

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
بعنوان:

فعالية الأداء الوظيفي في ظل رقمنة قطاع التضامن

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة 2014-2024

إشراف:

عبد العزيز زايدي

إعداد الطالب:

مسعودة محروق

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة محمد بوضياف

رئيسا

مصطفى عبدو

جامعة محمد بوضياف

مشرفا ومقررا

عبد العزيز زايدي

جامعة محمد بوضياف

مناقشا

الميلود عروس

السنة الجامعية: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
بعنوان:

فعالية الأداء الوظيفي في ظل رقمنة قطاع التضامن

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة 2014-2024

إشراف:

عبد العزيز زايدي

إعداد الطالب:

مسعودة محروق

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة محمد بوضياف

رئيسا

مصطفى عبدو

جامعة محمد بوضياف

مشرفا ومقررا

عبد العزيز زايدي

جامعة محمد بوضياف

مناقشا

الميلود عروس

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده
ونستعينه حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقني
في إتمام هذا العمل المتواضع.
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير، للأستاذ الفاضل الدكتور
"زايد عبد العزيز" على عظيم جهده وجميل صبره لما
قدمه لي من نصائح قيمة وتوجيهات صائبة التي
أفادتني في خطوات بحثي.
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل الأساتذة،
وموظفي الإدارة وعمال المكتبة.
كما أود أن أتقدم بالشكر الخالص لزملائي وزميلاتي
في العمل، وإلى كل موظفي مديرية النشاط
الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، وأخص بالذكر
والشكر لزميلتي "فراحتية سمراء" التي كانت سندي
ومرشدتي في انجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- روح والدي الكريم، وأرجو من الله أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة.
- إلى والدتي الغالية حفظها الله بدوام صحتها وعافيتها.
- إلى زوجي العزيز، وقرة عيني ابني يمان حفظه الله ورعاه.
- إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.
- وإلى كل الأحباب والأصدقاء، والزملاء في العمل والدراسة.

محروق مسعودة

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو خدماتي أو اجتماعي أو غيرها، القاعدة الأساسية للتنمية والتي تعمل على تلبية احتياجات المجتمع، كما تسعى لانجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم، لذا فإن العنصر البشري يعتبر الدعامه الأساسية والرئيسية لنجاحها وتحقيق أهدافها.

كما تعتمد هاته المؤسسات فيما يخص فعالية الأداء الوظيفي فيها على قدرة الموظف على تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية، وهذا نتيجة لعدة عوامل نذكر منها المهارة، الخبرة، المعرفة، الموارد المتاحة والبيئة العملية.

اعتمدت الإدارة سابقا الأساليب التقليدية مثل استخدام الأوراق والملفات الورقية لتوثيق المعلومات والبيانات وكانت تتطلب العمليات الإدارية مزيدا من الوقت والجهد اليدوي، على سبيل المثال كان من الصعب تتبع السجلات والمعلومات بسرعة وفعالية، وكانت هناك احتمالية لفقدان البيانات أو تلفها بسهولة كلما كانت العمليات معرضة للأخطاء البشرية بشكل اكبر نظرا للطبيعة اليدوية للعمليات.

ونظرا للتغيرات الأخيرة التي شهدتها العالم، والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات على مستويات عدة، حيث كان لهذه التكنولوجيا أثرا كبيرا على الإنسان بصفة عامة وعلى الموظف العامل بصفة خاصة، وعمله في الإدارة بسبب ظهور ملامح مفهوم جديد وهو الرقمنة الإدارية، وهي ترجمة لتطبيق تكنولوجيا المعرفة الحديثة، في الإدارة العامة، حيث تلعب الرقمنة دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة.

من هنا جاءت دراستنا لنتناول موضوع فعالية الأداء الوظيفي في ظل رقمنة قطاع التضامن، دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.

حيث تمحورت هذه الدراسة حول مديرية النشاط الاجتماعي باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، اجتماعي.

والجزائر على غرار العديد من الدول تبنت مجموعة من الآليات في إطار سياستها الاجتماعية منها سياسة النشاط الاجتماعي والتضامن.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراسة موضوعنا هذا كونه يسلط الضوء على فعالية الأداء الوظيفي داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، وإبراز مدى مساهمة الدولة في الجانب الاجتماعي في مساعدة هذه الفئات الهشة من المجتمع.

- معرفة فائدة استخدام الرقمنة في الإدارة.

- الاهتمام الكبير بتكنولوجيات الرقمنة في المؤسسات الإدارية من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- معرفة الأداء الوظيفي داخل المديرية.

- التعرف على فعالية هذا الأداء.

- التعرف على الرقمنة وأهميتها داخل المؤسسات الإدارية.

- معرفة فعالية الأداء الوظيفي في ظل الرقمنة.

- إبراز الدور الذي تحققه الرقمنة داخل الإدارة.

مبررات اختيار الموضوع:

مما دفعني لاختيار هذا الموضوع مجموعة من الأسباب منها مايتعلق بالجانب الذاتي وأخرى متعلقة بالجانب الموضوعي.

1/مبررات موضوعية: يمكن تلخيص المبررات الموضوعية فيما يلي:

- معرفة الأطر النظرية لكل من الأداء الوظيفي والرقمنة.

- إثراء المكتبات الجامعية بهكذا مواضيع خاصة فيما تعلق بالنشاط الاجتماعي.
- معرفة فعالية الأداء الوظيفي داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.
- التعرف على دور وأهمية الرقمنة في قطاع التضامن.

2/مبررات ذاتية:

اهتمامي بالموضوع يعود إلى عملي ضمن مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة والتي تعمل على مساعدة الفئات الهشة مما جعلني ارجب وبشدة في دراسة هذا الموضوع.

- الفضول في معرفة الانعكاسات التي أحدثتها الرقمنة الإدارية على الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة:

لايخلو أي بحث من الدراسات السابقة إذ تعتبر نقطة بداية لكل بحث علمي، ليستمد منه الباحث مادته الخام فالدراسات السابقة هي الهام لاغنى عنها، وكون كل بحث علمي ماهو إلا تكملة وامتداد لما توقف فيه بحث سابق وبناءا على ذلك تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة للإلمام بالموضوع والقدرة على ضبط إشكالية تخدم بحثنا هذا. يحيلنا عنوان الدراسة التي قمنا بها إلى البحث في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي أولا والرقمنة ثانيا.

لقد اخذ موضوع الأداء الوظيفي والرقمنة اهتمام المفكرين وتجلى ذلك من خلال:

- 1- بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، **رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق تخصص: قانون عام اقتصادي، وخلص الباحثان إلى أن الرقمنة الإدارية هي إدارة تكنولوجية المعلومات الرقمية في انجاز الخدمات والمعاملات الإدارية، بهدف تطوير أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة.¹

¹- بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، **رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق تخصص: قانون عام اقتصادي.

2- زرارة عبد الرزاق، اثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية، وخلص الباحث في دراسته إلى انه يهدف القائمون على المنظمة على تحسين أساليب العمل وذلك من خلال العمل على تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوكيات التي يتبعونها في أداء أعمالهم ولا يتم ذلك إلا باستثمار الموارد البشرية باللجوء لتطوير العاملين عن طريق تدريبهم.¹

3- بن عبد اللبوة دلال و بوزعوط سامية، الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مع موظفي بلدية الطاهير-جيجل- مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص:تنظيم وعمل ، حيث تهدف دراستها لهذا الموضوع إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ومما خلصت إليه الباحثتان اتضح وجود علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ، وهو الأمر الذي يوضح لنا مدى أهمية الرقمنة الإدارية، حيث أصبحت عملية ملحة للنهوض والرقى وتطوير القطاع الإداري.²

4-بن سكريفة خولة، سياسة الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية ورقلة(2014-2018)مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص: تنظيم سياسي وإداري، حيث تناولت الطالبة في بحثها هذا الحماية الاجتماعية في الجزائر كنموذج على دراستها اتخذت مديرية

¹ - زرارة عبد الرزاق، اثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية.

² - بن عبد اللبوة دلال و بوزعوط سامية، الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مع موظفي بلدية الطاهير- جيجل- مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص:تنظيم وعمل.

النشاط الاجتماعي لولاية ورقلة، تناولت فيه الجانب الاجتماعي ومدى مساهمة البرامج الحكومية في تحقيق الحماية الاجتماعية في الجزائر.¹

ولأجل الإحاطة أكثر بالموضوع نطرح الإشكالية التالية:

كيف ساهمت الرقمنة في نجاح فعالية الأداء الوظيفي بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة (2014-2024) ؟

وتتجزأ إشكالية بحثنا هذا إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو الأداء الوظيفي؟

2- ماهي الفعالية؟

3- ما أهمية الرقمنة داخل المؤسسة؟

حدود الإشكالية:

الحدود الزمنية: تمت الدراسة من سنة 2014 إلى 2024.

الحدود المكانية: تمت الدراسة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.

فرضيات البحث:

1- يعتبر الأداء الوظيفي المعيار الذي يعتمد عليه من طرف الموظف للحكم على فعالية الأفراد داخل المؤسسات.

2- تعد فعالية المؤسسة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

3- تساهم الرقمنة في تحسين إنتاجية وكفاءة الفرد العامل داخل المؤسسات.

وقد استخدمنا في بحثنا هذا المناهج والاقترابات التالية:

المناهج والاقترابات المستعملة:

المنهج الوصفي: يعرف المنهج الوصفي على انه مجموعة الإجراءات البحثية التي تستخدم في العلوم الاجتماعية والإنسانية بهدف وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع،

¹- ابن سكيرفة خولة، سياسة الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية ورقلة (2014-2018) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص: تنظيم سياسي وإداري.

ثم تحليلها بشكل دقيق لفهم وتفسير تلك الظواهر، وعليه فإننا استخدمنا هذا المنهج في دراستنا لوصف فعالية الأداء الوظيفي داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة في ظل الرقمنة.

منهج دراسة الحالة: يعتبر منهج دراسة الحالة الطريقة التي نتمكن بها من دراسة وحدة معينة بهدف استظهار جميع جوانبها والخروج بتعميمات، وقد استخدمنا هذا المنهج في دراستنا لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.

المنهج التاريخي: هو أسلوب بحث يستخدم لدراسة الماضي بهدف فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، يعتمد هذا المنهج على جمع وتحليل وتفسير الوثائق والسجلات التاريخية، وقد استخدمناه في هذا البحث من أجل معرفة الأداء الوظيفي والرقمنة ومديرية النشاط الاجتماعي والتضامن كيف كانت سابقا وكيف أصبحت.

الاقترب القانوني: يهتم الاقترب القانوني بدراسة الجوانب القانونية، للظاهرة محل الدراسة وقد استخدمنا هذا الاقترب في دراستنا ووظفناه في دراسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.

الاقترب المؤسسي: يهتم الاقترب المؤسسي بدراسة المؤسسة كوحدة للتحليل فيدرس بذلك كيفية تكوين المؤسسة ومراحل تطورها واختصاصات المؤسسة، فقد استعملنا هذا الاقترب في دراستنا ووظفناه في دراسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.

مصطلحات البحث:

بالنسبة لمصطلحات الدراسة فقد تناولنا في بحثنا هذا مجموعة من المصطلحات نذكرها كما يلي:

الأداء الوظيفي: ونقصد به الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

الفعالية: عرفت على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها بمعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها.

الرقمنة: عرفت على أنها عملية تحويل للبيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني.

الأشخاص المعوقين: نقصد بالشخص المعوق هو كل شخص يعاني من عاهات طويلة الأجل بدنية أو عقلية أو حسية أو ذهنية قد تمنعه لدى التعامل مع مختلف الحواجز من المشاركة بصورة كاملة وفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين.

تقسيمات الدراسة:

لأجل التطرق أكثر للموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول، ففي الفصل الأول تناولنا فيه الجانب النظري لكل من الأداء الوظيفي والفعالية، ومجموعة الأهداف والخصائص والأهمية لكل منهما.

كذلك الفصل الثاني أيضاً فقد تناولنا فيه الجانب النظري للرقمنة وما يتبعها.

أما الفصل الثالث والأخير فقد تناولنا فيه دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- نقص المراجع الخاصة بالنشاط الاجتماعي والتضامن.
- عدم توفر المعلومات الكافية خاصة فيما تعلق الأمر بموقع وزارة التضامن الوطني.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة
في فعاليته

تمهيد

يحظى الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية...الخ، فيعتبر هو المعيار أو المقياس الذي يعتمد عليه من طرف الموظف للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي، خصائصه، أهميته، عناصره، أبعاده وأنواعه، والعوامل المؤثرة في فعاليته.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى كيفية أداء الفرد لمهامه وواجباته في بيئة العمل، ويشمل ذلك مدى تحقيق الفرد لأهدافه المحددة، والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين وتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، وزيادة اهتمام المنظمات بأنواعها به إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تحديد مفهوم موحد له، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه وكذا الأهداف والنتائج التي يريد الباحثون الوصول إليها.

إن أصل كلمة الأداء لاتيني "performance" ولكن تعتبر اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " toperform " بمعنى تأدية أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

أولاً: تعريف الأداء

يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما المعنى الاصطلاحي للأداء، فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة منها: "هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص".²

¹ - بن قيراط عبد العزيز، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010، ص 24.

² - فايز عبدالرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 42-43.

كما تم تعريفه بأنه "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين".¹

كما عرف الأداء أيضا على أنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".
وعرفه احمد زكي بدوي الأداء هو "تنفيذ أمر واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".²

ويعرف أيضا هو "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".³

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما والتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقرير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنه أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم في فترة زمنية محدودة".⁴
من خلال التعاريف السابقة المختلفة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء يمكننا القول بأن الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ المهام الموجهة إليه من أجل تحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها.

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011، ص89.

² - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة 2009، ص72.

³ - الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

⁴ - احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310.

ثانيا: تعريف الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث عرف الأداء الوظيفي على أنه الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما يلقي **توماس جليبرت** الضوء على الأداء، إذ يرى "أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من عمل في المنظمة التي يعمل بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع من السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".¹

وعرفته **راوية حسن** على "أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".²

كما يرى **سلمي علي** "أن الرغبة والقدرة يتفاعلا معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".

إذن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاها الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.³

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء الوظيفي حيث أن الأداء الوظيفي يشير إلى كيفية أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم في مكان العمل، وقدرة الموظف على تلبية متطلبات الوظيفة بشكل فعال.

المطلب الثاني: تاريخ نشأة الأداء الوظيفي

يعود تاريخ نشأة الأداء الوظيفي إلى الثقافة التنظيمية والإدارية في بداية القرن العشرين، حيث بدأت الشركات في استخدامه لقياس أداء الموظفين وتحسين أداء العمل والإنتاجية.

تطور هذا المجال بمرور الوقت ليشمل العديد من النهج والأساليب مثل تقييم الأداء، وتطوير المهارات، وإدارة الأداء، وغيرها، وأصبح جزءاً مهماً من إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات.

كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لتاييلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تاييلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية من قبل الفرد العامل والمحرك الرئيسي لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء الوظيفي في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين.

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

1- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات).

- 2- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- 3- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- 4- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- 5- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس اثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل له لو كان منفردا.
- 6- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.¹

كما انه يوجد هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الأداء الوظيفي ومنها:

- 1- الكفاءة: قدرة الموظف على أداء مهامه بفعالية ودقة.
- 2- الفعالية: قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.
- 3- الإنتاجية: قدرة الموظف على إنتاج النتائج المطلوبة بشكل كاف وفي الوقت المحدد.
- 4- المرونة: القدرة على التكيف مع التغييرات وتقبل التحديات بشكل ايجابي.
- 5- الاستمرارية: القدرة على الحفاظ على مستوى عال من الأداء على المدى الطويل.
- 6- الابتكار: القدرة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة وإيجابية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- 7- التعلم والتطوير: الرغبة في تعلم مهارات جديدة وتطوير القدرات الحالية لتحسين الأداء.
- 8- التواصل الفعال: القدرة على التواصل والتفاعل بشكل فعال مع الآخرين في بيئة العمل.

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدرالساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص140.

تحقيق هذه الخصائص يساهم وبشكل كبير في تحقيق أداء فعال وجيد في محيط العمل.

المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل كل مؤسسة أو منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءاً متميزاً ومن ثمة يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وترجع أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، البقاء، الاستمرارية، مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما هذا يتوقف على مستوى الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.¹

- يمثل الأداء التي من خلالها يشبع الفرد العامل متطلبات حياته، كما يساهم في نجاح خطط التنمية الاجتماعية في الدولة.

- تحقيق التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.²

¹ - علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة

العليا، القاهرة، مصر، 1985، ص 188-189.

² - فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة

الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 98.

يعتبر الأداء الوظيفي عامل أساسي في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف والرؤية الإستراتيجية.

يساهم الأداء الجيد في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وتحسين رضا الموظفين، كما يساهم في تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام.

المبحث الثاني: عناصر وأبعاد وأنواع الأداء الوظيفي

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:¹

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** إن المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

ث- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ج - **السلوك:** تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:

- التمسك بالقيم التنظيمية.
- عوامل الكفاءة أو الأداء.
- المميزات أو الخصائص أو القدرات.
- الأسلوب أو الطرق الشخصية.

¹ - محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 50.

- المعرفة، الاتجاهات، المهارات، العادات.

ح - النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. وتبين النتائج ما يقوم الفرد بانجازه، وهي تركز على إحدى المكونات التالية:

- مخرجات العمل الحالية.

- النتائج القابلة للعد.

- الأهداف المنجزة.

- الكمية، النوعية، التكلفة والتوقيت.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

هناك من يحدد أبعاد الأداء الوظيفي في ثلاث أبعاد كالتالي:

أ- البعد الكمي: فبعض الأعمال قد تكون كمية والجهد المبذول مقاسه بمعدل وسرعة كمية الانجاز لان تأثير الفرد على الجودة محدودة.

ب- البعد الكيفي: تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ت- نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته، أنشطة معينة مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا

بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة.

وسلوك الأداء أيًا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكًا ظاهرًا محسوسًا أو يكون سلوكًا مستترا ضمانيًا.¹

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي وتصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر المختلفة وذلك على حسب "سهيلة عباس" و"علي حسن علي" وفقا لعدة أنواع نذكر منها:

أولاً: الأداء المعياري

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

ثانياً: الأداء الفعلي

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بانجازات فعلية

¹ - احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص26.

ثالثاً: الأداء الفردي

هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل المواظبة.¹

وهناك أنواع أخرى على حسب عمر محمد التومي الشيباني في كتابه علم النفس الإداري نذكر منها:

أولاً: الأداء الكلي

هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح... الخ، ويمكن الإشارة إلى أن الأداء هو تفاعل ادائيات المؤسسة وأنظمتها الفرعية.

ثانياً: الأداء الجزئي

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية وأداء الوظيفة الاقتصادية وأداء وظيفة التمويل وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.²

¹ - سهيلة عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ط1، ص246.

² - عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989، ص56.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد من هذا المنطلق نتطرق إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه.

تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تعددت السمات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فسماه البعض بقياس الكفاءة وآخرون بتقييم كفاءة الموظف داخل المنظمة إلا أنه أحسن تسمية له هو تقييم الأداء ونذكر منها ما يلي:

هو "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى".¹ ويعرف أيضا على أنه "عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، في شتى المجالات".² كما أنه "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة".

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:³

- رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وإن الهدف

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 367.

² - سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 378.

³ - شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.

الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

- دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتابع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتنفيذ والتقييد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

- يعتبر من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية: وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المنظمة.

من خلال ما سبق لوحظ انه من الضرورة وجود تقييم للأداء الوظيفي بالمنظمة ما يساعد في الحكم على مستوى كفاءة العاملين ونجاحهم بمزيد من النمو والتقدم.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم الأداء على حسب إدريس ثابت فيما يلي:¹

- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- إمداد العاملين بتغذية المرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع من كان متوقعا منه.

¹ - إدريس ثابت وآخرون، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص90.

- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
 - تيسير خطط المسار الوظيفي للعاملين.
 - المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
 - تفهم المدير لقدرات العاملين في منظمته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
 - تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
 - اختبار الأفراد الصالحين للترقية.
 - توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية.
- يتجلى الهدف من التقييم للأداء الوظيفي عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية.

المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه، وجب التطرق إلى تحسين الأداء والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحسين أداء موظفيها.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء: تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.¹

إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة. وهناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 177-178.

على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.¹

ثانياً: المراحل الأساسية في تحسين الأداء

يمر تحسين الأداء بأربع مراحل أساسية وهي: تشخيص الأداء، تطوير خطة إجراءات لتحسين أسباب الفجوة، تنفيذ خطة الإجراءات والتقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت.

أ- **تشخيص الأداء**: إن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء هو أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية أو الوقت أو الجودة أو التقنية، وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من النقد الموجه للمنظمات نظراً لعدم استغلالها الأمثل للخدمات والموارد، الوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، وإهدار ثروة المنظمات من المعلومات ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليه والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه.²

ومن هنا يمكن تعريف تشخيص الأداء على أنه العملية التي يستخدمها المشرف مع مرؤوسه للكشف عن الأسباب الحقيقية لنجاحه، والأسباب التي أدت لمواجهة بعض الصعوبات، وتهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات، بحيث يتمكن من إزالتها أو التغلب عليها، وهي تجري في أي وقت من السنة بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة.³

ب- **تطوير خطة إجراءات لمعالجة المشكلة**: متى ما شعر المشرف أنه قد تم التعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندما يكون بحاجة إلى تطوير خطة إجراءات

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، عمان، 2006، ص145.

² - علي السلمي، المرجع السابق، ص211.

³ - روبرت بكال، ترجمة موسى يونس: تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1999، ص202.

لمعالجة المشكلة، وهذه عملية مباشرة إلى حد ما، يفضل أن تتم بالمشاركة مع صاحب العلاقة أيضا.¹

ت- **تنفيذ خطة الإجراءات:** بعد الانتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في الورق، ستكون هناك حاجة إلى تنفيذها، وكأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يلي:

- اتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهاراته أو تغيير سلوكه.

- تقديم الرئيس للدعم أو التوجيه أكثر.

- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح أكبر للتوقعات.

- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتطوير القدرات والمهارات.

ث- **تقييم ما إذا كانت الخطة قد انتهت:** بعد أن توضع الخطة محل التنفيذ، يلزم المشرف أن يجدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة، فإن كانت كذلك فلعلة سيكون بحاجة إلى تفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة.

إذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة، قد يكون في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة، ومن ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد، لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب والحلول المحتملة باعتبارها فرضيات، وإن يترك المجال دائماً للاحتمالية أن تكون التشخيص غير صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه وإذا لم تنجح محاولاته فليجرب أسلوباً جديداً باستمرار التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين على مدار السنة من خلال متابعة أدائهم وتوفير تغذية مرتدة مستمرة عنه والسعي نحو تحسينه، وبإمكان الرؤساء في آخر السنة إجراء التقييم السنوي ببسر وفعالية.²

¹ - روبرت بكال، نفس المرجع السابق، ص 211.

² - علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 159.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الفعالية

أولاً: تعريف الفعالية

تعد فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكييفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم الفعالية إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق فقد عرفها "بارنرد" على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها بمعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها".

كما وصفت أنها "النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها".

أو هي "القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفاً".

وهناك من عرفها على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعافاً لوسائلها ومواردها، أو إجهاداً لقدرات أو طاقات أفرادها".

ويعرفها البعض الآخر على أنها "القدرة على تحديد نتائج مستهدفة، وتتأثر بمدى النجاح في اختيار واستخدام المدخلات دون إهدار أو إسراف".¹

ويقصد بالفعالية في هذه الدراسة قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن دون إضعاف لطاقاتهم وقدراتهم أثناء أدائهم الوظيفي.

ثانياً: فعالية الأداء الوظيفي

يتجه بعض علماء الإدارة في تعريفهم لفعالية الأداء الوظيفي إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد، دون الاهتمام بالفرد الذي يصدر عنه ذلك السلوك، لذلك عرف ريدين فعالية الأداء الوظيفي بأنها "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة

¹ - محمد بن إبراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004، ص10.

التي يقودها"، في حين يميل البعض الآخر إلى القول بأن "فعالية الأداء الوظيفي ليست مفهوماً أحادياً يرتبط بعنصر واحد وهو الإنتاجية، وإنما يتسع ذلك المفهوم في نظرهم ليشمل عدة عناصر تشمل انجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاه العاملين والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة".¹

ويقصد بفعالية الأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى انجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بمسؤولي الإدارة أثناء قيادتهم لمؤسسيهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرسومة لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، هذا ما حدث أثناء عملية تحويل ملف منحة المعوقين من مديرية النشاط الاجتماعي إلى وكالة التنمية الاجتماعية.

المطلب الثاني: المداخل الأساسية لفعالية الأداء الوظيفي

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف جامع وموحد للفعالية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها، وفيما يلي يمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

أولاً: المداخل التقليدية

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بالعمليات الثلاثة التالية: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية، وذلك على النحو التالي:

أ- مدخل تحقيق الأهداف

يركز هذا المدخل في قياس فاعلية أي منظمة من المنظمات على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وليس على مدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الأهداف.

¹ - محمد بن إبراهيم الربيع، نفس المرجع السابق، ص 11.

إن تحقيق الهدف في نظر هذا الاتجاه يعد من المؤشرات الفعلية على مدى فعالية المؤسسة ومعيارا صادقا على تفوقها.

من هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية، فإذا أنتج موظف ما عدد المهام المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حققت المنظمة المعدل الذي وضعته للعمل المطلوب كانت فعالة.¹

ب - مدخل النظم

من المعلوم أن المنظمات على اختلاف أحجامها هي في النهاية أنظمة مفتوحة ومركبة في الوقت نفسه، فهي تحتاج إلى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة ومن أهم مؤشرات مدخل النظم: "القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة".

ونشير إلى أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية مترابطة تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفا في خصائصه عن صفات وخصائص الأنظمة الفرعية ومن أهم العناصر التي تشكل التنظيم فهي:

- المدخلات.

- العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.

- المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.

- التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة.²

ثانيا: المداخل المعاصرة

¹ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مذكر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 205.

² - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 208.

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات وتعدد عملياتها وأطراف التعامل معها ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

أ: مدخل أطراف التعامل

يركز هذا المدخل على الأخذ بعين الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها، ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
 - المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
 - العمال: هدفهم الحصول على أعلى الأجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
 - الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
 - المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات واكبر قدر من السلطة والنفوذ.
 - الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.
 - المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.
- ب: مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها. وقد قام QUINN 1983 بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنه التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

- التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

-**التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي وسنذكر منها ما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
 - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - القدرات والمهارات الشخصية مثل القدرة على التواصل، وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.
 - البيئة العملية بما في ذلك الثقافة المؤسسية، والعلاقات مع الزملاء والمدراء.
 - الإدارة الفعالة ومدى تأثيرها على توجيه ودعم وتقييم الموظفين.
 - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
 - كيفية تأثير التكنولوجيا والمعدات على قدرة الموظفين على القيام بمهامهم بشكل فعال.
 - مدى وضوح الأهداف وتحفيز الموظفين لتحقيقها.
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية في كل ما هو روتيني.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- كل هذه العوامل ليس على سبيل الحصر تؤثر وبشكل كبير على مدى تحقيق أهداف المنظمة من طرف موظفيها من الرئيس إلى المرؤوسين.¹

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2002.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل ماهية الأداء الوظيفي، والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، خصائصه وعناصره، أبعاده وأنواعه، كما القينا الضوء على عملية تقييم الأداء والتي يوصى بالقيام بإجراءاتها للمختصين ذوو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر البالغ على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون بذلك عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الفرد والحكم عليه ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى أرقى المستويات.

كما تناولنا أيضا المداخل الأساسية لفعالية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في فعاليته بالنسبة للفرد العامل وضرورة الاهتمام به لأنه المحرك الأساسي لبلوغ الأهداف المرجوة للمنظمة، وذلك في رفع كفاءة العاملين وإتاحة الفرص لهم في أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين.

الفصل الثاني

الرقمنة في قطاع التضامن

تمهيد

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة بفضل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والانترنت ثورة حقيقية حيث تشير الرقمنة في قطاع التضامن إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتطوير الخدمات والبرامج التي تقدمها المؤسسات والوزارات المعنية بالتضامن الاجتماعي والرعاية الاجتماعية، يشمل ذلك استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتطبيقات الذكية لتيسير عمليات تقديم الخدمات وتحسين الوصول إليها للمستفيدين. تهدف هذه الجهود إلى تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الدعم الاجتماعي والمساعدات للفئات المستحقة في المجتمع.

ظهرت الرقمنة كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمة العمومية لتطوير طرق العمل وبذلك تحسين أداء الخدمات وتقديمها للمتعاملين بطريقة الكترونية أصبح أمر حتمي على كل مؤسسة، لأن كل دولة تسعى لتسيير قطاعاتها ضمن تقديم خدمات للمواطنين ذات مستوى وجودة، وقد أصبح اعتماد أسلوب الإدارة التقليدية لا يجدي نفعا، نظرا لما يتميز به من بطئ وتيرة تقديم الخدمات من جهة وزيادة الضغط على الموظفين من جهة أخرى.

وسنتناول في هذا الفصل كلا من ماهية الرقمنة وتاريخ نشأتها، خصائصها، عناصر الرقمنة وأشكالها، نماذجها وأنواعها.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

تعتبر الرقمنة أقوى تحول نوعي في قطاع المعلومات منذ أكثر من عقدين من الزمن فهي عبارة عن نظام متكامل وعملية معقدة تتوفر فيها متطلبات عديدة وتقنيات حديثة لتطبيقها والعمل بها في المؤسسات المختلفة مما يدعو إلى بلورة هذه الإستراتيجية للنهوض بها وتحديد ما يجب حفظه وإخضاعه للرقمنة وإرساء قواعد وإجراءات واضحة لضمان استمرارها والحفاظ عليها.

حيث تناولنا في هذا المبحث عدة مطالب متمثلة في: نشأة الرقمنة وتعريفها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

أولاً: تعريف الرقمنة

أ- التعريف اللغوي:

تدل كلمة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرفع والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقماً أعجمه وبينه وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط" وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" أي كتاب مكتوب ومرقم، القلم والرفع: الكتابة والختم... والرقم: ضرب مخطط من الريش ورقم الثوب يرقمه ورقمه خطه.¹

ب- التعريف الاصطلاحي:

يمكن تعريف الرقمنة على أنها تلك الوسيلة التقنية التي تعمل على تحويل الصورة الورقية من الحوامل التقليدية للوثائق إلى صورة الكترونية، فالوثائق المرقمة تصبح وثائق

¹ - سعيد يقطين، من النص إلى النص المترابط، مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، ط1، 2005، ص259.

الالكترونية والرقمنة تهتم بكل الوثائق، ويمكن إجراؤها انطلاقا من مختلف الحوامل كالورق والمصغرات الفيلمية، الأشرطة المغناطيسية، أشرطة الفيديو والأفلام... وغيرها.¹

كما عرفت أيضا أنها عملية تحويل للبيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني.²

غير أن هذا المصطلح يمكن أن يأخذ عدة معاني حسب المجال الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

أ- في الحسابات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

ب- في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل: الكتب والصور سواء كانت صورا فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... الخ.

وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرا بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي أي إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع من أجهزة المسح الضوئي، والتي ينتج عنها أشكال عرضها على شاشة الحاسب.³

كما عرفت الرقمنة على " أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة "chainenumerique" يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم".⁴

¹ - عبد المالك بن السبتي وزهير حافطي، تطبيقات تكنولوجيايات المعلومات في مراكز الأرشيف، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، قسنطينة 2011 ص 157، 158.

² - سعيد يقطين، المرجع السابق، ص 21

³ - نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص 20.

⁴ - سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، 2005، 2006، ص 81.

يرى دوج هودجز "doughodges": مفهوم آخر تبنته المكتبة الوطنية الكندية تعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات، الدوريات، والكتب، والمخطوطات والخرائط... الخ.¹

كما عرفت الشبكة الكندية للمعلومات حول التراث عملية الرقمنة بأنها " العملية التي من خلالها يتم خلق صور رقمية انطلاقاً من وثيقة ورقية".²

المطلب الثاني: تاريخ نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الو.م.أ وبريطانيا منذ الخمسينات حسب هرلر من خلال النتائج المحققة لإخفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية، والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات من المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفادها الوحيد الفهرس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994 بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكليف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الو.م.أ بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل

1- نور الدين بطاط، واقع التعليم الرقمي بالجامعة الجزائرية، جامعة المسيلة نموذجاً، ملتقى حول الرقمنة ضماناً لجودة التعليم العالي والبحث العلمي، 21، 22 فيفري 2021، ص 132.

2- رشيد سعدالله وخالد قاشي، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، نوفمبر 2020، ص 183.

هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الو.م.ا.¹

يعود تاريخ الرقمنة إلى فترة طويلة، ولكن أحد أوائل الأنظمة الرقمية المعروفة كانت نظرية الحاسوب التي طورها عالم الرياضيات البريطاني ألان تورينغ في عام 1936، ومنذ ذلك الحين تطورت تقنيات الرقمنة بشكل كبير خاصة مع انتشار الحواسيب وتطور التكنولوجيا الرقمية.

المطلب الثالث: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة على غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- أ- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونياً متجاورة.
- ب- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- ت- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- ث- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

ج- **التفاعلية:** أي أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.²

¹ - احمد الكسبي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة والافتراضية، الغربية 3000، العدد 2008، ص 29، ص 6.

² - احمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص 07.

ح-**اللاتزامنية**: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

خ-**اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالانترنت مثلاً: تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت.

د-**قابلية التوصيل**: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة المصنعة أو البلد المصنع على مستوى العالم.

ذ-**قابلية التحرك والحركية**: أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال...الخ.

ر-**قابلية التحويل**: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة.

ز-**اللاجماهيرية**: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنوية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

س-**العالمية والكونية**: وهي المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنتشر عبر مختلف المناطق في العالم وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونياً.¹

كما يمكن تلخيص خصائص الرقمنة في مجموعة من العناصر التي تعكس التحول نحو التكنولوجيا الرقمية في مختلف المجالات، ومن بين هاته الخصائص:

أ- **التوفرية**: إمكانية الوصول إلى المعلومات والخدمات الرقمية بسهولة وفي أي وقت ومن أي مكان.

¹ - روفيا كوال وفؤاد بوفطيمة، مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة، "الإمارات العربية المتحدة نموذجاً"، (مجلة آفاق للبحوث والدراسات) المجلد 05، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، جويلية 2022، ص 101.

- ب-**التكاملية**: القدرة على ربط وتكامل البيانات والعمليات والأنظمة المختلفة بشكل سلس لتحقيق تجربة مستخدم متكاملة .
- ت-**التنقلية**: القدرة على العمل والوصول إلى البيانات والتطبيقات من خلال أجهزة محمولة مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية.
- ث-**التحليل الذكي**: استخدام التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي لفهم البيانات بشكل أعمق واتخاذ القرارات الأكثر دقة وفعالية.
- ج-**الأمان والخصوصية**: توفير آليات وأساليب لحماية البيانات وضمان سرية المعلومات الشخصية.
- ح-**التواصل الاجتماعي والتعاون**: إمكانية التواصل والتعاون بين الأفراد والمجموعات بشكل فعال وفي الوقت الحقيقي عبر الشبكات الاجتماعية وأدوات التعاون الرقمية.
- خ-**التطوير المستدام والمرونة**: القدرة على تطوير وتحديث الحلول الرقمية بشكل مستمر لتلبية احتياجات المستخدمين والتكيف مع التغييرات في البيئة العملية بسرعة.
- د-**الابتكار والإبداع**: تشجيع وتمكين المبادرات الإبداعية والابتكارية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات.

المبحث الثاني: عناصر وأشكال ونماذج الرقمنة

تناولنا في هذا المبحث مجموعة عناصر ونماذج وأشكال الرقمنة

المطلب الأول: عناصر الرقمنة

تحتوي عناصر الرقمنة على ما يلي:

أ- الترميز الرقمي: ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات، حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصورة، الصوت) ووضعها على الخط ليستقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، ومن ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للهجة آلياً أيضاً.

ب- أنظمة التراسل الرقمي: ونعني به أنظمة التراسل الليزر وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ، لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المستعمل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تامين رفيع.

ت- تقنيات النظام الرقمي: وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحول وتعد كلمة اختصار لكلمتي وتعنيان بالعربية: المعدل ومزيل التعديل، ووظيفتها تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة، والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمية، إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

ث- أنظمة التحويل: حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية، تؤمن التقارب بين المعلومة المرسل والمعلومة المستقبلة، كما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

ج-شبكات الهاتف المحمول: وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي شهده القرن 21، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة، وبسرعة عالية تصل إلى 2ميغابايت في الثانية.¹

ح-تقنيات البث الإعلامي: وهي المرحلة التي وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة، بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو.²

المطلب الثاني: أشكال الرقمنة

وتتمثل فيما يلي:

أ-الرقمنة في شكل صورة: يطلق عليها أيضا الصور في شكل نقاط "image en mode" أو صور راستر "image"، وتتكون من شبكة من النقاط تسمى بيكسال أو وحدات ضوئية، ويتم تجزئة كل صفحة من صفحات النص إلى عدد معين من نقاط الوحدات الضوئية وترتبط كل نقطة بنظام ترميز معين من ابيض واسود مروراً بالتردد الرمادي ووصولاً إلى باقي الألوان، ومن خلال أسلوب الترميز، أصبح من الممكن استخدام رمز أكثر أو أقل تعقيداً يمكن تطبيقه بمساعدة ما يسمى "bit" وعدد "bit" المستخدمة في الترميز كل نقطة تكون عادة محددة من خلال عمق تلك النقطة، وفي هذا الأسلوب من الرقمنة يتم إنتاج نسخة في شكل صورة لكل صفحة من صفحات النص الذي يتم رقمته، مما يؤدي إلى الحصول على نسخة مرقمنة مطابقة تماماً للنص الأصلي، غير أن هذا الأسلوب عيوبه متمثلة في كونه لا يسمح القيام بالبحث في النص أو إجراء البحث النصي، وهذا ما يجزنا إلى القيام بعملية وصف ببيولوجرافي كامل والقيام بعملية الكشف قصد تيسير عملية الوصول إلى الوثيقة، ومن بين عيوبه أيضا انه يشغل حيزا معتبرا على وسائط التخزين فناتج عملية الرقمنة عبارة عن صور نقطية ذات أحجام معتبرة وبالتالي تشكل ازدحام بالنسبة للملفات الرقمية.

¹ - إيمان بغدادي وسمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، (مجلة أوراق بحثية)، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، جانفي- جوان 2022، ص 79-80.

² - إيمان بغدادي وسمية رماش، المرجع نفسه ص 80.

في حين أن لأسلوب الرقمنة في شكل صورة مزايا تتمثل في كونه أسلوب سهل وغير معقد وهو أسهل أسلوب يمكن تطبيقه، وهو أرخص الأساليب تكلفة في عمليات الرقمنة.¹

ب- الرقمنة في شكل صوت: هي تحويل رقمي لصوت المتحدث وتسجيله بعد معالجته وتحسينه على شكل mp3...الخ فمثلا: سماع صوت مرتل للقرآن في الحاسوب، ما هو إلا تحويل رقمي لصوت المرتل الأصلي، حيث يتم تسجيله بجهاز تسجيل الصوت، ثم معالجته ببرامج خاصة للحصول على الجودة العالية.

وهذا الشكل من الرقمنة يعد ضروريا لتسجيل الأصوات المختلفة من قراءة، شاعر وغناء ويساعد كثيرا في توثيق التراث الثقافي غير المادي كالأغاني التراثية مثل مدح سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أغاني الأعراس التراثية، الشعر الذي يلقي في الأعراس وغيرها من المناسبات في القديم.

تعتبر الرقمنة في شكل صوت من الوسائل التي تبقى التراث اللامادي محفوظ بطريقة امثل.

ج- الرقمنة بشكل صوت وصورة في نفس الوقت: وهو مزج الشكلين السابقين، نحصل في النهاية على فيديو يسجل على شكل: avi, dvd...الخ وتتم الرقمنة في هذه الحالة باستعمال كاميرات رقمية لتصوير الأفلام الوثائقية عن المعالم الأثرية والعادات والتقاليد وغيرها من التراث اللامادي خاصة والمادي عامة.

إن هذا الشكل من الرقمنة يعد نتيجة من تطوير الأشكال السابقة وضمها مع بعضها البعض ما ينتج لنا شكل متكامل يضم الكتابة والصوت والصورة وهو ما نلاحظه جليا في مخرجات الأفلام ما تحتويه من صورة وكتابات وصوت وما يساعد في التدقيق في حفظ وإيصال التراث الثقافي وخاصة غير المادي كما هو للجمهور.

¹ - نبيل عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها وإنشاؤها مكتبة جامعة الأمير عبد القادر نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم في علم المكتبات، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ص 168-169.

كما يعتبر هذا الشكل الأكثر استعمالا في الترويج عن تراثنا والتعريف به على المستوى العالمي.¹

د-الرقمنة في شكل نصوص: يمكن الحصول على هذا الشكل من الرقمنة من خلال منهجين أساسيين وهما:

الأول: من خلال أجهزة وبرمجيات متخصصة في إنشاء النصوص (معالجة النصوص وفي هذه الحالة يكون النص متاح ولا يحتاج إلى رقمنة مادام يحتفظ بالشكل الذي تم تصميمه عليه.

بالإضافة إلى الاحتفاظ بالمحتوى الموضوعي ويقتصر استخدام هذا المنهج في بيئة تشغيل مطابقة تماما للبيئة التي تم إنشاؤه فيها أول مرة.

الثاني: ويعتمد على تقنيات عمل أجهزة القراءة الضوئية للحرف OCR وهي تقنية تسمح باستعادة المحتوى النصي ولكن طريقة العرض الشكلي غالبا ما يتم فقدانها.

يمكن كذلك الحصول على جزء من البناء المنطقي للنص "Structure logique" من خلال التعرف على العناوين والفقرات على سبيل المثال.

وهذه البرمجيات تتسم بما يلي:

- تسمح بالعرض وإتاحة المحتوى الموضوعي من خلال تطبيقات الشبكة العنكبوتية.
- إمكانية البحث في النص الكامل " full text " والتنقل ببسر وسرعة فائقة بين النصوص المختلفة، وكذلك داخل النص الواحد.
- إمكانية ربط استفسار البحث بالعناصر التي تميز النصوص عن بعضها البعض مثل (التاريخ، المؤلف، الموضوع).

- إمكانية الاستفسار باللغة الطبيعية (أصل النص) والتي تتيح ولوج مبسط ومباشر.²

¹ - يوسف سيف إدريس، دور الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة في التعريف بالتراث الثقافي وتثمينه،

(مجلة منبر التراث الأثري)، العدد 09، مرمم التراث الثقافي متحف البارود، الجزائر، ص 290-291.

1- كلثوم عطاب ومكي الدراجي، رقمنة الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بلدية ورقلة نموذجا، (مجلة الاجتهاد القضائي)، المجلد 13، العدد 02، اكتوبر 2021، ص 1257-1258.

هـ - **الرقمنة في شكل اتجاهي:** وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي، عملية طويلة ومكلفة، وتتواجد حالياً بشكل للتقديم الاتجاهي وهو PDF. وهي تقنية طورتها شركة ADOPE عام 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً.

المطلب الثالث: نماذج الرقمنة

التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال، ينتج عنه تغييرات أساسية في الطريقة التي تسير بها الأعمال الإدارية وغيرها من الأعمال، وتستخدم الإدارات هذه العملية لإعادة تشكيل أعمالها لتكون أكثر كفاءة.

1- النموذج الفني the technical model

حيث يتم فيه تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

2- النموذج السلوكي the behavioral model

وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية اتخاذ القرارات رقمياً.

3- النموذج الفني الاجتماعي the sociotechnical

حيث يؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل والتنظيم عند عمليات التحويل والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات.¹

4- نموذج المشاركة في المعلومات information artnership

يعتمد على اشتراك المؤسسة في احد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو الاعتماد احد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة.

1- فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 199-200.

5- نموذج تحليل القوى التنافسية the competitive force model

يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى إلى تعظيم نقاط التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

6- نموذج إدارة الأصول الرقمي digital asset management

والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

7- نموذج التحول التدريجي the multistage transformation model

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.

8- نموذج التحول الاستراتيجي the strategic transformation model

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي احد الوسائل لتحقيق الأهداف.

9- نموذج التحول الديناميكي the dynamic transformation model

يحقق هذا النموذج الاستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.

10- نموذج التنظيمي التطويري the organization development model

يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.

11- نموذج المثلية the optimization model

يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة.¹

12- نموذج التكلفة والمكاسب cost-benefit analysis model

وتلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

13- نموذج التحويل المتكامل the integrated transformation model

ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات لبناء المنظمة الرقمية والى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، تشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

14- نموذج التحويل الاستجاري the information communication technology model

تقوم بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات التكنولوجية وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة.

15- نموذج المشاركة the information communication technology model

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الرابط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات إدخال التحديث المستمر وفق اتجاهات المتنافسين.²

إن دخول الرقمنة بهدف تحسين أداء الموظفين داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالمسيلة، يمثل إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق نتائج ايجابية فأداء الموظفين

1- فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص200.

2- المرجع نفسه، ص200.

لمهامهم داخل المديرية بشكل متطور وسريع قد يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية.

أصبح موضوع الرقمنة نقطة تحول كبيرة ينظر من خلالها إلى مستوى الأداء الفعلي للموظف، نتيجة التطورات الكبيرة في الخدمات المقدمة للمواطن، من قبل المنظمة والمؤسسة الحكومية بعد دخول الرقمنة كآلية حديثة تساهم في تحسين وترشيد الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف وأنواع الرقمنة

في هذا المبحث سوف نتعرف على أهمية وأهداف وأنواع الرقمنة.

المطلب الأول: أهمية الرقمنة

للرقمنة أهمية كبيرة وفوائد كثيرة نذكر منها ما يلي:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها.
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات بمفردها.
- تحصيل المعلومات من المجموعات الضخمة مهما بلغت ضخامتها.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة والألوان أيضا.
- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى (الصوت، الصورة، الفيديو...الخ).
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- إمكانية وجود نقد المصادر والمواد المعلوماتية.
- الرضا الذي يحصل عليه الباحث نتيجة هذا التنوع والقدرات والسرعة والدقة والذي ينعكس ايجابيا على المكتبة وخدماتها.
- الإمكانيات التفاعلية، أي القدرة على البحث في قواعد عديدة للربط الموضوعي وفتح المجالات الواسعة أمام المستفيد.

- لقد استطاعت مصادر المعلومات الرقمية أن تحل الكثير من المكتبات مشكلة المكان.¹

تعددت فوائد الرقمنة كونها أصبحت أساسية في حياتنا اليومية وفي مختلف المجالات والقطاعات، فهي تسهل الوصول إلى المعلومات وتسرع العمليات وتحسن الاتصالات، بالإضافة إلى تمكين الابتكار وتوفير الفرص وتحسين الخدمات العامة بشكل عام وهذا ما سنراه في قطاع التضامن وكيف استفاد من الرقمنة في تحقيق أهدافه.

المطلب الثاني: أهداف الرقمنة

من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي:

- تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات.
- تمكين الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات.
- تعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات.
- تحقيق التنمية المستدامة وزيادة الإنتاجية والتنافسية.
- تعزيز الشفافية وتقليل التكاليف وتحسين تجربة المستخدم.
- توفير بيئة عمل رقمية مرنة ومبتكرة للشركات والمؤسسات.
- تحقيق الاستدامة البيئية من خلال استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة الموارد البشرية والحد من الانبعاثات.
- تحسين جودة الحياة وتوفير سبل لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- تحسين النظم التعليمية من خلال تكامل التكنولوجيا في التعليم والتدريب.
- تشجيع الابتكار الاجتماعي لحل المشكلات الاجتماعية والبيئية باستخدام التكنولوجيا.²

¹ - يزيد عباسي وسليمة حفيظي، "الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية"، (المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات)، المجلد 05، العدد 02، جامعة بسكرة-الجزائر، ابريل 2022، ص 175.

² - يزيد عباسي وسليمة حفيظي، المرجع السابق ص 177.

المطلب الثالث: أنواع الرقمنة

من الأنواع الشائعة للرقمنة نذكر منها مايلي:

الرقمنة اليدوية: تنطوي على التتبع اليدوي عبر جهاز التحويل الرقمي جميع الخطوط من الخريطة المطبوعة، لإنشاء خريطة رقمية متطابقة على الحاسوب.

الرقمنة الرأسية: تتشابه وطريقة الرقمنة اليدوية، إلا أن الاختلاف يكمن في أنها تمسح الخريطة أو الصورة ضوئياً مباشرة، وتعرضها على شاشة الحاسوب.

الرقمنة التفاعلية: هذه الطريقة هي نسخة مطورة من الرقمنة الرأسية، إذ تزداد فيها السرعة والدقة في تتبع خط واحد في كل مرة بتوجيه من المشغل.

التحويل الرقمي التلقائي: هو عملية تحويل البيانات النقطية إلى متجه بطريقة آلية باستخدام تكنولوجيات التعرف على الأنماط ومعالجة الصور في هذه الطريقة يتتبع الكمبيوتر جميع الميزات الموجودة على الخريطة إذ يعطي دقة عالية مع استهلاك منخفض للوقت ويسمح بالتخصيص وتحسين جودة الصور.

خلاصة الفصل

الرقمنة هي مفهوم يشير إلى تحويل المعلومات والعمليات من صيغة تقليدية إلى صيغة رقمية، جزءا أساسيا من التحول الرقمي الذي يشهده العالم في العصر الحديث تتضمن الرقمنة تحويل البيانات والمحتوى والعمليات إلى صيغة رقمية تتيح استخدام التقنيات الحاسوبية وتحليل البيانات وتخزينها ومشاركتها بسهولة وفعالية وتعد أهمية الرقمنة من الفوائد التي توفرها في تسهيل وتحسين العديد من العمليات وفي جميع القطاعات.

أما بالنسبة لقطاع التضامن فشهدت الرقمنة تحركا واسعا خاصة في السنوات الأخيرة، مما ساعدت على تنظيم الأحوال الشخصية للمواطنين ومساعدة الفئات الهشة وحماية حقوقهم خاصة في ما تعلق الأمر بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم، حيث كان للرقمنة دورا كبيرا في عملية تحويل ملف منحة المعوقين من مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة إلى وكالة التنمية الاجتماعية بباتنة فرع المسيلة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة

تمهيد

يعتبر قطاع التضامن في الجزائر الركيزة الأساسية لنجاح التنمية الاجتماعية أولا والمحلية ثانيا، حيث يلعب هذا الأخير دورا مهما وحيويا في تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز التكافل المجتمعي.

يعد النشاط الاجتماعي والتضامن مكسب كبير للمجتمع على اعتباره إحدى آليات التنمية الاجتماعية في الجزائر، وفكرة النشاط الاجتماعي والتضامن ليست جديدة بل تعود إلى زمن بعيد من عمر الدولة الجزائرية.

يهدف هذا القطاع إلى تقديم الدعم والمساعدة للفئات الهشة من المجتمع، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة، الأطفال الأيتام، النساء الأرامل والمطلقات، وكبار السن، تنفذ هذه الجهود من خلال مجموعة من البرامج والسياسات التي تشرف عليها وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى التعرف على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، وبعدها نتناول تاريخ نشأتها وهيكلها التنظيمي، وما هي الإجراءات العملية المتخذة في تسير ملف منحة المعوقين 100%.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة

تجسيدا وتنفيذا للسياسة الوطنية في مجال التضامن الوطني والتنمية الاجتماعية تقوم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، بمجموعة برامج تهدف في مجملها إلى تحقيق التنمية الاجتماعية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة حيث سنتناول في المطلب الأول تعريفا للمديرية وفي المطلب الثاني تاريخ نشأتها والمطلب الثالث الهيكل التنظيمي لها مع إبراز مدى فعالية الأداء الوظيفي داخل مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم (نموذجا) في ظل رقمنة قطاع التضامن.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة الفاعل الأساسي والرسمي لسياسة النشاط الاجتماعي لقطاع التضامن، حيث تتكفل بالإصغاء والمرافقة وتقديم المساعدة للأشخاص في وضع صعب بحكم وضعهم الصحي الذي تترتب عليه إعاقة خلقية أو مكتسبة أو بحكم سنهم سواء كانوا أطفالا أو أشخاصا مسنين، أو بحكم جنسهم رجالا كانوا أو نساء، أو بحكم الوضعية الاجتماعية الهشة أو أشخاصا معزولين بدون سند عائلي فتتكفل المديرية بالإصغاء والمتابعة من أجل إدماجهم الاجتماعي أو المؤسساتي والارتقاء بهم من مرحلة المساعدة على الإدماج الاجتماعي لتحقيق التنمية الاجتماعية أولا والمحلية ثانيا.

المطلب الثاني: تاريخ نشأة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

يعد النشاط الاجتماعي إحدى الآليات التي تتخذها الدولة لتوفير الحماية الاجتماعية، كما يقصد بالنشاط الاجتماعي للدولة، النشاط الذي تموله الضرائب والذي يختص في المجالات التالية:

- دعم قطاع التربية (المنح والمطاعم المدرسية).
- نشاطات دعم التضامن.
- نشاطات لصالح المكفوفين والأطفال المسعفين والمعوقين.

- الشبكة الاجتماعية.

- صندوق تعويض ضحايا الإرهاب.

- نشاطات ثقافية ورياضية.

وعليه يمكن القول أن النشاط الاجتماعي للدولة يمثل مجموعة السياسات والجهود الرامية عبر العديد من القنوات، إلى إعادة توزيع الدخل والمساعدات، لفائدة الفئات الاجتماعية المعوزة والهشة، ويكزن ذلك عن طريق التحويلات الاجتماعية للدولة، حيث تعكس هذه الأخيرة سياسة الدولة الاجتماعية فهي تسمح بتحقيق العديد من العمليات، منها المساعدة والتضامن مع الفئات الهشة.

وعن تأسيس برامج النشاط الاجتماعي والتضامن في الجزائر فقد أوجدته جملة من الظروف التي عاشتها الجزائر على غرار تأثرها بالتجارب الدولية، فبعد حصول الجزائر على استقلالها ورسمها لسياسة تنموية طويلة المدى يمكن أن نحصرها ما بين 1956 إلى غاية 1980، هذه المرحلة التي شهدت تدخلا واسعا للدولة في النشاط الاقتصادي، وتميزت بنقص الفاعلية في الأداء فضلا على كونها مكلفة، فكان لزاما على الدولة الجزائرية أن تقوم برسم سياسة اقتصادية مغايرة تقلص من خلالها دور الدولة في النشاط الاقتصادي، لترك بذلك مجالا للقطاع الخاص، وهذا ما جسده الإصلاحات الجديدة التي امتدت من سنة 1989 إلى غاية 1980، لتأتي بذلك مرحلة جديدة ابتداء من سنة 1999، كل هذه الإصلاحات والمراحل خلفت انعكاسات سلبية على المجتمع، ومست بأدنى شروط الحياة للأفراد، ولتخفيف عبئ الإصلاح على محدودي الدخل والفقراء تطلب الوضع ضرورة الإسراع بتنفيذ برامج الإصلاح الاجتماعي للمساهمة في توفير فرص العمل، والحد من البطالة، وتطوير برامج التأمينات والمعاشات وكذلك الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.¹

1- علي بطاهر، سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد رقم 01 جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، 2004، ص 210.

وفي مجال النشاط الاجتماعي والتضامن تم سن مجموعة من القوانين التي حملت مجموعة من البرامج لتعزيز الحماية الاجتماعية، وذلك بدعم الفئات الفقيرة والمحرومة، فتم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-264 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 إنشاء مديرية الصحة والحماية الاجتماعية على مستوى كل ولاية، لتصبح بعد ذلك مديرية النشاط الاجتماعي وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 18 ديسمبر 1996، ثم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بموجب المرسوم التنفيذي 10-128 الصادر في 28 افريل 2010، والمتضمن تعديل وتنظيم مديرية النشاط الاجتماعي في الولاية، وبذلك تم إنشاء مديريات النشاط الاجتماعي والتضامن وتضم كل مديرية تحت سلطة المدير المعين من قبل وزارة التضامن الوطني والأسرة.

وتنص المادة 08 من المرسوم على انه تحدث مصلحة النشاط الاجتماعي في البلديات التي يساوي أو يفوق عدد سكانها ثلاثين ألف (30.000) نسمة، ومكتب للنشاط الاجتماعي في البلديات الأخرى.¹

تتولى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للقيام بجميع التدابير التي من شأنها تاطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن، وضمان متابعتها ومراقبتها ويكون ذلك في جزأين الأول بعنوان النشاط الاجتماعي والثاني بعنوان التضامن الوطني.

إلى جانب مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن توجد وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) التي تعمل جنبا إلى جنب مع مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن من اجل متابعة أكثر لعملية التنمية الاجتماعية، وتعد وكالة التنمية الاجتماعية هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية.

انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96/232 المؤرخ في 29 جوان 1996، عملا بأحكام المادة 196 من الأمر رقم 59/27 المؤرخ في 31/12/1995 المتعلق بقانون المالية

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 10/128، المتعلق بتعديل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، المؤرخ في 28 افريل 2010، الجريدة الرسمية، العدد 29، ص 5.

1996¹، وأنشأت هذه الوكالة للتخفيف من حدة نتائج مخطط إعادة الهيكلة على الفئات الاجتماعية الضعيفة، ويكون ذلك من خلال وضع برامج لمحاربة الفقر والبطالة والتهميش. وتتكون مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة من خمسة مصالح وعشرة مكاتب ويبلغ عدد المستخدمين الدائمين فيها واحد وثلاثين مستخدم مقسمة في الجدول كالتالي:

جدول رقم(01): التقسيم الإداري لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة

عدد الموظفين	رؤساء المصالح		رؤساء المكاتب		الموظفين		متعاقدين
	مشغول	شاغر	مشغول	شاغر	الإداريين	البيداغوجيين	
204	4	1	00	10	31	123	50

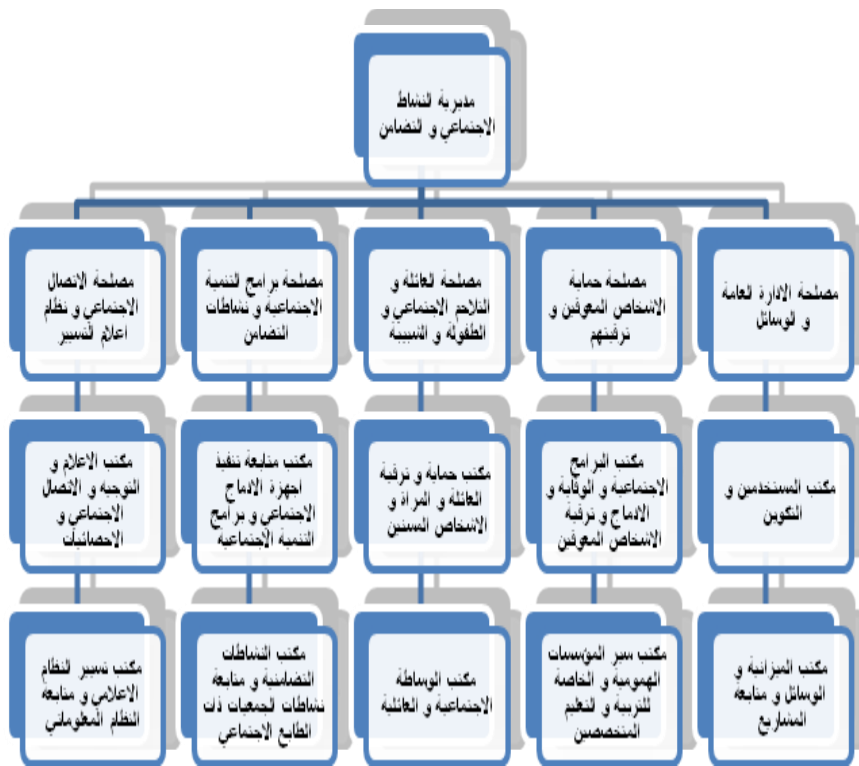
1- الجيلالي عجة، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2005، ص292.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي والإجراءات العملية المتخذة لتسيير ملف المنحة

تناولنا في هذا المبحث مطلبين درسنا فيهما الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، والإجراءات العملية المتخذة لتسيير ملف المنحة.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة

يحتوي الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة على المصالح والمكاتب التالية:



شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة

تنقسم مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة إلى خمسة مصالح تتمثل فيما يلي:

- مصلحة الإدارة العامة والوسائل.
- مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم.
- مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة.
- مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام الإعلام والتسيير.
- مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن.

تعمل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة على بذل كل المجهودات من اجل التنمية الاجتماعية أولا و المحلية ثانيا حيث تقوم بدورها بمتابعة ومراقبة وتقديم المساعدة لذوي الفئات الهشة من المجتمع ففي هذا المبحث سوف نتطرق إلى جزء من نشاطات المديرية حيث خصصت في هذه الدراسة مصلحة من مصالح المديرية ألا وهي مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم باعتبارها أساس وركيزة المديرية بالدرجة الأولى لما لها من علاقة وطيدة بين هاته الفئات الهشة والوزارة الوصية (قطاع التضامن) حيث تولي هاته الأخيرة أهمية كبيرة لهذه الفئة.

وكتخصيص لدراسة مصلحة من مصالح مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة قمنا بإجراء دراسة حالة عن مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم.

المطلب الثاني: الإجراءات العملية المتخذة في تسيير ملف المنحة

أولا: التعريف بمصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم

تعتبر مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم من أهم المصالح داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، لما لها من دور كبير داخلها، حيث نجد أن هذه المصلحة هي الداعم الأساسي للشخص المعاق أو كما يستحب تسميتها بذوي الهمم أو ذوي الاحتياجات الخاصة.

تعريف الشخص المعوق: هو كل شخص يعاني من عاهات طويلة الأجل بدنية أو عقلية أو حسية أو ذهنية قد تمنعه لدى التعامل مع مختلف الحواجز من المشاركة بصورة كاملة وفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين.¹

يعتبر شخص معاق كل شخص يعاني من إعاقة أو أكثر وراثية كانت أو خلقية أو مكتسبة تمنعه من القدرة على أداء نشاط أو أكثر، وذلك طبقا للمادة 02 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين.

1 - وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، الدليل الوطني للمعاق الجزائري، نيروز للنشر والتوزيع، حي الشهداء حسني 2038 عمارة 36 باب الزوار.

التصريح بالإعاقة:

التصريح بالإعاقة إلزامي وذلك طبقا للمادة 13 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين.

كيفية التصريح بالإعاقة:

- التصريح عن طريق الأولياء لدى مصالح البلدية أو مديرية النشاط الاجتماعي.
 - التصريح عن طريق الطبيب.
 - التصريح عن طريق ولي الأمر.
- طبقا للمادة 13 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين.

بطاقة الإعاقة:

هي بطاقة تصنف صاحبها ضمن فئة المعوقين وتعطيه الصفة القانونية للاستفادة من مزايا الأشخاص المعوقين، وذلك طبقا للمادة 09 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين.

كيفية الحصول على بطاقة المعوق:

ملف طبي + إداري يوضعان لدى مصالح البلدية التي تحوله إلى مديرية النشاط الاجتماعي للولاية.

- يعرض الملف على اللجنة الطبية .
- تبت اللجنة الطبية في نسبة ونوعية الإعاقة.
- تحويل البطاقة إلى مصالح البلدية .
- يتحصل المعوق على بطاقة الإعاقة في أجل أقصاه 03 أشهر .

وهذا طبقا للمادة 10/03 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين وعملا بالمنشور الوزاري المشترك رقم 01 مؤرخ في 31/01/2013 المحدد أصناف ونسبة الإعاقة.¹

حق الطعن:

1- وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، الدليل الوطني للمعاق الجزائري، المرجع السابق ص 02

للمعوق حق الطعن في قرار اللجنة الطبية إذا كان غير راضي مع تقديم ملف الإثبات الطعن¹.

وهذا طبقا للمادة 34 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين وعملا بالمرسوم التنفيذي 175/03 المتعلق باللجنة الطبية الولائية المتخصصة واللجنة الوطنية للطعن.

المنحة:

المنحة هي عبارة عن إعانة مالية شهرية تقدمها الدولة للأشخاص المعوقين بدون دخل، وذلك طبقا للمادة 07 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين وعملا بالمرسوم التنفيذي رقم 45/03 المؤرخ في 16/01/2003 يحدد كليات تطبيق أحكام المادة 07 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين.²

كيفية الحصول على المنحة:

- ملف إداري يقدم إلى المصالح البلدية.
- يحول الملف إلى مصالح مديرية النشاط الاجتماعي.
- يدرس الملف عن طريق المديرية.
- يصدر قرار الاستفادة من المنحة .
- يستفيد صاحب الملف من المنحة ابتداء من تاريخ إمضاء القرار.

السن القانوني:

عملا بالمادة 07 من قانون 09/02 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعوقين المذكور سابقا اعتمدت الوزارة السن القانوني لاستفادة الشخص المعوق من المنحة هو 18 سنة بالنسبة للأشخاص المعوقين حركيا، أما بالنسبة للأشخاص المعوقين ذهنيا فوجب إحضار الحجر من

1- المرجع نفسه ص 03.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 45/03 المؤرخ في 16/01/2003، المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم، الجريدة الرسمية، العدد 29.

المحكمة نظرا لان الشخص المعوق ذهنيا يكون فاقدا للأهلية، حيث ينسب الحجر في المحكمة إلى المتكفل به (الأب، الأم، الأخ...الخ).

الملف الخاص بالمنحة:

- طلب خطي.
- نسخة من بطاقة الإعاقة.
- شهادة الميلاد.
- شهادة الإقامة.
- شهادة عدم العمل.
- شهادة عدم الانخراط في الصندوق الوطني لغير الأجراء cnas/casnos.
- شهادة عدم الانتساب إلى مركز السجل التجاري.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء:

يعد من أقدم الصناديق الضمان الاجتماعي وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من قانون 01/88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

يستفيد المعوق البالغ من العمر 18 سنة كاملة والحاصل على بطاقة المعوق من مزايا الضمان الاجتماعي وتتمثل هذه المزايا في ما يلي:

- التأهيل الوظيفي والحمامات المعدنية.
- الحصول على الأعضاء الاصطناعية.
- الحصول على الكراسي المتحركة.
- العلاج واقتناء الدواء.²

وتتجلى فعالية الأداء الوظيفي في هذه الدراسة في ما تم طرحه سابقا من بداية التشخيص المبكر والمتابعة إلى غاية حصول الشخص المعاق على الامتيازات التي منحتها

1- موقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء على شبكة الانترنت: www.cnas.dz.

2- وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، الدليل الوطني للمعاق الجزائري، ص 04.

إياه الدولة وفيما يلي سوف نتطرق إلى عملية الرقمنة داخل المديرية فيما يخص البوابة الالكترونية لتأمين الشخص المعاق portail de la teledeclaration وفقا للتعليمات التي أقرتها الوزارة الوصية والتي تفرضها مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة والحرص على القيام بها على أكمل وجه.

في الطرح التالي سيتم عرض كيفية تأمين الأشخاص المعوقين عن طريق البوابة الالكترونية:

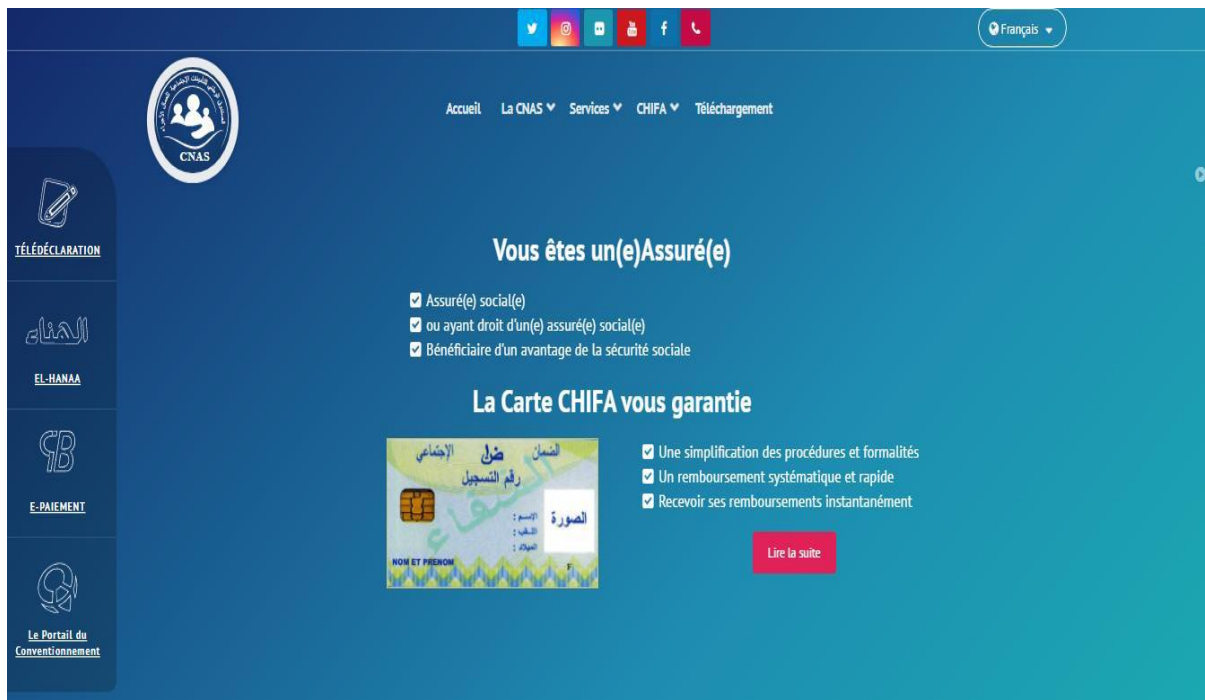
يتم على مستوى المديرية تسجيل المعلومات الشخصية عن طريق البوابة الالكترونية متكونة من الاسم واللقب ورقم التأمين السابق هذا في حالة إذا كان للشخص المعوق رقما سابقا وتابعا لهيأة مستخدمة أخرى بشرط وجود الشطب من الهيأة السابقة.

أما في حالة تأمين الشخص المعوق للمرة الأولى فيتم تسجيل المعلومات الشخصية للشخص المعوق مع إرفاق اسم ولقب الأب والأم والحالة العائلية له، كل هذه المعلومات تتم رقمتهما باللغتين العربية والفرنسية.

في هذا الشكل نلاحظ كيفية الولوج إلى البوابة الالكترونية الخاصة بتأمين الأشخاص المعوقين 100% وفق الدليل الوطني لتأمين الأشخاص المعوقين guide de la teledeclaration .

saisissez l'adresse **www.cnas.dz** , Puis cliquez sur le bouton **Connectez-vous au site de la CNAS Télédéclaration** .¹

¹-موقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء على شبكة الانترنت: www.cnas.dz.



شكل رقم (02): واجهة البوابة الالكترونية للدليل الوطني لتأمين المعاقين

Introduire directement l'adresse suivante <https://teledeclaration.cnas.dz/>

Une fois sur la page d'accueil du portail de la Téléclaration, insérez vos identifiants (Le <<Nom utilisateur>>et le <<Mot de passe>>) délivrés par votre agence CNAS.¹

ثم يليها تسجيل اسم المستخدم وكلمة المرور من قبل الموظف الخاص بالتأمين، وهنما مجموعة التعليمات التي يتم إتباعها نذكر منها ما يلي:

- 1- Le nom d'utilisateur أي اسم المستخدم
- 2- Raison Sociale الهيئة المستخدمة
- 3- Adresse du siège عنوان الهيئة المستخدمة
- 4- Demande d'affiliation / immatriculation طلب الانتساب أو التسجيل

¹ الموقع الإلكتروني www.cnas.dz، المرجع السابق.

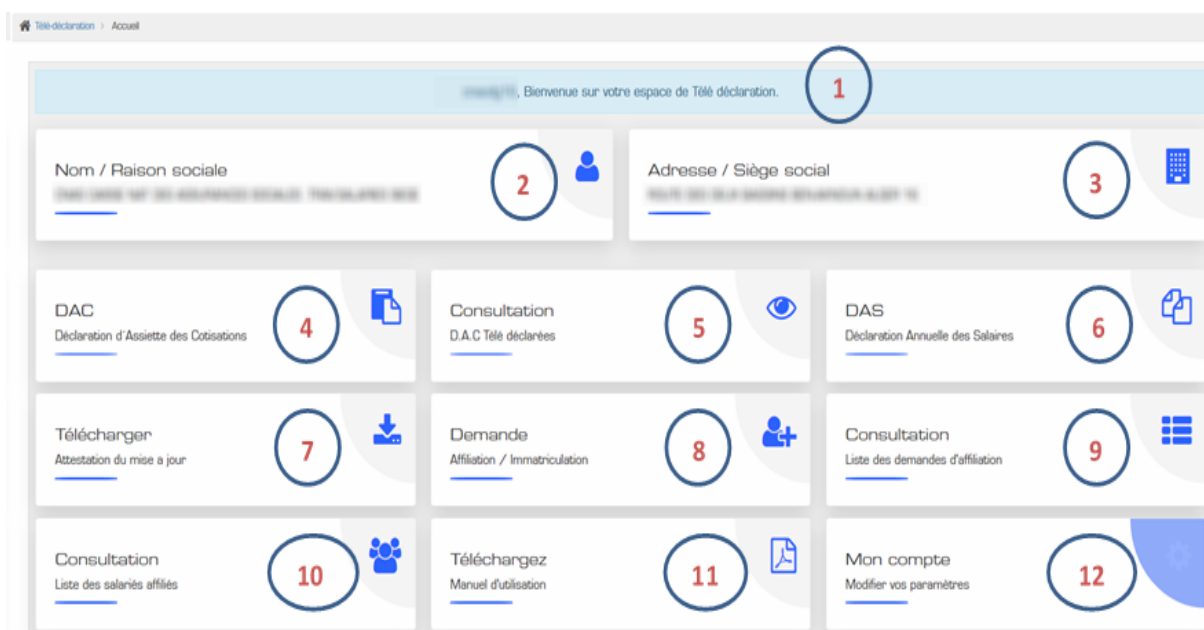


Figure 1.3 : Page d'accueil

شكل رقم(03): إدخال المعلومات الشخصية عن المعاق

Vous pouvez saisir les <<montants>> et <<justificatifs>> directement sur la page de déclaration comme suit ¹:

R72 : SALARIES HANDICAPES , Taux : 21.5%, (1 Assurés)				
1 < > 1				
Numéro	Nom et Prénom	Naissance	Assiette	Justification
01/01/01	01/01/01	01/01	01/01/01	01/01
1 < > 1				
+ Suivant				

☐ D.A.C en néant.

شكل رقم(04): تابع لإدخال المعلومات الشخصية عن المعاق

¹ الموقع الإلكتروني، www.cnas.dz المرجع السابق ص13.

تتم عملية تسجيل المعطيات في هذه الصفحة من اسم ولقب وتاريخ ميلاد، ثم الضغط على زر التالي.

Attestation d'affiliation des salariés :

Vous pouvez désormais télécharger les attestations d'affiliation de vos salariés en vous rendant sur Le menu impression->Attestation d'affiliation ☐ ☐ Télécharger.1

Remarque
POUR TOUTE AUTHENTIFICATION D'UNE ATTESTATION D'AFFILIATION, CONSULTEZ : ESPACE ELHANAA

Liste des Assurés

N°SS	Nom	Prénom	Date Naissance	Genre	Date Recrutement	
123456789	ALBERT	ALBERT	12/03/1985	Homme	01/01/2010	Télécharger
987654321	ALBERT	ALBERT	01/03/1978	Homme	01/01/2010	Télécharger
112233445	ALB	ALBERT	11/03/1984	Homme	01/01/2010	Télécharger
556677889	ALBERT	ALBERT	05/01/1980	Homme	01/01/2010	Télécharger
990011223	ALBERT	ALBERT	01/11/1985	Homme	15/03/2010	Télécharger
334455667	ALBERT	ALBERT	01/01/1982	Homme	01/01/2010	Télécharger
778899001	ALBERT	ALBERT	01/03/1978	Homme	01/01/2017	Télécharger
223344556	ALBERT	ALBERT	01/11/1980	Homme	01/01/2010	Télécharger
667788990	ALBERT	ALBERT	11/03/1977	Homme	01/01/2010	Télécharger
001122334	ALBERT	ALBERT	01/03/1977	Homme	01/11/2010	Télécharger

شكل رقم(05): استظهار المعلومات الشخصية عن المعاق

في هذه الصفحة يتم الإعلان عن رقم التامين للشخص المعوق في ظرف ساعات من وضع الطلب، حيث يظهر في الخانة الأولى رقم التامين، وبالضغط على زر التحميل يمكن تحميل ورقة الانتساب للشخص المعوق من الهيئة المستخدمة للأشخاص المعوقين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.

وفي إطار رقمنة قطاع التضامن شهدت مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة نشاطا واسعا أثبتت فيه المديرية فعالية كبيرة للأداء الوظيفي.

¹ الموقع الالكتروني: المرجع السابق ص49.

تعود حيثيات فعالية الأداء الوظيفي إلى العملية الخاصة بتحويل ملف منحة المعوقين 100% من مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة إلى مصالح وكالة التنمية الاجتماعية (الفرع الجهوي باتنة)، طبقا للإجراءات الجديدة التي أقرتها وزارة التضامن الوطني التي تنص على تحويل تسيير ملف المنحة.

حيث شملت العملية تحويل 7939 ملفا على اختلاف أنواع الإعاقات حركيا وذهنيا إلى غاية 2023/12/31، تمثلت في تسخير كل موظفي المديرية على مستوى المقر الرئيسي وتقنيين سامين على مستوى البلديات والخلايا الجوارية الثمانية لمختلف البلديات وموظفين وأعوان إداريين من المراكز والمؤسسات التابعة للمديرية.

دامت العملية أربعة أشهر مع العمل ليلا نهارا، حتى في عطلة نهاية الأسبوع وذلك نظرا للعدد الكبير للملفات من جهة ومن جهة أخرى ضرورة الإسراع في عملية تحويل الملف حتى لا يكون هناك أي تأخير في تسديد المنحة لهاته الفئات الهشة.

في الطرح التالي بعضا من الصور تبرز مدى فعالية الأداء الوظيفي في ظل الرقمنة داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة.





ملحق رقم(01): صور من مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في الفصل الثالث والمتعلق بدراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، حيث تناولنا في المبحث الأول من الفصل ماهية المؤسسة محل الدراسة، اشتمل هذا المبحث على مطلبين بهما تعريفا لمديرية النشاط الاجتماعي، والثاني تاريخ نشأتها.

أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه الهيكل التنظيمي للمديرية مع الإجراءات العملية المتخذة في تسيير المنحة، وحديثنا بالضبط عن المنحة بالخصوص يرجع إلى بروز فعالية الأداء الوظيفي في هذا المجال، وكما قلنا سابقا أن الرقمنة لعبت دورا مهما وكبيرا في عملية تحويل ملف منحة المعوقين 100% ما أضفت طابعا سلسا ومرنا في التعامل مع حجم وعدد الملفات الكبير الذي تم تحويلهم من مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن إلى وكالة التنمية الاجتماعية(فرع باتنة).

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تعلقت بموضوع فعالية الأداء الوظيفي في ظل رقمنة قطاع التضامن، دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، تبين لنا في الجانب النظري منها أن الأداء الوظيفي يعبر عن صافي الجهود المبذولة من طرف الفرد، والتي تبدأ بالتوفر على القدرات وإدراك المهام والأدوار، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما بينت الدراسة النظرية أيضا أن فعالية الأداء الوظيفي هي القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الأداء الوظيفي، الذي يرتبط تحقيقه بمجموعة من المحددات نذكر منها ما يلي: الجهد المبذول من طرف الفرد، والقدرات التي يتمتع بها لأداء الوظيفة، ثم مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

تناولنا أيضا الجانب النظري للرقمنة والذي توصلنا فيه إلى جملة من النتائج أهمها:

- تساهم الرقمنة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

- يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام.

- يؤدي الاستعمال الجيد للرقمنة في زيادة جودة الخدمة.

ومن خلال دراستنا لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة واتخاذ مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم نموذجا من حيث فعالية الأداء الوظيفي داخلها فوجدنا هناك حركة ونشاطا واسعا كونها تتعامل مع أضعف فئات المجتمع (الفئات الهشة).

وكمثال على ذلك لعبت المصلحة السالفة الذكر في ظل تحويل ملف منحة المعوقين

100% دورا هاما نظرا لما شهدته من فعالية كبيرة للأداء الوظيفي.

وكخلاصة لما عرضناه في الفصل التطبيقي الخاص بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة اتضح أن قطاع التضامن يسعى بكل الطرق إلى مساعدة وإعانة هذه الفئات الهشة من المجتمع، وأن الجزائر تعمل على تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال هكذا برامج.

التوصيات والاقتراحات:

بناءا على نتائج هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات ذات الأهمية بالنسبة للطلاب وللجامعة والإدارة بصفة خاصة وهذه النتائج هي:

- 1- ضرورة تعميم الرقمنة في كامل القطاعات، وتوعية الموظفين حول أهميتها.
- 2- التقييم المستمر والمتواصل لأداء الموظفين وفقا للبرامج الحديثة للإعلام والاتصال.
- 3- تحقيق الشفافية في المعلومات عن كل الموظفين وفق النظام الالكتروني.
- 4- توسيع وتفعيل الاستخدام لشبكة الانترنت لتطوير رقمنة الموارد البشرية.
- 5- محاولة بذل مجهودات إضافية قصد الوصول إلى أداء أحسن وفعال.
- 6- ضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين مما يشجع على زيادة فاعلية الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
- 2- أحمد الكسبي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة والافتراضية، الغربية 3000، العدد 29، 2008.
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
- 4- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 5- إدريس ثابت وآخرون، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 6- الجيلالي عجة، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2005.
- 7- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 8- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.
- 9- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 10- سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 11- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2002.
- 12- سعيد يقطين، من النص إلى النص المترابط، مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، ط1، 2005.
- 13- سهيلة عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ط1.
- 14- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، عمان، 2006.

15- شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

16- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

17- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.

18- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

19- عبد المالك بن السبتي وزهير حافضي، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مراكز الأرشيف، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، قسنطينة 2011.

20- علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985.

21- عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989.

22- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

23- فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

24- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.

25- نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2013.

26- وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، الدليل الوطني للمعاق الجزائري، نيروز للنشر والتوزيع، حي الشهداء حسني 2038 عمارة 36 باب الزوار.

ثانيا: الكتب المترجمة

27- روبرت بكال، ترجمة موسى يونس: تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1999.

ثالثا: الرسائل الجامعية

28- بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق تخصص: قانون عام اقتصادي.

29- بن سكيريفة خولة، سياسة الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية ورقلة (2014-2018) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص: تنظيم سياسي وإداري.

30- بن عبد اللية دلال و بوزعوط سامية، الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مع موظفي بلدية الطاهير-جيجل- مذكرة مكملّة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل.

31- بن قيراط عبد العزيز، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010.

32- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة 2009.

33- زارة عبد الرزاق، أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية.

34- سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، 2005، 2006.

35- محمد بن إبراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.

36- محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

37- نبيل عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها وإنشائها مكتبة جامعة الأمير عبد القادر نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم في علم المكتبات، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري.

رابعاً: المجالات

38- إيمان بغداددي وسمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، (مجلة أوراق بحثية)، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، جانفي- جوان 2022.

39- رشيد سعدالله وخالد قاشي، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، نوفمبر 2020.

40- روفيا كوال وفؤاد بوفطيمة، مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة، "الإمارات العربية المتحدة نموذجاً"، (مجلة آفاق للبحوث والدراسات) المجلد 05، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، جويلية 2022

41- علي بطاهر، سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد رقم 01 جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2004.

42- كلثوم عطاب ومكي الدراجي، رقمنة الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بلدية ورقلة نموذجاً، (مجلة الاجتهاد القضائي)، المجلد 13، العدد 02، اكتوبر 2021.

خامساً: الملتقيات والمؤتمرات

43- احمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.

44- نور الدين بطاط، واقع التعليم الرقمي بالجامعة الجزائرية، جامعة المسيلة نموذجاً، ملتقى حول الرقمنة ضماناً لجودة التعليم العالي والبحث العلمي 21، 22 فيفري 2021.

سادساً: الجرائد الرسمية

45- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 45/03 المؤرخ في

2003/01/16، المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم، الجريدة الرسمية، العدد 29.

46- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 128/10، المتعلق بتعديل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، المؤرخ في 28 افريل 2010، الجريدة الرسمية، العدد 29.

سابعاً: المواقع الالكترونية

47- موقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء على شبكة الانترنت:
www.cnas.dz

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
-------	--------------	--------

01	التقسيم الإداري لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة	56
----	--	----

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة	57
02	واجهة البوابة الالكترونية للدليل الوطني لتأمين المعاقين	63
03	إدخال المعلومات الشخصية عن المعاق	64
04	تابع لإدخال المعلومات الشخصية عن المعاق	64
05	استظهار المعلومات الشخصية عن المعاق	65

قائمة الموضوعات

الشكر

الإهداء

	الملخص
أ-ح	المقدمة

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في فعاليته

10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
14	المطلب الثاني: تاريخ نشأة الأداء الوظيفي
14	المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي
16	المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي
17	المبحث الثاني: عناصر وأبعاد وأنواع الأداء الوظيفي
17	المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي
18	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
19	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
21	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
21	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
22	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
23	المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
26	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
26	المطلب الأول: مفهوم الفعالية
27	المطلب الثاني: المداخل الأساسية لفعالية الأداء الوظيفي
30	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني:

الرقمنة في قطاع التضامن

33	تمهيد
----	-------

34	المبحث الأول: ماهية الرقمنة
34	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
36	المطلب الثاني: تاريخ نشأة الرقمنة
37	المطلب الثالث: خصائص الرقمنة
40	المبحث الثاني: عناصر وأشكال ونماذج الرقمنة
40	المطلب الأول: عناصر الرقمنة
41	المطلب الثاني: أشكال الرقمنة
44	المطلب الثالث: نماذج الرقمنة
47	المبحث الثالث: أهمية وأهداف وأنواع الرقمنة
47	المطلب الأول: أهمية الرقمنة
48	المطلب الثاني: أهداف الرقمنة
49	المطلب الثالث: أنواع الرقمنة
50	خلاصة الفصل

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة (2014 - 2024)

52	المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الثاني: تاريخ نشأة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
57	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي والإجراءات العملية المتخذة لتسيير ملف المنحة
57	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة
58	المطلب الثاني: الإجراءات العملية المتخذة في تسيير ملف المنحة
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
71	التوصيات والاقتراحات
72	قائمة المراجع
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال

يهدف هذا البحث إلى دراسة فعالية الأداء الوظيفي في ظل رقمنة قطاع التضامن بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، بحيث تتضمن فعالية الأداء الوظيفي والرقمنة استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين داخل المديرية أو المؤسسة، تشمل الرقمنة تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية باستخدام أدوات مثل البرمجيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، والدراسة الموسومة بـ: **كيف ساهمت الرقمنة في نجاح فعالية الأداء الوظيفي بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة (2014-2024)؟**

من خلال دراستنا هذه خلصنا إلى أن الرقمنة ساهمت وبشكل كبير في نجاح فعالية الأداء الوظيفي داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة، نظرا لجملة الجهودات الجبارة التي قام بها موظفي المديرية بالتعاون مع مختلف الأعوان الإداريين والتقنيين السامين للبلديات والخلايا الجوارية للولاية، بما فيها موظفي وأعوان المراكز والمؤسسات التابعة للمديرية، ونجاح عملية تحويل تسيير ملف منحة المعوقين 100% من مديرية النشاط الاجتماعي إلى وكالة التنمية الاجتماعية (فرع باتنة). من هذا المنطلق توصلنا إلى النتائج التالية:

- تساهم الرقمنة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي وسرعة انجاز المهام من طرف الموظفين.
 - تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمات المقدمة للأشخاص المعوقين.
- الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، الفعالية، الرقمنة، الأشخاص المعوقين.

Study summary:

This research aims to study the effectiveness of job performance in light of the digitization of the solidarity sector in the Directorate of social Activities and Solidarity in the state of M'sila, so that the effectiveness of job performance and digitization includes the use of digital technology to improve the efficiency and productivity of employees within the directorate of institution, Digitization includes transforming traditional processes into digital processes advanced tools such as software and artificial intelligence , The study is titled : " How did digitization contribute to the success of the effectiveness of job performance in the Directorate of social Activities and Solidarity (2014-2024)for the state of M'sila ? "

Through our study , we concluded that digitization significantl contributed to the success of the effectiveness of job performance within the Directorate of Social Activities and Solidarity in the state of M'sila, this success is due to tremendous efforts made by the employees of the derectorate in cooperation with various senior administrative and technical personnel of the municipalities and neighboring cells of the state ,including the employees and agents of the centers and institutions affiliated with the directorate, and the success of the process of transferring the management of disability grant 100%file from the directorate of social activity to the social development agency (Batna Branch).

From this standpoint, we reached the following results :

- 1-Digitization contributes to increasing the effectiveness of job performance.
- 2-Digitization speeds up the completion of tasks by employees.

Keywords: job performance, Effectiveness, Digitization, Disability grant.