتصال الرقمي في كفاءات اداء

#### مهام العاملين اليومية



من خلال معطيات الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية زيادة استخدام الاتصال الرقمي في كفاءات اداء مهام العاملين اليومية، تبين انه من بين 84 مبحوث من "مجتمع البحث" هناك نسبة (90,5%) من المبحوثين يعتقدون بان استخدام الاتصال الرقمي يزيد في كفاءات اداء مهام العاملين اليومية وهي اعلى نسبة، ثم نجد نسبة 9,5% (من المبحوثين لا يعتقدون بان استخدام الاتصال الرقمي يزيد في كفاءات اداء مهام العاملين اليومية وهي اقل نسبة).

وبناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يعتقدون بان هناك امكانية زيادة استخدام الاتصال الرقمي في كفاءات اداء مهام العاملين اليومية، بما انها تمثل اكبر نسبة بينما باقي المبحوثين لا يعتقدون ذلك، وهذا يرجع الى سهولة الوصول الى المعلومات والمصادر المختلفة من خلال الانترنت، وذلك يساعد في اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة اكبر وايضا امكانية العمل عن بعد وتوفير الوقت والجهد. مما يتيح للافراد اداء مهامهم من اي مكان، ويزيد من مرونة العمل وقدرة الموظفين على ادارة وقتهم بفعالية.

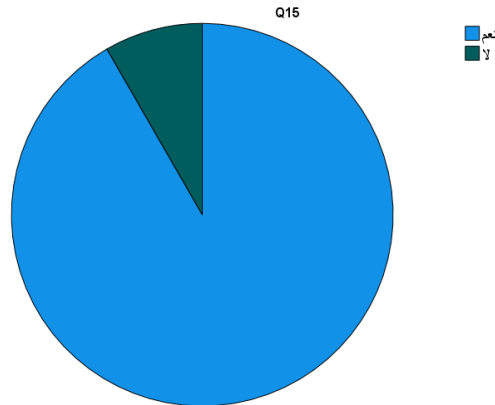
الجدول رقم(18): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وسائل الاتصال الرقمي مثل (البريد الالكتروني،

والمحادثات عبر الانترنت) من تسهيل عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل

النسب	التكرارات	تسهيلات وسائل الاتصال الرقمي مثل (البريد الالكتروني، والمحادثات عبر الانترنت) من تسهيل عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل	
6,0	5	ضعف شبكة الأنترنات	لا
2,4	2	عدم اتقان البرامج	
8,3	7	المجموع	
91,7	77	نعم	نعم
100,0	84	المجموع	

الشكل رقم (22): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وسائل الاتصال الرقمي مثل (البريد الالكتروني،

والمحادثات عبر الانترنت) من تسهيل عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية تسهيل عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل من خلال وسائل الاتصال الرقمي (مثل البريد الالكتروني، و المحادثات عبر الانترنت) (فان نسبة 91,7%) من المبحوثين يرون بان وسائل الاتصال الرقمي تسهل عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل وهي اكبر نسبة، وعند اجابة باقي المبحوثين بلا فان نسبة (6%) يقولون بان ضعف شبكة

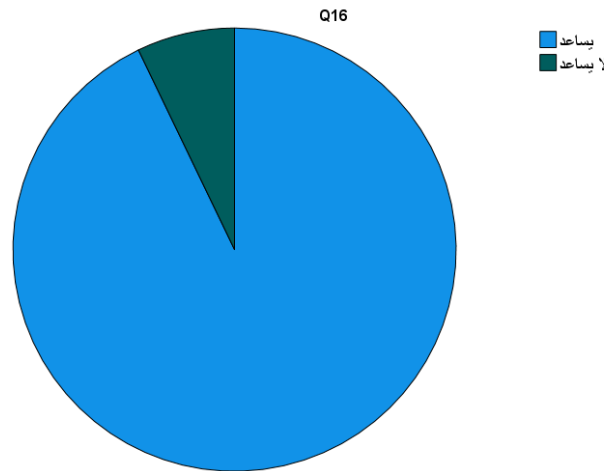
الانترنت هي السبب، وتلها نسبة (2,4%) من المبحوثين يرون بان وسائل الاتصال الرقمي لا تسهل من عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل بسبب عدم اتقان هذه البرامج وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يرون بان وسائل الاتصال الرقمي تسهل من عملية التواصل والتعاون بين الزملاء في العمل عكس اقليتهم، وهذا راجع الى امكانية توظيف المحادثات والاتفاقات والملاحظات بسهولة عبر البريد الالكتروني ومنصات الرسائل، مما يتيح الرجوع اليها لاحقا عند الحاجة ومراجعة التفاصيل بدقة. وايضا تسمح وسائل الاتصال الرقمي بمشاركة المعلومات بشكل واسع وشفاف داخل الفرق وبين الاقسام المختلفة، مما يعزز الفهم المشترك ويقلل من فرص سوء التفاهم في حين البقية سبب رؤيتهم عكس الاغلبية راجع الى ضعف الانترنت وعدم اتقان البرامج حسب رأيهم في الاستبانة.

الجدول رقم (19): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساعدة استخدام التقنيات الرقمية (مثل تطبيقات الاعمال والادوات الرقمية الاخرى) في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية

النسب	التكرارات	مساعدة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية
92,9	78	يساعد
7,1	6	لا يساعد
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (23): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساعدة استخدام التقنيات الرقمية (مثل تطبيقات الاعمال والادوات الرقمية الاخرى) في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية مساعدة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية فان نسبة (92,9%) من المبحوثين يعتقدون بان استخدام

التقنيات الرقمية يساعد في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية وهي اكبر نسبة، ثم نجد نسبة (7,1%) من المبحوثين يعتقدون بان استخدام التقنيات الرقمية لا تساعد في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يعتقدون بان استخدام التقنيات الرقمية ( مثل تطبيقات الاعمال والالودات الرقمية الاخرى) يساعد في تنظيم المهام وتحقيق الاهداف المهنية عكس اقليتهم، وهذا يبين ان توفر هذه التقنيات تعمل على ادارة الوقت وتنظيمه بفعالية مما يساعد الافراد على تحديد اولوياتهم ومواعيدهم بوضوح، وبالتالي تنظيم يومهم بشكل افضل .

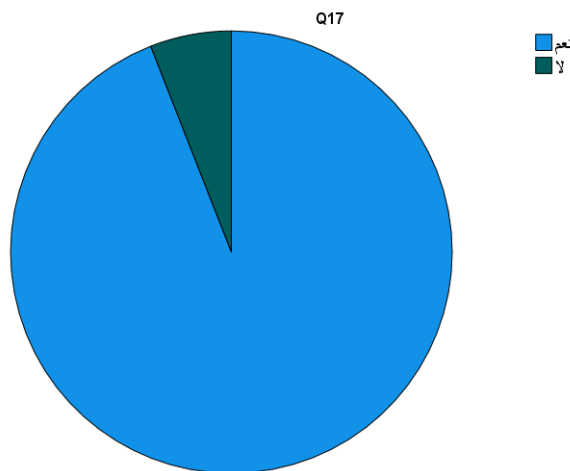
الجدول رقم (20): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الاتصال الرقمي في تقليل الوقت

للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام

النسب	التكرارات	مساهمة الاتصال الرقمي في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام
94,0	79	نعم
6,0	5	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (24): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الاتصال الرقمي في تقليل الوقت

للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الاتصال الرقمي في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام فان نسبة (94%) يرون بان الاتصال الرقمي يساهم في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام وهي اكبر نسبة، ثم نجد نسبة

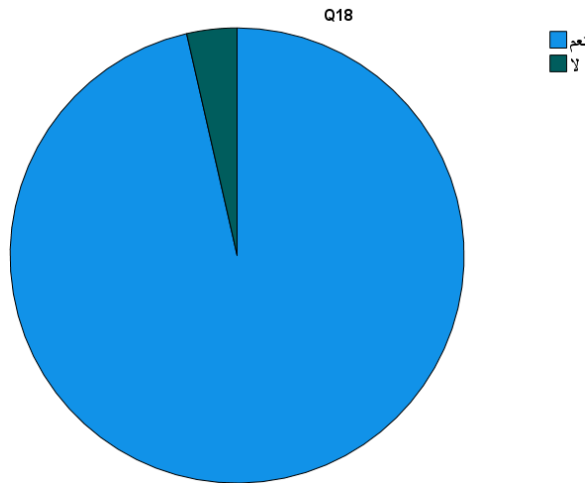
(6%) من المبحوثين يرون بان الاتصال الرقمي لا يساهم في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يرون بان الاتصال الرقمي يساهم في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام بينما الاقلية لا ترى ذلك، وهذا راجع الى سهولة التواصل الفوري للموظفين عبر البريد الالكتروني ومنصات التواصل لطرح الاسئلة والحصول على اجابات فورية من الزملاء او الخبراء، مما يقلل من الوقت اللازم للانتظار للحصول على المعلومات وهذا ما يساعد في انجاز المهام بشكل اكثر كفاءة.

الجدول رقم(21): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي في زيادة الفعالية في العمل

النسب	التكرارات	مساهمة الاتصال الرقمي في الوصول السريع الى المعلومات و الموارد عبر الاتصال الرقمي في زيادة الفعالية في العمل
96,4	81	نعم
3,6	3	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (25): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي في زيادة الفعالية في العمل



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية مساهمة الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي في زيادة الفعالية في العمل فان نسبة

(96,4%) من المبحوثين يعتقدون بان الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي يساهم في زيادة الفعالية في العمل وهي اعلى نسبة، بينما اقل نسبة من المبحوثين (3,6%) يعتقدون بان الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي لا يساهم في زيادة الفعالية في العمل.

وبناء على هذه المعطيات فان نسبة كبيرة من المبحوثين يعتقدون بان الوصول السريع الى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي يساهم في زيادة الفعالية في العمل عكس الاقلية الذين لا يعتقدون ذلك، وهذا يبين ان الادوات الرقمية المستخدمة من قبل الموظفين تقلل من الوقت الذي ينفق في البحث اليدوي من المعلومات وبالتالي عند الوصول الفوري لهذه المعلومات يمكن العاملين والفرق من اتخاذ القرارات اسرع مما يزيد من القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف والتحديات.

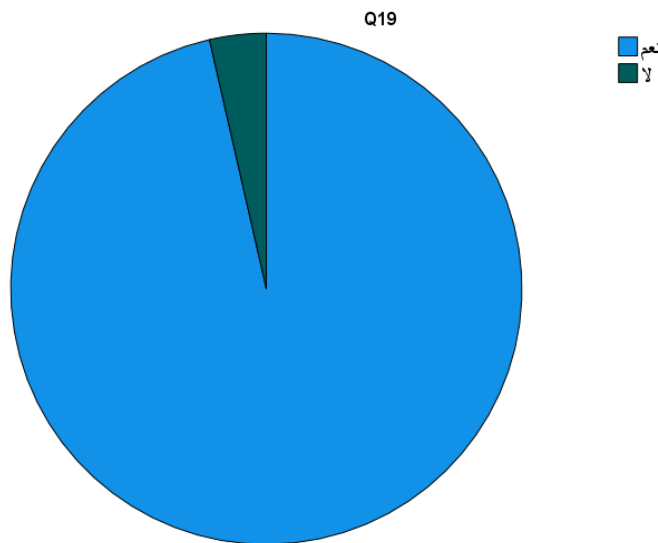
الجدول رقم (22): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتطوير وتحسين ادوات الاتصال

الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة

النسب	التكرارات	امكانية الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة
96,4	81	نعم
3,6	3	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (26): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتطوير وتحسين ادوات الاتصال

الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة



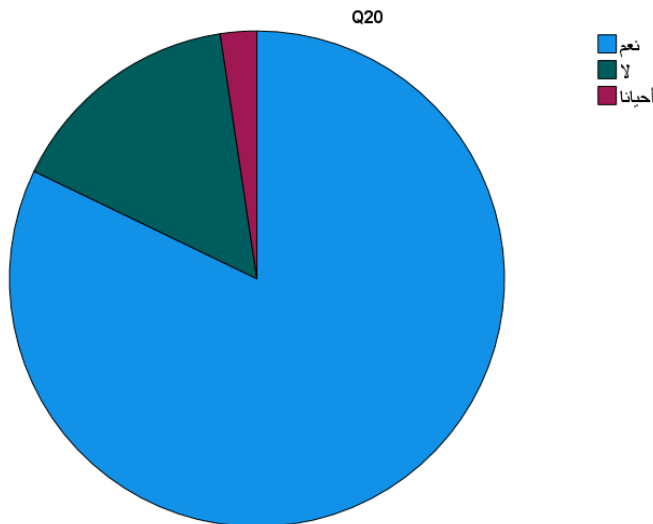
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة فان نسبة (96,4%) من المبحوثين يرون بان هناك حاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اعلى نسبة، في حين نسبة (3,6%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك حاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يرون بان هناك حاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة بينما الاقلية لا يرون ذلك، وهذا راجع لان التكنولوجيا تتطور بسرعة، وادوات الاتصال الرقمي تحتاج الى التحديث باستمرار لمواكبة هذه التطورات وهذا يعني ان استخدام ادوات قديمة او غير محدثة يمكن ان يعيق الاداء والكفاءة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (23): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية ان تعقد المؤسسة اجتماعات عن بعد

النسب	التكرارات	عقد المؤسسة اجتماعات عن بعد
82,1	69	نعم
15,5	13	لا
2,4	2	أحيانا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (27): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية ان تعقد المؤسسة اجتماعات عن بعد



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية ان تعقد المؤسسة اجتماعات عن بعد فان نسبة (82,1%) من المبحوثين يقولون بان المؤسسة تعقد اجتماعات عن بعد وهي



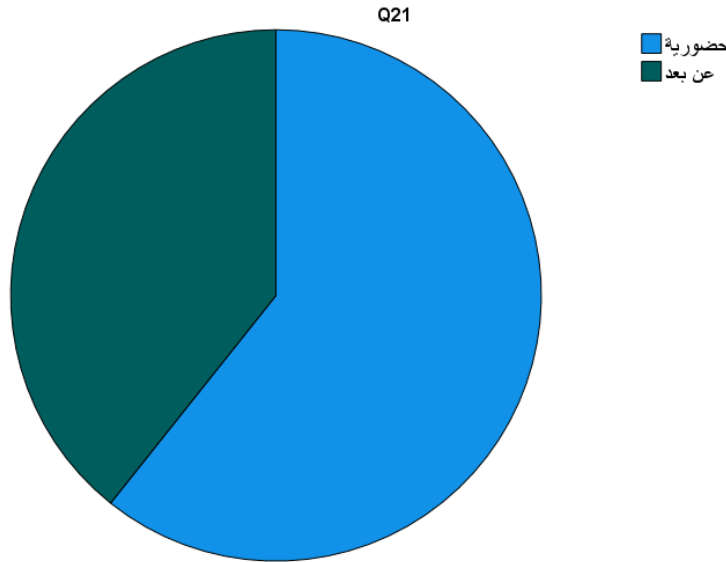
اعلى نسبة، ثم نجد نسبة (15,5%) من المبحوثين يقولون بان المؤسسة لا تعقد اجتماعات عن بعد، وتليها نسبة (2,4%) من المبحوثين يقولون بان المؤسسة تعقد احيانا اجتماعات عن بعد حيث تمثل اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يقولون بان المؤسسة تعقد اجتماعات عن بعد بينما الاقلية القليلة اجاباتهم ما بين "لا تعقد" و"احيانا تعقد". وهذا راجع الى ان التطورات التكنولوجية الحديثة تسهل اجراء الاجتماعات عن بعد، مما يقلل الحاجة للاجتماعات الحضورية التقليدية، كذلك تقليل التكاليف المرتبطة بالسفر والاقامة وتوفير الوقت مما يجعل الاجتماعات عن بعد خيارا اقتصاديا يتيح مرونة اكبر للموظفين في تنظيم اوقاتهم وتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

الجدول رقم (24): يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة تفضيل انعقاد الاجتماعات

طريقة تفضيل انعقاد الاجتماعات	التكرارات	النسب
حضورية	51	60,7
عن بعد	33	39,3
المجموع	84	100,0

الشكل رقم (28): يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة تفضيل انعقاد الاجتماعات



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب طريقة تفضيل انعقاد الاجتماعات فان نسبة (60,7%) من المبحوثين يفضلون اجتماعات حضورية وهي اكبر نسبة، ثم نجد نسبة (39,3%) من المبحوثين يفضلون اجتماعات عن بعد وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يفضلون الاجتماعات بطريقة حضورية عكس الاقلية الذين يفضلونها عن بعد، وهذا يبين ان الاجتماعات الحضورية توفر تفاعل وجها لوجه، مما يسهل فهم التعبيرات الجسدية ونبرة الصوت، ويعزز التواصل الفعال وبناء علاقات اقوى بين الزملاء والشعور بالانتماء والتعاون الجماعي، بينما الاعتماد على التكنولوجيا في الاجتماعات عن بعد يمكن ان يواجه مشكلات تقنية مثل اللاتصال الضعيف او انقطاع الشبكة، مما يعل سير الاجتماع.

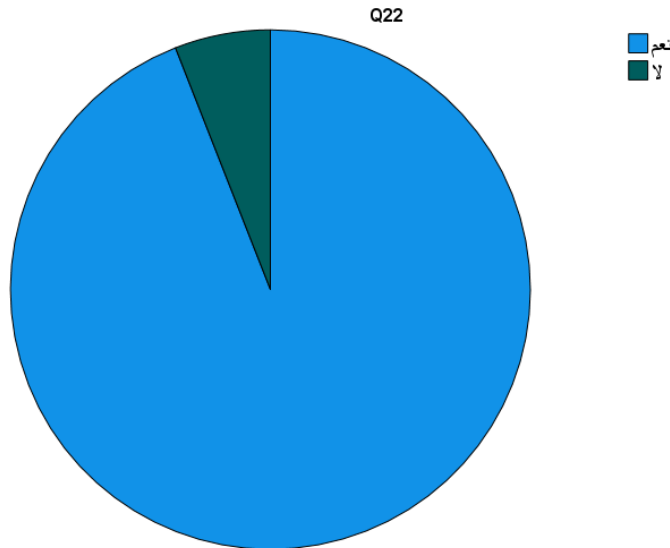
الجدول رقم (25): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة

داخل المؤسسة

النسب	التكرارات	مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة
94,0	79	نعم
6,0	5	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (29): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة

داخل المؤسسة



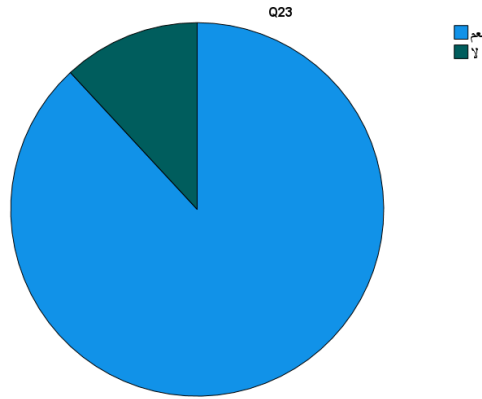
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة فان نسبة ( 94%) من المبحوثين يرون بان الاتصال الرقمي يساهم في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وهي اعلى نسبة، ثم نجد (6%) يرون بان الاتصال الرقمي لا يساهم في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وهي اقل نسبة.

و بناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يرون بان الاتصال الرقمي يساهم في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة عكس الاقلية الذين يرون العكس، وهذا يبين انه يتيح للموظفين التواصل بسرعة وبكفاءة دون الحاجة للتنقل بين المكاتب او الاقسام، مما يقلل من الحركة الغير الضرورية داخل المؤسسة والعمل في بيئة اكثر هدوءا وكفاءة.

الجدول رقم (26): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة

النسب	التكرارات	تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة
88,1	74	نعم
11,9	10	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (30): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة



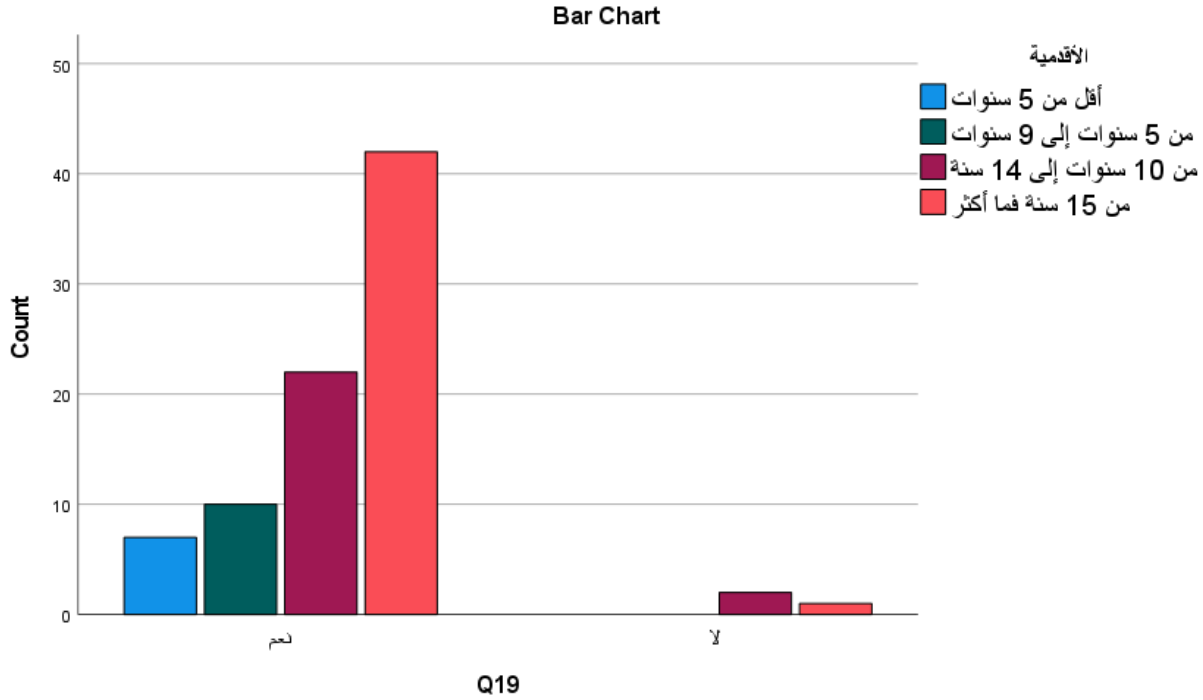
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة لتسهيل عملية التواصل فان نسبة (88,1%) من المبحوثين يعتقدون بان تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة وهي اكبر نسبة، ثم نجد نسبة (11,9%) من المبحوثين يعتقدون بان تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة لا يلقي استحسان العملاء ولا يسهل عليهم التواصل مع المؤسسة وهي اقل نسبة .

وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يعتقدون بان تخصيص فضاء الكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة بينما الاقلية لا يعتقدون ذلك، وهذا راجع الى ان الفضاء الالكتروني يتيح العملاء الوصول الى خدمات المؤسسة في اي وقت ومن اي مكان، مما يجعل عملية التواصل اكثر سهولة وراحة، كذلك عند الاستفسارات عبر الفضاء الالكتروني يتيح توثيق وتسجيل جميع الانشغالات مما يسهل على المؤسسة متابعة الحالات وحلها بفعالية اكبر وعند الرد السريع على العملاء يعزز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (27) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة والاقدمية في العمل

المجموع	من 15 سنة فما أكثر	من 10 سنوات إلى 14 سنة	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	أقل من 5 سنوات	الاقدمية في العمل الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي لزيادة الكفاءة	
					التكرارات	النسب
81	42	22	10	7	التكرارات	نعم
96,4%	97,7%	91,7%	100,0%	100,0%	النسب	
3	1	2	0	0	التكرارات	لا
3,6%	2,3%	8,3%	0,0%	0,0%	النسب	
84	43	24	10	7	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

الشكل رقم (31) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة والاقدمية في العمل



من خلال قراءة معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة (100%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات يرون ان هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (0%) من المبحوثين والذين يرون انعدام العلاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة ، ثم نجد نسبة (100%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 9 سنوات ان هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (0%) من المبحوثين والذين يرون انعدام العلاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة، في حين نجد نسبة (91,7%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 سنوات الى 14 سنة يرون ان هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (8,3%) من المبحوثين يرون ان هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اقل نسبة ، واخيرا نجد نسبة (97,7%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة من 15 سنة فما فوق يرون ان هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (2,3%) من المبحوثين الذين لديهم خبرة من 15 سنة فما

فوق يرون ان هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اصغر نسبة.

ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية المبحوثين يقولون ان هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة ، وهذا راجع الى ان الموظفون الاكثر قدما في العمل يكون لديهم معرفة اعمق باحتياجات المؤسسة واكثر مصداقية ونفوذ مما يمكنهم من التأثير في قرارات الادارة حول تطوير ادوات الاتصال الرقمي وتحسينه ، بينما الاقلية التي تبوح بان ليست هناك علاقة بين الاقدمية في العمل والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة يركزون على النتائج والاداء الفعلي بدلا من الاقدمية حيث ان الهدف النهائي هو تحسين الكفاءة والانتاجية ، لذلك يرون ان اي موظف قادر على تقديم افكار قيمة لتحسين ادوات الاتصال الرقمي ، بغض النظر عن مدة خدمته.

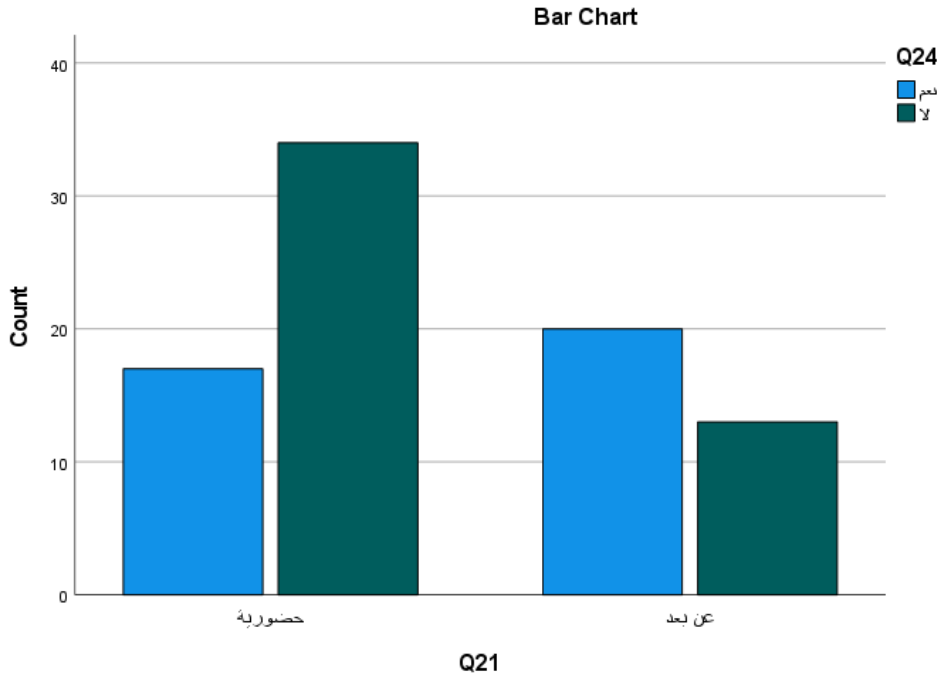
الجدول رقم (28): يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طريقة تفضيل الاجتماعات والبرامج

التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال

المجموع	وضع المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة		طريقة تفضيل الاجتماعات	
	لا	نعم	التكرارات	حضورية
51	34	17	التكرارات	عن بعد
60,7%	72,3%	45,9%	النسب	
33	13	20	التكرارات	المجموع
39,3%	27,7%	54,1%	النسب	
84	47	37	التكرارات	
100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

الشكل رقم (32): يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طريقة تفضيل الاجتماعات والبرامج التدريبية

التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال



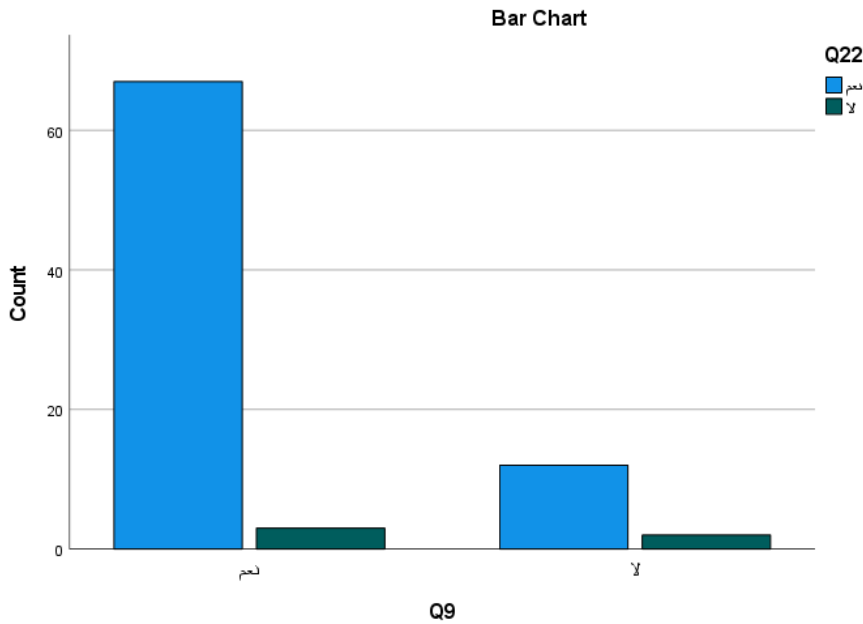
من خلال قراءة معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة (54,1%) من المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين طريقة تفضيل الاجتماعات عن بعد والبرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (45,9%) من المبحوثين يرون ان هناك علاقة بين تفضيل الاجتماعات بطريقة حضورية والبرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال وهي اقل نسبة، في حين نجد نسبة (72,3%) من المبحوثين الذين يرون بان هناك علاقة بين تفضيل الاجتماعات بطريقة حضورية والبرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (27,7%) من المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين طريقة تفضيل الاجتماعات عن بعد والبرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال وهي اصغر نسبة.

ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين طريقة تفضيل الاجتماعات عن بعد والبرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة في مجال الرقمنة للعمال وذلك راجع الى زيادة الكفاءة والانتاجية فالاجتماعات عن بعد تساعد على توفير الوقت وتقليل التكاليف المرتبطة بالسفر والتنقل والبرامج التدريبية تساهم كذلك في تحسين كيفية تنظيم وادارة هذه الاجتماعات مما يزيد من كفاءة التواصل والتنسيق بين الفرق، بينما المبحوثين الذين اباحوا بانهم يفضلون الاجتماعات بطريقة حضورية ولها علاقة مع البرامج التدريبية ذلك لان الاجتماعات الحضورية توفر منصة فورية لحل المشكلات والنقاشات التفاعلية حول الموضوعات الرقمية والتحديات التي قد تواجهها ، كما يمكن للموظفين تبادل الخبرات والمعرفة التي اكتسبوها من البرامج التدريبية الرقمية بشكل اكثر فعالية في بيئة حضورية.

الجدول رقم (29) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في أداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية

المجموع	التحسين في أداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية		مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة	
	لا	نعم	نعم	لا
70	3	67	التكرارات	نعم
83,3%	60,0%	84,8%	النسب	
14	2	12	التكرارات	لا
16,7%	40,0%	15,2%	النسب	
84	5	79	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

الشكل رقم (33) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في أداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية.



من خلال قراءة معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة (84,8%) من المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في أداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (15,2%) من المبحوثين يرون بان



ليست هناك علاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية وهي اقل نسبة ، ثم نجد نسبة (60%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك علاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (40%) من المبحوثين يرون بان هناك ليست هناك علاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية اقل نسبة.

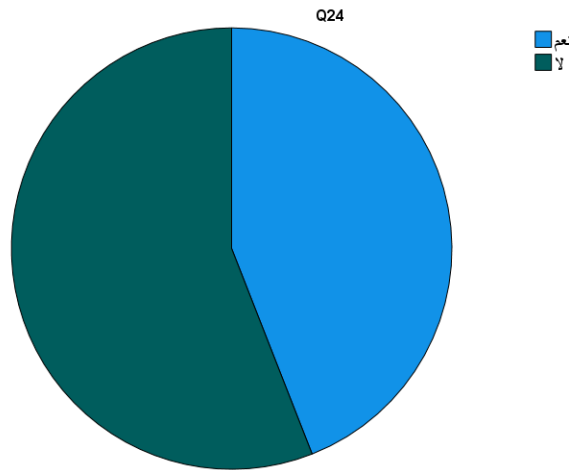
ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية وهذا راجع الى ان الاتصال الرقمي يساهم في تحسين وتسهيل التواصل بين الموظفين والادارة ، من خلال ادوات الاتصال الرقمي مثل البريد الالكتروني ، منصات الدردشة الفورية ، وادوات ادارة المشاريع ، يتم تقليل الوقت والجهد المبذولين في التنقل والتواصل الشخصي هذا النوع من الاتصال يقلل من الحركات الزائدة في المؤسسة مثل التنقل بين المكاتب لعقد اجتماعات وتبادل وثائق يدوية ، مما يعزز الكفاءة ويوفر الوقت ، بينما باقي المبحوثين الذين يرون بان ليست هناك علاقة قائمة بين مساهمة الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة وملاحظة التحسن في اداء العاملين بعد تطبيق اجراءات الرقابة الرقمية راجع الى التجارب السلبية السابقة للمبحوث مع تطبيقات الاتصال الرقمي او الرقابة الرقمية ، قد يكون لديهم تحيزات تمنعهم من رؤية الفوائد على سبيل المثال ، اذا كانت الادوار المستخدمة في الماضي غير فعالة او سبب ازعاج قد يؤدي ذلك الى تقييم سلبي غير موضوعي.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

الجدول رقم (30): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وضع المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال

النسب	التكرارات	وضع المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال
44,0	37	نعم
56,0	47	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (34): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية وضع المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال



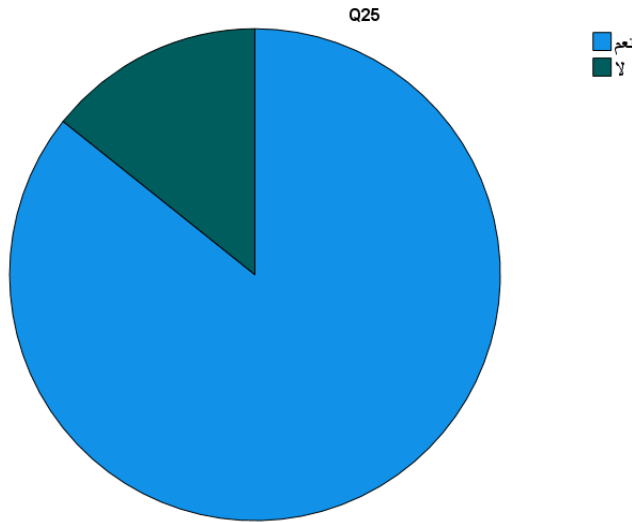
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية وضع المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال فان نسبة ( 56%) من المبحوثين يقولون بان المؤسسة لم تضع برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال وهي اكبر نسبة، ثم نجد نسبة ( 44%) من المبحوثين يقولون بان المؤسسة وضعت برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال وهي اصغر نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يقولون بان المؤسسة لم تضع برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال بينما الاقلية يقولون بانها وضعت، وهذا يبين ان ادارة المؤسسة تفتقر الى الوعي الكامل باهمية تدريب الموظفين على المهارات الرقمية وكيفية تأثيرها الايجابي على الانتاجية والاداء الوظيفي، وايضا ربما تعاني المؤسسة من نقص في الموارد والموارد البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة، مما يجعل من الصعب تطوير برامج تدريبية فاعلة.

الجدول رقم (31): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية استخدام الرقمنة الجيد من التحفيز على اعضاء الطابع الابداعي على المهام

النسب	التكرارات	الاستخدام الرقمنة الجيد يحفز على اعضاء الطابع الابداعي على المهام
85,7	72	نعم
14,3	12	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (35): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية استخدام الرقمنة الجيد من التحفيز على اعضاء الطابع الابداعي على المهام



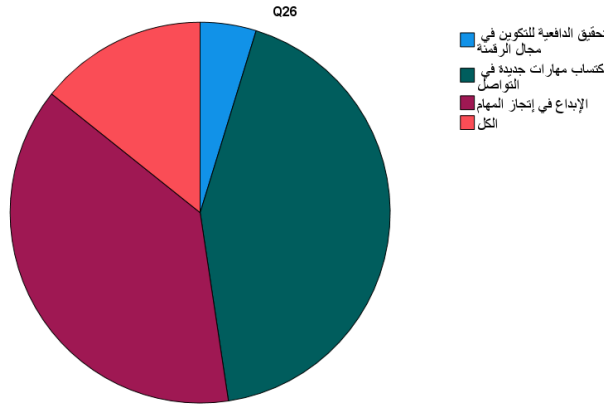
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية استخدام الرقمنة الجيد من التحفيز على اعضاء الطابع الابداعي على المهام فان نسبة (85,7%) من المبحوثين يعتقدون بان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم وهي اعلى نسبة، ثم نجد نسبة (14,3%) من المبحوثين يعتقدون بان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة لا يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم وهي اصغر نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يعتقدون بان استخدام الرقمنة الجيد يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم بينما الاقلية لا يعتقدون ذلك، وهذا يبين ان الادوات الرقمية تساهم في اتمام المهام الروتينية، مما يحرر وقت للموظفين للتركيز على الانشطة الابداعية والتفكير الابتكاري .

الجدول رقم (32): يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية ملاحظة نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة

النسب	التكرارات	ملاحظة نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة
4,8	4	تحقيق الدافعية للتكوين في مجال الرقمنة
42,9	36	اكتساب مهارات جديدة في التواصل
38,1	32	الإبداع في إنجاز المهام
14,3	12	الكل
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (36) : يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية ملاحظة نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة



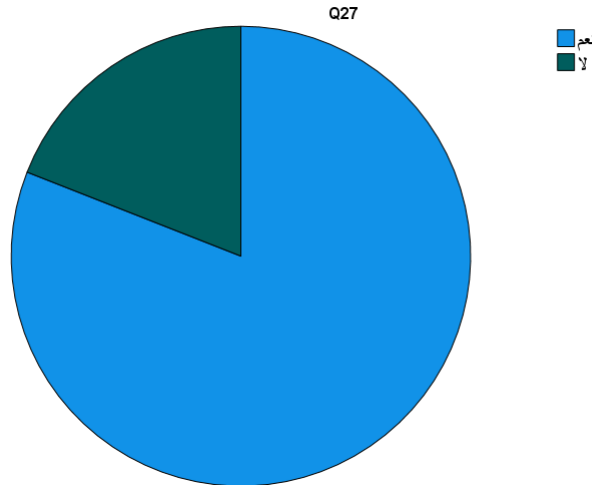
من خلال معطيات الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب كيفية ملاحظة نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة فان نسبة (42,9%) من المبحوثين يلاحظون ان اكتساب مهارات جديدة في التواصل يكون نتيجة لاستخدام الرقمنة في المؤسسة وهي اعلى نسبة، ثم نجد نسبة (38,1%) من المبحوثين يلاحظون ان الابداع في انجاز المهام يكون نتيجة لاستخدام الرقمنة في المؤسسة، في حين نجد نسبة (14,3%) من المبحوثين يلاحظون ان تحقيق الدافعية للتكوين في مجال الرقمنة، اكتساب مهارات جديدة في التواصل، الابداع في انجاز المهام، كلهم نتيجة لاستخدام الرقمنة في المؤسسة، بينما نسبة (4,8%) من المبحوثين يلاحظون ان تحقيق الدافعية للتكوين في مجال الرقمنة يكون نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة بشكل اقل .

وبناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يلاحظون ان اكتساب مهارات جديدة في التواصل يكون نتيجة لاستخدام الرقمنة في المؤسسة يتعلق ذلك بتحسين جودة وفعالية التواصل بين الموظفين باستخدام ادوات رقمية متقدمة، كما ان الابداع في انجاز المهام يتمحور حول تطوير التقنيات الرقمية بافكار جديدة باستخدام ادوات وتقنيات لتعزيز الكفاءة والابتكار، بينما كل هذه الجوانب تعكس تاثيرا مختلف لكنها مترابطة للرقمنة في المؤسسات، حيث تساهم بشكل تكاملي في تحسين الاداء العام وتعزيز التنافس والابتكار، واخيرا تحقيق الدافعية للتكوين في مجال الرقمنة يرتبط برغبة الموظفين في التعلم والتطور المستمر.

الجدول رقم (33): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفز على ابتكار حلول في حالة مواجهة الصعوبات في تادية المهام

النسب	التكرارات	تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفز على ابتكار حلول في حالة مواجهة الصعوبات في تادية المهام
81,0	68	نعم
19,0	16	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (37): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفز على ابتكار حلول في حالة مواجهة الصعوبات في تادية المهام



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفز على ابتكار حلول في حالة مواجهة الصعوبات في تادية المهام فان نسبة (81%) من المبحوثين يرون بان تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفزهم على ابتكار حلول في حالة مواجهتهم لصعوبات في تادية مهامهم وهي اعلى نسبة، ثم نجد نسبة (19%) من المبحوثين يرون بان تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي لا يحفزهم على ابتكار حلول في حالة مواجهتهم لصعوبات في تادية مهامهم وهي اقل نسبة.

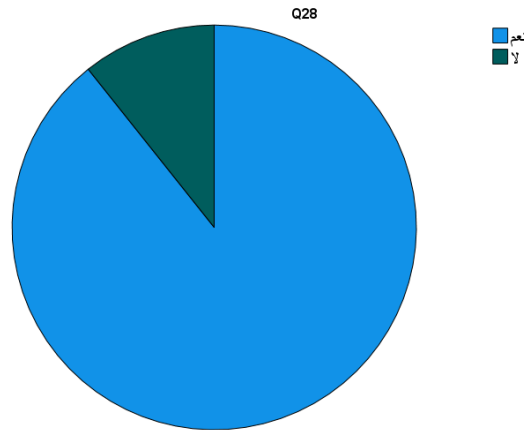
و بناء على هذه المعطيات فان اغلبية المبحوثين يرون بان تطوير المهارات في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفزهم على ابتكار حلول في حالة مواجهتهم لصعوبات في تادية مهامهم، بينما الاقلية الباقية لا يرون ذلك، وهذا راجع الى ان هذه التقنيات تساعد في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الوقت

والجهد المطلوبين لاداء المهام، هذا يمكن العاملين من التركيز على الجوانب الاكثر ابداعية واستراتيجية في عملهم، كذلك توفير الادوات المبتكرة تسهل اكتشاف وحل المشكلات بطرق جديدة وغير تقليدية.

الجدول رقم (34): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة ان تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية

النسب	التكرارات	زيادة في مستوى الابتكار و الانتاجية من خلال الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها
89,3	75	نعم
10,7	9	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (38): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة ان تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة ان تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية بان نسبة (89,3%) من المبحوثين يرون بان الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية وهي اعلى نسبة، ثم نجد نسبة (10,7%) من المبحوثين يرون بان الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة لا تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية وهي اقل نسبة.

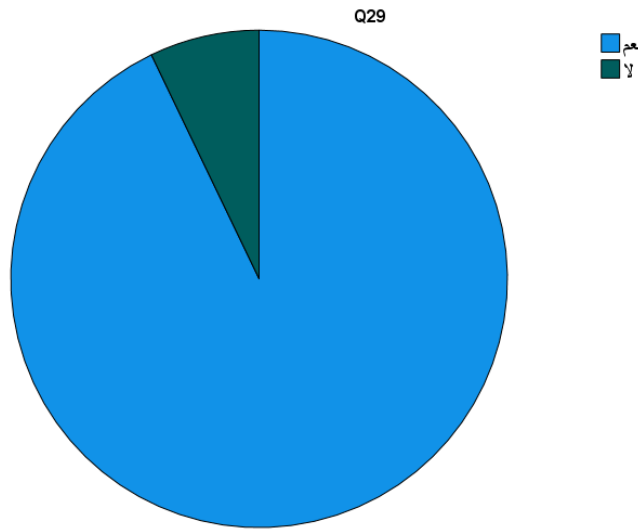
وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يرون بان الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية عكس راي الاقلية الذي ينفي ذلك، وهذا يبين انه عندما يحصل الموظفون على تدريب في التقنيات الرقمية، يصبحون اكثر كفاءة في استخدام الادوات

والتكنولوجيا الحديثة مما يسهل تنفيذ المهام بكفاءة اكبر ويساهم في تقليل الوقت والموارد المطلوبة، كذلك المعرفة بالتكنولوجيا الرقمية تمكن الموظفين من التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات وتحسين العمليات وتوفير بيئة تتيح التجريب والابداع، مما يعزز الابتكار داخل الشركة .

الجدول رقم (35): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار

النسب	التكرارات	الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار
92,9	78	نعم
7,1	6	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (39): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار فان نسبة (92,9%) من المبحوثين يرون بان هناك حاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار وهي اكبر نسبة، ثم نجد نسبة (7,1%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك حاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار وهي اصغر نسبة.

بناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية يرون بان هناك حاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار بينما البقية لا يرون ذلك، وهذا راجع الى ان الرقمنة تشهد تطورا سريعا والشركات بحاجة الى موظفين على دراية باحدث الادوات والتقنيات حيث تكون اكثر جاذبية للمواهب الجديدة.

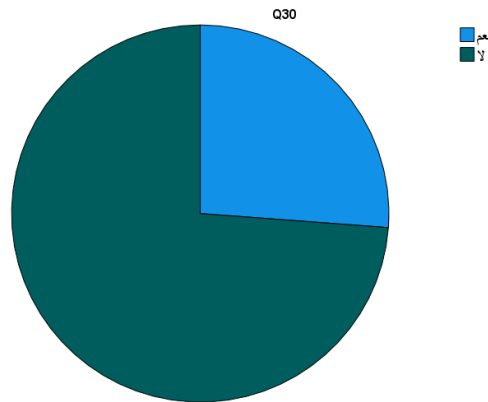
الجدول رقم (36): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تقديم اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج

التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة

النسب	التكرارات	تقديم اقتراحات لتحسين جودة و فعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة
16,7	14	نعم
9,5	8	الإهتمام بالقائمين على البرامج
26,2	22	المجموع
73,8	62	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم(40): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية تقديم اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج

التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة



من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع حسب امكانية تقديم اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة فان نسبة ( 73,8%) من المبحوثين ليس لديهم اي اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة وهي اعلى نسبة، ثم نجد نسبة ( 16,7%) من المبحوثين لديهم اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة من خلال دورات تكوينية، تليها نسبة ( 9,5%) من المبحوثين قالوا بان الاهتمام بالقائمين على البرامج يحسن من جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة وهي اقل نسبة.

بناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية ليس لديهم اي اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة بينما باقي المبحوثين لديهم اقتراحات، وهذا راجع الى نقص



المعرفة او الخبرة، فقد يفتقر المبحوثون الى المعرفة او الخبرة الكافية في مجال الرقمنة والتدريب، مما يجعلهم غير قادرين على تقديم اقتراحات فعالية لتحسين البرامج والبعض لديهم رضا بالوضع الحالي للمؤسسة اذا كانت البرامج الحالية تحقق الاهداف المطلوبة بشكل جيد فقد يشعورون بعدم الحاجة الى تقديم اقتراحات لتحسينها، في حين البقية قدموا اقتراحات تتمثل في دورات تكوينية في الرقمنة والاهتمام بالقائمين على البرامج المقدمة لديهم.

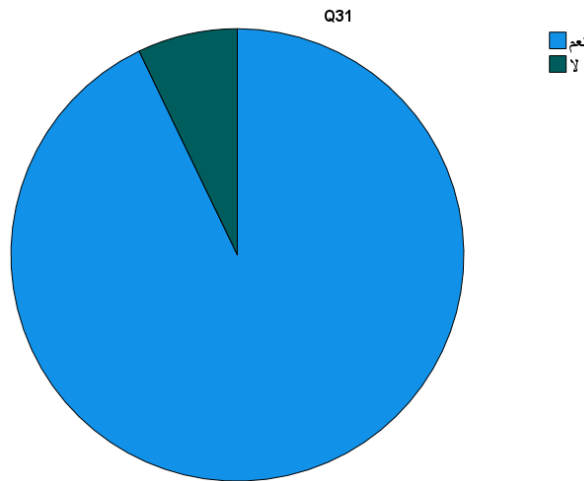
الجدول رقم (37): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية اهتمامهم بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال

الرقمنة

النسب	التكرارات	الاهتمام بالمشاركة في دورات تكوينية في مجال الرقمنة
92,9	78	نعم
7,1	6	لا
100,0	84	المجموع

الشكل رقم (41): يبين توزيع المبحوثين حسب امكانية اهتمامهم بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال

الرقمنة



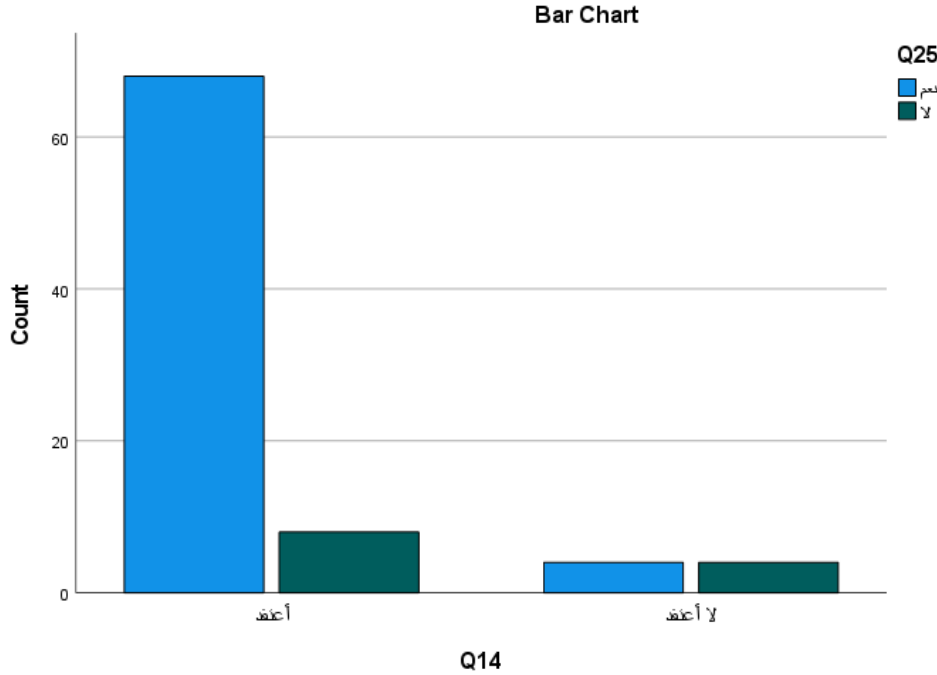
من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امكانية اهتمامهم بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة فان نسبة (92,9%) من المبحوثين لديهم اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة وهي اعلى نسبة، في حين بقية المبحوثين الذين نسبتهم (7,1%) ليس لديهم اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة وهي اقل نسبة.

وبناء على هذه المعطيات فان النسبة التي تمثل الاغلبية لديهم اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة بينما الاقلية ليس لديهم اي اهتمام، وهذا يبين ان الدورات التدريبية تمنح الموظفين مهارات جديدة تزيد من قيمتهم في سوق العمل وتعزز فرصهم للتقدم الوظيفي والمساهمة في نجاح وتور المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم (38) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية

المجموع	استخدام الاتصال الرقمي يزيد من الكفاءة في اداء المهام اليومية		التمكن الجيد من استخدام الرقمنة يحفز على اعضاء الطابع الابداعي على المهام	
	لا	نعم	أعتقد	لا أعتقد
76	8	68	التكرارات	المجموع
90,5%	66,7%	94,4%	النسب	
8	4	4	التكرارات	المجموع
9,5%	33,3%	5,6%	النسب	
84	12	72	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

الشكل رقم (42) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية



من

خلال معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة (94,4%) من المبحوثين يعتقدون ان هناك علاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اضافة الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (5,6%) من المبحوثين يعتقدون ان لبت هناك علاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اضافة الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية وي اقل نسبي ، في حين نجد ان نسبة (66,7%) من المبحوثين يعتقدون ان هناك علاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اضافة الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (33,3%) من المبحوثين يعتقدون ان ليست هناك علاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اضافة الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية وهي اصغر نسبة.

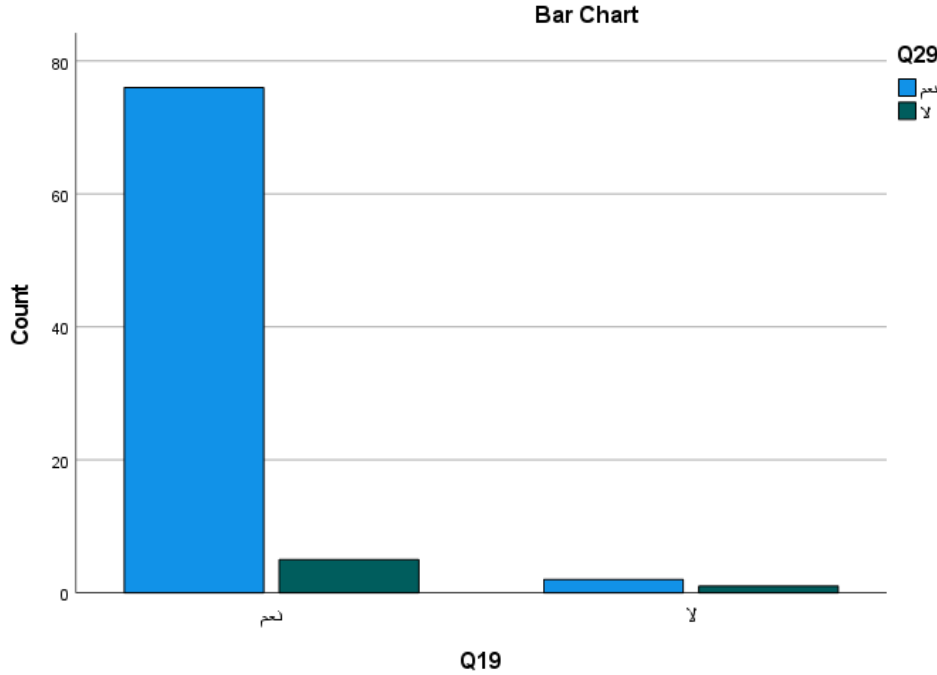
ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية المبحوثين يعتقدون ان هناك علاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اضافة الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية وهذا راجع الى ان التكنولوجيا اداة ابداعية عندما يشعر الموظفون انهم يجيدون استخدام التقنيات الرقمية فانهم يكونون اكثر استعدادا لاستخدام هذه الادوات بطريقة ابداعية ، مما يعزز قدرتهم على ابتكار حلول جديدة وتحسين العمليات كما

تتيح الرقمنة فرص واسعة للتدريب والتعلم المستمر مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم والبقاء على اطلاع على أحدث التورات في مجالهم ، بينما يعتقدون الاقلية ابعدم وجود علاقة بين اعتقاد الموظفين ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اعضاء الطابع الابداعي على مهامهم واستخدام الاتصال الرقمي قد يزيد من كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية وذلك راجع الى التحديات التقنية واللوجستية فاذا كانت هناك تحديات في استخدام التكنولوجيا ، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية او عدم توافق الانظمة ، فقد يشعر الموظفون بان هذه العواقب تعيق كفاءتهم ولا تشجع على الابداع.

الجدول رقم (39) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير وتحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة

المجموع	الحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي لزيادة الكفاءة		الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة لتعزيز الابداع و الابتكار	
	لا	نعم	لا	نعم
81	5	76	التكرارات	نعم
96,4%	83,3%	97,4%	النسب	
3	1	2	التكرارات	لا
3,6%	16,7%	2,6%	النسب	
84	6	78	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

الشكل رقم (43) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير وتحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة



من خلال معطيات الجدول اعلاه نلاحظ نسبة (97,4%) من المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (2,6%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك علاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اقل نسبة ، في حين نجد نسبة (83,3%) من المبحوثين يرون بعدم وجود علاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (16,7%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك علاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهي اصغر نسبة.

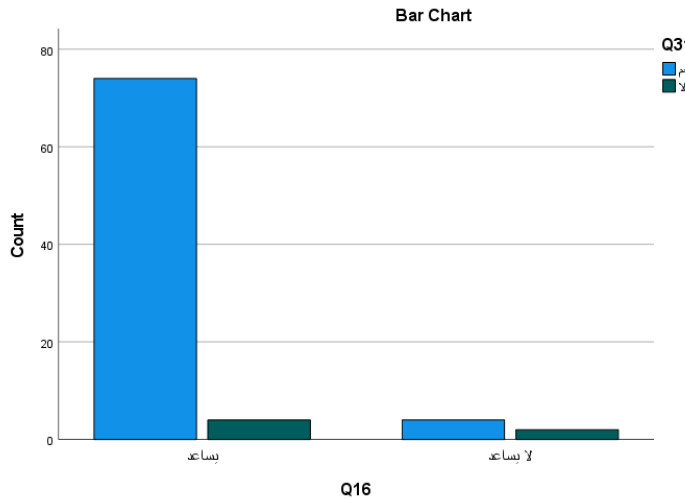
ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية البحوث يقولون بان هناك علاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة ، وذلك راجع الى البقاء على اطلاع باحدث التقنيات فبرامج التكوين تضمن ان الموظفين يبقون على اطلاع باحدث التطورات التكنولوجية وادوات الاتصال الرقمي هذا يمكن المؤسسة من تبني احدث الابتكارات وتحسين العمليات المستمرة ، بينما البقية

الذين يرون بعدم وجود علاقة بين الحاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار والحاجة لتطوير او تحسين ادوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة وهذا راجع الى عدم التوافق مع طبيعة العمل في بعض الاحيان قد لا تكون طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب مستوى عالي من الرقمنة ، بعض الصناعات او الاعمال التقليدية قد لا تستفيد بشكل كبير من التحول الرقمي بنفس القدر الذي تستفيد منه الصناعات التكنولوجية وكذلك اذا لم تكن هناك قيادة واضحة ودعم من الادارة العالية في المؤسسة لتبني الرقمنة وتعزيز الابتكار ، فقد لا يرى الموظفون قيمة كبيرة في برامج التكوين.

الجدول رقم (40) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية

المجموع	مساعدة استخدام التقنيات الرقمية في تنظيم المهام و تحقيق الاهداف المهنية		الاهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة	
	لا	نعم	يساعد	لا يساعد
78	4	74	التكرارات	المجموع
92,9%	66,7%	94,9%	النسب	
6	2	4	التكرارات	المجموع
7,1%	33,3%	5,1%	النسب	
84	6	78	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

الشكل رقم (44) : يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية



من خلال قراءة معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة (94,9%) من البحوثيين يرون بان هناك علاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية وهي اعلى نسبة ، تليها نسبة (5,1%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك علاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية وهي اقل نسبة ، في حين نجد نسبة (66,7%) من المبحوثين يرون بان ليست هناك علاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية وهي اكبر نسبة ، تليها نسبة (33,3%) من المبحوثين يرون بعدم وجود علاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية وهي اصغر نسبة.

ونستنتج من خلال هذا الجدول التوضيحي ان اغلبية المبحوثين يرون بان هناك علاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية ، وهذا راجع الى زيادة التحفيز والرضا الوظيفي فعندما يشعر الموظفون انهم يتلقون الدعم والتدريب اللازم لتطوير مهاراتهم ، يزيد ذلك من رضاهم الوظيفي وتحفيزه فالموظفون اكثر تحفيزا يكونون عادة اكثر انتاجية واكثر قدرة على تحقيق اهدافهم المهنية ، بينما باقي المبحوثين الذين يرون بعدم وجود علاقة بين اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية للمساعدة في تنظيم مهام الموظفين وتحقيق اهدافهم المهنية ، وذلك بسبب عدم الربط المباشر بين التدريب والاهداف المهنية قد لا يكون واضح للموظفين كيف يمكن للتدريب ان يساعدهم بشكل مباشر في تحقيق اهدافهم المهنية مما يجعلهم يشككون في قيمة هذه الدورات.

#### رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

الفرضية الاولى: تؤدي الرقابة الرقمية الى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

من خلال تحليل نتائج الدراسة وتوجيهها نحو الفرضية الاولى، نرى ان اغلبية المبحوثين يشيدون بدور الرقابة الرقمية في تحلهم بروح المسؤولية تجاه القانون الداخلي للمؤسسة، وهذا ما تبينه معطيات الجدول رقم -8-، مما ينعكس ايجابا على مردودهم وتحسن مستوى ادائهم وهو ما تبينه بيانات الجدول رقم -9-.

في حين ان معظم المبحوثين يقرون كذلك بان الرقابة الرقمية ساهمت في تجنب الكثير من المظاهر السلبية في بيئة العمل كالعنف والسلوكيات الغير السوية عامة وهذا حسب معطيات الجدول رقم - 10 - .

وايضا اغلبية المبحوثين يرون ان العقوبات الناجمة عن النظام الرقمي للرقابة يزيد من مستوى التزامهم بالسياسات الداخلية للمؤسسة وهذا ما نلاحظه في البيانات المتعلقة بالجدول رقم - 11 - .

هذه النتائج تدعم الفرضية الاولى بان الرقابة الرقمية تؤدي بشكل كبير الى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، فعندما تطبق المؤسسات نظام رقابة رقمي فعال يصبحون العاملون قادرين على تحسين ادائهم وزيادة انتاجيتهم وتحقيق نتائج ايجابية، وهذا ما قد ينشأ روح المسؤولية والالتزام بينهم للوصول الى مستوى افضل وتحقيق اداء متميز.

وبالتالي نستنتج من النتائج المتاحة ان هناك دلائل تدعم الفرضية الاولى وقد ثبتت نسبيا بان الرقابة الرقمية تؤدي الى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة.

الفرضية الثانية: يساهم الاتصال الرقمي في زيادة الكفاءة لدى العاملين.

من خلال تحليل نتائج الاسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية، نرى ان اغلبية المبحوثين يعتقدون بان وسائل الاتصال الرقمي تسهل من عملية التواصل والتعاون مع الزملاء في العمل، وهذا ما تبينه معطيات الجدول رقم - 18 - ، مما ينعكس ايجابا على زيادة كفاءتهم في اداء مهامهم اليومية، وهذا ما تبينه معطيات الجدول رقم - 17 - .

في حين ان معظم المبحوثين يقرون بان الاتصال الرقمي يساهم في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها المهام هذا حسب معطيات الجدول رقم - 20 - ، مما يؤثر بشكل ايجابي في زيادة الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة وهذا حسب معطيات الجدولين رقم - 21 - - 22 - .

هذه النتائج تدعم الفرضية الثانية بان الاستخدام الجيد للاتصال الرقمي يمكن العاملين من زيادة كفاءتهم وفعاليتهم، هذا ما قد يساعدهم على تحقيق نتائج افضل وتحسين ادائهم الشخصي.

وبالتالي يمكننا استنتاج ان هناك دلائل تدعم الفرضية الثانية وقد ثبتت نسبيا بان التحكم الجيد في استخدام الاتصال الرقمي يمكن ان يساهم في زيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا يمكن ان يعزز الاداء ويطور الافكار والتقنيات الجديدة.

الفرضية الثالثة: يؤدي التكوين في مجال الرقمنة الى خلق روح الابداع والابتكار لدى العاملين



من خلال نتائج الدراسة وتوجيهها نحو الفرضية الثالثة، نرى ان اغلب المبحوثين يعزمون على ان التكوين في مجال الرقمنة يؤدي الى خلق روح الابداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما تتبناه معطيات الجدول رقم -30-، مما يعكس زيادة في مستوى الابتكار والنتاجية وهذا ما يتبينه الجدول رقم -34-.

في حين ان معظم المبحوثين يقرون ان تمكنهم الجيد من استخدام الرقمنة يحفزهم على اصدقاء الطابع الابداعي على مهامهم وهذا ما تتبينه معطيات الجدول رقم -31-.

كما يرى معظم المبحوثين ان هناك حاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الابداع والابتكار وهذا ما نلاحظه في معطيات الجدول رقم -35-.

هذه النتائج تدعم الفرضية الثالثة فالتكوين في مجال الرقمنة يؤدي الى خلق روح الابداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية فالشركات التي تهتم بتكوين موظفيها في مجال الرقمنة تشهد زيادة في مستوى الابتكار والانتاجية، وهذا ما قد يؤدي الى تحسن في جودة وفعالية الاداء الوظيفي للعمال.

وبالتالي نستنتج من النتائج المتاحة ان هناك دلالات تدعم الفرضية الثالثة وقد ثبتت نسبيا بان التكوين في مجال الرقمنة يؤدي الى خلق روح الابداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية .

#### خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد استخلاص النتائج السوسيوتنظيمية للدراسة الراهنة التي اجابت بدورها على جملة تساؤلات التي تم طررها في بداية الدراسة البحثية، ومن ثم محاولة البرهنة على صحة وثبات فرضيتها والتي جاءت كالتالي:

- تؤدي الرقابة الرقمية الى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة.
- يساهم الاتصال الرقمي في زيادة الكفاءة لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة.
- يؤدي التكوين في مجال الرقمنة الى خلق روح الابداع والابتكار لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة.

جاءت نتائج دراستنا متشابهة في بعض النقاط مع توصلت اليه الدراسات السابقة المعتمدة خلال مسارنا البحثي، حيث نجد دراسة سمير حفظاوي الموسومة بالرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، تتفق نتائج دراستها مع ما توصلت اليه دراستنا الحالية كون الرقمنة عامل فعال لزيادة كفاءة الاداء وتحقيق فعالية المورد البشري في خلق روح كلا من المسؤولية والالتزام - الإبداع والابتكار وزيادة الكفاءة للعاملين، كذلك نجد دراسة حنان أبودية الموسومة بدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، تتفق

في نتائجها مع ما توصلت اليه دراستنا، في ان نظام الرقابة لاي مؤسسة او دولة يعتمد بالدرجة الاولى على العنصر البشري وان اي خطأ ممكن ان ينتج عنه هو من عمل الأنسان، كما انها تحقق المساواة في الحصول على الخدمة دون تمييز، في حين النظام السابق " تقليدي " يتدخل فيه عامل الشخصية والمحسوبية.

كذلك نجد دراسة سهيلة مهري المعنونة بتقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، تتفق نتائجها مع ما توصلت اليه دراستنا، بان الموظفون الذين يملكون تأهيلا علميا جيدا وخبرة مهنية تسمح لهم باداء مهامهم في المشروع بفعالية وكذلك حرص المؤسسة في اسلوب التعيين الداخلي في تشكيل فرق العمل وذلك بانتهاج مشروع الرقمنة بالمؤسسات الاقتصادية ن كما يتم اعداد فرق العمل بمشروع الرقمنة والتأهيل عبر دورات تكوينية في مجال الرقمنة، حيث تميز التكوين المقدم للموظفين من طرف المؤسسة بالجودة والشمولية.

اما عن دراسة طلق عروس الله السواط وياسر ساير الحربي الموسومة ب اثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي بجدة، تتفق نتائجها مع ما توصلت اليه دراستنا، انه هناك اثر للتحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاداء، كما هناك ضعف في ثقافة العاملين بالخدمات التي يقدمونها من خلال مواقعهم الالكترونية.

وكل هذا يهدف لتحقيق نوع من التبادل المعرفي والاستفادة العلمية ما بين الدراسات.

#### سادسا: الاستنتاج العام للدراسة

1. وجود نظام رقابة رقمي يؤدي إلى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين: نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك دلائل تدعم فرضيتنا بأن الرقابة الرقمية تلعب دورا مهما في خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، عندما توفر سجلات دقيقة لنشاطات الموظفين تعزز الشفافية وتجعل الجميع على دراية بمسؤولياتهم ويصبحون قادرين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يعزز الانجاز والرضا الشخصي ويحفزهم على العمل بشكل أفضل.

2. الاتصال الرقمي يساهم في زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة: نتائج الدراسة تدعم فرضيتنا بان التحكم الجيد في استخدام الاتصال الرقمي يمكن أن يساهم في زيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة، عندما يتمكن العاملون من استخدام الاتصال الرقمي بشكل فعال بالتواصل والتفاعل فيما بينهم يستفيدون من مصادر المعرفة والموارد التعليمية، يصبح لديهم القدرة على التفوق والسعي للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء المتميز.

3. التكوين في مجال الرقمنة يؤدي إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين: نتائج الدراسة تدعم فرضيتنا بان التكوين في مجال الرقمنة يؤدي إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، عندما يتم تدريب العاملين وتزويدهم بأدوات وتقنيات حديثة يمكنهم من تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجالات العمل المختلفة، مما يؤثر بشكل ايجابي على أداءهم وتطويرهم الشخصي والمهني .

التوصيات والاقتراحات:

تعد الرقمنة من أهم العمليات التحليلية لعصرنا الحالي حيث تمثل نقطة تحول جوهرية في كافة جوانب الحياة العملية والشخصية هذا ما جعلها من مجرد فرضية علمية إلى حقيقة مجسدة على أرض الواقع وبناءا على هذا ومن خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها ارتأينا الى تقديم الاقتراحات التالية:

- تعزيز التكوين والرسكلة في مجال الرقمنة مما ينتج للمؤسسة يد عاملة ذات كفاءة وأداء متميز؛
- تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لشرح أهمية الرقمنة ومزاياها؛
- إنشاء بيئة عمل تدعم التغيير والتحول الرقمي؛
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية، تدريب الكوادر البشرية؛
- تبني أفضل الممارسات في مجال الأمان السيبراني وإدارة البيانات؛
- توفير أدوات رقمية تمكن الموظفين من العمل عن بعد وبمرونة أكبر، مما قد يساهم في تحسين جودة الحياة المهنية.

خاتمة

بعد عرضنا لموضوع هذه الدراسة الموسوم بالرقمنة وآثارها على الأداء لدى عمال المؤسسة الاقتصادية نستنتج إن الرقمنة ليست مجرد اتجاه عابر بل هي ضرورة حتمية لضمان استمرارية وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الراغبة في البقاء والنمو في بيئة عمل عالمية تتسم بالتغير المستمر، فالرقمنة قد أحدثت تحولا جذريا في أداء العاملين بشركة سونلغاز لتوزيع المياه والغاز- بتبسة - من خلال تبني التقنيات الرقمية استطاعت الشركة تحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة إنتاجية موظفيها بشكل ملحوظ كما ساهمت الرقمنة في تحسين وسائل التواصل الداخلي بين الموظفين، مما عزز من التعاون وسرعة انجاز المشاريع وسهلت أيضا عملية الإيداع والتخلص من المشاكل التي يعاني منها العامل نتيجة اعتماده على التقنيات التقليدية، إلى جانب التطور والتقدم الملحوظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي اثر بشكل كبير على معظم المؤسسات والمنظمات، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها، هذا التحول ساهم في ارتقاء وتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات، مما مكّنها من الوصول إلى المستوى المطلوب والمناسب لتلبية احتياجات العمال.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع:

#### الكتب

- 1- إبراهيم محمد محاسنة : إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظري والتطبيقي، ط1، دار جابر للنشر والتوزيع، بنغازي، 2013.
- 2- أن بلونج: قياس الصحة. الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 3- بشير العلق: مبادئ الإدارة. الطبعة الأولى، دار النشر اليازوري، 2008.
- 4- حسن عماد مكاوي: نظريات الإعلام، ط1، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، سنة 2000.
- 5- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
- 6- رسلان خضور: التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا. جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، 2011/04/26.
- 7- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال. الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
- 8- رمضان عيسى الليموني: سمر العولمة. الطبعة الأولى، دار النشر E-kutub Ltd، لندن، 2015.
- 9- سعد زناد درويش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، الطبعة 01، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السودان، 2018.
- 10- سعيد بن عليا حسن: تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني. مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، السعودية، 1428.
- 11- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار. الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 12- سليمان الحوري عكله، عبود العزاوي كامل: الأعداد النفسي للرياضيين. دار الكتاب الثقافي، بغداد، 2009.
- 13- سليمان : مناهج البحث، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- 14- شفيق حسين: الإعلام الجديد الإعلام البديل تكنولوجيا جديدة في عصر ما بعد التفاعلية، ط1، دار فكر وفن للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 15- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. دار الفكر الجمعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2020.
- 16- صفاء فتوح: جمعة مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2014.



- 17- طارق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، أيار 2022.
- 18- طارق عيد أحمد الدليبي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. الطبعة الأولى، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان
- 19- عامر قندلجي: منهجية البحث العلمي، ط1، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019
- 20- عبد العزيز زواتني: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية. الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- 21- عبد الله بن عوض الشهري: الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 22- عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري الطبعة الأولى، دار المعتمز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 23- عبد الله عمر زين الكاف: مهارات الإبداع والابتكار. الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2013
- 24- عفيفة جديدي: الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم. مجلة معارف، البويرة، العدد 17، ديسمبر 2017.
- 25- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، 2008.
- 26- فاطمة عبد الرحيم النوايسية: أساسيات علم النفس، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013
- 27- فضيل ديلو: التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 28- محمد أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018
- 29- محمد بن عبد العزيز الطالفي: ماذا إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ط1، الرياض، 2002.
- 30- محمد بن عبد الله الثبيتي: إدارة المعرفة، الطبعة 01، دار النشر وزارة الإعلام، 2020.
- 31- محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري. دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت/ لبنان، 2015.
- 32- محمد عبد المجيد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، دن، القاهرة، سنة 2023.
- 33- محمد عبد المجيد: نظرية الإعلام واتجاهات التأثير، طبعة 3، القاهرة، سنة 2004.
- 34- محمد كمال مصطفى: شفرة التقدم رؤية إدارية. الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك"، الجيزة، 2015.
- 35- مسعود حسين التائب: البحث العلمي، ط1، المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018

- 36- منال عشري: تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري، د.ط، دار التعليم الجامعي 2015.
- 37- منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، العبدلي- مقابل البنك العربي، 2012، 1433هـ.
- 38- مؤيد عبد الجبار: العولمة الإعلامية والأمن القومي العربي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع.
- 39- نبيلة عدان : ضغوط العمل والأداء الوظيفي، دار النشر حرة، ط1، عمان، 2020.
- 40- نعمة عواد الزيود: تكنولوجيا التعليم وفاعلية التحصيل الدراسي، د.ط، دار الخليج للنشر والتوزيع، دبي، 2022.
- 41- نعمة عواد الزيود: تكنولوجيا التعليم وفاعلية التحصيل الدراسي، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- 42- نعمة عواد الزيود: تكنولوجيا التعليم وفاعلية التحصيل الدراسي. د،ن، دار الخليج للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2021.
- 43- وفاء رايس: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة. الطبعة الأولى، اليازوري، 2019.
- 44- يمن طريف الخولي: مفهوم المنهج العلمي، ط1، مؤسسة هنداوي للنشر والتوزيع، المملكة المتحدة 2020

#### الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- الأخضر خراز: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. مذكرة ماجستير غير منشور، جامعة أبي بكر بلقائد، تلمسان، 2011
- 2- أشرف عبد الرحمن الصانع: علاقة موقع الضبط وأنماط التعلم بدافعية التعلم في منطقة النقب. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، 2009.
- 3- خيرية محمد بن عصمان: دور الالتزام الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة بنها، ليبيا، 2018.
- 4- سمير حفطاري: الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2017/2018.
- 5- سمير حفطاري: الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2017 2018.
- 6- سناء عبد الكريم: العلاقة بين مصادر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهندسة المعرفة وأثارها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية، أطروحة دكتوراه، غير منشور، العراق، 2006.
- 7- سهيلة مهري: تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد منتوري، قسنطينة 2، 2014-2015.

- 8- سهيلة مهري: تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2015/2014.
- 9- عليا هاني حسن الحويطي: درجة تقبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا. مذكرة ماجستير UTAUT، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022.
- 10- غازي حسن عودة الحلايبة: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام. مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 11- كريمة طويل: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2008/2007.
- 12- ليندة زعبالة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بيجي مختار، الجزائر، 2007.
- 13- محمد الجموعي قريش: 2005 قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2006/2005.

#### المجلات والمؤتمرات

- 1- ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، المجلد 3، العدد 6، جانفي 2017.
- 2- إبراهيم بو يحيى، نوال بن أحمد: أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، البلدة، المجلد 2، العدد 6، جوان 2016.
- 3- أحمد دن: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي. مجلة مجاميع المعرفة، العدد 5، أكتوبر 2017.
- 4- أشواق بنت سعود بنت عبد الله الماضي، نجلاء، إبراهيم الشنيقي: التمكين الوظيفي وأثاره على الارتباط الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 41، العدد 4، ديسمبر 2021.
- 5- أيمن حسن علي الزبود: مدى فاعلية الرقابة الداخلية وتطبيقها في ظل نظام التشغيل الإلكتروني، المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية سحاب، العدد 42، 2 نيسان 2022.
- 6- حنان أبو دية: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - الحالة الدراسية (Call centre)، مجلة الإدارة، العدد 57، فلسطين، 2022.
- 7- حورية عمروني ترزولت: الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 32، جانفي 2018.
- 8- رشيد سعد الله، خالد قاشي: دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، تيبازة، المجلد 10، العدد 06، 2020/11/06.

- 9- سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي. ملتقى البحث العلمي، جدة، يناير 2009.
- 10- سامي مباركي: دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 44، جوان 2015
- 11- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. مجلة البحوث المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، 1992.
- 12- عادل محمد محمد: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، مجلد 1، العدد 133، جانفي 2023.
- 13- عبد الرحمن سيد ربيع نبار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022
- 14- عبد العزيز محمد، نادر ألبير، سها إبراهيم: الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، القاهرة، المجلد 41، العدد 3، مارس 2018.
- 15- عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم: تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، قسنطينة، المجلد 6، العدد 6، أكتوبر 2010.
- 16- علي حميدوش، حميد بوزيدة: اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، ديسمبر 2020.
- 17- فاطمة محمود الزيات: فعالية برنامج تدريبي قائم على نظرية العقول الخمسة لجاردنر لتنمية التفكير التأمل لدى الطالبات المعلمات، المجلة التربوية، دمياط، المجلد 9، العدد 91، جويلية 2021.
- 18- كريمة بوشنافة، نوال وسار: مسارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي، رواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، المجلد 09، العدد 02، 2023/12.
- 19- لروية مشتي، زهية خطار: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، أفريل 2020.
- 20- محمد عبد الكريم علي عطية: الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة باجة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 171، ديسمبر 2016.
- 21- محمد أمين بودماغ، ربيع قرين: أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي، ميلة، المجلد 8، العدد 01، أفريل 2022.
- 22- مخلص شياح علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2012.

- 23- مزهود عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 2001.
- 24- موسى بن براهيم حريزي، صبرينة غريب: دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، المجلد 1، العدد 13، ديسمبر 2013
- 25- نجوى أحمد علي معيقل: الدافع للإنجاز لدى الأبناء. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 2017.
- 26- ندى عيد باقر: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العدد 73، 2012.
- 27- نعيمة سعداوي: نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة. مجلة الحقوق العلوم الإنسانية، الجلفة، المجلد 8، العدد 1، أبريل 2014.
- 28- نور الدين رادي: الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة. مجلة الابتكار والتسويق، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2014
- 29- وردة خلاف: دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، سطيف، مجلد 6، العدد 3، 2020.
- 30- ولاء سلمان السليمان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة. المجلة العلمية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 62، ديسمبر 2023.

### مواقع الأنترنت

- 1- مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي: التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي، 2024/04/22.  
[www.centralbank.ae](http://www.centralbank.ae)
- 2- بكة للمنشآت: التكنولوجيا الرقمية وتطورها وأنواعها الفوائد والسلبيات وأمثلة عليها، 2024/02/25،  
14:30، [www.bakkah.com](http://www.bakkah.com)
- 3- عبد الحميد حمشو: الفرق بين التكوين المتزامن والغير متزامن، 2024/03/14، 00:05،  
[www.academy.raoub.com](http://www.academy.raoub.com)
- 4- وافق: 7 طرق مجربة وفعالية لتحفيز موظفيك، 2024/03/20، [www.wafaq.com](http://www.wafaq.com)
- 5- الموقع الإلكتروني Business idea 2030.com تاريخ الدخول (2024/04/20).
- 6- محمد قطاب: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية. 2024/04/27، 12:44، [business4lions.com](http://business4lions.com)

المؤتمرات العلمية

- 1- أنيسة فخرو: متطلبات وأساليب الكشف عن الموهوبين والمبدعين. المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 19، 20 مايو 2015
- 2- سناء عبد الكريم الخناف : مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

الملاحق

## الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: .....ك.ا.ج/ق ع إ ج 2024

إلى السيد (ة): .....  
- تبسة

## إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال مذكرة التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم .

الطالب 1: ..... التخصص: ..... وعنوانه: .....

الطالب 2: ..... التخصص: ..... وعنوانه: .....

موضوع البحث :

الرجوع إلى .....  
إلى .....  
.....

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 18/02/2024  
الأستاذ المساعد الدكتور  
المؤسسة المستقلة  
قسم الموارد البشرية  
البيشرية  
التبسة

م. يوسف

جامعة تبسة رئيس القسم  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الأستاذ المساعد الدكتور  
المؤسسة المستقلة  
قسم الموارد البشرية  
البيشرية  
التبسة

الأستاذ المشرف

.....



## الملحق رقم (02)

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

دراسة استطلاعية بمؤسسة: سونالغاز

الموضوع: الرقمنة وتأثيرها على الاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز تبسة-

اشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبتين:

شبايكي حاتم

- بولحراف سوسن

- دعاس نور الهدى

1. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  خريج معهد 

2. الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات.   
- من 05 سنوات إلى 10 سنوات.   
- من 10 سنوات إلى 20 سنة.   
- 20 سنة فأكثر. 3. هل تتوفر المؤسسة التي تعمل بها على إمكانيات ووسائل الرقمنة؟ نعم  لا 

إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تستعمل الوسائل الرقمية؟

الرقابة  الاتصال  العمليات الإدارية المختلفة  الكل 4. هل تلقيتم تكوين حول استخدام وسائل الرقمنة بمؤسستكم؟ نعم  لا 5. هل لاحظت تغيرا في مستوى أدائك؟ بعد أن أصبحت العملية الإدارية تتم بالرقمنة؟ نعم  لا 6. حسب رأيك، هل تساهم الرقابة الرقمية في زيادة مستوى الالتزام والانضباط لديك؟ نعم  لا 

7. كيف تفضل إنجاز المهام المسندة إليك؟

حسب التعليمات  بطريقتك الخاصة واضعا طابع ابداعي عليها 8. هل تساهم الرقمنة في تسهيل الاتصال بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم  لا 9. هل تسعى إلى أن يكون أداؤك مميزا عن الآخرين؟ نعم  لا 

10. ما هو مستوى تحكّمك في الوسائل الرقمية

جيد  متوسط  ضعيف

الملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان بعنوان:

الرقمنة واثارها على الاداء لدى عمال المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تبسة -

تحت إشراف الدكتور:

شبايكي حاتم

من إعداد الطالبتين:

بولحراف سوسن

دعاس نور الهدى

ملاحظة: إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الإجابة على احتمال واحد فقط

السنة الجامعية: 2024 / 2023

## المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  مؤهلات أخرى
4. الأقدمية في العمل:
- أقل من 05 سنوات
  - من 05 سنوات إلى 09 سنوات
  - من 10 سنوات إلى 14 سنة
  - من 15 سنة فما أكثر
5. منطقة الإقامة: حضرية  شبه حضرية  ريفية
6. المركز الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: تؤدي الرقابة الرقمية إلى خلق روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

7. هل تشعر بأن وجود نظام رقابة رقمي قد زاد وعيك بأهمية الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة؟
- نعم  لا
8. حسب اعتقادك كيف تساهم الرقابة الرقمية في تحسين مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسة؟
- الصرامة في تطبيق الإجراءات
  - تحلي العمال بروح المسؤولية
  - تقادي المحاباه في التعامل مع الزبائن
  - الكل
9. هل تلاحظ تحسن في أداء العاملين بعد تطبيق إجراءات الرقابة الرقمية؟
- نعم  لا
10. هل تلاحظ بأن الرقابة الرقمية قد ساهمت في تجنب العاملين لمظاهر العنف والسلوك غير سوي بالمؤسسة؟

نعم  لا

11. هل ترى أن العقوبات التي تنجم عن الرقابة الرقمية تلعب دورا فعالا في تعزيز الالتزام بالسياسات؟

نعم  لا

12. حسب رأيك، ما هي الاقتراحات التي تعزز دور الرقابة الرقمية في خلق روح المسؤولية والالتزام في المؤسسة؟

- تطبيق العقوبات على كل من يخالف قوانين المؤسسة دون تمييز
- تطبيق وضع كاميرات المراقبة في كل المصالح دون استثناء
- تطوير تقنيات المراقبة
- الكل

13. حسب اعتقادك، ترى أن الرقابة الرقمية تساهم في حماية معلومات الشركة والتقليل من مخاطر اختراقها؟

تساهم  لا تساهم

المحور الثالث: يساهم الاتصال الرقمي في زيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة

14. هل تعتقد أن استخدام الاتصال الرقمي يزيد من كفاءتك في أداء مهامك اليومية؟

أعتقد  لا أعتقد

15. حسب رأيك، وسائل الاتصال الرقمي (مثل البريد الإلكتروني، والمحادثات عبر الإنترنت) تسهل عملية التواصل والتعاون مع زملائك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "لا" لماذا؟

.....

16. حسب اعتقادك، استخدام التقنيات الرقمية (مثل تطبيقات الأعمال والأدوات الرقمية الأخرى) يساعد في تنظيم مهامك وتحقيق أهدافك المهنية؟

يساعد  لا يساعد

17. هل ترى أن الاتصال الرقمي يساهم في تقليل الوقت للحصول على المعلومات اللازمة التي تتطلبها مهامك؟

نعم  لا

18. هل تعتقد أن الوصول السريع إلى المعلومات والموارد عبر الاتصال الرقمي يساهم في زيادة فعاليتك في العمل؟

نعم  لا

19. حسب رأيك، هل هناك حاجة لتطوير أو تحسين أدوات الاتصال الرقمي المستخدمة في المؤسسة لزيادة الكفاءة؟

نعم  لا

20. هل تعتقد المؤسسة اجتماعات عن بعد؟ نعم  لا  أحيانا

21. هل تفضل الاجتماعات بطريقة: حضورية  عن بعد

22. حسب رأيك، هل يساهم الاتصال الرقمي في التقليل من الحركات الزائدة داخل المؤسسة؟

نعم  لا

23. هل تعتقد بأن تخصيص فضاء إلكتروني لاستقبال انشغالات المواطنين في الصفحة الخاصة بالمؤسسة يلقي استحسان العملاء ويسهل عليهم التواصل مع المؤسسة؟

نعم  لا

المحور الرابع: يؤدي التكوين في مجال الرقمنة إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

24. هل وضعت المؤسسة برامج تدريبية في مجال الرقمنة للعمال؟

نعم  لا

25. حسب رأيك، هل تعتقد أن تمكّنك الجيد من استخدام الرقمنة يحفزك على إضفاء الطابع الإبداعي على مهامك؟

نعم  لا

26. كيف تلاحظ نتيجة استخدام الرقمنة في المؤسسة؟

- تحقيق الدافعية للتكوين في مجال الرقمنة
- اكتساب مهارات جديدة في التواصل
- الإبداع في إنجاز المهام
- الكل

27. هل ترى بأن تطوير مهاراتك في مجال الرقمنة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي يحفزك على ابتكار حلول في حالة مواجهتك لصعوبات في تأدية مهامك؟

نعم  لا

28. حسب رأيك، الشركات التي تستثمر في تكوين موظفيها في مجال الرقمنة تشهد زيادة في مستوى الابتكار والإنتاجية؟

نعم  لا

29. هل ترى أن هناك حاجة لتعزيز برامج التكوين في مجال الرقمنة في المؤسسة لتعزيز الإبداع والابتكار؟

نعم  لا

30. هل لديك أي اقتراحات لتحسين جودة وفعالية برامج التكوين في مجال الرقمنة لدى المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي أهم هذه الاقتراحات؟

.....  
.....

31. هل لديك اهتمام بالمشاركة في دورات تدريبية في مجال الرقمنة؟

نعم  لا

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم معنا

الملحق رقم (04):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 People's Democratic Republic Of Algeria  
 وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
 MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
 جامعة العربي التبسي، تبسة  
 LARDI TEBESSA UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تشرى بوشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث  
 ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): بوشرفي بوشرفي

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 9.03.091.634

الصادرة بتاريخ: 9.09.2019 عن دائرة/بلدية: الوادي

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

والملف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: البحث في الصحافة والتواصل الاجتماعي في الجزائر

إشراف الأستاذ(ة): جاسم الشياطين

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 9.09/05/2024

إمضاء المعني بالأمر

23 ماي 2024

من رئيس المجلس  
 ويتشرفون  
 إمضاء السيدة  
 عيون إداري

037 50 40 90

www.univ-tebessa.dz/fssh

FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

## الملحق رقم (05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 People's Democratic Republic of Algeria  
 وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
 MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
 جامعة العربي التبسة، تبسة  
 LARDI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تكريمي بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث  
 ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): د. عاصم بنور الهوى

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 407964005

الصادرة بتاريخ: 23/12/1994 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع - تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: الرقمنة و آثارها على الأداء الوظيفي

المحيطة بالقبضات دراسة صياغة نموذج بمؤرخة تبسة

إشراف الأستاذ(ة): جمالة شيايك

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

23 ماي 2024

تبسة في: 23/05/2024

إمضاء الممضي بالأمر

عن رئيس المجلس العلمي  
 استاذة كريمة  
 صون بدارها

037 50 40 90

www.univ-tebessa.dz/fssh

FSHSS.UnivTebessa@gmail.com



## الملحق رقم (06)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LAKDI TEBESSA UNIVERSITY-TEBESSA  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع

## إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): جسهاجي حاتم الرتبة: استاذ محاضر  
المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: الرقمنة والأثر الاجتماعي للمواقع الإلكترونية  
المؤسسة الجزائرية  
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع المنهجي والعمل  
بعنوان السنة الجامعية: 2023/2024

من إعداد: الطالب(ة) 1: عائشة بنور العبد رقم التسجيل: 19.1934.014.297

الطالب(ة) 2: سوفان بنور رقم التسجيل: 19.1934.014.297

أصرح بأني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناءا عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم للمناقشة.

تبسة في: 28/05/2024

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى إبراز واقع الرقمنة و آثارها على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الإقتصادية و هي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بتبسة . حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده ما مدى تأثير الرقمنة على الاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الإقتصادية ؟ . و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بإستخدام أدوات الملاحظة و المقابلة و الإستمارة و لتحقيق هذه الأهداف استخدمنا برنامج " SPSS " و وصلت الدراسة الى النتائج التالية : الرقابة الرقمية تؤدي الى خلق روح المسؤولية و الالتزام لدى العاملين ، بينما يساهم الإتصال الرقمي في زيادة الكفاءة لدى العاملين ، حيث أنه كلما زادت القدرة و الفعالية تولدت المهارة و زادت إنتاجية العمال ، كما يؤدي التكوين في مجال الرقمنة إلى خلق روح الإبداع و الابتكار لدى العاملين .

الكلمات المفتاحية : الرقمنة ، الأداء الوظيفي ، المؤسسة الإقتصادية ، الرقابة الرقمية ، التكوين .

### Study Summary:

The study aimed to highlight the reality of digitization and its effects on the job performance of workers in an economic institution. It was a field study conducted at Sonelgaz, the electricity and gas distribution company in Tebessa. The study's problem revolved around a main question: What is the impact of digitization on the job performance of workers in an economic institution? The descriptive-analytical method was adopted, using observation, interviews, and questionnaires. To achieve these objectives, the SPSS program was used. The study reached the following results: Digital supervision leads to creating a sense of responsibility and commitment among workers, while digital communication contributes to increasing efficiency. The more capacity and effectiveness increase, the more skills are generated, and workers' productivity increases. Additionally, training in digitization creates a spirit of creativity and innovation among workers.

**Keywords:** Digitization, Job Performance, Economic Institution, Digital Supervision, Training.