



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

- المسيلة -



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 191935070445

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل

بعنوان:

دورالرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

-دراسة ميدانية بشركة ميتال الحضنة ولاية المسيلة-

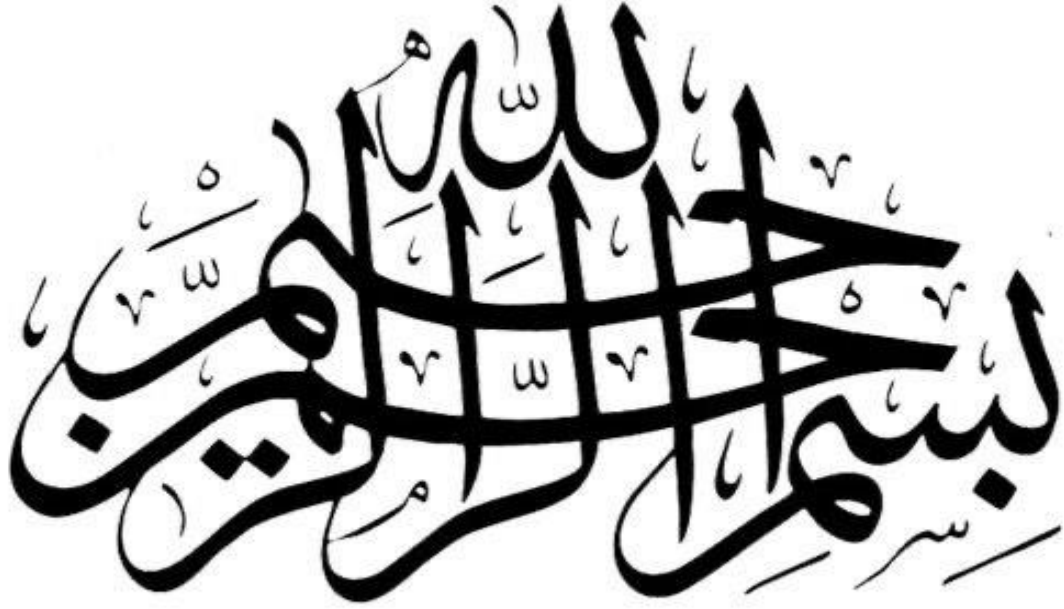
إشراف الدكتور: رحاب مختار

إعداد الطالبة: سعدي يسرى

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	بداوي سفيان
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	رحاب مختار
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	نش عمر

السنة الجامعية : 2023-2024



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
(الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ).

(المجادلة : 11

شكر و عرفان

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا لإنجاز  
هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من

ساعدني في انجاز هذا العمل واتوجه بالشكر الجزيل  
لأستاذي ومشرفي الاستاذ رحاب مختار الذي كان نعم  
المشرف والموجه خلال فترة اعداد هذه المذكرة ولقد كان  
لتوجيهاته الصائبة ونصائحه القيمة الدور الكبير في انجاز هذا  
العمل وكان لدعمه المستمر الأثر العظيم في تخطي  
الصعوبات التي واجهتها

كما اوجه شكري وامتناني الى اعضاء لجنة المناقشة على  
مجهودهم في قراءة رسالتي والى كل اساتذة كلية العلوم  
الانسانية والاجتماعية

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الخالص الى كل الاساتذة  
الذين أشرفوا على تعليمي من بداية مشواري الدراسي الى  
غاية هذه المرحلة

## الإهداء

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون، لم يكن الحلم قريبا،  
ولا طريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها والحمد لله الذي  
يسر البدايات وبلغنا بالنهايات

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضني قلبها قبل يدها  
وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون قدوتي ومعلمتي  
الاولى والدتي

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود واعطاني  
بلا مقابل داعمي الأول في مسيرتي وقوتي بعد الله فخري  
واعتزازي والدي

الى من قيل فيهم سنشد عضدك بأخيك الى اخوتي واختي سندي  
في الحياة حفظهم الله

مراد، رابح، سفيان، أشرف، سلسبيل

الى كل اصدقائي وزملائي في مشواري الدراسي وكل من مد لي  
يد العون والمساعدة

اهدي لكم جميعا ثمرة جهدي

واخيرا من قال انا لها نالها وانا لها ان ابت رغما عنها اتيت بها، ما .  
كنت لأفعل لولا توفيق من الله

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
مقدمة	أ _ ب
الجانب الأول: الإطار النظري للدراسة	

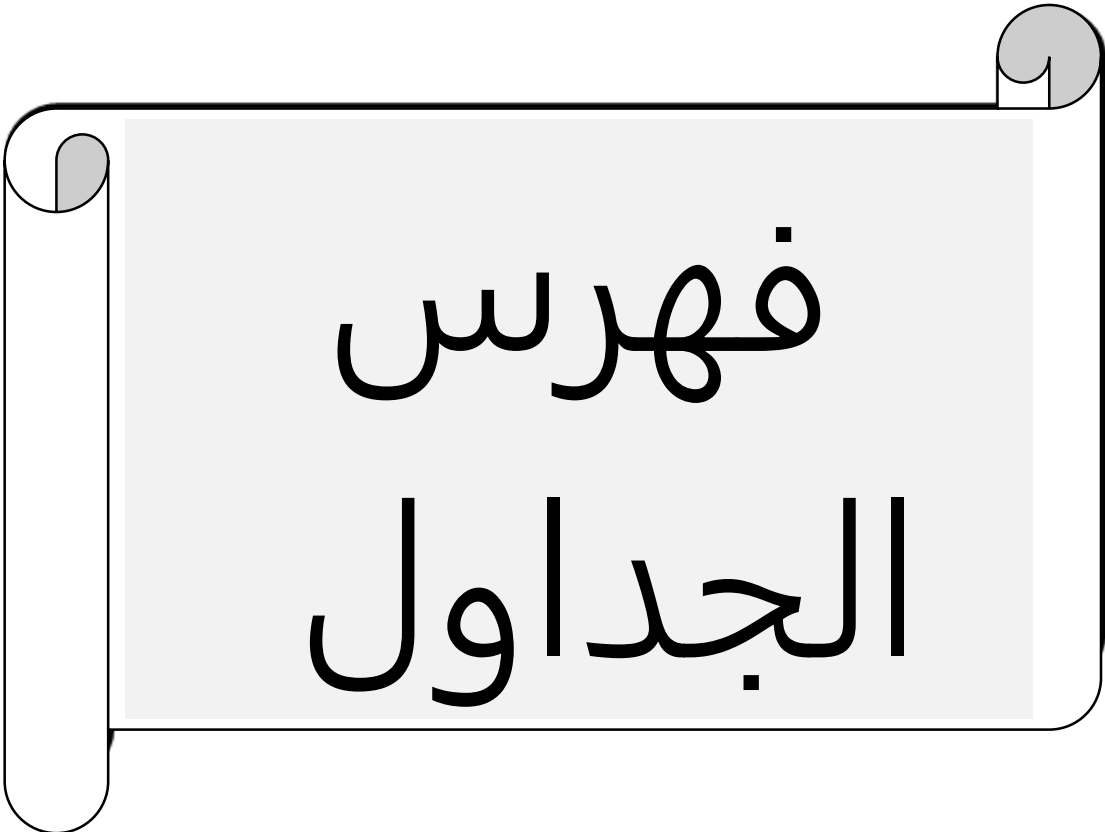
## الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1	1- تحديد الإشكالية
2	2- أسباب اختيار الموضوع
2	2-1 الأسباب الذاتية
3	2-2 الأسباب الموضوعية
3	3- أهداف الدراسة
3	4- أهمية الدراسة
4	5- الدراسات السابقة
15	6- الفرضيات
15	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم
17	8- المقاربة النظرية (التوجه النظري للدراسة)
19	9- منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
19	9-1 المنهج
19	9-2 أدوات جمع البيانات
22	9-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
22	9-4 أسلوب اختيار مجتمع البحث
23	9-5 مجالات الدراسة الميدانية
الفصل الثاني: الرقمنة واستخدامها داخل المؤسسة	
24	تمهيد

25	اولا: تعريف الرقمنة
28	ثانيا: نشأة و تطور الرقمنة
29	ثالثا: اهمية الرقمنة
30	رابعا: خصائص الرقمنة
31	خامسا : ايجابيات و سلبيات الرقمنة
32	سادسا: استخدام الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية
37	سابعا: التناول السوسيولوجي للرقمنة بالمؤسسة
40	ثامنا: واقع الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التطوير التنظيمي</b>	
45	تمهيد
46	اولا: نشأة و تطور مصطلح التطوير التنظيمي
48	ثانيا: أسباب التطوير التنظيمي
50	ثالثا: أهمية التطوير التنظيمي
50	رابعا: مبادئ و خصائص التطوير التنظيمي
52	خامسا: كرونولوجيا التطوير التنظيمي
54	سادسا: مقاومة التطوير التنظيمي
57	سابعا: تأثير استخدام الرقمنة على التطوير التنظيمي
59	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

61	تمهيد
62	1- عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
91	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
91	2-1- مناقشة الفرضية الأولى
93	2-2- مناقشة الفرضية الثانية
94	3- نتائج الدراسة
95	استخلاص
96	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
103	قائمة الملاحق



فهرس  
الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
63	يمثل توزيع تكراري و مئوي لأفراد العينة حسب الجنس	01
63	يمثل توزيع تكراري و مئوي لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	02
65	يمثل توزيع تكراري و مئوي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
66	يمثل توزيع تكراري و مئوي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
67	يمثل توزيع تكراري و مئوي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	05
68	يمثل حرص المؤسسة على الاهتمام بالرقمنة	06
69	يمثل امتلاك المؤسسة على استراتيجية لرقمنة المؤسسة	07
70	يمثل التصميم المؤسسي لإدخال الرقمنة في هيكل المؤسسة	08
71	يمثل حرص ادارة المؤسسة على توفير البنى التحتية لرقمنة المؤسسة	09
72	يمثل اهتمام ادارة المؤسسة باقتناء الاجهزة الضرورية للتمكين من اساليب العمل الرقمي	10
72	يمثل حرص ادارة المؤسسة على استخدام البيانات بصفة رقمية	11
73	يمثل حرص المؤسسة على استخدام البيانات بصفة رقمية	12
74	يمثل استخدام مصالح المؤسسة اساليب التواصل الرقمي بصفة فعالة	13
75	يمثل حرص المؤسسة على اتباع طريقة تبليغ المعلومات الضرورية للمستخدمين بصفة الكترونية	14
76	يمثل امتلاك الموظفين بريدا الكترونيا مهنيا باسم المؤسسة	15
77	يمثل تحديد اولويات عمل المؤسسة وفق خطة مضبوطة	16
78	يمثل اعتماد خطة طويلة المدى "05 سنوات" في سير عمل المؤسسة	17

79	يمثل اعتماد المؤسسة على خطة قصيرة المدى في سير عمل المؤسسة	18
79	يمثل نشر خطة عمل المؤسسة عبر الفضاء الرقمي	19
80	يمثل الاعلان عن الاحتياجات المالية للمؤسسة عبر نشر جدول الاحتياجات	20
81	يمثل الاعلان عن ميزانية المؤسسة السنوية	21
82	يمثل عرض و بشفافية محاضر مجالس الادارة حول اتفاق المحورالمالي لميزانية المؤسسة عبر الفضاء الرقمي	22
83	يمثل اعتماد منصة رقمية في تخطيط المسار المهني للمور البشري بالمؤسسة	23
84	يمثل اعتماد شبكة ضمن الفضاء الرقمي للمؤسسة لتحديد معايير الترقية	24
85	يمثل تطبيق نظام البصمة الالكترونية لمراقبة حضور جميع مستخدمي المؤسسة بطريقة عادلة	25
86	يمثل الحرص على التواصل بصفة مستمرة مع اعضاء جماعة العمل عبر الوسائط الالكترونية	26
87	يمثل الحرص على استمرارية اساليب التواصل التي تعزز الصداقة بين اعضاء جماعة العمل الافتراضية	27
88	يمثل الانتماء العالي لجماعة العمل من خلال الجو التفاعلي المستمر عبر الفضاء الافتراضي للمؤسسة	28
89	يمثل تحقيق الانسجام مع جماعة العمل في المؤسسة أثناء الانجاز بفضل توفير المصالح المرافقة الافتراضية للتوجيهات و التوضيحات	29
90	يمثل تفاعل الاعضاء في الفضاء الافتراضي للمؤسسة مما يعزز الشعور بالانتماء للاسرة المهنية	30
91	يمثل مساهمة رقمنة اهداف و خطط المؤسسة في تعزيز وحدة الهدف بين كل اعضاء جماعة العمل	31

92	يمثل معاملات الارتباط و التحديد لنموذج اساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة	32
92	يمثل نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقمنة و اساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة	33
93	يمثل معاملات الارتباط و التحديد لنموذج تماسك جماعة العمل	34
93	يمثل نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقمنة و تماسك جماعة العمل	35

## مقدمة:

لا شك أن التطور التقني والتكنولوجي المتسارع قد أحدث ثورة هائلة في مختلف جوانب الحياة، تاركاً بصماته الواضحة على كافة المستويات، بما في ذلك المجال الاجتماعي. فقد أدى هذا التطور إلى ظهور أنماط جديدة من التفاعل والتواصل، وغير بشكل جذري طريقة عمل المؤسسات والمنظمات، وعلاقاتها ببيئتها الخارجية، فقد سيطر مفهوم الرقمنة على مختلف مجالات الحياة لما له من إيجابيات شتى كإحلال الشفافية وتسيير الأعمال وتفريغها من المتعاملين.

وتعتبر الرقمنة من بين الاستراتيجيات الإدارية القادرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، ويعد ظهورها نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين. فهي تعد مدخل لتطوير المؤسسات ومواجهة مشكلات الإدارة التقليدية، خاصة وأن التطوير أصبح ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسات في ظل الاحتياج للتحديث الشامل في جميع مستويات الإدارة، بغرض اللحاق بسباق التقدم التقني والمعرفي.

تُعدّ الرقمنة مفهوماً شاملاً يتخطى نطاق الإدارة الإلكترونية، ليشمل جميع جوانب عمل المؤسسات، بدءاً من العمليات الداخلية وصولاً إلى التفاعل مع المتعاملين والبيئة الخارجية. ويحتم هذا المفهوم الجديد للرقمنة في المؤسسة إعادة هيكلتها بضرورة التطوير والتنظيم

للمعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونيا للتخلص من روتين النظم الادارة التقليدية. فالتطوير في القطاع المؤسساتي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات ويعد وسيلة تحقق التميز والكفاءة في الاداء بما ينعكس على جودة المخرجات.

وعليه فإن للتطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية، أثر في ظهور الرقمنة التي تعتبر فرعا معرفيا حديثا شجع على ضرورة التطوير التنظيمي، الذي حفز على إعادة ترتيب مكونات المؤسسة باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الاهداف المخططة. وانطلاقا مما سبق ولتبيان هذا التأثير، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة"، حيث ارتأينا إلى دراسة هذا الموضوع بالمؤسسة الاقتصادية حضنه ميتال للتعدين كنموذج للدراسة الميدانية. وقد قسمت إلى أربعة فصول على النحو التالي:

**الفصل الاول:** ويضم الإطار المنهجي للدراسة، تطرقنا فيه إلى طرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، ثم المقاربات النظرية المفسرة للدراسة وتناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، البشري)، ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، الملاحظة والاستمارة

**الفصل الثاني:** كان بعنوان الرقمنة واستخدامها داخل المؤسسة، وتناولنا فيه نشأة وتطور الرقمنة، أهميتها وخصائصها، وإيجابيات الرقمنة وسلبياتها، واستخدام الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية والتناول السوسولوجية للرقمنة بالمؤسسة، وفي الاخير تم التطرق الى واقع الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية.

**الفصل الثالث:** خصصناه للتطوير التنظيمي وتناولنا فيه لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي، أهميته وخصائصه، مبادئه و، الاسباب الدافعة له ومراحله، كما تم إبراز تأثير استخدام الرقمنة على التطوير التنظيمي، وفي الاخير معوقات التطوير التنظيمي.

**الفصل الرابع:** خاص بالدراسة الميدانية وتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد أعطينا الموضوع حقه من البحث والتقصي ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

# الجانب النظري

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

6-فرضيات الدراسة

7-مفاهيم الدراسة

8-النظريات المفسرة للدراسة

### 1-الإشكالية:

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى ظهور نموذج و أسلوب جديد للإدارة في مواجهة المنافسة و التحدي المتزايد في ظل الادارات البيروقراطية لتحسين أعمالها و نوعية خدماتها و قد أطلق على هذا الجانب اسم الرقمنة أو التحول الرقمي فهي أحد الظواهر الهامة التي حازت على اهتمام الباحثين و الممارسين في الآونة الأخيرة من خلال الإشارة إلى ضرورة قيام المؤسسات بالبحث عن الطرق الملائمة للابتكار و الاعتماد على التكنولوجيات الجديدة لإعداد الاستراتيجيات التي تتضمن تطبيقات الرقمنة و تحقيق اداء تشغيلي أفضل، و لتحقيق استدامة التميز المؤسسي في ضوء التوجه التكنولوجي و الرقمي للإدارة و ذلك من أجل التطبيق في المؤسسات المهمة بتحقيق التطوير التنظيمي الذي يعد عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات و الاستراتيجيات و الافراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية .

فإن مفهوم التطوير يمثل الوجه الآخر للإدارة فقد سعت المدارس الفكرية الإدارية المختلفة إلى محاولة التطوير المستمر للنظريات و المبادئ و المفاهيم و العمليات الإدارية و ذلك بهدف رفع مستوى الأداء و تجاوز المعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ، و بالتالي أحدثت الرقمنة تأثيرات عديدة على نموذج الادارة التقليدية و بالتالي على شكلها و وظائفها التي انتقلت

من شكل تقليدي مباشر الى نموذج الخدمة العامة الالكترونية حيث تقلصت بفضلها المسافات و اختزل عن طريقها الزمن و تطور بفضلها نوع و مستوى الخدمة العامة .

فتحتاج كافة المؤسسات الى التطوير التنظيمي من أجل اكمال اعمالها على أكمل وجه حيث ان هذا يحتاج الى آلية جديدة وحديثة من اجل استثمارها بأفضل ما يمكن وهذا ينعكس ايجابا على الاعمال التي تقوم بها المؤسسات والمنظمات.

كما يعد التطوير التنظيمي أحد مناهج صياغة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية الى التطبيق والممارسة من خلال الاهداف الحاضرة وصولا الى الصورة المستقبلية عبر التحرك الى مستقبل مشرق، فبفضل المبتكرات التكنولوجية الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح العالم يعيش الان عصرا يسمى بعصر المعلومات، ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة ثم أطلق عليه عصر المعرفة وعصر الرقمنة.

\_ وقصد تحديد مسار الدراسة بدقة تمثل تساؤل الباحثة في اثاره اشكالياتها من خلال تساؤل الانطلاق الذي صاغته على النحو الاتي :

- ما هو دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة؟

وفي حين تتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية الاتية:

1. هل يوجد إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على فعالية جماعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة؟

2. هل يوجد إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على تعزيز اساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة؟

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

نعلم ان اختيار الباحث(ة) لدراسة موضوع معين لا يكون من العدم بل هذا الاختيار يتم وفق مجموعة من الاسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

## 1-2 الأسباب الذاتية:

- تماشي موضوع الدراسة مع طبيعة تخصصنا.
- الميل والفضول نحو معرفة الكثير حول دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة ومحاولة التعمق فيه.
- الرغبة في معرفة سر اهتمام اغلب المؤسسات بالرقمنة.
- الرغبة في تقديم دراسة شاملة عن الرقمنة باعتبارها من أبرز مظاهر التكنولوجيا الحديثة.

## 2-2 الأسباب الموضوعية:

- أدركنا ان الرقمنة موضوع متجدد باستمرار من دراسته بصفة دورية اضافة الى قلة الدراسات في محيطنا العلمي على وجه الخصوص.
- حداثة موضوع الرقمنة داخل المؤسسات.
- محاولة الكشف عن دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.
- الكشف عن متطلبات تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات.
- النجاح الذي حققته المؤسسة باعتمادها على الرقمنة.

## 3-أهداف الدراسة:

يقصد بالهدف في حقل الدراسات العلمية عموما والسوسيولوجية على الخصوص، ويعرف الهدف بأنه هو ما يريد الباحث الوصول اليه من خلال دراسة علمية منهجية مبنية على الوصف والتصنيف والتفسير والفهم.

- الأخذ بموضوع حديث ومتجدد اثبت نجاحه في الواقع المتقدم لدول الغرب خاصة.
- تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دور فعالية الرقمنة وتحقيق التطوير التنظيمي، من خلال تبسيط وسرعة الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء على الموظف.

- إبراز محددات التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وكيفية رفعه من كفاءة وفعالية هذه المؤسسة.

- السعي لتقديم فكرة عن واقع تطبيق الرقمنة في المنظمات الجزائرية وفهم مدى تأثير رقمنة المنظمات في تحقيق اهدافها.

#### 4-أهمية الدراسة:

يعد موضوع الرقمنة من المواضيع التي لها اهمية كبيرة بسبب التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم والانتقال من النظام التقليدي الى النظام الحديث الذي يقوم بتسهيل عملية تقديم الخدمة للمواطن بدون بذل جهد لذلك تكمن اهمية الدراسة في الربط بين النسق الأكاديمي العلمي والشق العملي الميداني، خاصة مع تزايد الاهتمام العالمي بتحسين وتحديث التعاملات الادارية وتقريبها من المواطن.

- كما تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية التنظيمية و الحفاظ على بقاء المؤسسة في ظل المشهد

التنافسي من خلال استغلال الموارد المتاحة او مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة و بكفاءة عالية.

- إبراز الحفاظ على صحة و راحة الموارد البشرية في ظل استخدام الرقمنة بالمؤسسة.

- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الاخرى.

- العمل على تكامل اهداف التنظيم والمجتمع والعاملين حتى لا تتعارض الاهداف، وتتشب عنها صراعات داخلية.

- ان التطوير التنظيمي يعتبر اسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية

والثقافية والاجتماعية، ولثبت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال

التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الاخذ بعين الاعتبار التحديات

التي تواجه المنظمة.

#### 5-الدراسات السابقة:

##### الدراسات الاجنبية:

##### الدراسة الاولى:

علاقة العملاء الإلكترونية بعنوان "2008" ادارة CRM شودري 2008.

تصور العملاء للقيمة من ميزات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في التذاكر الإلكترونية مواقع الويب

\_ كانت هذه الدراسة على عملية الرقمنة في شراء تذاكر الطائرات بطريقة الكترونية ومدى مساهمة ذلك في تشجيع المبيعات خاصة باستحداثها برامج للولاء والحفاظ على الزبائن ولقد هدفت هذه الدراسة لإعطاء فهم أفضل للقيمة المدركة للعميل من تطبيق خصائص ادارة علاقة العملاء الالكترونية على الموقع الالكتروني لشركة الطيران، وقد تم جمع البيانات من دراسة حالة لسبع حالات من خلال اجراء مقابلات معمقة معهم وكانت الحالات لطلاب اعتادوا على شراء التذاكر من الموقع الالكتروني لشركة الطيران الالكتروني لشركة الطيران.

وأكدت نتائج هذه الدراسة أن هؤلاء العمال طالبو بوجود قناة تواصل على الموقع الإلكتروني لقراءة تجارب العملاء الآخرين مع شركة الطيران، وتوصلت أيضا أن المسافرين بكثرة كالطلاب يعتقدون بأن برامج تعزيز الولاء من خصومات نقدية أو نظام تجميع النقاط على عمليات الشراء أفضل من شراء التذاكر بسعر أرخص بدون الحصول على عضوية برامج الولاء الذي تقدمها شركة الطيران للمسافرين الذين يسافرون أكثر من غيرهم وجاءت التوصيات بضرورة وجود نظام فعال لتقديم الدعم وخدمات الزبائن بطريقة الكترونية.

### التعقيب على الدراسة:

لقد تطرقت الباحثة في دراستها الى إدراك العملاء للقيمة من ميزات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في مواقع التذاكر الالكترونية المتداخلة، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها سعت إلى معرفة اهمية الرقمنة في تسهيل عمليات الشراء

### الدراسة الثانية:

دراسة (paquant ; 2018) هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية تحسين قدرة الموظفين على قبول المعرفة الجديدة بشكل مستمر في تقييم الاداء و بطريقة تلقائية تولد الاسئلة متعددة الخيارات الكترونيا من خلال الاستفادة من العلاقات بين المصطلحات الادارية المختلفة و تحديد ارشادات فعالة للتطوير الذاتي للموظف و التقييم الشامل للشركات و ذلك بإشراف اكااديمية تكنولوجيا الرقمنة و الادارة الكمية ، معهد بيتر كويت ، بجامعة نبراسك بالولايات المتحدة الامريكية ، و يتم تصميم طريقة تقييم موضوعية بهدف ضبط نموذج

التقييم المقترح و تحديثه وفقا لنتائج التقييم ضمن المنهجية التجريبية ، و اتضح ان طريقة انشاء الاسئلة الالكترونية المقترحة تتفوق على الطريقة اليدوية التقليدية و تعطي كفاءة عالية في النتائج و تحد من معدل الارتباك ، و اتضح ان التقييم التقليدي يستغرق وقتا طويلا و فيه نوع من عدم الدقة مقارنة بالتقييم الالكتروني.

### **التعقيب على الدراسة:**

حاول الباحث في دراسته التعرف على كيفية تحسين قدرة الموظفين على قبول المعرفة الجديدة في تقييم الأداء ، بينما دراستنا تسعى للبحث عن دور الرقمنة وكيف تحقق التطوير التنظيمي، و هي بذلك تتوافق بشكل جزئي مع دراستنا الحالية بمعرفة دور الرقمنة في تسهيل الاجراءات الادارية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي ، ركزت هذه الدراسة و دراستنا على استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات التنظيمية وتطوير الأداء العملي، بحيث يهدف كل منهما إلى تحقيق التطور والتحسين المستمر في البيئة العملية ، و يتناولان كيفية تحسين التقييم والمراقبة بشكل أكثر فعالية ودقة.

تركز هذه الدراسة على عملية تقييم الأداء وكيفية تحسينها باستخدام الأساليب الإلكترونية، بينما تتناول دراستنا دور الرقمنة بشكل عام في التطوير التنظيمي، كما يركز موضوع دراستنا على أوجه متعددة لتطبيق التكنولوجيا في تحقيق التطوير التنظيمي، بما في ذلك تحسين عمليات الاتصال وإدارة المعرفة وتحليل البيانات، بينما تقتصر هذه الدراسة على جانب محدد وهو تحسين عملية التقييم الأدائي.

### **الدراسات المحلية:**

ان اهمية وعرض الدراسات السابقة بالنسبة للباحث تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثه والاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم ومن هذا المنطلق يأتي عرض الباحث لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعي الرقمنة والتطوير التنظيمي للاستفادة مما قدمته وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

### **الدراسة الاولى:**

بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بجامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم التجارية، الاقتصاديون علوم التسيير، من اعداد الباحثين علا سفيان و فقير جيلالي سنة 2019\_2020، و هي دراسة ميدانية هدفت الى البحث عن مفهوم جامع للرقمة ، من خلال المفاهيم المختلفة و ابراز دور فعالية الرقمنة في تحسين الخدمة من خلال تبسيط و سرعة الاجراءات و تخفيف الاعباء و القيود و تقييم التجربة الجزائرية من خلال التحول الرقمي ، مقارنة بتجارب الدول العربية الاخرى، و قد اعتمد الباحثين على المنهجين الوصفي و المقارن بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع و اختبار فرضياته و ذلك بدراسة تأثير الرقمنة على تحسين جودة الخدمات و مقارنة جودة الخدمات التقليدية بالخدمات الالكترونية استنادا الى الرقمنة و التحول الرقمي في الدول العربية لا سيما الجزائر .

اشكالية الدراسة:

- ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات؟
- ما مدى فعالية جودة الخدمات في ظل الرقمنة؟
- ما هو التحول الرقمي وما مدى تطبيقه في المؤسسات؟

فرضيات الدراسة: تتمثل الدراسة على ثلاث فرضيات هما:

1. كلما دخلت الرقمنة على الخدمة تحولت من النظام التقليدي الى النظام الحديث.
2. جودة الخدمات الالكترونية لها بالغ الاثر على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للزبون.
3. يقصد بالتحول الرقمي الانتقال من الفكر التقليدي في التعاملات الى الفكر الرقمي باستعمال التكنولوجيا، وتمكن الدول والمؤسسات من تطبيقه.

نتائج الدراسة:

- ✚ اصبحت الرقمنة كتقنية حديثة، ضرورة ملحة يرتكز عليها القائمين لتبني أي مشروع قد يساهم في تحقيق الاهداف، وتحسين الخدمات، بالنظر الى البيئة المحيطة وثقافة المجتمع والامكانيات المادية والبشرية.
- ✚ اصبحت الرقمنة ضرورة الزامية على المؤسسات من أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجيا الرقمية الحديثة.

## التعقيب عن الدراسة:

تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، وهي موضوع مهم وملح لمواكبة التطور التكنولوجي وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل

- ✚ اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة بالتعرف على دور الرقمنة وأهميتها وأهدافها.
- ✚ تركز كل من هذه الدراسة ودراستنا على دور الرقمنة في تحسين العمليات داخل المؤسسات، سواءً كان ذلك من خلال تحسين جودة الخدمات أو تحقيق التطوير التنظيمي.
- ✚ اختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في كون هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي والمقارن بينما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
- ✚ تتناول الدراسة جودة الخدمات بشكل مباشر وترتكز على كيفية تحسينها من خلال الرقمنة، في حين تركز دراستنا المرتقبة على التطوير التنظيمي بشكل عام داخل المؤسسة
- استفدنا من نتائج الدراسة المذكورة لتوجيه البحث الخاص بنا نحو فهم كيفية تأثير الرقمنة على جودة الخدمات داخل المؤسسات، واستخدام هذه المعرفة لتطوير العمليات التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل

**الدراسة الثانية:** بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية من اعداد الطالبة مجلودة حمدوا سنة 2021-2022 وهي دراسة حالة بلدية النفوسة ولاية ورقلة وتمثلت اشكالية الدراسة حول، ما هو واقع الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية على مستوى بلدية النفوسة؟ وللإجابة على الاشكالية، وضعت الفرضيات التالية:

- هناك فعالية للبرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها الادارة المحلية للموظف.
  - للرقمنة دور في تحسين جودة الخدمات العمومية ببلدية أنقوسة.
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة والمنهج الاحصائي للكشف عن الحقائق والتركيز على جميع الظواهر والوقائع عددية ثابتة تمكن من التكهن بالمستقبل بالاعتماد على

الجدول والبيانات وعرضها وتحليلها رياضيا وقد اسفرت نتائج الدراسة على ان للرقمنة دور في تحسين جودة الخدمات العمومية بالرغم من الصعوبات التي تعاني منها الادارة.

- ان اغلب الموظفين لم يتلقوا تكوين بالرغم من اهمية التكوين على الرقمنة فقد بلغت نسبة (لا) 68,34% برغم من ان الموظفين يرغبون في التكوين من هذا الجانب والجوانب الاخرى لتحسين آداهم الوظيفي أي ليس هناك فعالية للبرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها البلدية.
- لقد حققت الرقمنة الرضا الوظيفي وزادت من حافزية الموظف.
- ان هناك علاقة موجبة دالة احصائيا بين نظرة الموظفين الى الرقمنة ورضا الموظفين عن خدمات الرقمنة عند مستوى الدلالة (0,01) أي بنسبة ثقة 95%.

#### التعقيب على الدراسة:

ركز الباحث في دراسته هذه على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، وهي بذلك تلتقي مع الدراسة الحالية في كونها تسعى لمعرفة اهم التطورات المصاحبة لتطبيقها، وكذا التعرف على واقع الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، اضافة لذلك فقد استخدمت نفس المنهج المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، واستقادت دراستنا من هذه الدراسة في اثناء الخلفية النظرية للرقمنة.

#### الدراسة الثالثة:

**بالمومن** سمية وقرى صليحة سنة 2022-2023 تحت عنوان دور الرقمنة في تحقيق اهداف المنظمات دراسة حالة مركز الضرائب برج بوعريريج، تهدف الدراسة الى محاولة الاجابة عن التساؤلات التالية:

- ماهي المتطلبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الرقمنة في ادارة الضرائب؟
- هل للرقمنة دور في زيادة الحصيلة الجبائي؟
- ما واقع تطبيق الرقمنة في الادارة الضريبية؟

#### فرضيات الدراسة:

تتمثل الدراسة على ثلاث فرضيات هما:

1. تطبيق الرقمنة يحسن من مستوى فعالية الادارة الجبائية.

2. تساهم الرقمنة في زيادة الحصيلة الضريبية.

3. الادارة الضريبية تستعمل الرقمنة في جميع الاجراءات.

استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة حالة في الجزء التطبيقي باستخدام اداة الاستبيان كما قسم الاستبيان الى اجزاء، الجزء الاول: المعلومات الشخصية والجزء الثاني تطبيق الرقمنة في الادارة الضريبية والجزء الثالث التحصيل الضريبي.

نتائج الدراسة:

✓ العمل على تأهيل موظفي مركز الضرائب وذلك بإخضاعهم للتكوين ليتمكنوا من تحديث معارفهم التي تضمن لهم الانسجام مع الوسائل التكنولوجية الحديثة والتعرف على التقنيات الحديثة.

✓ ساعدت الرقمنة في مراكز الضرائب من حل الكثير من المشكلات التي كانت عائق في نجاحها منها الحصيلة الضريبية واثرت على جودة خدماتها وادائها، وذلك من خلال تعزيز الشفافية والنزاهة الى جانب تحديث الاساليب والطرائق المستعملة بما يضمن الوصول الى الاهداف المبتغاة.

✓ ساهمت الرقمنة الادارية المستحدثة في زيادة الحصيلة الضريبية والتعامل مع متعاملها، وتوفير المعلومات اللازمة بأكثر دقة وسرعة وسهولة.

التعقيب على الدراسة:

ان من خلال ما توصل اليه الباحث عن طريق النتائج انه توظيف الرقمنة في الادارة الجبائية يؤثر بصورة كبيرة على جودة العمل وان انعكاساتها ايجابية بقوة على التحصيل الضريبي وقد اشتركت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا على تكوين صورة واقعية لاستخدام الرقمنة في مركز الضرائب من وجهة نظر الموظفين، ومدى مساهمة استخدام الرقمنة في تحسين مستوى فعالية الادارة، استفدنا منها في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بالرقمنة ودورها في تطوير وتبسيط الاجراءات للاستفادة من الخدمات وتحسين جودتها.

## الدراسات العربية:

### الدراسة الاولى:

دراسة فاروق مصباح الحاجز والمعنون بدور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي " وهي عبارة عن اطروحة لنيل شهادة الماجستير في كلية التجارة قسم ادارة الاعمال محافظات غزة، فلسطين، 2011.

وتمحورت اشكاليته حول السؤال المركزي التالي:

• ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية؟

كما هدفت هذه الدراسة الى تحقيق عدة اهداف تمثلت في:

- ✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية واهميتها في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية.
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.

وفي سبيل تحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات الاولية من خلال استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث كما استخدم اسلوب الحصر الشامل بحيث وزعت استمارة الاستبانة على جميع الموظفين الاداريين المتعاملين بأسلوب الادارة الالكترونية وعددهم 294 موظف وزارة التربية الوطنية.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد علاقة بدلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وكانت العلاقة طردية.

- لا يتيح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني.

- لا يتم اعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه للدراسة.

### التعقيب عن الدراسة:

وقد اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في متغيرات الدراسة، بالإضافة الى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

ولقد اختلفت كلتا الدراستين في مكان وزمان اجراء الدراسة ولم يتفق في بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية وهو بعد الاعراف التنظيمية الذي تم التطرق اليه في الدراسة السابقة بينما لم يتم التطرق اليه في الدراسة الحالية.

### الدراسة الثانية:

دراسة شبلي جمانة عبد الوهاب بعنوان " واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي في سنة 2011م، انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

- ما واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي؟
- وينتفع عن هذا السؤال عدة اسئلة:

- ما مدى إدراك العاملين في الجامعة الاسلامية لمزايا الادارة الالكترونية؟
- ما هي التطبيقات الادارية الالكترونية في الجامعة الاسلامية؟
- ما اهم المعوقات التي تواجه توظيف الادارة الالكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي؟

وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الحصر الشامل، كما استخدمت الاستمارة وتوزيعها على طبقتين اداريتين عليا ووسطى ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها:

-مزايا الادارة الالكترونية مزايا عديدة مثل السرعة في انجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا، وتطبيق الادارة الالكترونية ادى الى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية بتقليل عدد المستويات الادارية.

## التعقيب على الدراسة:

لقد تطرقت الباحثة في دراستها الى واقع الادارة الالكترونية في الجامعة وأثرها على التطوير التنظيمي، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها سعت الى معرفة دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي. وقد اشتركت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في توظيف المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اسلوب الحصر الشامل واستفدنا منها في اثراء الجانب النظري

## الدراسة الثالثة:

دراسة محمد والفولي 2018: هدفت هذه الدراسة الى ايجاد نموذج لتطوير الجامعات العربية : مفهوم الرقمنة اصبح التطوير التنظيمي للمؤسسات من الامور الجديرة بالملاحظة في مجال الادارة نظرا للأهمية التي تعلق الان على مفاهيم مثل اعادة الهيكلة التنظيمية و ادارة الجودة الشاملة (TQM) و التخطيط الاستراتيجي و اعادة الهيكلة الاستراتيجية ، تتناول الدراسة تطوير التنظيم الرقمي في المفهوم و الممارسة، تم اقتراح نموذج التنظيم الرقمي للجامعات في العالم العربي على انه منظم حول سبعة ابعاد : سياسة الانفتاح في الوصول و التواصل ، توزيع صنع القرار و تمكين العامل ، حوافز قوية مرتبطة بالأداء ، و استثمار نشط في الثقافة التنظيمية ، و التركيز على توظيف كبار الموظفين و الاستثمار الضخم خاصة في تدريب المدربين على الانترنت .

تستند الفكرة التي تقوم عليها هذه الدراسة النموذجية على افتراض اننا نتحرك بشكل جذري نحو تكنولوجيا معلوماتية قائمة على الانترنت تتحرف بحياتنا الى مستوى عال في اقتصاد المعرفة، تبدأ الورقة بتعريف المصطلحات الرئيسية، وهنا التطوير التنظيمي والتنظيم الرقمي، ثم تنتقل الى نموذج مؤقت لجامعة عربية رقمية يعمل فيها التطوير التنظيمي على ثلاثة مستويات: الافراد في المنظمة، مجموعات العمل والهيكلة الرقمية للجامعات.

## - التعقيب عن الدراسات السابقة:

### أ- اوجه التشابه:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة الثانية والدراسة الثالثة والدراسة العربية الاولى والدراسة الثانية العربية في تطبيق المنهج الوصفي التحليلي.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع الإطار العام للدراسة من جهة وبناء مشكلة الدراسة وتحديد منهجيتها وبناء الإطار النظري للدراسة.
- جميع الدراسات تتفق على اهمية تعزيز الرقمنة في المؤسسات وفائدتها تعود على المنظمة في تحقيق التطوير التنظيمي وتحقيق حاجات الفرد ورغباته.
- تتفق جميع الدراسات بأن مفهوم الرقمنة مفهوم جديد على التنظيم والعمل، ووجب تكثيف الدراسات عليه لقللة المراجع حول هذا الموضوع.

### ب- اوجه الاختلاف:

- الدراسة الاولى طبقت الدراسة الميدانية على المؤسسة الاقتصادية بتيارات والدراسة الثانية طبقت على مركز الضرائب ببرج بوعريريج بينما دراستنا الحالية طبقت في المؤسسة الاقتصادية حضنه مجتال بالمسيلة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة الاولى في استخدام المنهج المقارن.

### ت- اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في اثراء الخلفية النظرية (الجانب النظري) للرقمنة ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي وتدعيم الإطار النظري للدراسة، وبناء متغيرات الدراسة والاستعانة بها في بلورة مشكلة الدراسة.
- استفدنا من هذه الدراسات كونها أكثر اقترابا من موضوع بحثنا الا وهو الرقمنة ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

## 6- الفرضيات:

## الفرضية العامة:

❖ للرقمنة دور ايجابي في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

## الفرضيات الجزئية:

1. يوجد إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على فعالية تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

2. يوجد إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على تعزيز اساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

## 7-تحديد المصطلحات والمفاهيم:

### 1\_7 الرقمنة:

**لغة:** عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على انها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية او رقمية، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال ارشادات الكترونية تناظرية، ويقول ابن منظور: "الرقم او الترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب برقمه رقما اعجمه وبيئه، وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل «كتاب مرقوم".

**اصطلاحا:** تتنوع المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة وفقا للإطار او السياق الذي يستخدم فيه المصطلح و ينظر " تيري كاني Terry Kuni2002" الى الرقمنة على انها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف اشكالها مثل : الكتب و الدوريات ، و التسجيلات الصوتية، و الصور الثلاثية الى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي ببتات BITS و تعتبر الببتات وحدة المعلومات الاساسية لنظام المعلومات مرتكن الى الحاسبات الآلية و تحويل المعلومات الى مجموعة من الارقام الثنائية يمكن ان يطلق عليها " الرقمنة" و ذلك من وجهة نظر تيري كاني، و يتم القيام بهذه العملية بقضل مجموعة من التقنيات و الاجهزة المتخصصة.(احمد فرج احمد،2009،صفحة11)

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي ورقي) الى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص او الصورة الثابتة او المتحركة والصوت او الملف مشغرا الى ارقام لان هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الاجهزة

المعلوماتية وهنا يتضح أن الترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع او المخطوط من صيغته الورقية الى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب (سعيد يقطين ،2005، صفحة 21).

### التعريف الاجرائي:

التعريفات السابقة تفيد في النهاية بأن الرقمنة بالمؤسسة هي استخدام الآليات التكنولوجية والاساليب الرقمية في عملية التسيير الاداري بالمؤسسة، سواء منها ما تعلق بالبيانات والمعلومات المؤقتة، او بعيدة المدى في شكل الالكتروني في سير المؤسسة او ما كان له صلة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

### 2\_7 التطوير:

**لغة:** يعني التغيير او التحويل من طور الى طور وتعني كلمة تطور تحول من طوره، وتعني كلمة التطور التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع او العلاقات او النظم او القيم السائدة فيه.

**اصطلاحا:** هو التحسين وصولا الى تحقيق الاهداف المرجوة لصورة أكثر كفاءة.

### 3\_7 التطوير التنظيمي:

**لغة:** يعني التجديد والتحديث والتعديل ويقصد به الاجتهاد في الامر وتحسينه، اما التنظيم في اللغة، مصدر، فعل، نظم، والنظم التأليف وضم الشيء الى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فاننظم، (الفيروز آبادي، 1987م، ص 346).

**اصطلاحا:** يرى فرينش: ان التطوير التنظيمي هو الجهد الشمولي المخطط لتحسين قدرات المؤسسة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال ادارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير والبحث العلمي وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة.

ويعرفه ريتشارد بيكار على انه مجموعة الانشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، التي تشرف عليها الادارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية واستخدام العلوم السلوكية (الهندي وحيد بن احمد ،2000، ص62).

### التعريف الاجرائي:

هو عملية مخططة وجهود تنظيمية تقوم بها المؤسسة تمس الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي وجميع النشاطات الادارية والتكنولوجيا التي تهدف للرفع من مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية لدى جماعة العمل، وتعزيز اساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 7\_4 استخدام الرقمنة:

هي العملية التي يتم فيها تحويل المواد غير الرقمية (الكتب، والمضغوظات، والجرائد والمواد السمعية والمواد البصرية الى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام الماسحات الضوئية او أي معدات اخرى.

ويعرفها محمد فتحي عبد الهادي على انها عملية نقل او تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي (سمير شلغوم، 2011، ص21).

#### 8- المقاربة النظرية (التوجه النظري للدراسة):

##### 8-1 نظرية النسق الاجتماعي الفني:

ترجع الجذور الفكرية لمدخل النسق الاجتماعي الفني الى بعض العلماء الامريكيين الذين حاولوا دراسة تأثير انماط التكنولوجيا على التنظيم، واهم رواد هذه النظرية (سيلز-وايت - بلورن).

ففي عام 1958 حاول سايلز ان يوضح علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل، وفي عام 1959 حاول وايت الاستعانة بالإطار التصوري الذي ذهب اليه جورج هومانز في دراسته للجماعة الانسانية، في سبيل الكشف عن العلاقات المتبادلة بين الانسان والتكنولوجيا.

ان نظرية النسق الاجتماعي الفني، رغم انها تعتبر امتداد للبنائية الوظيفية الا انها تختلف عنها، أي نظرية النسق الاجتماعي الفني لم تكن لها منظور سوسيولوجي خاص ويمكن العنصر المشترك بين الاتجاهين في اعتماد كل منهما على مفهوم النسق كعنصر اساسي في التحليل، وقد اجريت عدة دراسات إبيرقيه تتدرج ضمن نظرية النسق الاجتماعي الفني ومنها دراسة (سايلز) التي تناولت العلاقة بين السلوك والتكنولوجيا خصوصا إثر تكنولوجيا على نمو جماعات العمل.

##### 8-2 نظرية المقاربة السوسيو تقنية:

ولدت المقاربة السوسيوثقنية جراء التقاء ثلاثة اتجاهات نظرية كبرى هي علم النفس الصناعي، وعلم اجتماع العمل، وعلوم الهندسة من خلال اعمال (تريستوامري) نتيجة ابحاثهما التي قام بها معهد (تافستوك) بلندن، وفي هذا الإطار نشر ايمري 1969 كتابا لخص فيه النتائج التي توصل اليها، وكان هذا الكتاب بعنوان (system sthinking) شرح فيه بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تتكون من نظام تقني ونظام اجتماعي وبالتالي فإن فعالية المنظمة مرتبطة بمدى قدرتها على الربط بين الابعاد التقنية والابعاد الاجتماعية.

توصل الباحثان الى ان النتائج السيئة راجعة الى عدم كفاءة في العمل خاصة عند حذف تعددية المهام و كذلك فقدان التماسك الذي وجد من قبل ، و الذي نتج عن تكوين جماعات صغيرة مستقلة فبذلك ظهرت اهمية التركيبية الاجتماعية و التقنية معا بعبارة وسيتوقني ، وان على المؤسسة ان تختار تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية و الاكتفاء الحاجات الاجتماعية و ان تحليل المتغيرات السوسيوثقنولوجية تساعد في توضيح تأثير التكنولوجيا على بناءات التنظيمية ، حيث توجد علاقة متبادلة بين المنظمة و محيطها الخارجي كما ان التكنولوجيا المتغيرة من اجل ملائمة طبيعة التغيرات التنظيمية بشكل عام.(يوسف سعدون،2016،ص17).

## 9- منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة:

### 9-1 المنهج:

طبيعة الدراسة والاهداف التي تحاول الدراسة الكشف عنها وتحقيقتها تطلبت اعتماد المنهج الوصفي باعتباره " طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول الى نتائج علمية وتوظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الاوضاع المجتمعية «(رشيد زرواتي،2007، ص 87)

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول الى اهدافه ولتحقق من التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة لأنه لا يمكن الوصول الى الهدف من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث العلمي ومن هنا تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من حيث الحجم وعلاقتها مع ظواهر اخرى والوصول الى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة الدراسة والاهداف.

## 9-2 ادوات جمع البيانات:

تعتبر ادوات جمع البيانات اساس كل دراسة ميدانية حيث يعتمد الباحث في جمع المادة العلمية المتعلقة بالدراسة على مجموعة من الادوات والتي تعرف بأنها " الوسيلة التي يستعين بها الباحث لجمع البيانات اللازمة المتعلقة بموضوع البحث (ابراهيم ابو الغد، 1995، ص87).

### • الملاحظة:

الملاحظة باعتبارها " احدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة عن الاستمارة او المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الاحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظ الباحث من المبحوث سواءا كلاما أم سلوكا (رشيد ذرواتي، مرجع سابق، ص 214).

حيث تم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة، اول زيارة كانت في 5 ماي 2024 وتم توزيع الاستمارة في 10 ماي 2024، حيث تم ملاحظة أول شيء الترتيب والنظافة، الانضباط والجدية في العمل وسرعة الانتاج، لاحظنا بشكل واضح استخدام الرقمنة في عمليات الإدارة والتشغيل. وهذا يعكس التزام المؤسسة بالتحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء والكفاءة، بحيث أن استخدام الحاسب والرقمنة في الإدارة يسهل عمليات التنظيم والتواصل داخل وخارج المؤسسة، وهذا يظهر في الانتقال السلس للعمال بين الأقسام والورش، إن اهتمام مؤسسة حضنه ميتال بالرقمنة يعكس

التزامها بالتطور التكنولوجي والاستفادة منه في تحقيق التطوير التنظيمي مما يعزز مكانتها كمؤسسة مبتكرة ومتقدمة في مجالها.

#### • استمارة الاستبيان:

تعتبر الاستمارة اداة من ادوات جمع المعلومات لأنها تمثل تلك الادوات التي من خلالها يمكن التعرف على أداء و أفكار المبحوثين حول الموضوع ، كون هذه الطريقة تساعد على جمع معلومات جديدة و مستمدة و مباشرة من الواقع ، فنقول استمارة الاستبيان تعد من اكثر ادوات جمع البيانات شهرة و انتشارا في العلوم الاجتماعية بصفة عامة و علم الاجتماع بصفة خاصة و تفيد تقريبا في كافة البحوث الاجتماعية فهي تستخدم في البحوث الكشفية لجمع اكبر قدر من المعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة و تستخدم ايضا بكفاءة أكثر في البحوث الوصفية لتقرير ما توجد عليه الظاهرة في الواقع ، كما تستخدم في البحوث التجريبية و غيرها .(علي غربي،2009،ص 118)

اعتمدنا في دراستنا هذه على الادوات التالية:

تم تعديل الاستبيان عدة مرات من خلال إضافة أسئلة وإلغاء بعض الأسئلة الأخرى، تم تحكيمها من طرف لجنة الأساتذة المحكمين بجامعة محمد بوضياف إلى الصياغة النهائية، وعلى أساس ذلك تم إعداد الاستبيان والذي يتكون الآن من 33 سؤالاً والتي تم تحديده ضمن مستوى الفرضيات، وتتكون الأداة من اربعة محاور، وهي:

**المحور الأول:** بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية وشملت ستة اسئلة (06) من 1 الى 06.

**المحور الثاني:** الرقمنة بالمؤسسة وشملت 10 اسئلة.

**المحور الثالث:** متعلق بالتطور التنظيمي في تحقيق اساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة وشملت 10 اسئلة

**المحور الرابع:** بيانات تتعلق بتماسك جماعة العمل وشملت 07 اسئلة.

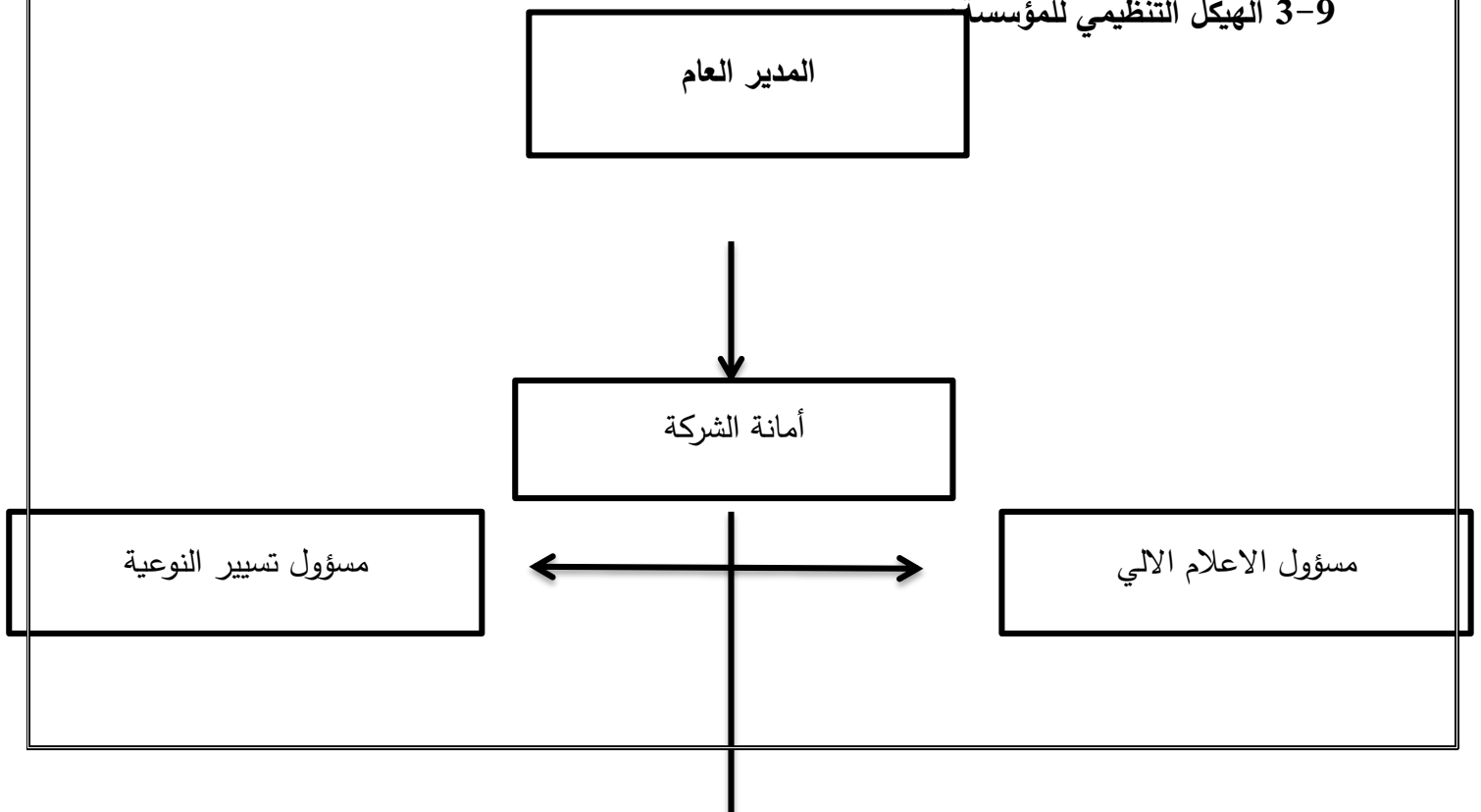
#### • التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، والتي تتضمن التكرارات والنسب المئوية وتم استخدام التحليل الانحدارية البسيط لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات الأفراد تجاه محاور الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### • الوثائق وسجلات:

هي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر انتقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع البيانات استفدنا بها نحن بدورنا وذلك باطلاع على تاريخ ونشأة المؤسسة وأهم التحولات الهيكلية التي عرفتتها، أيضا طبيعة النشاط والمنتج بجميع أنواعه وأحجامه، بما في ذلك العدد الاجمالي للعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح هذا ما ساعدنا على حصر مجتمع البحث مما سهل علينا استخراج العينة المتجانسة الممثلة لمجتمع البحث الكلي

#### 9-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



عون تسويق

مراقبة نوعية المنتج



مسؤول

مسؤول الوسائل العامة

مسؤول تجاري

مسؤول الانتاج

مسؤول المالية

مسؤول الموارد البشرية

مسؤول المالية

المصدر: مصلحة المستخدمين بشركة ميتال الحضنة

#### 9-4 اسلوب اختيار مجتمع البحث:

1- عينة البحث: يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواءاً الاجتماعية أو الطبيعية والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الافراد او المشاهدات او الظواهر التي تشكل المجتمع الاصلي للدراسة ويعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحث فأول شروط نجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة (بلقاسم سلطانية، حسام الجيلاني، 2004، ص317).

نظراً لطبيعة الموضوع الدراسة التي تهدف الى الوقوف على معرفة دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي، فقد اعتمدنا على اسلوب المسح الشامل، والذي يعرف بأنه اسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الاحصائية دون استثناء أي منها، ان اختيارنا لأسلوب المسح الشامل راجع لصغر مجتمع الدراسة والمتكون من 80 عامل جعلنا نختار هذا النوع من أساليب جمع البيانات، قصد دراسة كل مجتمع البحث.

#### 9-5 مجالات الدراسة الميدانية:

\_ ان تحديد مجال الدراسة هي احدى الخطوات الأساسية في الإطار المنهجي، بحيث يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان

المجال المكاني:

ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة التطبيقية وقد وقع اختيارنا على مؤسسة حضنه ميتال للتعددين -المسيلة- لأنها استوفت جميع الشروط المطلوبة.

حضنه ميتال هي شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، مقرها بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، تقع على مساحة 1700 متر مربع، منها 7500 مغطاة.

دخلت حضنه ميتال مرحلة الانتاج منذ جولية 2007، تتوفر على خط متواصل لإنتاج ألواح شطائر، خط الرسم الجانبي خاص بالصفائح المعدنية المزينة بخطوط TN 40 وخط الرسم الجانبي خاص ب TR 35 وكذا آلة طي رقمية ذات طول 6 متر مجهزة لصناعة لواحق الانهاء

تضع حضنه ميتال تحت تصرف زبائننا المنتوجات التالية:

صفائح معدنية مزينة بخطوط (TN40 et TR 35) مغلغة ومطلية مسبقا بصمغ اللاق ذات سمك 0,5 و0,6 و0,7 و0,8 و1 ملم والواح شطائر معدة للتغطية ذات سمك 30 و35 و40 و60 ملم والواح شطائر معدة للتصفيح والواح شطائر معدة للتبريد و صفائح معدنية مزينة بخطوط و صفائح معدنية مسطحة، إن هذه الشبكة الواسعة من المنتجات التي تقترحها على زبائننا تصنع بعناية كبيرة وتراعي التطورات التكنولوجية بغرض تقديم حلول لمقدمة الطلبات الاكثر تسجيلا في العالم المتعلقة بالبناء

2-المجال الزمني: تم إجراء الدراسة وفقا مرحلتين زمنيتين، و ذلك وفق للإجراءات المتعلقة للجانب النظري و الميداني للبحث، فتمثلت المرحلة الأولى في تحديد موضوع البحث و اثاره المشكلة وصياغة الفروض و قد امتدت من جانفي إلى مارس 2024. كما شملت جمع كل المعلومات المتعلقة بالجانب النظري حول هذه الدراسة التي تم تحديدها من المرحلة السابقة كموضوع للدراسة و شملت عملية المرحلة زمنية امتدت ديسمبر 2023 إلى جانفي 2024. أما المرحلة الثانية فبعد تحديد الاشكالية و صياغة الفروض تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وفقا للاشكالية و صياغة الفروض حيث انقسمت بدورها الى مرحلتين شملت المرحلة الأولى جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان و استرجاعه، حيث تمت العملية في منتصف شهر أفريل الى بداية ماي 2024 حيث تم توزيع الاستمارات و جمعها و وضع المعطيات الناتجة عن الفرد في جداول و من ثم تحليلها

.المجال البشري: يشمل مجتمع البحث و يبلغ العدد الاجمالي للعمال فالمؤسسة 80 عامل

# الفصل الثاني:

## الرقمنة واستخدامها داخل المؤسسة

تمهيد

اولا: تعريف الرقمنة

ثانيا: نشأة وتطور الرقمنة

ثالثا: اهمية الرقمنة

رابعا: خصائص الرقمنة

خامسا: ايجابيات وسلبيات الرقمنة

سادسا: استخدام الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية

سابعا: التناول السوسيولوجي للرقمنة بالمؤسسة

ثامنا: واقع الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يتسم العصر الذي نعيشه الآن بسطوة الثورة الرقمية والتكنولوجية، حيث يتوالى تراكم الكشوف والنظريات العلمية، اننا نعيش عصر المعلوماتية الذي يحمل في طياته تغيرات عديدة في جميع مناحي الحياة لعل من أبرزها الاعتماد على العقل البشري وعلى الالكترونيات الدقيقة والتدفق السريع في المعلومات من خلال تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصالات، وكل ما تقدم ذكره بلا شك يؤثر على المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها.

حيث أن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في الوقت الحاضر أدى الى ظهور مجموعة من التقنيات الجديدة والحيوية حيث جعلت العالم قرية صغيرة، مما سمح بالتفاعل بين الافراد والمنظمات والادارات في مختلف المجالات بشكل مستمر بغض النظر عن الزمان والمكان، كما فتحت هذه التكنولوجيا الطريق للدخول الى عالم الرقمنة وتزويد المنظمات بالأساليب الجديدة والمبتكرة التي يمكن من خلالها تحسين آداها وسرعة تحقيق مبتغاها، ان تطبيق الرقمنة يمكن ان يكون له تأثير كبير على طبيعة العمل ونجاحه في جميع المجالات.

مما سبق يتضح أن الرقمنة تلعب دورا أساسيا في تنفيذ خدمات المنظمة، بغض النظر عن نوعها أو حجمها من اجل تسريع اهدافها.

يمثل الجانب النظري لأي دراسة أساس الدراسات العلمية في مختلف المجالات، وعليه فقد تم في هذا الفصل توضيح العناصر الأساسية للموضوع واختيار المفاهيم الأساسية للرقمنة وأهميتها وأهم خصائصها.

## أولاً: تعريف الرقمنة

### 1\_ تعريف الرقمنة من زاوية المعلوماتية:

يقصد بالرقمنة في مؤسسات المعلومات عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي الى شكلها الرقمي، وتقوم مؤسسات المعلومات باتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين وهي بذلك تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك لإيصالها الى أكبر قدر ممكن من المستفيدين حول العالم من خلال سعيها لتحويل مجموعتها الى الشكل الرقمي (مشفرة بن دجيل الله أختمي، 2011 ص12).

- عرف الاستاذ الدكتور فتحي عبد الهادي الرقمنة على أنها " عملية نقل أو تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، وفي الاتصالات عن بعد.
- يقصد بالرقمنة تحويل الاشارات التناظرية المستمرة الى اشارات رقمية نابضة وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة " عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية (احمد ييس نجلاء، 2013، ص 20).
- ويعرف قاموس المكتبات والمعلومات الانترنيت odlis " هي عملية تحويل البيانات الى شكل رقمي بواسطة الكمبيوتر في نظم المعلومات الرقمية عادة ما نشير الى تحويل النص المكتوب أو الصور الفوتوغرافية والرسوم التوضيحية والخرائط الى اشارات ثنائية باستخدام نوع ما من جهاز المسح الضوئي التي تمكن من عرضها على شاشة الحاسوب (اسامة محمد عطية خميس، 2013، ص46).
- هذا هو السبب في أنها طريقة مفضلة للحفاظ على المعلومات للعديد من المؤسسات والهيئات حول العالم (سليم مزهود، 2020، ص134).
- وتشير (charlotte burs) الى الرقمنة على انها: منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي.
- كما يقدم (dog hodes) مفهوم آخر تم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي كالمقالات والدوريات والكتب والمخطوطات والخرائط الى شكل رقمي (احمد فرج احمد، مرجع سابق، ص11).

- عرفت الرقمنة على انها: عملية تحويل البيانات الى شكل رقمي، وذلك من اجل معالجتها باستخدام الحاسب الالكتروني، وفي سياق نظم المعلومات، تشير الرقمنة الى تحويل النصوص المطبوعة، او الصور الى اشارات ثنائية باستعمال جهاز الماسح الضوئي، كما انها تسمح بعرض نتيجة ذلك عن شاشة الحاسوب (مهري سهيلة، مرجع سابق، ص81).
- كما تم تعريف الرقمنة بأنها تلك الوسيلة التقنية التي تعمل على تحويل الصورة الورقية، أو أي من الحوامل التقليدية للوثائق الى صورة إلكترونية، فالوثائق المرقمنة تصبح وثائق الكترونية والرقمنة تهتم بكل الوثائق، ويمكن اجراءها انطلاقا من مختلف الحوامل كالورق، المصغرات الفيليمية، الاشرطة المغناطيسية، اشربة الفيديو، الافلام..... وغيرها (نور طاهر محمد الافرع، 2020، ص123).

### تعريف الرقمنة بالمؤسسة:

الرقمنة هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة شبكة الانترنت، و في جميع العمليات الادارية الخاصة بمنشأتها بغية تحسين العملية الانتاجية و زيادة كفاءة و فاعلية الأداء بالمنشأة ، فالأساس الذي تقوم عليه الادارة الالكترونية هو استخدام نظم و شبكات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور و انتشار جميع مصطلحات الاعمال الالكترونية ، فالهدف من وراء تطبيق الادارة الالكترونية هي تنفيذ كل الاعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية( محمد سمير احمد، 2009، ص12)

تعد الرقمنة عملية تقنية اجتماعية يتم من خلالها تبني التقنيات والابتكارات الرقمية في السياق التنظيمي والاجتماعي (جعفر بن أحمد العلوان، 2023، ص 296).

في ظل الطفرة المعلوماتية التي تجتاح العالم نجد ضرورة التحول من الادارة التقليدية الى نمط اداري قادر على استيعاب هذه التطورات، وهو ما يتمثل في الادارة الرقمية.

كما يمكن تعريفها بأنها عملية تحويل كافة الاعمال والخدمات الادارية التقليدية الى اعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة فائقة ودقة متناهية وبدون استخدام الورق، أي تحويل جميع العمليات التي تقوم بها الادارة الى عمليات ذات طبيعة الكترونية مستخدمة في ذلك التطورات التقنية الحديثة.

كما يقصد بها استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما في ذلك الانترنت والاجهزة المعمولة وغيرها من الادوات لتحسين وتعزيز كفاءة وفعالية تقديم المعلومات والخدمات للمواطنين، وتعمل الادارة الرقمية على تشجيع المواطنين على المشاركة النشطة (د/ماجدة عبد الشافي محمد، دون سنة، ص24).

## ثانيا: نشأة وتطور الرقمنة:

بدأت التكنولوجيا الرقمية في الظهور في القرن التاسع عشر مع اختراع الآلة الحاسبة الآلية، ومن ثم تطورات الآلات الحاسبة الكهربائية في النصف الثاني من القرن العشرين، وفي الخمسينات والستينات، بدأ استخدام الحواسيب الرقمية الضخمة التي كانت تشغل غرفا كاملة وتتطلب فرق عمل كبيرة لإدارتها وصيانتها.

\_ اما مفهوم الرقمنة فيرجع الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق و مؤسسات المعلومات لتسيير بعض الانشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الآلي فيها ، في كل من الولايات المتحدة الامريكية و بريطانيا، منذ الخمسينات حسب هوتير من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات الباقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية و التي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات و تبادلها في مجال الفهرسة التعاونية ، كذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفادة توحيد الفهارس و نصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية او ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994 (صباح شارف، 2019/2020، ص6).

تنتقل بعدها الى اوربا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموري (memoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية واكسفورد تعاكست ارشيف ومعهد تولون للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، او ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.

يعتبر طريق الرقمنة تحولا كبيرا جاء من خلال التحديات التي عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال والذي مكن من تدعيم استراتيجية التنمية والتدعيم في مختلف المجالات، حيث في الوقت الحالي تتميز الرقمنة بتطورها السريع والمستمر من خلال انتشار واسع للحواسيب والهواتف وتطوير تطبيقات جديدة تستخدم التكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والتعليم الآلي (احمد الكبيسي، 2008، ص6).

اما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الجيولوجرافية واسترجاعها وبنها الى الجهات المستفيدة الاخرة.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل (المكتبة الافتراضية، والمكتبة الالكترونية، والمكتبة الرقمية) كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكلدر بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر دون ورق إلا أن مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو للرقمنة ادخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وادارة واسترجاع المعلومات.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف القرن تبين ان هناك تسميات فرضت نفسها على ادبيات علوم المكتبات و المعلومات و المكتبات الالكترونية او الرقمية او الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ، ينبغي توضيح حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني اضافة الى الاشكال المختلفة و الاشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من اصل الكتروني و تتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة ، و عليه فإن المكتبة الالكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي ادخلت اجهزة الكترونية و التي توجد في المكتبة الرقمية فالمكتبة الالكترونية هي المصطلح الاعم و الاوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري و الرقمي يضم كل الجهود التي ترمي الى استخدام اجهزة الكترونية مثل آلات الفيديو و قراءات الميكروفيلم و الحاسب ( احمد الكبيسي ، مرجع سابق ، ص06).

### ثالثا: أهمية تطبيق الرقمنة:

للرقمنة أهمية وفوائد عديدة أهمها:

- 1- سرعة وسهولة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها، كما انه يمكن استرجاعها في ثوان مع امكانية الاطلاع على مصدر المعلومة ذاته وامكانية مشاركتها من قبل ملايين المستفيدين في الوقت نفسه.
- 2- اتاحة الدخول الى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها.
- 3- تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات.
- 4- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة واصدار صور طبق الاصل عنها بسهولة.
- 5- الرقمنة تتيح امكانية التكامل مع الوسائط الاخرى (الصوت، الصورة، الفيديو) وهذا ما يعطي المعلومة قيمة أكبر من لو كانت بشكل مطبوع.

- 6- ترشيد الوقت المهدر في ادارة المعاملات الادارية، واستثمار الوقت وتطوير خدمات الادارة.
- 7- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة، والتي تعني الدرجة العالية من النوعية او القيمة، وهو ما تهدف اليه الادارة الرقمية وهو تلبية احتياجات الافراد في أسرع وقت ممكن.
- 8- التركيز على النتائج بحيث تهتم الادارة الرقمية بتحويل الافكار الى نتائج مجسدة في ارض الواقع، تعود بفائدة على الجمهور بتخفيف العبء عليهم من حيث الجهد والمال والوقت (عبد الكريم عيشور، 2021، ص04).
- 9- سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع: اتاحة تقنيات الرقمنة للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- 10- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وذلك بخلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا.
- 11- تخفيض التكلفة بالرغم من ان الرقمنة تحتاج الى مشاريع مالية معتبرة في تسريع عملية التحويل الرقمي الا ان انتهاج نموذج العمل الالكتروني بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لا يتطلب العمل الاداري في هذه المرحلة يد عاملة كثيرة (عبد الكريم عيشور، مرجع سابق، ص05).
- تعد الرقمنة مبادرة اصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف انواعها، كما انها تتمتع بأهمية كبيرة بين اختصاصي المعلومات، حيث يستلزم تشييد منظمة رقمية ان تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل الكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات والتي اعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي الى مجموعات متاحة على وسائط رقمية.
- كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول اليها من جانب المستفيدين وامكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن ان تستوعب الزيادة المتنامية في اعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر واتاحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر شبكة الانترنت او الشبكة الداخلية intranet لمؤسسة المعلومات (عبد الكريم عيشور، مرجع نفسه، ص06).

- أهمية تطبيق الرقمنة بالمؤسسات:

ترضى مستوى خدمات كثير من تلك الادارات وتعقيده الى درجة التي تستدعي الحاجة الى تبسيط اجراءاتها، وجعلها أكثر سلاية ومرونة وتسهيل تقديمها للمتعاملين.

تختصر وقت تنفيذ المعاملات الادارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين الادارات ومنظمات، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الادارية وترشد استخدام الاوراق في المعاملات، اضافة الى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الادارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار (يوسف رجب عابد، 2015، ص 14).

ان العمل على تحسين حجم و جودة الخدمات ، و مستوى الأداء يوفر فرص حقيقية للإدارة و العاملين، فالرقمة الالكترونية عملت على تسهيل المعاملات للعملاء من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الادارة ، و هذا ما يضيفي الشفافية على هذه التعاملات ، ذلك ان الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه يجب عليه اتباع إجراءات محددة، و بالتالي لا يمكن لمعامل آخر احضار هذه الاجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها ، بل الجميع متساوون في اتباع هذه الاجراءات كذلك فنظام الخدمات الالكترونية يقوم على مدار الساعة ، بمعنى أن صاحب الشأن يمكنه الدخول على شبكة الادارة الالكترونية في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب فيها ( غنية نزلي، 2016، ص 185).

ان الاهتمام بالرقمنة سيعطي الادارة دفعة قوية لتنظيم وترشيد اعمالها، حيث يرى العديد من الخبراء الاقتصاديين أن عصرنة الادارة تحمل ابعادا اقتصادية، حيث ان الاموال الهائلة التي كانت تخصص سابقا لاقتناء الاوراق يمكن أن توظف لجوانب اخرى تحتاجها الادارة في مجال التنمية، وفي هذا الشأن يقول الخبير الاقتصادي أن تنمية في مجال التكنولوجيا الرقمية واستخدامها بشكل فعال سيدفع نحو ادارة فعالة قوية لتنظيم وترشيد اعمالها.

كما اشار ايضا أن تكنولوجيا الرقمنة الادارية وتعميمها على كافة القطاعات أصبح امرا ضروريا لا مفر منه وسيكون لها اثرا ايجابي على حياة الادارة وعلى مسار التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الادارية، لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة التي يشهدها العالم مضيفا الى ان هذا التوجه بات ضروريا لتهيئة الظروف لبناء ادارة جزائرية قوية.

ويرى ذات الخبير ان الهدف المتوخى من عصرنة ورقمنة الادارة هو الوصول الى ادارة الكترونية الى جانب تسهيل حصول الزبائن على خدماتهم في وقت زمني وجيز (سعد غالب ياسين، 2012، ص 36).

#### رابعاً: خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيا الاخرى بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الاماكن الكترونيا متجاور.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائل من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول اليها يسر وسهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطور المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج (مقدم عبد الغني، 2017/2016، ص31).
- **تكوين شبكة الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الاخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الادوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الانشطة.
- **التزامنية:** وتعني امكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت (احمد فرج احمد، 2009، ص11).
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات للإنترنت مثال: تتمتع باستمرارية عملها في كل الاحوال فلا يمكن الى جهة ان تعطل الانترنت.
- **قابلية التحويل:** وهي امكانية نقل المعلومات من وسيط الى آخر كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة او مقروءة.
- **الاجماهيرية:** وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية الى فرد واحد او جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة الى جماهير ضخمة، وهذا يعني امكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج الى المستهلك.

- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن (نجلء احمد يسس، 2013، ص 20).
- العالمية والكونية: وهو المحيط التي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق الكترونيا (سهيلة مهري، 2005، ص 83/84).
- قابلية التوصيل: وتعني امكانية توصيل اجهزة الاتصال بتنويعا كبيرة من اجهزة اخرى بغض النظر عن مصدر صناعتها او البلد الذي قام بتصنيعها (عبد القادر دندن، 2021، ص 17).

### خامسا: ايجابيات وسلبيات الرقمنة:

#### 1\_ ايجابيات الرقمنة:

- للرقمنة تمكن من تزويد رصيد وثائقي او ارشيفي بوثائق اضافية على الشكل الرقمي
- للرقمنة تسهيل عملية البحث
- للرقمنة دوام المعلومات: الوثائق المرقمنة لا تتدهور أو تفقد صلاحيتها مع مرور الزمن حيث ينبغي فقط تحويلها على حوامل جديدة، موازاة مع التطور التكنولوجي وعلى فترات زمنية.
- للرقمنة تتيح الوصول السريع ولعدد غير محدود من المستخدمين على المستوى العالمي
- للرقمنة انظمة البحث التلقائية لعمليات البحث عن المعلومات (احمد ابو بكر الهوش، 2018، ص 62).
- للرقمنة تمكن الرقمنة من اضافة وثائق جديدة على شكل رقمي، مما يثري الرصيد الوثائقي او الارشيفي
- للرقمنة تحسن الرقمنة من قراءة بعض الوثائق التي تحتوي على تفاصيل دقيقة يصعب الاطلاع عليها بالعين المجردة
- للرقمنة تتيح الرقمنة امكانية نسخ الصور بأعداد غير محدودة، وعلى حوامل متنوعة، دون فقدان أي شيء من نوعية الصورة المرقمنة
- للرقمنة تمكن الرقمنة من احداث ترميمات او تصحيحات على الوثائق المشهورة او القديمة بهدف تحسين قراءتها
- للرقمنة تسهل الرقمنة عملية البحث عن المعلومات، حيث يمكن استخدام محركات البحث للعثور على المعلومات المطلوبة بشكل سريع ومسهل (جون ماكني، 2011، ص 153).

## صعوبات الرقمنة:

ترتبط الصعوبات التي تواجه انظمة المعلومات بالنسبة لمشاريع الرقمنة ارصدتها فيما تتطلب هذه التقنية من تجهيزات وما تعرفه تكنولوجيا الاعلام الآلي وتكنولوجيا الاتصال من اخطار والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- ✍ أن تركيب انظمة رقمية يتطلب امكانيات مادية معتبرة
- ✍ اخطار تتعلق بالفيروسات، الاختراقات قد تتعرض لها الشبكة أو النظام، الاعطاب
- ✍ هشاشة حوامل الحفظ ومدى حياتها غير المؤكد
- ✍ صعوبات خاصة بتقادم التجهيزات الخاصة بالرقمنة، تجهيزات القراءة وخاصة تقادم البرمجيات وأشكال أو قياسات الحفظ والكتابة.
- ✍ تطور مستمر غير متحكم فيه (الحمزة منير، 2011، ص74).
- ✍ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ✍ عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية، فقد توجد مواقع غير معروفة او مشبوهة (عزيز وقوارح، د.ت، الصفحات 128\_129).

## سادسا: استخدام الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية

يوجد العديد من التطبيقات التي تستخدمها المؤسسة على مستوى محيطها الداخلي والخارجي، كما ان استعمالات الرقمنة ليست حكرا على المؤسسات الاقتصادية فقط، بل تعدت ذلك لتشمل جميع القطاعات كالتعليم، الصحة، والطب، العسكري وهو ما دفعنا نحو التطرق الى اهم تطبيقاتها بالانحى التالي:

### 1\_ استخدام داخلي:

من اهم استعمالات الرقمنة على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:

- ✓ تستعمل الرقمنة كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من الانترنت المؤسسة نشاطها، هيكلها التنظيمي، اهدافها، معلومات عن الهيكل او المنتج وغيرها.

- ✓ وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفة، الترقيات، ومختلف المعلومات المتعلقة بقاعدة البيانات.
- ✓ ربط كل اجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وان كانت في مواقع مختلفة، ومهما تباعدت اجزاؤها اذ تسمح لكل جزء فيها معرفة ما يجري في الاجزاء الاخرى من خلال الشبكة الداخلية.
- ✓ تحديد الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها.
- ✓ وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتقادي تكرر الشرح عدة مرات
- ✓ الانتقال السهل والسريع داخل المؤسسة
- ✓ تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديد الوظائف ومسؤولياتها
- ✓ النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك.

## 2\_ استخدام خارجي: من اهم استعمالات الرقمنة الخارجية للمؤسسة ما يلي:

- ✓ نشر الاعلانات والإشارات الخاصة بمنتجات المؤسسة على شبكة الانترنت حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
- ✓ سرعة الاتصال مع الاشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف عن ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير.
- ✓ تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شراءها خاصة المواد ذات التمويل الكبير.
- ✓ متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات اخرى في نفس قطاع نشاطها أو القطاعات ذات العلاقة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من اجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات.
- ✓ اختبار سوق منتجاتها لمعرفة مدى رضا المستهلكة عنها، حتى يفيدها في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الانتاجية والتسويقية.
- ✓ الحصول على معرفة خارجية من الخبراء او المشترين في مجال العمل لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف.
- ✓ امكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين كميزات المنتجات أو المواد الاولية والسعر (محرز عادل، دبالويه فارس، 2023، ص7).

## 3\_ تطبيق استخدام الرقمنة بالمؤسسات التربوية:

ان ضرورة التعرف على اهمية الرقمنة سبب اتجاه العديد من المؤسسات المعلومات ومنها المؤسسات التربوية، الرقمنة مبادرة اصبحت لها قيمة متزايدة والتي اعطت الدافع نحو تحويل الكثير من المؤسسات من الشكل التقليدي الى مجموعات تحتوي على وسائط رقمية (عنكوا نبيل، 2010، ص 159).

لأجل ذلك كان لزاما على هذا القطاع مواكبة التطور واستخدام التكنولوجيات سواء في الادارة التعليمية أو في العملية التعليمية في اساسها، فترجع اهمية استخدام تكنولوجيا التعليم الى امتلاكها العديد من الامكانيات التي تمد المتعلمين بخبرات حياتية وعقلية لا توفرها الادوات التعليمية التقليدية وبالتالي يستطيع المتعلم مواجهة أي عائق او مشكلة (دلال سعد الصخري، 2012، ص 25).

فهذه التكنولوجيات الحديثة كانت فرصة للدول السائرة في طريق النمو للالتحاق بالدول المتطورة ذلك لأنها تتيح لنا اعادة النظر في تعليمنا ومستوانا مما يدل على ان تكنولوجيا التعليم تستند على قاعدة معرفية واساس علمي نظري يتم توجيهه وتوظيفه والاستفادة منه في ميدان التعليم وقال لنظام محدد وكما يؤدي الى اهداف التعليم (بمفروم لهاللي، سلمان طارق، 2022/2021، ص 22).

#### 4\_ تطبيق استخدام الرقمنة بالمؤسسات الاقتصادية:

للقمنة اهمية وفوائد موجهة لتحسين الاداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:

##### الفوائد الاقتصادية:

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الاطراف المتعاملة الكترونيا، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف اثناء العمل بالحكومة الالكترونية.
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي
- اتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل ادخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وامن المعلومات.
- توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة، بدلا من تشتت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.

▪ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.  
الفوائد الادارية:

- مفهوم اداري جديد يمثل العمل بفريق الروح الواحد وتوحيد الجهود
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية
- اختصار الهرم الاداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية والاسراع في تنفيذ الاجراءات الادارية واختصارها.
- الشفافية في التعامل والغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة
- تنظيم العمليات الانتاجية وتحقيق التطوير التنظيمي (مريم خالص حسين، 2013، ص446).

## سابعا: التناول السوسيولوجي للرقمنة:

### 1- نظرية النظم:

ظهرت هذه النظرية في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، وذلك نظرا للاهتمام الباحثين والمنظمات بالبيئة الخارجية المؤثرة في تلك المنظمات:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الادارة، ويعرف النظام " : بأنه مجموعة من العناصر المترابطة او (الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل بشكل توافقي وتفاعلي لتحقيق الاهداف المرسومة " ويتكون النظام من عدة أجزاء أو العناصر أو نظم الفرعية، أن اجزائه أو نظمه الفرعية ترتبط مع بعضها البعض طبقا للنظام اتصال محدد، وأنها متفاعلة فيما بينها ومتداخلة، انه يعمل لتحقيق هدف او مجموعة اهداف.

انه يعمل في بيئة معينة (بيئة داخلية وخارجية) ويعني هذا انه نظام مفتوح على البيئة الخارجية، ويتصف النظام المفتوح بأنه يقوم بتحويل المدخلات بعد إن تتم معالجتها الى مخرجات يستفيد منها الافراد والجهات داخل التنظيم التي يعمل فيه نظام وخارجه على حد سواء.

تتمثل فوائد نظرية النظم في مجال الادارة فيمايلي:

- تجعل الفكر الاداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة والمكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة ومتابعة ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.
  - تقوم بمساعدة الاداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر للإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة.
- لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية:

**\_ المدخلات:** وتشغل كافة المكانيات والطاقات، ك رأس المال، الموارد التجهيزات الاصول والموارد البشرية.

**\_ معالجة :** و هي الانشطة الداخلية التي تمزج المدخلات في توليفة متميزة مثل : عمليات التصنيع و تقديم الخدمة ، الصيانة ، و انظمة الإدارة (التخطيط التنظيم و التوجيه و الرقابة)

**\_ المخرجات :** و هي نواتج العمليات السابقة من سلع و خدمات ووظائف و الأجور و خدمة للمجتمع و ارضاء للمستهلك.

**\_ تغذية مراجعة (المعلومات المرتدة) :** و هي المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية و التي تشير الى مدى قبول او رفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة ، و هي معلومات مهمة في تطوير و تعديل كاث من المخرجات و المدخلات و العمليات (العقب الأزهر سنة،ص3ص4)

## 2\_ نظرية المعلومات:

تعد نظرية المعلومات فرع من النظرية الاحصائية لعلوم الاتصال وضعها العالم chaud Shannon كلود شانون وقد اوجدت النظرية وسيلة كمية لقياس المحتوى المعلوماتي للرسائل (الاتصالية) كما اوجدت أكفاً الوسائل لبثها، وعلى من كونها جزء من علوم المواصلات التصنيعية.

كما تطبق النظرية في ميادين كثيرة منها: الرياضة البحثية والتطبيقية ونظرية المواصلات والسيب والحاسبات، وماكينات البرمجة، وعلم الوراثة، وعلم الوراثة، والعلوم النفسية، وفي تشخيص الامراض كذلك، ولكن الاستخدام الاساسي لها كان في علوم الاتصالات، وخصوصاً في تصميم اجهزة الاتصالات ذات الذكاء، واختيار الأكواد المناسبة. (حسن عماد المكاوي ومحمود علم الدين، 2009، ص25)

ومن مجالات واهتمامات الدارسين والباحثين في علم المعلومات نجد:

- نظم المعلومات: الموضوعات التي تتصل بتمثيل المعلومات في النظم الطبيعية والطبيعية والصناعية واستخدام الرموز او الاكواد في نقل الرسالة والتعبير عنها بكفاءة.
  - المستخدمون لمختلف المكتبات ولمراكز التوثيق والمعلومات.
  - تحدي المسؤولية والرقابة
  - نقص العمالة الفنية المتخصصة
  - تحدي الاستثمار في نظم المعلومات. (حسن عماد مكاي ومحمود علم الدين، المرجع نفسه ص26)
- 3\_ النظرية الحتمية التكنولوجية:**

ترجع اصول هذه النظرية الى عالم الاتصال الكندي "مارشال ماكلوهان" وعالم الاقتصاد الكندي هارولد إينيس في السبعينات القرن العشرين تنطلق هذه النظرية من فكرتين:

1. ان وسائل الاعلام هي وسائل لنشر المعلومات والترفيه والتعليم

2. انها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي

و الذين اعطيا في اعمالهم دورا رئيسا لوسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عمليات التفاعل و التواصل البشري بل حتى في تنظيم المجتمع ، و قد تعرضت اسهامات ماكلوهان الى انتقادات ، حيث كان ماكلوهان يرى ان المواصفات الاساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تؤثر في كيفية التفكير و كيفية تنظيم المجتمعات ، فالتحول في تكنولوجيا يؤدي الى التحول في تنظيم الاجتماعي بل في حواس الانسان تصبح هذه الوسائل التكنولوجية امتدادا لها مثل ( الكاميرا العين ، الميكروفون للسمع، الحواسيب للعقل ...). (بسام عبد الرحمان المشاقبة، 2011، ص ص 197، 198)

فقد احدثت تكنولوجيا المعلومات نقلة مجتمعية حادة، كان ماكلوهان يؤمن بوجود علاقة بين تكنولوجيا الاعلام والمجتمعات التي تظهر فيها، وقدرتها على احداث التغيير فيها.

حدد ماكلوهان ترتيبا زمنيا للاتصال والتواصل الحضري للإنسان في اربعة مراحل تتمثل فيمايلي:

- **مرحلة الشفوية:** مرحلة ما قبل التعلم او مرحلة القبيلة، تعتمد هذه المرحلة على الاتصال الشفوي.
- **مرحلة الكتابة:** ظهرت بعد " هوميروس" في اليونان القديمة واستمرت في العام.
- **مرحلة الطباعة:** استمرت من سنة 1500م الى سنة 1900م تقريبا.
- **مرحلة وسائل الاعلام الالكترونية:** من سنة 1900م تقريبا حتى السبعينات من القرن الماضي.

ان التغيير والتقدم التكنولوجي يؤدي بالتدريج الى خلق بيئة انسانية جديدة تماما، ويبرز من ذلك ان التغيير الاساس يكمن في التطور الحضاري منذ ان تعلم الانسان ان ينتقل من الاتصال الشفهي الى السرية ثم الى الشفهي مرة اخرى، وبذلك تكون طبيعة وسائل الاتصال التي تسود في فترة من الفترات هي التي تكون المجتمعات بطريقة آلية اوتوماتيكية وهو ما اسماه فيما بعد الحتمية التكنولوجية. (سويقات لبني وعبد الاله، 2016، ص 881)

## **ثامنا: واقع الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية:**

تمثل الادارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية ، و التحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة ، الى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة و ينطلق ذلك من الاستخدام الامثل لمختلف الاجهزة و المعدات و برامج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، لتقدم حلول للتعقيدات و المشاكل البيروقراطية التي تعترض الادارة العمومية في شكلها التقليدي ، كما يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مدخلا للإدارة الالكترونية و تعبيرا عن تغيير رئيسي في ثقافة و ممارسة الاعمال الحكومية ، و كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها و تنفيذ سياساتها و خططها بسرعة و نجاعة عالية.

و قد تم ربط الجزائر بالإنترنت عن طريق مركز البحث في الاعلام العلمي و التقني crist في مارس 1994 ، وذلك في اطار التعاون مع اليونسكو بهدف اقامة الشبكة الافريقية للمعلومات (Rina) و التي تلعب فيها الجزائر ، بحكم موقعها بؤرة الانطلاق ، الا ان طاقة الخط التي تم بها ربط الجزائر بالمدينة الايطالية بيزا كانت ضعيفة 96 كيلوبايت/ثام طورت عام 1997 م الى 256 كيلوبايت/ اثنا باستخدام الالياف البصرية و الارتباط عبر باريس الفرنسية ، و قد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق واشنطن بالقمر الصناعي الامريكي MAA بطاقة 01 ميغابايت / اثنا و في شهر مارس 1999 اصبحت طاقة ارتباط الجزائر 02 ميغابايت/ثاء.

لقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 ب 130 هيئة و ارتفع العدد الى 800 هيئة سنة 1999 م ، منها 100 هيئة من القطاع الجامعي و 500 هيئة من القطاع الاقتصادي ، 50 هيئة من القطاع الطبي ، و البقية موزعة على القطاعات الاخرى ، و كان استخدام الانترنت في بادئ الامر ضئيلا ، ثم عرف في 25 اوت 1998 م الذي يحدد تطورا سريعا خصوصا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم

98/257 يبين شروط و كيفية استغلال لخدمات الانترنت و في عام 2001 م و في محاولة منها اخذ حصة هامة من سوق الانترنت بالجزائر ، قامت وزارة البريد و المواصلات بعد إنشاء مؤسسة " الجزائر تيليكوم" بالتعاقد مع شركتين عالميتين هما : لوسنت تكنولوجي السويدية لإنشاء قواعد خاصة ، و اريكسون الامريكية ستمكن من الحصول على بث يتجاوز 30 ميغا بايت /ثاء مع ارتفاع عدد مقدمي خدمة الانترنت ارتفع عدد المستخدمين ليصل الى حوالي 1،9 مليون مستخدم عام 2005 م و في اكتوبر 2006م اعلنت في تقريرها ، ان عدد المستخدمين في الجزائر قد بلغ 3 ملايين مستخدم بحلول جويلية 2006 م ، في حين بلغ عدد من يستخدم الانترنت عالي السرعة (ADSL) منهم 700 الف مستخدم اما إحصائيات سبتمبر 2007م فتشير الى أن عدد المستخدمين قد بلغ 4 ملايين و في فيفري 2008م يكون عدد مستخدمي الانترنت الجزائر قد وصل الى 5 ملايين ، اما عدد مقاهي الانترنت فقد وصل الى 6000 عبر 1541 بلدية على مستوى القطر الوطني و قد اعترضت في البداية انتشار الانترنت بشكل واسع في الجزائر ، مجموعة من العوائق تتلخص في ارتفاع اسعار الهاتف الثابت و التي وصلت الى نسبة % 200 عام 2003م و بطء الشبكة ، بالإضافة الى هيمنة " الجزائرية للاتصالات" على الخدمة الى غاية 2006م ، اين دخلت شركات اخرى منافسة في هذا المجال أدراسم المصرية ، ومن الاسباب المعيقة كذلك ارتفاع اسعار الحواسيب مقارنة مع ما هو عليه الحال في الدول الخليجية مثلا ، هذا ما زاد من اهتمام المستخدمين بمقاهي الانترنت بعد أن افتتح اول مقهى انترنت في الجزائر عام 1997م.

يتطلب تحسين و ترشيد الخدمات الادارية العامة للعمل بجهد و جدية للرفع من مستوى كفاءة الادارة و ترقية التعاملات اليومية و الدورية بينها و بين المواطنين ، لذلك لم يكن اتجاه الجزائر نحو تبني مشروع رقمنة الادارة و الحكومة تحت مسمى " مشروع الجزائر الالكترونية 2013: غريبا ، باعتبار سعيها مبدئيا نحو ربط المؤسسات الادارية في الدولة بشبكات اتصال تكون في مجموعها بمثابة بوابة رقمية حكومية تسمح بالتواصل فيما بينها و مع الهيئات العمومية، باستعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة من اجل دفع مخططات التحول الالكتروني للخدمة العامة كأحد أشكال الحكم الالكتروني ( يتوج سامية ، 2013، ص 220).

كما تبنت الجزائر مشروع الجزائر الالكترونية و الذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الحكومي و ما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية التي مست اغلب الدول المتقدمة ، و تشكل المعركة الرقمية و تدعيم الرأس مال البشري اساسا للرهانات التي

تطرحها التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و عاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة و استراتيجية الجزائر الالكترونية تهدف الى بروز مجتمع العلم و المعرفة الجزائري مع الاخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة و السريعة التي يعيشها العالم و تتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محور كمايلي :

## 1\_تسريع استخدام تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في الإدارة:

سيحدث ادخال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الادارة لعمومية تحولا كبيرا في اساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب.

## 2\_ تسريع استعمال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في الشركات:

أصبح استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال امرا ضروريا من اجل تحسين الاداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم ادماج تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الهداف التالية:

- تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.
- تطوير عرض خدمات الكترونية من طرف الشركات.
- دعم تملك تكنولوجيايات الاعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير الآليات والاجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات التكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
- تعزيز البنية الاساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة
- تطوير الكفاءات البشرية
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني
- الاعلام والاتصال
- تثمين التعاون الدولي
- آليات التقييم والمتابعة
- اجراءات تنظيمية

- الموارد المالية (بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، 2022، ص30).

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى جل ما توصل اليه التراث المعرفي الخاص بمفهوم الرقمنة، وذلك بإيضاح هذا المفهوم في جانبه اللغوي والاصطلاحي، بمختلف الآراء الباحثين، كما تطرقنا الى اهم خصائص واهمية واهداف ومكونات وعناصرها كما لا يفوتنا المرور على تطور ونشأة المفهوم وأبرز النظريات المفسرة له، وهي خطوة ضرورية أي باحث للانتقال الى الجانب الميداني للدراسة.

## الفصل الثالث

# التطوير التنظيمي بالمؤسسة

### تمهيد

اولا: نشأة وتطور مصطلح التطوير التنظيمي

ثانيا: اسباب التطوير التنظيمي

ثالثا: اهمية التطوير التنظيمي

رابعا: مبادئ وخصائص التطوير التنظيمي

خامسا: كرونولوجيا التطوير التنظيمي

سادسا: مقاومة التطوير التنظيمي

سابعا: تأثير استخدام الرقمنة على التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

اصبحت المنظمات تحتل مكانة أساسية في المجتمعات الحديثة و تمثل عنصرا مهما في نموها و تطورها فهي تؤثر و تتأثر بها لذلك اصبح من الضروري ان تجد وسائل و أساليب تساعد على التكيف و الاندماج بشكل متجدد و مستمر ، و هذه المجتمعات تتغير و تتطور بشكل سريع ، فهذه المنظمات تحاول تفعيل برامج التطوير التنظيمي لكي تستمر بالحياة و العطاء و الاستمرار ، لذلك كان لزاما لكي يصبح برنامج التطوير التنظيمي ذو فعالية ان يكون مخططا له مسبقا بما يتوافق و متطلبات المنظمة داخليا و خارجيا لتحقيق نتائج تساهم في تحقيق اهدافها.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى التطوير التنظيمي، خصائصه، انواعه، مبادئه، مجالاته. حيث بات التطوير التنظيمي ضروريا لكل منظمة ومستمر لاستمرارها من تنفيذ لخططها واهدافها، حيث يعد العملية التي تقوم بها المؤسسة لتغيير وتطوير خططها بما يتناسب مع تحقيق اهدافها، ويساعد في الحفاظ على جوهر وكيان المنظمة لضمان بقائها واستمراريتها.

## أولا: نشأة وتطور مصطلح التطوير التنظيمي:

ليس الهدف هنا اعطاء تفاصيل دقيقة عن تاريخ هذا الحقل، لكن القاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي يمكن ان يساعد على فهم أعمق لا سيما في تطبيقاته المختلفة في عالم المنظمات اليوم.

فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، و بدأ التطوير التنظيمي الانتشار في نهاية عام 1940م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا mit) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين kurt levin) و (العالم كارل روجرز carl rogers) و (ابراهيم ماسلو abra maslow) كما ساهم كل من (بلاك و موتون r\_blake & j-moton) في دراستهم الضهيرة ( الشبكة الادارية the managerial crier) و دراسات (هيربرت شيبيرد merbert shepard) كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي و (ريشارد بيكهارد richard bickhard) و اخرون في ظهور عذا الحقل في عام 1957م.

وبغض النظر عن ادعاء السابق يمكن القول ان التطوير التنظيمي يعود الى مصدرين رئيسين هما: تطبيقات الاساليب المعملية في التدريب laboratory training méthode وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني المعروفة اختصارا باسم Nil والمصدر الثاني هو اسلوب البحث المسحي scniey research وكلا الطريقتين كان رائدها كير تلافين في عام 1945م.

### 1\_التدريب المعملية:

لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام 1940 م وبداية عام 950 م (عبد الله بن عبد الغني الطجم، 2009، ص 66-67)

بدأ كل من (دوجلاس مكروجر D \_macragor) و (ريشارد بيكهارد richard bickhard) في تطبيق اسلوب التدريب المعملية على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام 1956م.

وكون (مكروجروجنز) اول مجموعة استشارية للتطوير التنظيمي، في نفس الوقت كان كل من (شبيرد وبلاك) يطبقون عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصا التدريب المعلمي اول ما يسمى بتدريب الحساسية sensitivity training على شركة (اسو Esso) العالمية للبتترول بهدف تحسين اساليب همل المجموعات، ونتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الادارية: ان هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات التطويرية في المنظمات عن طريق استخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين والمنظمات والتي عرفت بالتطوير التنظيمي.

## 2\_ البحث المسحي والمعلومات الراجعة:

في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الابحاث في الجامعة قد بدأوا في تطبيق نموذج (البحث العلمي action research) للعالم كيرت ليفين لرفع كفاءة عدد من المنظمات، ولقد استخدم كل من (ليكرت Likert) واخرون مسحا عاما عن طريق الارجاع المنظم للمعلومات feed back بين المشاركين وبين الادارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات (G\_M) طريقة ليكرت بنجاح.

لذا يمكن القول ان التدريب المعلمي والبحث المسحي والمعلومات الراجعة هما أحد المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المنظور في معرفة ابعاده التاريخية (عبد الله بن عبد الغني، مرجع سابق، ص 68).

## ثانيا: أسباب التطوير التنظيمي:

هناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسات الى اتباع اسلوب التطوير التنظيمي داخلية وخارجية

### 1\_الاسباب الداخلية:

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

- ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة وانجاز مشروع معين
- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الامر الذي يدعو لتسجيل كل الاوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الادنى من الادارة.
- القيادات الادارية في المنظمة متسببة وأساليب القابة على الاعمال غير محكمة وهذا ما يفتح المجال للتسيب والاهمال من طرف العمال بسبب غياب الرقابة.
- هناك جملة من العوامل الداخلية التي ادت بالمؤسسات لاتباع اسلوب التطوير التنظيمي وهذا بعد ادراكها حاجتها لخلق المرونة في الهيكل التنظيمي والقوانين والانظمة لتتكيف مع المستجدات الخارجية بالإضافة الى المشاكل التي بدأت تظهر في البيئة الداخلية للمؤسسة كفقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لأنه ليس هناك اشتراك بينهما في وضع الاهداف (الحاج رائد يوسف، 2008، ص202).

**2\_ الاسباب الخارجية:** وهي ما يحصل من تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن امثلتها التالي:

- زيادة حدة المنافسة وتطور اساليب المنافسين.
- الثورة التكنولوجية الهائلة
- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة.
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية (سيد سالم عرفة، 2012، ص92).

### **ثالثا: اهمية التطوير التنظيمي**

تكمن اهمية التطوير التنظيمي في اهمية الجوانب التالية:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الانتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.

- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وذكاء الابداع والقدرة على الابتكار وجارات قدرات المتفوقين، وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الادارة
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الاخرى
- العمل على تكامل اهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الاهداف وينشب عنها صراعات داخلية.
- ان التطوير التنظيمي يعتبر اسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية الثقافية والاجتماعية ولثبت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الاخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص386).

#### رابعا: مبادئ وخصائص التطوير التنظيمي:

##### 1\_ مبادئ التطوير التنظيمي:

- تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإرشاد النظري والعلمي وهي كالآتي:
- **السلطة:** وهي الادارة العليا، وهي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف اهدافها واوليها التنظيمية للبيئة.
- **المسؤولية:** فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من اعلى القمة الى أدنى القاعدة.
- **المرونة:** وتتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفتين (التطوير التدريجي مقابل التطوير الراديكالي).
- **الاستمرارية:** تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها

- **التكاملية:** تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين اهداف المنظمة والاهداف الفرعية للأقسام والجماعات والافراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية (طاهر محسن الغالي، احمد علي صالح، 2010، ص67)
- **اكتساب مهارات جديدة:** أن أي تغيير في اهداف المنظمة ينظر اليه على انه تعديل او تغيير في الافراد أنفسهم.
- **التنقل بين الوظائف:** والهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.
- **الالتزام بالتكنولوجيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من اجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:
  - الالتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة
  - الالتزام بوضع الاهداف طويلة المدى
  - الالتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة
  - الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الاهداف (طاهر محسن الغالي، احمد علي صالح، مرجع نفسه، ص68)

## 2\_خصائص التطوير التنظيمي:

- يتميز التطوير التنظيمي بعدد من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم الادارية ومن اهم هذه الخصائص:
- **الطابع العلمي:** فالتطوير التنظيمي عمل تنفيذي يهدف الى التغيير الفعلي من خلال استخدام المهارات والمعارف السلوكية والخبرات في الواقع العملي.
  - **التدخل المخطط:** حيث يتطلب التطوير التنظيمي تخطيط مسبق من اجل تشخيص المشكلات وتجميع الجهود لمواجهتها.

• **الشمولية:** حيث يهتم التطوير التنظيمي بكافة جوانب المكونات التنظيمية (النظام الكلي للمنظمة) بما يتضمنه ذلك من هياكل واساليب وممارسات تشغيلية وتقنيات وموارد مع منح اهمية كبيرة للأفراد في المنظمة وتحقيق الانسجام بين كافة العناصر.

• **الاستمرارية:** بمعنى الاستمرار في القيام بتحسين بيئة العمل والمناخ التنظيمي بشكل عام. \_ الحرص على تهيئة مناخ ملائم لتمكين الافراد من تحقيق ذواتهم و التأثير بشكل فعال على وظائفهم و منظماتهم وفق فرضيات قائمة على القيم الانسانية.

\_ كما يتميز التطوير التنظيمي بالخصائص التالية :

- برنامج مخطط للتغيير

- جهد بعيد المدى

- موجه الى حل المشاكل

**التعليم والتدريب:** ان مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية افرادها وعليه فإن عملية التطوير لا تقتصر على النظم والاساليب الهيكلية والاجرائية بل ايضا على الالتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل (محمد يوسف القاضي، 2015، ص 293).

**خامسا: كرونولوجيا التطوير التنظيمي:**

ان التغيير المنظمي لا يتم في فراغ، اذ ان هناك تفاعلا بين ابعاد النظام البشري او بعد الفرد فيه، وابعاده التقنية والبنوية، وابعاده البيئية ولن يكون من السهل تحقيق أي تغيير او تطوير فاعل ما لم يتم ذلك عبر التعامل الواعي مع هذه الابعاد، الا انه يمكن تحديد مراحل معينة لعملية التجديد الذاتي كالاتي:

• **مرحلة البدء:** وهذه من المراحل الهامة لأنها تتصل بحالة النظام وبمدى استعدادة لممارسة التطوير والتغيير.

- **مرحلة التحول:** وحتى يتم الوصول الى هذه المرحلة لا بد من القيام بجهود مدروسة مخططة لتربية وتدريب العاملين في النظام.
- **مرحلة الصيانة او المؤسسية:** ان المحافظة على فعالية برنامج تطوير المنظمة يتطلب توافر فريق الكادر من المختصين من داخل النظام يعملون كنظام فرعي داعم لجهود مستشاري تطوير المنظمة.
- **مرحلة الاثر او الناتج التربوي:** ان الآثار التي يمكن ان تتركها برامج تطوير المنظمة على النظام التربوي وعلى العاملين فيه.

\_ كما اشير الى ان عملية التطوير التنظيمي تمر بخمس مراحل اساسية هي : بناء علاقات العمل ، التشخيص ، التدخل ، التقييم انتهاء برنامج التطوير التنظيمي (فادية شهاب ، 2014، ص 35).

- **بناء علاقات العمل:** تبدأ هذه المرحلة بقيام مستشار التطوير ببناء علاقات العمل مع مختلف مستويات التنظيم، مع غرس الشعور بالحاجة الى التطوير لدى القيادة الادارية والعاملين في التنظيم لضمان الدعم المطلوب للتطوير وتجنب مقاومة التغيير من خلال تحديد اسس العمل المستقبلية ونظام الحوافز والاهداف.
- **التشخيص:** مرحلة التشخيص من اهم خطوات التطوير التنظيمي لأن التشخيص الخاطيء يقود الى نتائج خاطئة، وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ووضع الاهداف التطويرية المناسبة وتحديد المشكلة التي تحتاج الى حلول مع بيان العناصر المسببة للمشكلة ووضع تصور واضح للاستراتيجيات وتقنيات التغيير الواجب اختيارها واستخدامها.
- **التدخل:** تتضمن هذه المرحلة تحديد وسائل واستراتيجيات التدخل لحل المشكلة القائمة وزيادة فعالية التنظيم.

- **التقييم:** تهدف عملية التقييم الى مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم الحصول عليه من تطوير، بالإضافة الى تقييم فعالية استراتيجيات التطوير في تحقيق اهدافها، بالإضافة الى التعرف على الاخطاء في التنفيذ وعلاجها.
- **انهاء برنامج التطوير التنظيمي:** هي المرحلة الاخيرة من مراحل التطوير التنظيمي وتتضمن انهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم نتيجة زيادة درجة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه (فادية شهاب، مرجع سابق، ص 36).

### سادسا: مقاومة التطوير التنظيمي:

عند قيام المنظمات المختلفة بالتطوير المخطط تواجه مشكلات ناجمة عن عدم الاستعداد لدى الافراد العاملين بقبول التطوير، حيث يتحول ذلك الشعور أو الاحساس بعدم قبول الى مواقف عدائية وعنيفة قد تؤدي بالمنظمة الى فشل في تحقيق اهدافها ويمكن تحديد مفهوم مقاومة التطوير بأنه " كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل او التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم " (طاهر محسن الغالي واحمد علي صالح، 2010، ص 205).

ومن اهم الاسباب التي تؤدي الى مقاومة برامج التطوير التنظيمي فيمكن ذكرها كما يلي:

- 1\_ **العادة:** ان الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة مشاكله الشخصية بطريقة معينة ومتكررة واصبحت لديه بمثابة عادة يميل الى المقاومة لأنه يضطر الى التخلي عن عاداته وانماط سلوكه.
  - 2\_ **عوامل اقتصادية:** يعتمد الافراد ان حدوث التطوير قد يؤدي الى قيام المنظمة بتقليل حجم العمالة عن طريق الاستغناء، عن بعض الافراد كما يتخوفون من حدوث انخفاض في اجورهم او تعرضهم للانتقال الى مكان آخر للعمل. (صلاح الدين، 2003، ص 367).
- وبالتالي فإن الشعور او التخوف من فقدان مصلحة ذاتية يمثل أكبر عقبة في وجه ادخال التطوير.

**3\_ الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الافراد عادة الى حب المحافظة على الامور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التطوير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.

**4\_ نقص الفهم او الثقة:** يقاوم الافراد التطوير لعدم ثقتهم بأهدافه الحقيقية او عدم فهمهم لمضمونه، فبالنسبة لهم ان الطرق الجديدة دائما مخفية وغامضة حتى لو كانت تحسينا للطرق القديمة، ويعتبر أحد اسباب الخوف هو النقص في المعلومات.

**5\_ التعامل الانتقالي مع المعلومات:** يتعامل الافراد مع المعلومات بشكل انتقائي حفاظا على عالمهم الادراكي الخاص فيهملون المعلومات التي تتحدى مدركاتهم

فهناك عوامل عديدة تدفع بالأفراد الى محاولة عرقلة ومقاومة مشروع التغيير والتطوير ويمكننا ان نصنفها كالآتي:

**عوامل شخصية:** و هي اسباب تتعلق اساسا بالفرد العامل كمستوى ادراكه لفكرة التغيير، بمعنى نظريته الى أي وضع او موقف التي تستند الى ادراكه الاختياري ، و هذا الادراك من الصعب تغييره، اذ كانت اتجاهات الفرد اصلا سلبية اتجاه التنظيم ، يضاف الى ذلك قلة الفهم و الثقة في محتوى العملية و الخوف من نتائج هذا التغيير كفقدان الاعتبار و السلطة ، و كذا عدم الثقة في الاشخاص القائمين على العملية ، يضاف الى هذا كله طبيعة الانسان التي تميل الى الاستقرار و الثبات و كلها عوامل تتلخص في اتجاه الفرد لتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة التنظيم .

**عوامل اجتماعية:** تتلخص في:

- الرغبة في الابقاء على العلاقات القائمة.
- الولاء والتضامن الاجتماعي بين افراد التنظيم
- حاجة الفرد دوما الى علاقات اجتماعية مستقرة
- عدم التوافق مع القيم الاجتماعية

**عوامل تنظيمية موضوعية:** تعني تخوف العاملين من ان التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه، فعدم وضوح الاجراءات و التعليمات و الامور الفنية لكافة المشاركين في المشروع يشعروهم بعدم الجدية يضاف الى ذلك سوء الفهم بين العاملين و رؤسائهم حول محتوى و تفاصيل خطة التطوير التنظيمي ، و كذا التكاليف المرتفعة للمشروع ، هذا اذا كان التغيير يستلزم معرفة و مهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حاليا ، فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطي العائم المطلوب ، كما ان التغيير كثيرا ما يفرض اعباء و ضغوط عمل كبيرة .

ولكن وعلى الرغم من الصورة السلبية التي تتخذها المقاومة الا ان للتطوير التنظيمي ايجابيات يمكن ان يكون له نجاح في مشروع التطوير مثل:

- الضغط على الادارة العليا لتوضيح الاهداف والنتائج المتوقعة
- الكشف عن الكثير من نقاط الضعف داخل المنظمة كاندماج قنوات الاتصال وهشاشتها وعمليات اتخاذ القرارات واستراتيجيات ادارة الازمات وهو ما يدعو الى المسارعة لتصحيحها. (عبد الله بن غني التجم، مرجع سابق، ص 93\_ 94).

### **سابعا: تأثير استخدام الرقمنة على التطوير التنظيمي**

لقد حدث تطور هائل في عمل المؤسسات و لا سيما في نهايات القرن العشرين بعد ان شاع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الادارية ، و ظهر مفهوم الرقمنة او الرقمية حيث شكلت ثورة ادارية تنموية في اعمال المؤسسات الاجتماعية من خلال اعادة عملها الاداري على وفق منظور المتغيرات التكنولوجية الجديدة و العمل على تلافي نقاط الضعف في الادارة التقليدية ، فكان ذلك ايدانا بدخول المؤسسات الى عالم تكنولوجيا المعلومات، اذ يمكن الوقوف على بعض انعكاسات الرقمنة على التطوير التنظيمي للمؤسسات من خلال النقاط التالية :

- تؤثر الرقمنة في الهيكل التنظيمي الذي يعد اهم الوسائل المؤسسة في العمل على تحقيق اهدافها، حيث تساهم الرقمنة في الادارة على تحقيق ذلك من خلال:
  - اعادة تعريف الحدود التنظيمية الخارجية للمؤسسة لتصبح بذلك موسعة ومتجهة نحو البيئة المحيطة وهذا من خلال ما يسمى بالتنظيم الافتراضي الذي يهدف الى اتاحة التفاعل بين العناصر والفاعول الداخلية والخارجية للمؤسسات (عملاء وزبائن، منافسين، مساهمين، وممولين، مؤسسات في نفس المجال) ترتبط جميعها فيما بينها بشبكة الكترونية تمكنها من العمل بطريقة مرنة دون الاخذ بعين الاعتبار للعامل الجغرافي.
  - فبالنسبة للحدود التنظيمية الداخلية فتطبيقات الرقمنة تساعد المؤسسات على احداث التناغم الداخلي، وتقليص حجم المؤسسات من خلال تخفيض عدد العاملين وتقليص المستويات الادارية ما يساهم في تبسيط الاجراءات الادارية بالمؤسسة، أي ما يؤدي الى تحقيق انسياب القرارات والتوجيهات مما يترتب عنه السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة، والاستجابة الملائمة لطلبات العميل، وتحقيق قدر من التكيف والانسجام والتطورات البيئية التي تؤثر على المنظمة (المرونة التنظيمية).
  - كما تساهم في توضيح المهام والأدوار بين الأقسام والوحدات الإدارية، مع تحديد المسؤوليات للموظفين وتوضيح المهام - بتطبيق المؤسسات أسلوب الادارة الالكترونية قد ساهم ذلك في تطوير العمليات الادارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، ومن بين مظاهر تأثير الادارة الالكترونية في ذلك نجد:
    - نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية ، بمعنى آخر انها تساهم في تفويض الصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرًا على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، والشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى

أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية (احلام محمد الشوايا، 2016، ص402) .

جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل البيئة الخارجية وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الاساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية وهو أحد أهم مؤشرات البقاء .

تحقيق الرقابة المستمرة والسريعة ما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المنقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة، وبالتالي فهي تقدم تقارير مختصرة ودورية تقف على الاخطاء وتصحيحها في وقت مبكر، وتحول دون الاهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنظمة، كما تعمل على تحفيز العالقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الاداري المطلوب في الرقابة. (موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، 2011، ص94).

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المعنون بالتطوير التنظيمي، تناولنا فيه نشأة و تطور مصطلح التطوير التنظيمي من خلال تقديم لمحة مختصرة عنه باعتباره تاريخ حديث نسبيا، كما لاحظنا أن للتطوير التنظيمي أهمية والتي تبرز من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة منها التطور التكنولوجي، والانفجار المعرفي والتحولات الاجتماعية، وللتطوير التنظيمي خصائص تميزه عن غيره من الظواهر الاخرى، فهو مجهود طويل المدى ويعتمد عليه في حل المشاكل وتجديد الممارسات وموجه نحو الجماعات، كما يعتمد على خبرة الاستشاريين الخارجيين ومشاركة الاداريين، وتطرقنا إلى مبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه التي

تختلف باختلاف مشاكل وظروف المؤسسات التي تستخدم برامج التطوير، ثم بينا بعد ذلك أن التطوير التنظيمي لا يحدث تلقائيا وإنما بوجود أسباب خارجية و داخلية دعت له. وقد لاحظنا كذلك أن التطوير التنظيمي يمكن أن يشمل مجال واحدا أو عدة مجالات في أي مؤسسة، كما تطرقنا إلى أهمية ومبادئ التطوير التنظيمي، وكذا المراحل التي يمر بها لتحقيق أهدافه، بالإضافة إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي. وصولا للمعوقات التي تواجه تطوير المنظمات.

## الفصل الرابع:

# عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

**تمهيد**

**أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها**

**ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات**

**ثالثاً: نتائج الدراسة**

## استنتاج عام

### تمهيد:

تعدّ الدراسات الميدانية عنصراً أساسياً في مجال العلوم الاجتماعية، حيث تُتيح للباحثين جمع البيانات وتحليلها من المصادر الأولية. وتتطلب هذه الدراسات اتباع خطوات منهجية دقيقة لضمان صحة النتائج وفعاليتها، وتكمن أهمية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة في تدعيم الخلفية النظرية. والدراسة الميدانية هذه تستوجب إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي، والتي يعتبرها الباحثون في العلوم الاجتماعية بأنها مرحلة من مراحل البحث الاجتماعي ذات أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية كغيرها من البحوث. لذلك سنتطرق إلى هذه الخطوات وفق تسلسلها المنطقي والعلمي، سنبدأ بتحليل النسب والارقام الاحصائية وتفسيرها، و اسقاط الجانب الميداني على الجانب النظري، لنخلص في الاخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة وأكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم والمعرفة، اما المرحلة الثانية ، فبعد تحديد الاشكالية و صياغة الفروض ، ثم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع و ذلك وفقا للإشكالية و فروض الدراسة حيث انقسمت بدورها الى مرحلتين ، شملت المرحلة الأولى جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان و استرجاعه، حيث تمت العملية في منتصف شهر افرى الى بداية شهر ماي 2024 و تم توزيع الاستمارات و جمعها ووضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول ومن ثم تحليلها.

## اولا: تحليل البيانات الميدانية:

### جدول رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	41	%56.2
الإناث	32	%43.8
المجموع	73	%100

كشفت المعطيات الإمبريقية المتحصل عليها في الجدول رقم (01) والمتعلقة بعبارة (توزيع العينة حسب الجنس) يتضح جليا أن نسبة الذكور بنسبة %56.2 وتليها نسبة الإناث %43 وهذا يرجع الى طبيعة نشاط المؤسسة كبير وصعوبة العمل فيها والذي يتطلب جهدا عضليا كبيرا وهذا يتلاءم مع العنصر الذكوري أكثر، أما العنصر النسوي نجده يمارس أعمالا إدارية كونها تساعدها أكثر.

### الجدول رقم (02): يمثل توزيع تكراري ومثوي لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	11	%15.1
متزوج	54	%74
مطلق	7	%9.6
أرمل	1	%1.4
المجموع	73	%100

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول المتعلق بالحالة الاجتماعية للعينة المدروسة، يمكننا استنتاج توزيع الأفراد حسب حالتهم الاجتماعية وتفسير هذه النتائج من منظور سوسولوجي ، و يتضح أن المتزوجين يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 74%، مما يعكس القيم الاجتماعية التي تفضل الزواج كوضع مستقر ومرغوب في العديد من المجتمعات، الزواج يُعتبر جزءاً أساسياً من حياة الفرد، ويُنظر إليه على أنه أساس لتكوين الأسرة والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، النسبة المئوية للأعزبين تبلغ 15.1% مما يعكس توجهات اجتماعية جديدة مثل تأخر سن الزواج نتيجة لتحديات اقتصادية أو تطلعات مهنية وأكاديمية، حيث يفضل البعض العزوبية للحفاظ على حرية التنقل والاستقلالية. يمكن أيضاً أن تعكس هذه النسبة تغيرات في النظرة الاجتماعية تجاه الزواج والعزوبية. أما المطلقون فيمثلون 9.6% من العينة، مما يشير إلى تغيرات في المجتمع حيث أصبح الطلاق خياراً أكثر قبولاً اجتماعياً عند عدم استقرار العلاقة الزوجية، وهو ما يمكن أن يكون نتيجة للتغيرات في دور المرأة وزيادة وعي الأفراد بحقوقهم والتحول الاقتصادي. وأخيراً، يشكل الأرامل نسبة 1.4% من العينة، وهي الأقل بين الفئات، مما يمكن أن يعكس تحسن الرعاية الصحية وزيادة متوسط العمر المتوقع. يتضح من هذه النتائج أن التركيبة الاجتماعية للعينة المدروسة تميل بشكل كبير نحو الزواج كحالة اجتماعية مهيمنة، بينما تشير نسبة العزاب والمطلقين إلى تحولات اجتماعية واقتصادية تؤثر على خيارات الأفراد بشأن الزواج والعزوبية. تعتبر نسبة الأرامل الأقل تأثيراً، مما يعكس التقدم في الرعاية الصحية أو خصائص العينة المدروسة. يمكن لهذه النتائج أن تكون ذات أهمية خاصة في موضوع المذكرة حول دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية حضنه ميتال. ففهم التركيبة الاجتماعية للموظفين يمكن أن يساعد في تصميم سياسات وبرامج رقمية تأخذ في الاعتبار احتياجات الفئات المختلفة وتعزز من التفاعل الإيجابي والتطوير التنظيمي. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد الرقمنة في تقديم حلول تكنولوجية تسهل على المتزوجين تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، أو تقديم برامج تدريبية موجهة لتعزيز مهارات العزاب والمطلقين بما يتناسب مع تطلعاتهم المهنية.

**الجدول رقم (03): يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
------------------	---------	----------------

ابتدائي	0	0%
متوسط	11	15.1%
ثانوي	20	27.4%
جامعي	42	57.5%
المجموع	73	100%

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي للعيينة المدروسة، يمكننا استنتاج توزيع الأفراد حسب مستواهم التعليمي وتفسير هذه النتائج من منظور سوسيولوجي. يتضح أن الأفراد ذوي التعليم الجامعي يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 57.5%، مما يعكس تفضيل المؤسسة للموظفين ذوي التعليم العالي. يشير ذلك إلى أهمية التعليم الجامعي في تحقيق التطوير التنظيمي والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والرقمنة. التعليم الثانوي يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 27.4%، مما يدل على أن العديد من الأفراد يكملون التعليم الثانوي قبل الانضمام إلى سوق العمل. التعليم الثانوي يوفر أساساً جيداً للعديد من الوظائف، مما يجعله مستوى تعليمياً شائعاً بين الموظفين في مؤسسة حضنة ميتال. أما الأفراد ذوو التعليم المتوسط فيشكلون نسبة 15.1% من العينة، وهو ما يعكس وجود شريحة من الموظفين الذين لم يكملوا التعليم الثانوي أو الجامعي، وربما يشغلون وظائف تتطلب مهارات أقل. لا يوجد أفراد في العينة لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، مما يمكن أن يعكس التحسن في مستويات التعليم بالمجتمع وزيادة الوعي بأهمية التعليم، حيث أصبح المستوى التعليمي الابتدائي غير كافٍ للانضمام إلى القوة العاملة في مؤسسة اقتصادية مثل حضنة ميتال. يتضح من هذه النتائج أن التركيبة التعليمية للموظفين تفضل التعليم العالي، مما يمكن أن يدعم مختلف جوانب العمل والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم (04): يمثل توزيع تكراري ومئوي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	16.4%
من 5 إلى 9 سنوات	25	34.2%
من 10 إلى 14 سنة	29	39.7%
من 15 سنة فأكثر	7	9.6%
المجموع	73	100%

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول رقم (04) المتعلق بالخبرة المهنية للعينة المدروسة، يمكننا استنتاج توزيع الأفراد حسب خبرتهم المهنية وتفسير هذه النتائج من منظور سوسيولوجي. يتضح أن الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 10 إلى 14 سنة يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 39.7%، مما يعكس وجود عدد كبير من العمالة ذات الخبرة الواسعة والتي قد تتبنى أدواراً قيادية داخل المؤسسة. يأتي بعدهم الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 34.2%، وهم الذين يستمرون في التطوير المهني والمسار المهني بعد اكتساب بعض الخبرة في مجال عملهم. يليهم الأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.4%، والذين قد يمثلون جيلاً جديداً من الموظفين يدخلون سوق العمل بمهارات وتوجهات مختلفة. أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 15 سنة فأكثر فيشكلون نسبة 9.6% من العينة، وهم الذين يمتلكون خبرة طويلة الأمد وربما يشغلون مناصب قيادية داخل المؤسسة أو يكونون لديهم تأثير كبير على القرارات والسياسات. يتضح من هذه النتائج أن التوزيع الزمني للخبرة المهنية داخل المؤسسة يظهر تنوعاً كبيراً، مما يتطلب تصميم سياسات وبرامج خاصة بتطوير القدرات وتنمية المهارات للعمالة المختلفة حسب مستويات الخبرة. يمكن أن تسهم هذه السياسات في تعزيز التفاعل الإيجابي وتطوير الأداء داخل المؤسسة، وتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة أكبر.

**الجدول رقم (05): يمثل توزيع تكراري ومثوي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.**

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	35	47.9%
تحكم	15	20.5%
تنفيذ	20	27.4%
آخر أنكروه	3	4.1%
المجموع	73	100%

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول رقم (05) المتعلق بالمسميات الوظيفية للعينة المدروسة، يمكننا استنتاج توزيع الأفراد حسب مسميات الوظائف التي يشغلونها وتفسير هذه النتائج من منظور سوسيولوجي، يعكس هذا الجدول تنوعاً في مستويات السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة. يتضح

أن الأفراد الذين يشغلون المسمى الوظيفي "إطار" يمثلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 47.9%، مما يشير إلى وجود عدد كبير من العمالة في مواقع إدارية أو قيادية داخل المؤسسة، حيث يتولون مسؤوليات

العبرة 1	التكرار	النسبة
موافق	53	72,6%
موافق الى حد ما	18	24,6%
غير موافق	2	2,7%
المجموع	73	100%

اتخاذ القرارات وتوجيه العمليات. يأتي بعدهم الذين يشغلون المسمى الوظيفي "تنفيذ" بنسبة 27.4%، والذين يقومون بتنفيذ الأنشطة اليومية وتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإطار الإداري. أما الذين يشغلون المسمى الوظيفي "تحكم"، فيمثلون نسبة 20.5% من العينة، وهم المسؤولون عن مراقبة وتنظيم العمليات والتأكد من تنفيذ السياسات والإجراءات بفعالية. بينما يشكل الذين يشغلون المسمى الوظيفي "آخر أذكراه" نسبة صغيرة جدًا من العينة بنسبة 4.1%. هذه النتائج تعكس تنوعًا في بنية المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات بين مختلف المستويات الوظيفية. يمكن أن تسهم هذه المعرفة في تطوير استراتيجيات تنظيمية تعزز الفعالية وتحقق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

#### الجدول رقم (06): يمثل حرص المؤسسة على الاهتمام بالرقمنة

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (06) الذي يمثل حرص المؤسسة على الاهتمام بالرقمنة ، و يتضح لنا أن نسبة 72,6% تعبر عن تفهم و قبول واسع من قبل العاملين لرؤية المؤسسة و توجهاتها نحو التحول الرقمي ، مما يعزز الثقة في الادارة و يشير الى وجود ثقافة منفتحة على التقنية و التطور مع التأكيد على أهمية التواصل الفعال و الشفافية في تعزيز هذا القبول و تعزيز التفاعل الايجابي داخل المؤسسة ، مما قد يؤدي الى تعزيز التعاون و الابتكار في مجال الرقمنة و تطوير العمليات و الأداء ، في حين بلغت نسبة الموافقين الى حد ما 24,6% و تشير الى وجود فئة من العاملين الذين قد يكون لديهم بعض التحفظات أو الشكوك بشأن التحول الرقمي ، قد تنبع هذه التحفظات من عوامل مثل عدم الثقة في القدرة الفنية للمؤسسة على تنفيذ التحول بنجاح ، أو مخاوف من تأثير التقنية على طبيعة العمل و المهارات المطلوبة ،يمكن أن يكون هناك ايضا عوامل ثقافية و اجتماعية تلعب دورا في هذا الاحتفاظ بموقف متوسط لذلك من المهم للإدارة ان تأخذ هذه التحفظات بعين الاعتبار و تقديم الدعم و

التوجيه المناسب للعاملين لتعزيز فهمهم و ثقتهم في عملية التحول الرقمي بالإضافة الى توفير الفرص و التدريب و التطوير لتحسين مهاراتهم التقنية و تحقيق المخاوف المحتملة ، اما بالنسبة الى نسبة 2,7% تعكس معارضة صغيرة من العاملين و يمكن ان تتبع هذه المعارضة من مقاومة للتغيير و خوف من فقدان الوظيفة و يتطلب التعامل مع هذه المعارضة و تقديم المعلومات و التوجيه لتخفيف المخاوف و تعزيز الفهم لفوائد التحول الرقمي.

#### الجدول رقم (07): يمثل امتلاك المؤسسة على استراتيجية للرقمنة المؤسسة

العبارة2	التكرار	النسبة
موافق	25	71,2%
موافق الى حد ما	18	24.6%
غير موافق	02	2.7%
المجموع	73	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (07) يمثل امتلاك المؤسسة على استراتيجية للرقمنة المؤسسة ، و يتضح لنا أن نسبة 71,2% من موافق تشير الى تأييد كبير لفكرة رقمنة المؤسسة هذا يعكس قناعة كبيرة بأهمية التكنولوجيا و دورها في تحسين الأداء المؤسسي، يمكن ان يكون هذا الدعم نتيجة لفهم الفوائد المحتملة مثل زيادة الكفاءة ، تحسين التواصل و تقديم خدمات افضل للعملاء ، اما بالنسبة الى نسبة 24,6% من موافق لحد ما قد يرون فوائد الرقمنة لكن لديهم ترددا او تحفظات قد تكون بسبب نقص المعرفة التقنية و خوف من التغيير او مخاوف بشأن التكلفة و التأثير على الوظائف و هذا يشير الى الحاجة لمزيد من التوعية و التدريب لدعم التحول الرقمي و في الوقت نفسه نجد نسبة 2,7% من غير موافق هي نسبة صغيرة لكنها تظل ذات دلالة في المؤسسة هذا الرفض قد يعبر عن مقاومة للتغيير ، و الخوف من فقدان الوظائف او عدم الثقة في التكنولوجيا و يمكن ان يكون هؤلاء الافراد مرتبطين بالطرق التقليدية للعمل و يفضلون الاستقرار.

**الجدول رقم (08):** يمثل التصميم المؤسسي لإدخال الرقمنة في هيكل مؤسسة حضنه ميتال

الاختيار	التكرار	النسبة
موافق	50	68,5%
موافق الى حد ما	23	31,5%
غير موافق	0	0
المجموع	73	%100

يتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول اعلاه ان نسبة 68,5% هم موافقون على التصميم المؤسسي لإدخال الرقمنة ووجود قبول كبير للتغيير داخل المؤسسة ، و هذا يشير الى ان معظم العاملين يرون الفوائد المحتملة للرقمنة و يدعمون تنفيذها ، مما يعكس ثقافة تنظيمية منفتحة على التحديث و التطوير ، فالنسبة العالية من الموافقة تعكس وجود مستوى جيد من الوعي و المعرفة بالتكنولوجيا بين العاملين ، و يبدو ان هناك جهودا مبذولة من قبل المؤسسة لتوعية العاملين بأهمية الرقمنة و كيفية تأثيرها الايجابي على العمل ، فالتالي النسبة العالية من الموافقة تعبر عن ثقة العاملين في قيادة المؤسسة و في قراراتها المتعلقة بالتحول الرقمي ، هذه الثقة قد تكون ناتجة عن تجارب ايجابية سابقة أو من جراء الشفافية في التواصل بشأن استراتيجية الرقمنة ، في حين نسبة ال 31,5% التي توافق الى حد ما تدل على الحاجة الى توفير مزيد من التدريب و الدعم لزيادة ثقة هؤلاء العاملين في استخدام التكنولوجيا ، فقد تكون هناك نقص في المهارات التقنية أو مخاوف من عدم القدرة على التكيف مع التغييرات ، مما يستدعي توجيه جهود التدريب و التطوير لسد هذه الفجوات و تعزيز الثقة في القدرة على التكيف مع التحولات الرقمية .

**الجدول رقم (09):** يمثل حرص إدارة المؤسسة على توفير البنى التحتية الضرورية للرقمنة المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة
موافق	50	%68.5

31,5%	23	موافق الى حد ما
%100	73	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول المتعلق بحرص المؤسسة على توفير البنى التحتية الضرورية للرقمنة المؤسسة، يمكننا تفسير هذه النتائج من منظور سوسيولوجي بحيث يعكس حالة حضنه ميتال وجهود إدارتها في توفير البنية التحتية الضرورية للرقمنة المؤسسة. يبين الجدول أن 68.5% من العينة يعبرون عن دعمهم الكامل لهذه الجهود، مما يدل على تفاني الإدارة في تحقيق التقدم التكنولوجي، وفي المقابل 31.5% يعبرون عن موافقة محدودة، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات أو القلق في بعض الأحيان بشأن تبني التكنولوجيا الحديثة، هذا التحليل ينعكس على إدارة حضنه ميتال وجهودها الحثيثة لتحسين وتعزيز البنية التحتية الرقمية للمؤسسة، يمكن أن يكون ذلك نتيجة لرؤية إدارية واضحة لأهمية التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة والابتكار في العمليات اليومية. ومع ذلك، قد تواجه الشركة بعض التحديات في تحقيق هذا الهدف بسبب التحفظات أو القلق من بعض الأفراد داخل المؤسسة، يظهر الجدول استراتيجية متوازنة من حضنه ميتال في توفير البنية التحتية الضرورية للرقمنة مع التركيز على تحقيق التقدم التكنولوجي بشكل مستدام ومتواصل.

**الجدول رقم (10):** يمثل اهتمام إدارة المؤسسة باقتناء الأجهزة الضرورية للتمكين من أساليب العمل الرقمي

الاختيار	التكرار	النسبة
موافق	52	71,2%
موافق الى حد ما	18	%24.7
غير موافق	03	4,1%
المجموع	73	%100

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول الذي يمثل اهتمام إدارة المؤسسة باقتناء الأجهزة الضرورية للتمكين من أساليب العمل الرقمي، يمكننا استنتاج وتفسير هذه النتائج من منظور سوسيولوجي، بحيث يوضح استجابة إيجابية من قبل إدارة حضنه ميتال تجاه اقتناء الأجهزة اللازمة

لتعزيز أساليب العمل الرقمي. يوافق 71.2% من العينة بشكل كامل على هذه الجهود، مما يدل على تفهمهم واعترافهم بأهمية الأجهزة الرقمية في تحسين العمليات داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى، يظهر 24.7% تأييدًا جزئيًا، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات التي قد تحتاج إلى توضيحات إضافية هذا التحليل يعكس التزام حضنه ميتال بالابتكار والتطور التكنولوجي، والذي يهدف إلى تحسين الكفاءة والأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك قد تواجه الشركة تحديات في تبني التكنولوجيا الجديدة، بسبب بعض التحفظات التي قد تكون مرتبطة بالتغيير أو الاحتمالات المحتملة لتأثيراته على العمليات الحالية.

**الجدول رقم (11):** يمثل حرص إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الرقمية أثناء العمل

الاختيار	التكرار	النسبة
موافق	52	71.2%
موافق الى حد ما	16	21.9%
غير موافق	05	6.8%
المجموع	73	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (11) الذي يمثل حرص إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الرقمية أثناء العمل ويكشف عن اهتمام ملحوظ من جانب إدارة المؤسسة بالاستفادة من التقنيات الرقمية خلال عملياتها. يظهر الجدول أن 71.2% من العينة يوافقون تمامًا على هذه الجهود، مما يدل على استجابة ايجابية من الفريق للاعتماد على التقنيات الحديثة لتحسين الأداء و الكفاءة ، بالمقابل يبدو أن 21.9% يعبرون عن تأييد جزئي ، مما يعني وجود بعض التحفظات أو الاحتمالات بشأن الاعتماد الكامل على التكنولوجيا، تشير نسبة 6.8% إلى أن هناك جزء صغير من العينة لا يوافق تمامًا على استخدام التقنيات الرقمية خلال عملهم و يمكن أن يرتبط ذلك بمخاوف بشأن تأثير التكنولوجيا على العمل أو الحياة الشخصية ومع ذلك تظل هذه النسبة منخفضة بشكل عام مقارنة بالنسب الموافقة، مما يعكس قبول واعتماد واسع النطاق للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة هذا التحليل يوضح التزام مؤسسة حضنة ميتال بالتحول الرقمي والاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا و يبرز أيضًا الحاجة المحتملة لمعالجة التحديات أو المخاوف المتعلقة بالتبني الكامل للتكنولوجيا، لضمان تحقيق النجاح في هذا التحول.

**الجدول رقم (12):** يمثل حرص المؤسسة على استخدام البيانات بصفة رقمية

الاختيار	التكرار	النسبة
موافق	49	67.1%
موافق الى حد ما	20	27.4%
غير موافق	4	5.5%
المجموع	73	100%

يتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول رقم (12) الذي يمثل حرص المؤسسة على استخدام البيانات بصفة رقمية أن 67.1% من المشاركين يوافقون تمامًا على استخدام البيانات بصفة رقمية. يمكن ربط هذه النسبة بالثقة التي يتمتع بها حضنه ميتال كمؤسسة تقنية في جمع وتحليل البيانات بطريقة فعالة وآمنة ويمكن ان يكون هذا الارتفاع ناتجا عن توافر التكنولوجيا المناسبة والمعرفة بفوائد استخدام البيانات الرقمية في تحسين العمليات واتخاذ القرارات، في حين بلغت نسبة 27,4% الموافقون لحد ما على استخدام البيانات بصفة رقمية. هذا يمكن أن يكون نتيجة لعدم الثقة الكاملة في استخدام البيانات الرقمية أو لتفضيل البعض للطرق التقليدية توضح هذه النسبة إلى وجود تراجع طفيف في مستوى القبول، حيث يوافق الأشخاص إلى حد ما على استخدام البيانات الرقمية. هذا قد يكون بسبب قلق بعض الأفراد بشأن الخصوصية أو الثقة في دقة البيانات، في المقابل رفضت النسبة 5,5% من المشاركين غير موافقين على استخدام البيانات بصفة رقمية. هذا قد يشير إلى وجود مخاوف أمنية أو خصوصية بين هذه الفئة من المشاركين تجاه استخدام البيانات الرقمية او بسبب مخاوف جدية تتعلق بالأمان او تفضيلهم للطرق التقليدية ومن خلال النسب الاحصائية يتضح لنا ان المؤسسة توفر أدوات وتقنيات حديثة لجمع وتحليل البيانات مما يعزز الكفاءة في العمليات واتخاذ القرارات.

**الجدول رقم (13):** يمثل استخدام مصالح المؤسسة أساليب التواصل الرقمي بصفة فعالة

الاختيار	التكرار	النسبة
موافق	45	61,6%
موافق الى حد ما	25	34.2%
غير موافق	3	4.1%
المجموع	73	100%

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (13) المتعلق باستخدام مصالح المؤسسة لأساليب التواصل الرقمي بصفة فعالة، يمكننا استنتاج مدى فعالية استخدام المؤسسة لوسائل التواصل الرقمي وربطها

بموضوع المذكرة حول دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية حضنه ميتال. يتضح أن 61.6% من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تستخدم أساليب التواصل الرقمي بصفة فعالة، مما يشير إلى نجاح المؤسسة في تبني الأدوات الرقمية لتحسين الكفاءة والتفاعل. بينما يرى 34.2% من الموظفين أن هناك مجالاً للتحسين، و4.1% يرون أن التواصل الرقمي غير فعال. هذه النتائج تعكس الجهود المبذولة في تعزيز التحول الرقمي ودعم التواصل الفعال داخل المؤسسة، وتوضح أهمية الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي والتواصل بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

**الجدول رقم (14):** يمثل حرص المؤسسة على اتباع طريقة تبليغ المعلومات الضرورية للمستخدمين بصفة الكترونية

الاختيار	التكرار	المجموع
موافق	73	50,7%
موافق الى حد ما	29	39.7%
غير موافق	7	9.6%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (14)، الذي يمثل حرص المؤسسة على اتباع طريقة تبليغ المعلومات الضرورية للمستخدمين بصفة إلكترونية، يظهر أن نسبة 50.7% من المشاركين أبدوا موافقتهم على أهمية استخدام الوسائل الإلكترونية في تبليغ المعلومات الضرورية للمستخدمين. بينما أعرب 39.7% من المشاركين عن موافقتهم إلى حد ما، مما يشير إلى وجود اعتراضات بسيطة أو استفسارات حول الفعالية الكاملة لهذه الطريقة. وأخيراً، أشارت نسبة 9.6% من المشاركين إلى عدم موافقتهم على استخدام الوسائل الإلكترونية في تبليغ المعلومات الضرورية. هذا التحليل يشير إلى أن هناك تفاوت في آراء المشاركين بشأن فعالية استخدام الوسائل الإلكترونية في تبليغ المعلومات، مما يشير إلى ضرورة مراجعة الاستراتيجيات المعتمدة وإجراء تحسينات إضافية لتلبية احتياجات وتوقعات المستخدمين بشكل أفضل.

**الجدول رقم (15):** يمثل امتلاك الموظفين بريدا إلكترونيا مهنيا باسم المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	55	75,3%
موافق الى حد ما	8	11.0%
غير موافق	10	13.7%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (15)، الذي يمثل امتلاك الموظفين بريداً إلكترونياً مهنياً باسم المؤسسة، يظهر أن نسبة 75.3% من الموظفين يمتلكون بريداً إلكترونياً مهنياً باسم المؤسسة. يعكس هذا الرقم استخداماً واسعاً للتكنولوجيا واعتماداً كبيراً على وسائل الاتصال الإلكتروني في بيئة العمل. وفي حين أن 11.0% من الموظفين عبروا عن موافقتهم إلى حد ما، يبدو أن هناك بعض الاحتياجات لتحسين استخدام هذه التقنية أو التوعية حول فوائدها. أما النسبة المتبقية من الموظفين (13.7%) الذين أعربوا عن عدم موافقتهم، فقد يشير ذلك إلى وجود بعض القلق أو الاعتراضات بشأن استخدام بريد إلكتروني مهني باسم المؤسسة .

بناءً على ذلك، يمكن ربط هذه النتائج بميدان دراسة الاتصالات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات في سياق العمل. يوضح هذا التحليل أهمية استخدام التكنولوجيا والبريد الإلكتروني في بيئة العمل الحديثة، ويبرز أهمية توجيه الجهود نحو تعزيز الوعي بفوائد واستخدامات التكنولوجيا وتحسين سهولة الوصول والاستخدام لها.

**الجدول رقم (16):** يمثل تحديد أولويات عمل المؤسسة وفق خطة مضبوطة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
----------	---------	----------------

موافق	05	68.5%
موافق الى حد ما	18	24.7%
غير موافق	5	6.8%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (16)، الذي يمثل تحديد أولويات عمل المؤسسة وفق خطة مضبوطة، يتضح أن نسبة 68.5% من المشاركين أبدوا موافقتهم على تحديد أولويات العمل وفق خطة مضبوطة. يعكس هذا التحليل تقدير الموظفين للتنظيم والتخطيط الجيد داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل فعال، بينما يرى 24.7% من المشاركين عن موافقتهم إلى حد ما، مما يشير إلى وجود بعض الاحتياجات لتحسين عمليات التخطيط وتحديد الأولويات في المؤسسة. أما النسبة المتبقية من المشاركين (6.8%) الذين أعربوا عن عدم موافقتهم، فقد يشير ذلك إلى وجود تحديات أو اعتراضات بخصوص كيفية تحديد الأولويات أو عدم كفاية الخطة المضبوطة الحالية بناءً على ذلك، يمكن ربط هذه النتائج بميدان دراسة إدارة الأعمال وإدارة المشاريع، حيث يعكس هذا التحليل أهمية التنظيم والتخطيط الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

**الجدول رقم (17):** يمثل اعتماد خطة طويلة المدى "05 سنوات" في سير عمل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	25	34.2%
موافق الى حد ما	33	45.2%
غير موافق	15	20.5%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (17)، الذي يمثل اعتماد خطة طويلة المدى "05 سنوات" في سير عمل المؤسسة، يتضح أن نسبة 34.2% من المشاركين يوافقون على استخدام خطة طويلة المدى في سير عمل المؤسسة. يعكس هذا التحليل استعداد الموظفين للعمل بناءً على رؤية مستقبلية طويلة الأمد، مما يساهم في تحقيق الاستقرار والنجاح المستدام للمؤسسة بينما أبدى 45.2% من المشاركين عن موافقتهم إلى حد ما، مما يشير إلى وجود بعض التردد أو الشكوك حول فعالية استخدام خطط طويلة المدى في سير العمل. أما النسبة المتبقية من المشاركين (20.5%) الذين لم يوافقوا، فقد يشير ذلك إلى وجود اعتراضات أو تحديات محددة تواجه استخدام هذه الخطط بناءً على ذلك، يمكن ربط هذه النتائج بميدان دراسة إدارة الأعمال وتخطيط الاستراتيجيات، حيث يوضح هذا التحليل أهمية وجود رؤية مستقبلية وخطط طويلة المدى في توجيه سير عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام.

#### الجدول رقم (18): يمثل اعتماد المؤسسة على خطة قصيرة المدى في سير عمل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	35	47.9%
موافق الى حد ما	25	34.2%
غير موافق	13	17.8%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (18)، تبين أن 47.9% من المشاركين يؤيدون استخدام خطة قصيرة المدى في سير عمل المؤسسة، مما يظهر استعداد الموظفين للعمل بناءً على هذه الخطط وتنظيم الأنشطة وتحقيق الأهداف الفورية للمؤسسة بينما يبدي 34.2% من المشاركين موافقتهم إلى حد ما، مما يشير إلى بعض التردد أو الشكوك حول فعالية استخدام خطط قصيرة المدى في سير العمل. أما النسبة المتبقية (17.8%) الذين عبروا عن عدم موافقتهم، فقد يشير ذلك إلى وجود اعتراضات أو تحديات محددة تواجه استخدام هذه الخطط، يمكن ربط هذه النتائج بمجال إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي،

حيث يوضح هذا التحليل أهمية وجود خطط قصيرة المدى في تنظيم سير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها الفورية بشكل فعال.

**الجدول رقم (19):** يمثل نشر خطة عمل المؤسسة عبر الفضاء الرقمي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	28	38.4%
موافق الى حد ما	23	31.5%
غير موافق	22	30.1%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (19) الذي يعرض آراء المشاركين حول نشر خطة عمل المؤسسة عبر الوسائط الرقمية، تبين أن 38.4% من المشاركين يؤيدون هذه الفكرة، مما يعكس تقبل الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في توزيع المعلومات وتعزيز الشفافية وإتاحة البيانات في المقابل، أبدى 31.5% من المشاركين تأييدهم بشكل جزئي، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين فعالية استخدام الوسائط الرقمية في نشر خطط العمل، وأفاد 30.1% من المشاركين بعدم تأييدهم، مما يعكس وجود بعض المخاوف أو الاعتراضات بشأن استخدام الوسائط الرقمية لهذا الغرض يمكن ربط هذه النتائج بمجال إدارة المعلومات وتقنية المعلومات، حيث توضح أهمية استخدام الوسائط الرقمية في نشر خطط العمل وتعزيز التواصل والشفافية داخل المؤسسة

**الجدول رقم (20):** يمثل الإعلان عن الاحتياجات المالية للمؤسسة عبر نشر جدول الاحتياجات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	25	34.2%
موافق الى حد ما	28	38.4%
غير موافق	20	27.4%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (20)، يظهر أن 34.2% من المشاركين يوافقون على استخدام جدول الاحتياجات للإعلان عن الاحتياجات المالية للمؤسسة، مما يعكس قبول الموظفين لهذه الوسيلة الرقمية في تعزيز الشفافية وتوجيه الاحتياجات المالية بفعالية و يؤمن هؤلاء الموظفون بأن نشر الاحتياجات

المالية يمكن ان يشجع على المشاركة و التعاون داخل المؤسسة حيث يصبح الجميع على دراية بالموارد المتاحة ، بينما يعبر 38.4% من المشاركين عن موافقتهم بشكل جزئي، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز فعالية استخدام جدول الاحتياجات للإعلان عن الاحتياجات المالية و يمكن ان يعكس هذا التردد وجود ثقة جزئية في الإدارة و قراراتها المتعلقة بالشفافية المالية وأشار 27.4% من المشاركين إلى عدم موافقتهم، مما يعكس وجود بعض الاعتراضات أو القلق بشأن استخدام هذه الوسيلة لهذا الغرض قد يفضل بعض الموظفين الاساليب التقليدية في التعامل مع المعلومات المالية حيث يرون أن الشفافية المفرطة قد تؤدي الى مشكلات داخلية ، يمكن ربط هذه النتائج بمجال إدارة المال والشفافية المالية، حيث يوضح هذا التحليل أهمية استخدام الوسائل الرقمية في توجيه وإعلان الاحتياجات المالية للمؤسسة وتعزيز الشفافية والمصادقية في إدارتها.

#### الجدول رقم (21): يمثل الاعلان عن ميزانية المؤسسة السنوية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	24	32.9%
موافق الى حد ما	24	32.9%
غير موافق	25	34.2%
المجموع	73	100%

أثناء تحليل الجدول رقم (21)، يظهر أن 32.9% من المشاركين يوافقون على إعلان ميزانية المؤسسة السنوية، مما يعكس استعداد الموظفين لاستخدام الوسيلة المالية الرقمية في تعزيز الشفافية وتوجيه الاحتياجات المالية بفعالية بينما يعبر 32.9% من المشاركين عن موافقتهم بشكل جزئي، مما يشير إلى وجود بعض الاحتياجات لتعزيز فعالية استخدام الإعلان عن ميزانية المؤسسة السنوية. وأشارت نسبة 34.2% من المشاركين إلى عدم موافقتهم، مما يعكس وجود بعض الاعتراضات أو القلق بشأن استخدام هذه الوسيلة لهذا الغرض هذه النتائج ترتبط بميدان إدارة المال والشفافية المالية، حيث توضح أهمية استخدام الوسائل الرقمية في توجيه وإعلان ميزانية المؤسسة السنوية وتعزيز الشفافية والمصادقية في إدارتها.

**الجدول رقم (22):** يمثل عرض وبشفافية محاضر مجالس الإدارة حول اتفاق المحور المالي لميزانية المؤسسة عبر الفضاء الرقمي.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	33	45.2%
موافق الى حد ما	24	32.9%
غير موافق	16	21.9%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (22)، يظهر أن هناك نسبة معتبرة من المشاركين، تقدر بـ 45.2%، يوافقون على استخدام الفضاء الرقمي لعرض محاضر مجالس الإدارة حول اتفاق المحور المالي لميزانية المؤسسة بشكل شفاف. هذا يعكس استعداد وتقبل الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في توجيه الاحتياجات المالية للمؤسسة بشكل أكثر فعالية وشفافية ومع ذلك، يظهر أيضاً أن 32.9% من المشاركين يعبرون عن موافقتهم بشكل جزئي، مما يشير إلى وجود بعض الاحتياجات لتحسين فعالية استخدام الفضاء الرقمي في عرض محاضر مجالس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، أبدى 21.9% من المشاركين عدم موافقتهم، مما يشير إلى وجود بعض الاعتراضات أو القلق بشأن استخدام هذه الوسيلة لهذا الغرض تحليل هذه النتائج يعزز أهمية استخدام التقنيات الرقمية في مجال إدارة المال والشفافية المالية، حيث يمكن للفضاء الرقمي أن يكون أداة فعالة لعرض محاضر مجالس الإدارة وجعلها متاحة بشكل شفاف وسهل الوصول.

**الجدول رقم (23):** يمثل اعتماد منصة رقمية في تخطيط المسار المهني للمورد البشري بالمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	33	45.2%
موافق الى حد ما	24	32.9%
غير موافق	16	21.9%

المجموع	73	%100
---------	----	------

من خلال تحليل الجدول رقم (23) المتعلق باعتماد منصة رقمية في تخطيط المسار المهني للموارد البشرية بالمؤسسة، يتبين أن نسبة 45.2% من المشاركين يوافقون بشدة على استخدام منصة رقمية لهذا الغرض. تعكس هذه النسبة العالية قبولاً واسعاً لدى الموظفين لفكرة الاستفادة من التكنولوجيا في تطوير وتحسين مساراتهم المهنية، مما يشير إلى إدراكهم للفوائد المحتملة التي يمكن أن توفرها هذه المنصات، مثل التخطيط الأكثر فعالية والشفافية في تطوير المهارات والفرص المهنية من ناحية أخرى، أعرب 32.9% من المشاركين عن موافقتهم بشكل جزئي، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات أو الاحتياجات التي يجب معالجتها لتعزيز فعالية استخدام المنصة الرقمية. قد تتعلق هذه التحفظات بنقص الوعي الكامل بقدرات المنصة، أو الحاجة إلى تحسينات في واجهة المستخدم أو تكاملها مع أنظمة أخرى بالمؤسسة أما نسبة 21.9% من المشاركين الذين لم يوافقوا على استخدام منصة رقمية لتخطيط المسار المهني، فإن هذا يعكس وجود بعض المخاوف أو الاعتراضات. قد تكون هذه المخاوف مرتبطة بمشاكل تتعلق بالخصوصية والأمان، أو قلة الثقة في قدرة التكنولوجيا على تحقيق نتائج مرضية، أو ربما تجربة سابقة غير موفقة مع منصات رقمية مماثلة هذه النتائج يمكن ربطها بميدان دراسة تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب، حيث تؤكد على أهمية التكنولوجيا كعامل محوري في تحسين أداء الموظفين وتطوير مساراتهم المهنية. إن قبول نسبة كبيرة من الموظفين لاستخدام التكنولوجيا في هذا السياق يعكس التوجه العام نحو التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة من الموظفين الذين يبدون تحفظات أو اعتراضات يشير إلى ضرورة تكثيف الجهود لزيادة الوعي والفهم حول فوائد هذه المنصات، بالإضافة إلى معالجة المخاوف المتعلقة بها لضمان استفادة الجميع من هذه الأدوات بشكل أمثل من هذا المنطلق، يتعين على المؤسسة التركيز على تقديم تدريبات مخصصة للموظفين حول كيفية استخدام المنصات الرقمية بكفاءة، وتوضيح الفوائد العملية لها من خلال أمثلة حقيقية ودراسات حالة ناجحة.

**الجدول رقم (24):** يمثل اعتماد شبكة ضمن الفضاء الرقمي للمؤسسة لتحديد معايير الترقية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	21	%28.8
موافق الى حد ما	34	%46.6
غير موافق	18	%24.7
المجموع	73	%100

من خلال تحليل الجدول رقم (24) الذي يمثل اعتماد شبكة ضمن الفضاء الرقمي للمؤسسة لتحديد معايير الترقية، يتضح أن نسبة 28.8% من المشاركين يوافقون على استخدام شبكة ضمن الفضاء الرقمي لتحديد معايير الترقية. يعكس هذا التحليل قبول الموظفين للاستفادة من التكنولوجيا في تحسين وتوجيه عملية الترقية داخل المؤسسة بينما يبدي 46.6% من المشاركين عن موافقتهم إلى حد ما، مما يشير إلى وجود اعتراف بالفوائد المحتملة لاستخدام الشبكة الرقمية في تحديد معايير الترقية. وأخيرًا، ترى نسبة 24.7% من المشاركين إلى عدم موافقتهم، مما يشير إلى وجود بعض الاحتياجات لتحسين أو تعزيز فعالية استخدام الشبكة الرقمية لهذا الغرض بناءً على ذلك، يمكن ربط هذه النتائج بميدان دراسة إدارة الموارد البشرية وتطوير الموظفين، حيث يوضح هذا التحليل أهمية استخدام التكنولوجيا في تحديد وتوجيه عملية الترقية وتعزيز الشفافية والعدالة في هذه العملية.

**الجدول رقم (25):** يمثل تطبيق نظام البصمة الإلكترونية لمراقبة حضور جميع مستخدمي المؤسسة بطريقة عادلة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	33	45.2%
موافق الى حد ما	24	32.9%
غير موافق	16	21,9%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (25)، الذي يمثل تطبيق نظام البصمة الإلكترونية لمراقبة حضور جميع مستخدمي المؤسسة بطريقة عادلة، يظهر أن نسبة 45.2% من المشاركين يوافقون على تطبيق نظام البصمة الإلكترونية للمراقبة. يعكس هذا التحليل قبول الموظفين لاستخدام التكنولوجيا في مراقبة حضورهم بطريقة عادلة وشفافة في حين نسبة 32.9% من المشاركين أظهروا موافقتهم إلى حد ما على تطبيق نظام البصمة الإلكترونية، مما يشير إلى وجود احتياجات لتحسين فعالية النظام أو توضيح السياسات

المتعلقة به. وفي النهاية، نسبة 21.9% من المشاركين الذين عبروا عن عدم موافقتهم على تطبيق نظام البصمة الإلكترونية تشير إلى وجود بعض الاعتراضات أو القلق بشأن استخدام هذا النظام لمراقبة حضورهم في المؤسسة. من الناحية الاجتماعية، يمكن تفسير هذا الاعتراض بوجود مخاوف من انتهاك خصوصية الفرد والتدخل في حياته الشخصية. قد يكون هناك أيضًا مخاوف من انتهاك حقوق العمال أو من اعتبار النظام كأداة لمراقبة ومراقبة الأداء بشكل مفرط بعض المشاركين قد يعتبرون أن تطبيق نظام البصمة الإلكترونية يمكن أن يؤثر على البيئة العملية ويؤدي إلى تدهور العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، حيث قد يشعرون بعدم الراحة أو القلق بسبب شعورهم بالمراقبة المستمرة هذه الاعتراضات قد تتسبب في نقص الثقة بين الموظفين وإدارة المؤسسة، وبالتالي تؤثر سلبيًا على البيئة العملية وأداء الفريق بشكل عام، لذا يجب أن تأخذ الإدارة هذه المخاوف بعين الاعتبار وتعمل على توضيح سياسات استخدام النظام وضمان احترام خصوصية الموظفين وحقوقه.

**الجدول رقم (26):** يمثل الحرص على التواصل بصفة مستمرة مع أعضاء جماعة العمل عبر الوسائط الإلكترونية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	44	60.3%
موافق الى حد ما	22	30.1%
غير موافق	7	9.6%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (26) الذي يمثل الحرص على التواصل بصفة مستمرة مع أعضاء جماعة العمل عبر الوسائط الإلكترونية، يظهر أن 60.3% من المشاركين يوافقون على أهمية التواصل المستمر عبر الوسائط الإلكترونية. يعكس هذا التحليل استعداد الموظفين لاستخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة بينما أظهر 30.1% من المشاركين موافقتهم إلى حد ما، مما يشير إلى وجود احتياجات لتطوير وتحسين سبل التواصل الإلكتروني في المؤسسة. وأشارت نسبة 9.6% إلى عدم موافقتهم، مما يوحي بوجود اعتراضات أو قلق بشأن استخدام الوسائط الإلكترونية لهذا الغرض يمكن ربط هذه النتائج بميدان دراسة إدارة الاتصالات الداخلية وتطوير بيئة العمل، حيث يظهر هذا التحليل

أهمية استخدام التكنولوجيا في تعزيز التواصل الداخلي وتحسين العلاقات بين أفراد الفريق وأعضاء جماعة العمل. يُشير ذلك إلى ضرورة تعزيز الجهود لتطوير وتحسين وسائل الاتصال الإلكتروني في المؤسسة لتلبية احتياجات وتوقعات جميع أفراد الفريق.

**الجدول رقم (27):** يمثل الحرص على استمرارية أساليب التواصل التي تعزز الصداقة بين أعضاء جماعة العمل الافتراضية.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	29	39.7%
موافق الى حد ما	36	49.3%
غير موافق	08	11.0%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (27)، يُلاحظ أن نسبة 39.7% من المشاركين تعبر عن الحرص على استمرارية أساليب التواصل التي تُعزز الصداقة بين أعضاء جماعة العمل الافتراضية. هذا يُعكس اعتراف الموظفين بأهمية التواصل الافتراضي في تعزيز العلاقات الاجتماعية وبناء الصداقات في بيئة العمل وبينما يوافق 49.3% من المشاركين إلى حد ما، فإن ذلك يُشير إلى استمرارية استخدام أساليب التواصل الافتراضية بين أعضاء الجماعة، ولكن قد تكون هناك بعض الحاجة للتحسين. بينما يعبر 11.0% عن عدم موافقتهم، مما يُوحى بوجود بعض الاعتراضات أو القلق بشأن فعالية هذه الأساليب في تعزيز الصداقة وبناء العلاقات يمكن ربط هذه النتائج بمجال دراسة إدارة العلاقات الاجتماعية وتطوير بيئة العمل الافتراضية، حيث يُظهر هذا التحليل أهمية استخدام وتحسين أساليب التواصل الافتراضية لتعزيز العلاقات الاجتماعية وبناء الصداقات بين أفراد الجماعة في البيئة الافتراضية للعمل.

**الجدول رقم (28):** يمثل الانتماء العالي لجماعة العمل من خلال الجو التفاعلي المستمر عبر الفضاء الافتراضي للمؤسسة:

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	27	37,5%
موافق الى حد ما	31	42.5%
غير موافق	15	20.5%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (28)، الذي يمثل الانتماء العالي لجماعة العمل من خلال الجو التفاعلي المستمر عبر الفضاء الافتراضي للمؤسسة، يتضح أن نسبة 42.5% من المشاركين يوافقون على الانتماء العالي لجماعة العمل عبر الجو التفاعلي، مما يعكس وجود مستوى مقبول من التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق في الفضاء الافتراضي بينما أعرب 37.5% من المشاركين عن موافقتهم إلى حد ما، مما يشير إلى أن هناك استجابة إيجابية ولكن قد تحتاج إلى بعض التحسينات لتعزيز الانتماء والتفاعل داخل الجماعة. وأشارت نسبة 20.5% من المشاركين إلى عدم موافقتهم، مما يشير إلى وجود بعض التحديات أو العوائق التي قد تعيق التفاعل الفعال في الفضاء الافتراضي. بناءً على ذلك، يشير هذا التحليل إدارة الفرق والتواصل الافتراضي، حيث تبرز هذه النتائج أهمية توفير بيئة تفاعلية ومشجعة داخل الفضاء الافتراضي لتعزيز الانتماء والتعاون بين أعضاء الفريق.

**الجدول رقم (29):** يمثل تحقيق الانسجام مع جماعة العمل في المؤسسة أثناء الإنجاز بفضل توفير المصالح المرافقة الافتراضية للتوجيهات والتوضيحات.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	41,1%
موافق الى حد ما	24	32.9%
غير موافق	19	26,0%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (29)، يظهر أن نسبة 41.1% من المشاركين وافقوا على تحقيق الانسجام مع جماعة العمل في المؤسسة، مما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من التفاعل والتناغم في العمل. ومع ذلك، أشار 26.0% من المشاركين إلى عدم موافقتهم، مما يعكس وجود بعض الاختلافات أو العوائق في تحقيق الانسجام. وفي الوسط، عبر 32.9% من المشاركين عن موافقتهم إلى حد ما، مما يعني وجود بعض التحفظات أو الاستفسارات حول مدى كفاءة التوجيهات والتوضيحات المقدمة بشكل عام، يشير هذا التحليل إلى أهمية توفير مصالحي مرافقة وتوجيهات واضحة لتحقيق التوافق والتناغم في العمل. قد تحتاج الشركة إلى مراجعة وتعزيز التوجيهات والتوضيحات لضمان تحقيق مستوى عالٍ من الانسجام والفعالية في العمل.

**الجدول رقم (30):** يمثل تفاعل الاعضاء في الفضاء الافتراضي للمؤسسة مما يعزز الشعور بالانتماء للأسرة المهنية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	33	45,2%
موافق الى حد ما	27	37.0%
غير موافق	13	17,8%
المجموع	73	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (30)، يتبين أن نسبة 45.2% من المشاركين يوافقون على تفاعل الأعضاء في الفضاء الافتراضي للمؤسسة، مما يعزز الشعور بالانتماء للأسرة المهنية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن 37.0% من المشاركين يوافقون إلى حد ما، مما يشير إلى وجود اعتراف بفعالية التفاعل الافتراضي لكن مع بعض التحفظات أو الاحتياجات لتحسينه. وأخيراً، أبدى 17.8% من المشاركين عدم موافقتهم، مما يشير إلى وجود اعتراضات أو عقبات تعيق تجربة الانتماء والتفاعل في الفضاء الافتراضي يتضح من هذا التحليل أهمية بناء بيئة افتراضية تفاعلية تعزز الشعور بالانتماء للأسرة المهنية، مع التركيز على تحسين جودة التفاعل وتوفير الدعم لأولئك الذين يحتاجون إلى مزيد من الدعم أو التحفيز للمشاركة.

**الجدول رقم (31):** يمثل مساهمة رقمنة اهداف وخطط المؤسسة في تعزيز وحدة الهدف بين كل اعضاء جماعة العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	41,1%
موافق الى حد ما	30	%41.1
غير موافق	13	17,8%
المجموع	73	%100

من خلال تحليل الجدول رقم (31)، يظهر أن نسبة 41.1% من المشاركين يوافقون على مساهمة رقمنة أهداف وخطط المؤسسة في تعزيز وحدة الهدف بين جميع أعضاء جماعة العمل. كما أظهرت النتائج أن 41.1% من المشاركين يوافقون إلى حد ما، مما يشير إلى اعتراف بأهمية المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة بوساطة الرقمنة. وفي الوقت نفسه، أبدى 17.8% من المشاركين عدم موافقتهم، مما يشير إلى وجود بعض الاعتراضات أو القلق بشأن فعالية هذه العملية يمكن استنتاج أن استخدام التقنيات الرقمية في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة يسهم في تعزيز وحدة الهدف بين أعضاء جماعة العمل، ولكن يجب التركيز على معالجة أي قضايا أو تحفظات تعيق فعالية هذه المساهمة.

## ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

### نتائج الفرضية الأولى:

للتحقق من الفرضية القائلة بأن " أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تعزيز أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة". تم استخدام الانحدار البسيط فكانت النتائج كالتالي:

جدول (32): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة.

قيمة ف	مستوى قيمة ف المعنوية	معامل الارتباط	مربع معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير
8.88	.004 <sup>b</sup>	.334 <sup>a</sup>	.11	.09	2.74

جدول (33) نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقمنة وأساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت	مستوى المعنوية
الثابت	6.75	2.09		3.23	.002
الرقمنة	.23	.078	.33	2.98	.004

تشير النتائج الواردة في الجدولين رقم (32) و (33) إلى:

إن معامل الانحدار يساوي (0.23) وذلك يعني: إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين الرقمنة وأساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة علاقة طردية، بمعنى كلما زادت الرقمنة زادت أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة.

إن زيادة الرقمنة بقيمة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة بقيمة (0.23) وحدة.

إن معامل الارتباط يساوي (0.33) ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين الرقمنة وأساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.33) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 5 % إن قيمة اختبار ت تساوي (2.98)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5 % وهذا يؤكد ودعم ثبوت وجود علاقة بين الرقمنة وأساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة.

إن قيمة اختبار ف تساوي (8.88) وهي معنوية عند مستوى 5 %؛ مما يعني أن المتغير المستقل الرقمنة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة

إن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.11)، وهذا يعني أن متغير الرقمنة يفسر ما مقداره (11%) من التغير الحاصل في متغير أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة والباقي راجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يتم قبول الفرض الذي يقر بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تعزيز أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

#### نتائج الفرضية الثانية:

للتحقق من الفرضية القائلة بأن " أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على فعالية تماسك جماعة العمل محل الدراسة". تم استخدام الانحدار البسيط فكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (34): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج تماسك جماعة العمل

قيمة ف	مستوى قيمة ف المعنوية	معامل الارتباط	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
9.19	.003 <sup>b</sup>	.339 <sup>a</sup>	.11	.10	4.76

#### جدول (35) نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقمنة وتماسك جماعة العمل

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت	مستوى المعنوية
الثابت	10.99	3.63		3.02	.003
الرقمنة	.41	.13	.33	3.03	.003

تشير النتائج الواردة في الجدولين رقم (34) و(35) إلى

إن معامل الانحدار يساوي (0.41). وذلك يعني :

إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين الرقمنة تماسك جماعة العمل\_علاقة طردية، بمعنى كلما زادت الرقمنة زادت أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة.

إن زيادة الرقمنة بقيمة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في تماسك جماعة العمل بقيمة (0.41) وحدة.

إن معامل الارتباط يساوي (0.33). ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين الرقمنة و تماسك جماعة العمل علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.33) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 5 %

إن قيمة اختبار ت تساوي (3.03)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5 % وهذا يؤكد ودعم ثبوت وجود علاقة بين الرقمنة و تماسك جماعة العمل

إن قيمة اختبار ف تساوي (9.19) وهي معنوية عند مستوى 5 %؛ مما يعني أن المتغير المستقل الرقمنة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع تماسك جماعة العمل.

إن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.11)، وهذا يعني أن متغير الرقمنة يفسر ما مقداره (11%) من التغير الحاصل في متغير تماسك جماعة العمل والباقي راجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يتم قبول الفرض الذي يقر بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على فعالية تماسك جماعة العمل محل الدراسة

## الاستنتاج العام:

بناءات على الدراسة الميدانية التي اجريت في مؤسسة حضنة ميتال ولاية المسيلة تم التوصل الى استنتاجات هامة تؤكد على وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على فعالية تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة و قد تبين ان استخدام الادوات الرقمية و التقنيات الحديثة يسهم في تحسين التواصل و التنسيق بين اعضاء الفرق المختلفة ، مما يعزز من تماسكهم وزيادة كفاءتهم ، كما أثبتت النتائج أن هناك أثرا ايجابيا ذو دلالة احصائية للرقمنة على تعزيز اساليب الشفافية في العمل في المؤسسة حيث ان استخدام نظم المعلومات الرقمية و التقارير الإلكترونية يسهل عملية متابعة الأعمال و تقييم الأداء مما يتيح مستوى اعلى من الشفافية و المصادقية في التعاملات الداخلية للمؤسسة، كشفت الدراسة ان الرقمنة

تعزز بشكل كبير اساليب الشفافية في العمل داخل المؤسسة من خلال : استخدام نظم المعلومات الرقمية التي تسهل متابعة العمليات و الإجراءات.

ومن خلال التحليلات الاحصائية للبيانات تبين ان الرقمنة تمثل محركا اساسيا في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية، زيادة القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة، تظهر النتائج ان الرقمنة ليست فقط وسيلة لتحسين العمليات اليومية، بل هي استراتيجية شاملة لتحقيق التطوير التنظيمي المستدام داخل مؤسسة حضنه مital.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وبناءات على هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تقر بوجود إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على تعزيز اساليب الشفافية في العمل داخل المؤسسة أكدت الدراسة الميدانية أن للرقمنة دوراً إيجابياً وفعالاً في تحقيق التطوير التنظيمي داخل مؤسسة حضنة ميتال بولاية المسيلة. فقد أثبتت النتائج أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين تماسك جماعة العمل وتعزيز الشفافية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، وعليه يُنصح بتبني استراتيجيات رقمية متقدمة لتحقيق التنمية المستدامة والتطوير المستمر في المؤسسة.

## الخاتمة:

بعد التطرق إلى الجانب النظري والميداني لدراسة دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة ، توصلنا إلى أن الرقمنة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحسين العمليات داخل المؤسسة. لتحقيق هذا الهدف، وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية التي شملت تحديد الأهداف والمفاهيم ومختلف التطورات النظرية، والتي زودتنا بتصور محدد لمعالجة متغيرات الدراسة. كما تعرضنا لمختلف الأبحاث التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للرقمنة بكل أبعادها وتحقيق التطوير التنظيمي. انطلقت دراستنا الراهنة لتقصي واقعها في مؤسسة حضنة ميتال بولاية المسيلة. من الناحية الميدانية، استخدمت

الدراسة مجموعة من الأدوات المنهجية التي تتماشى مع أهداف الدراسة الميدانية، بهدف التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة، والتي تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين. قادتنا هذه الفرضيات إلى التوصل إلى أن الرقمنة تسهم بشكل فعال في تطوير التنظيم المؤسسي من خلال تحسين التماسك الجماعي وتعزيز الشفافية، مما يدعم التوجه نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية كركيزة أساسية لتحقيق التطوير التنظيمي المستدام من خلال المعطيات النظرية والإمبريقية التي تم جمعها، اتضح لنا جلياً أن للرقمنة دوراً إيجابياً في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة. ولتحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة، يجب على المؤسسة الاستثمار في تحسين البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك تحديث الأنظمة والتطبيقات وتوفير التكنولوجيا الجديدة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تعزيز قدرات ومهارات الموظفين في التعامل مع الأدوات الرقمية لضمان تحقيق التكامل الفعّال بين التكنولوجيا والعمليات التنظيمية، تظهر النتائج بوضوح أن الرقمنة ليست مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية لتعزيز المرونة والاستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية. يجب أن يكون هناك تركيز مستمر على التدريب والتطوير المهني للموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة لتبني الابتكارات الرقمية. إن هذا التوجه ليس فقط لتحسين الأداء الداخلي، ولكن أيضاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق العالمي المتزايد الاعتماد على التكنولوجيا، يمكن القول أن الرقمنة تقدم فرصاً هائلة للمؤسسات لتحقيق تطوير تنظيمي مستدام. من الضروري تبني نهج شامل ومتعدد الجوانب يتضمن التحديث التكنولوجي، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار التنظيمي لضمان تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية. وبذلك، تستطيع المؤسسات الاقتصادية ليس فقط مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، بل وتقديم قيمة مضافة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة.

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1- الكتب:

1. أ.د. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2020.
2. ابراهيم أبو الغد، لويس كامل ملكة، البحث العلمي الاجتماعي (مناهجه وأدواته)، القاهرة، 1995.
3. احمد أبو بكر الهوش، الأرشفة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دط، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018.

4. احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، العدد، 2009.
5. أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008.
6. اسامة محمد عطية، خميس الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت، ط1، ج1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
7. الحاج رائد يوسف، ادارة السلوك الانساني والتنظيمي، عمان: دار غيداء، 2007.
8. الحمزة منير، المكتبات الرقمية والنشر الالكتروني للوثائق، دار الالمانية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2011.
9. بسام عبد الرحمان المشاقفة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الاولى، 2011.
10. بلقاسم سلاطونية، حسام الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004.
11. حسن عماد مكاوي، محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.
12. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقها، المملكة العربية السعودية، 2012.
13. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، ط1، دار الحرية، د:ب، 2012.
14. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
15. عبد الله بن غني، الطجم، التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات) ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009.

16. علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
17. عنكوش نبيل، المكتبة الرقمية والنشر الالكتروني للوثائق، دار الالمعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2010.
18. فادية شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
19. فوزي غرابية وآخرون، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
20. محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
21. نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2013.
22. يوسف سعدون، علم اجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016.

## 2- المجالات:

1. احمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، العدد 04، 2009.
2. جعفر بن أحمد العلوان، القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي دراسة استكشافية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 1، مارس 2023.
3. جون ماكنزي اوين، المقالة العلمية في عصر الرقمنة، ترجمة: حشمت قاسم، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011.
4. عبد الكريم عيشور، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية الجزائر نموذجاً، مجلة أبحاث، قسم العلوم السياسية، جامعة محمود خيضر، بسكرة، المجلد 06، العدد 02، 2021.

5. عزيز سامية، وقوارح ام الخير، الادارة الالكترونية كاستراتيجية بديلة للادارة التقليدية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01.
6. غنية نزلي، دور الادارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، جانفي، 2016.
7. سليم مزهود، مفهوم رقمنة الارشيف التاريخي، واهمية اكتساب مهاراته، مجلة بيلوفيليا: الدراسات المكتبات والمعلومات، المركز الجامعي عبد الحميد بالصوف-ميلة- الجزائر، المجلد 02، العدد 08، 08 ديسمبر 2020.
8. سلمى بشاري، تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا، les cahiers du cread، المجلد 36، العدد 03، الجزائر، 2020.
9. سمير شلغوم، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، الجزائر، المجلد 57، العدد خاص، 2020.
10. سويقات لبنى عبد الاله عبد القادر، الحتمية التكنولوجية، مدخل نظري لدراسة استعمالات الاعلام الآلي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2016.
11. مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.
12. موسى عبد الناصر، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، 2011.
13. نور طاهر محمد الأفرع، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قفيلية، مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة القدس المفتوحة قفيلية، فلسطين، المجلد 28، العدد 02، 2020.
14. يتوجي سامية، اطر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، المجلد 09، 18 جوان 2015.

### 3- رسائل تخرج جامعية:

1. بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق: تخصص قانون عام اقتصادي، جامعة قاصدي مرباح، 2022/2021.
2. بلفروم لهلالي، سلمان طارق، الرقمنة وتسهيل آليات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بثانوية الشهيد تيطوم يحي "ونوغة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022/2021.
3. دلال سعد الصخري، درجة توظيف معلمات التربية الاسلامية للتكنولوجيا التعليم في المرحلة المتوسطة والثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، 2012، جامعة الشرق الأوسط.
4. سعدان نبيلة، أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية ببلدية قالمة ولاية قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2018-2019.
5. سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005.
6. محرز عادل، دبابلية فارس، رقمنة الادارة الجبائية ودورها في زيادة التحصيل الضريبي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2023.
7. مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وادارة محلية، جامعة الوادي، كلية العلوم السياسية، 2016/2017.

8. يوسف رجب عابد، اثر الادارة الالكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام، دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، اكتوبر 2015.

GET

FILE='C:\Users\Origin Systems\Downloads\علم اجتماع.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT أساليب

/METHOD=ENTER الرقمنة.

**Regression**

## Notes

Output Created		27-MAY-2024 02:10:49
Comments		
Input	Data	C:\Users\Origin Systems\Downloads\ علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT أساليب  /METHOD=ENTER الرقمنة.
Resources	Processor Time 00:00:00.02 <hr/> Elapsed Time 00:00:00.03 <hr/> Memory Required 2448 bytes

Additional Memory 0 bytes  
Required for  
Residual Plots

[DataSet1] C:\Users\Origin Systems\Downloads\علم اجتماع.sav

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أساليب

b. All requested variables entered.

### Model Summary

	R	Adjusted R	Std. Error of
Model R	Square	Square	the Estimate
1	.334 <sup>a</sup>	.111	.099
			2.744

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.917	1	66.917	8.887	.004 <sup>b</sup>
	Residual	534.590	71	7.529		
	Total	601.507	72			

a. Dependent Variable: أساليب

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients	Standard Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	6.757	2.091		3.231	.002

الرقمنة	.234	.078	.334	2.981	.004
---------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: أساليب

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تماسك

/METHOD=ENTER الرقمنة.

## Regression

### Notes

Output Created	27-MAY-2024 03:49:02
Comments	
Input Data	C:\Users\Origin Systems\Downloads\ علم اجتماع.sav
Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax

REGRESSION

/MISSING

LISTWISE

/STATISTICS

COEFF OUTS R

ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05)

POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تماسك

/METHOD=ENTER

الرقمنة.

Resources

Processor Time

00:00:00.00

Elapsed Time

00:00:00.02

Memory Required

2448 bytes

Additional Memory

0 bytes

Required for

Residual Plots

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Variables Model Entered	Variables Removed	Method
----------------------------	----------------------	--------

1	الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter
---	----------------------	---	-------

a. Dependent Variable: تماسك

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.339 <sup>a</sup>	.102	4.764

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	208.642	1	208.642	9.194	.003 <sup>b</sup>
	Residual	1611.248	71	22.694		
	Total	1819.890	72			

a. Dependent Variable: تماسك

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized		Standardized		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant )	10.998	3.631		3.029	.003
	الرقمنة	.413	.136	.339	3.032	.003

a. Dependent Variable: تماسك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة ميتال الحضنة ولاية المسيلة

اشراف الاستاذ الدكتور

\_ رحاب مختار

اعداد الطالبة

\_ سعدي يسرى

السنة الجامعية : 2024/2023

في إطار إنجاز دراسة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع فرع التنظيم والعمل بقسم علم الاجتماع كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية- جامعة المسيلة، تحت عنوان " دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية حضنة ميتال ولاية المسيلة " يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجية من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الموجودة فيها، وإعطاء وجهات نظركم بكل دقة وموضوعية قصد مساعدتي في إنجاز هذه الدراسة من أجل إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية

#### البيانات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية:  أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

دراسات عليا

الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:  إطار  تحكم  تنفيذ  آخر أذكره

## المحور الأول: الرقمنة بالمؤسسة

الرقم	العبرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
01	هل المؤسسة التي تعمل بها تحرص على الاهتمام بالرقمنة .			
02	هل ترى أن المؤسسة التي تعمل بها تمتلك استراتيجية لرقمنة المؤسسة			
03	برأيك هل يوجد تصميم من قبل إدارة المؤسسة لإدخال الرقمنة لهيكل المؤسسة			
04	هل ترى أن إدارة المؤسسة حريصة على توفير البنى التحتية الضرورية لرقمنة المؤسسة			
05	هل تعمل ادارة المؤسسة على الاهتمام باقتناء الاجهزة الضرورية للتمكين لأساليب العمل الرقمي			
06	هل تحرص إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الرقمية اثناء العمل			
07	هل تحرص إدارة المؤسسة على استخدام البيانات بالمؤسسة بصفة رقمية			
08	هل تستخدم مصالح المؤسسة أساليب التواصل الرقمي بصفة فعالة			
09	هل تحرص المؤسسة على اتباع طريقة تبليغ المعلومات الضرورية للمستخدمين بصفة الكترونية			
10	هل تمتلك بريدا الكترونيا مهنيا باسم المؤسسة			

## المحور الثاني: التطور التنظيمي في تحقيق أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
11	هل يتم تحديد أولويات عمل المؤسسة وفق خطة مضبوطة			
12	هل تعتمدون خطة طويلة المدى "05 سنوات" في سير عمل المؤسسة			
13	هل تعتمدون خطة قصيرة المدى في سير عمل المؤسسة			
14	هل يتم نشر خطة عمل المؤسسة عبر الفضاء الرقمي			
15	هل يتم الاعلان عن الاحتياجات المالية للمؤسسة عبر نشر جدول الاحتياجات			
16	هل يتم الاعلان عن ميزانية المؤسسة السنوية			
17	هل يتم عرض وبشفافية محاضر مجالس الادارة حول اتفاق المحور المالي لميزانية المؤسسة عبر الفضاء الرقمي			
18	هل يتم اعتماد منصة رقمية في تخطيط المسار المهني للمورد البشري بالمؤسسة			
19	هل يتم اعتماد شبكة ضمن الفضاء الرقمي للمؤسسة تحدد من خلالها معايير الترقية			
20	هل يتم نشر معايير الاستفاده من المحفزات والعلوات عبر الفضاء الرقمي للمؤسسة			
21	هل يتم تطبيق نظام البصمة الالكترونية لمراقبة حضور جميع مستخدمي المؤسسة بطريقة عادلة			

#### المحور الثالث تماسك جماعة العمل

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
22	احرص على التواصل بصفة مستمرة مع أعضاء جماعة عمل عبر الوسائط الالكترونية للمؤسسة			

			23	احرص على استمرار اساليب التواصل التي تعزز الصداقة بيني وبين اعضاء جماعة عملي الافتراضي
			24	اشعر بخلق قيم الثقة المتبادلة بين اعضاء جماعة العمل من خلال الوصول الى المعلومة الضرورية للمؤسسة وفي الوقت المناسب افتراضيا
			25	اشعر بمستوي عالي من الانتماء لجماعة العمل من خلال الجو التفاعلي المستمر عبر الفضاء الافتراضي للمؤسسة
			26	اشعر بانسجام مع جماعة عملي بالمؤسسة عند الانجاز لما توفره مصالحه المرافقة الافتراضية من توجيهات وتوضيحات
			27	التفاعل ضمن الفضاء الافتراضي للمؤسسة يشعرني بالانتماء للأسرة المهنية بمؤسسة العمل
			28	رقمته أهداف وخطط المؤسسة ساهم في تعزيز وحدة الهدف بين كل أعضاء جماعة العمل
			29	التفاعلات لجماعة عمل اليومي عبر الفضاء الرقمي للمؤسسة يؤثر لتماسك افراد جماعة العمل
			30	طرح الانشغالات من قبل جماعة العمل عبر صفحة الانشغالات المهنية يبرز مستوى الصراع بالمؤسسة
			31	ساهمت تطبيق الرقمنة في وضوح بيئة العمل مما أدى على ضعف التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



University Mohamed Boudiaf of M'sila  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/

i-+l-s

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيدة(ة): سعدية يسري

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): حالية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2044 74060

الصادرة بتاريخ: 28-03-2019 عن دائرة: ولاية المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع نظري وعمل تحت رقم التسجيل: 191935070445

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور الرفعة في تدقيق التطوير المتظهِم

دليل المؤسسة دراسة ميدانية بحوثية حقيقت  
ميدان ولاية المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/03

امضاء المعني (ة):



المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور الرقمنة في دَوَقِيَّ التطوير التَّطْبِيقِي  
واحتل المؤسسة دراسة صيدانية مؤسسة مهننة حيئات ولاية  
المسيلة

إعداد الطلبة:

1- نسعي يسري رقم التسجيل: 191933070445

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبية: التخصيص علم الاجتماع تطويع وعمل  
إشراف: د/ رجايا صحتار الرتبة: أستاذ تعليم عالي

أقر بانني تابعت العمل المذكور اعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح  
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة): رئيس فريق الاختصاص



أ. د. ابن صالح

أ. د. رجايا صحتار  
بالموافق



الجامعة الجزائرية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Department of Sociology

المسيلة في: 2024 / 04 / 23

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الرقم: 10 / ق.ع. / ك.ع. / ج. 2024

## تسهيل مهمة إجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: مدير مؤسسة حضنة ميتال  
بولاية المسيلة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د. LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم بتقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب (ة) المذكور (ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	سعدي يسرى	2002 / 01 / 04 ب: المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.  
دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة ميتال ولاية المسيلة.  
الأستاذ المشرف: أ.د / رحاب مختار.  
وفي انتظار ردكم بالقبول، تقبلوا منا، سيدي، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:



أ.د. ابن حلال



University Mohamed Boudiaf of M'sila  
humaine and Socials Sciences Faculty  
B.P : 166 Echbilia M'sila 28003 Fax 213.35.5.96.30

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
ص ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية  
حضنه ميتال ولاية المسيلة، وذلك من خلال الاجابة على تساؤلات الدراسة وهي:

التساؤل الرئيسي: ما هو دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة  
التساؤلات الفرعية:

1- هل يوجد إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على فعالية جماعة العمل داخل المؤسسة محل  
الدراسة؟

2- هل يوجد إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على تعزيز اساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة  
محل الدراسة؟

ولتحقيق هذا المسمى تم وضع إطار نظري وإطار ميداني، تم من خلاله استخدام استمارة استبيان  
وتوزيعها على جميع عمال المؤسسة البالغ عددهم 80 عامل وتم الاعتماد على التحليل الكمي  
والكيفي للقيام بالتحليل الاحصائي لهذا البحث، كما تم استخدام المنهج الوصفي واسلوب المسح  
الشامل بالإضافة الى استخدام ادوات جمع البيانات لإثراء الجانب النظري كالكتب والمجلات ورسائل  
الدكتوراه والماجستير والمحاضرات وشبكة الانترنت واطهرت الدراسة النتائج التالية:

وجود إثر ايجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على فعالية تماسك جماعة العمل محل الدراسة  
وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على فعالية تماسك جماعة العمل محل الدراسة

## **Study summary:**

This study aimed to identify the role of digitalization in achieving organizational development within Hodna Metal, a company located in M'sila province. This was addressed by answering the following research questions:

Main Question: What is the role of digitalization in achieving organizational development within the company under study?

Sub-questions:

Is there a statistically significant positive effect of digitalization on the effectiveness of workgroups within the company under study?

Is there a statistically significant positive effect of digitalization on enhancing transparency methods in the work of the company under study?

To achieve these objectives, both theoretical and field frameworks were established. A questionnaire was used and distributed to all 80 employees of the company. Quantitative and qualitative analyses were employed to perform the statistical analysis of this research. Additionally, the descriptive method and comprehensive survey approach were utilized, along with various data collection tools to enrich the theoretical side, such as books, journals, doctoral and master's theses, lectures, and the internet. The study revealed the following results:

There is a statistically significant positive effect of digitalization on the effectiveness of workgroup cohesion within the company under study.

There is a statistically significant positive effect of digitalization on the effectiveness of workgroup cohesion within the company under study.