جامعة محمد بوضياف – المسيلة –

كليــة الحقوق والعلوم السياسية

قســـم العلوم السياسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة محلية

دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

من اعداد الطالب :

بلقاسم بعداش

تحت اشراف :

الدكتور بلعسل محمد

السنة الجامعية : 2020/2021

شكر وتقدير

اشكر الله تعالى أولا و أخيرا على توفيقه لإتمام هذا العمل، واتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بلعسل محمد. الذي أشرف على هذه المذكرة حيث بفضل الله تعالى

ثم بفضل توجيهاته ونصائحه وإرشاداته القيمة تم انجاز هذه المذكرة.

كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر الى كل موظف في

جامعة محمد بوضياف الذين ساعدوني كثيرا في إتمام هذا العمل.

وأخيرا فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير منا، فكل

الشكر والتقدير لمن قدم لنا المساعدة من قريب أو من بعيد

لإتمام هذا العمل. .

الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما والديا العزيزين رحمهما الله

إلى الزوجة الكريمة و الأولاد طارق , وليد , عبد الغفور و محمد رفيق

إلى كل العائلة الكريمة

وإلى كل زملائي في الدفعة.

بلقاسم بعداش

فـهرس المحتويات

شكر وتقدير.....ب

الإهداء ..... ج

فـهرس المحتويات.....د

المقدمة ..... ح

تمهيد :..... ح

أ.أهمية الدراسة... .....ط

ب.أهداف الدراسة.....ي

ت.مبررات اختيار الموضوع.....ي

ث.الدراسات السابقة.....ك

ج.إشكالية الدراسة.. ..... ف

ح.فرضيات الدراسة..... ص

خ.مناهج الدراسة.. ..... ص

د.هيكلة الدراسة.....ق

ذ.صعوبات الدراسة ..... ر

الفصل الاول : الإطار النظري للأداء الإدراي و الرقمنة .

تمهيد :..... 23

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الادراي..... 23

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه..... 23

المطلب الثاني : تحسين الأداء الإداري..... 28
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرقمنة..... 33
المطلب الأول : نشأة ومفهوم الرقمنة..... 33
المطلب الثاني: أشكال وفوائد الرقمنة..... 38
المطلب الثالث : عناصر ونماذج الرقمنة..... 41

الفصل الثاني : أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

تمهيد..... 48
المبحث الأول : وظائف و وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري..... 48
المطلب الأول : وظائف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري..... 48
المطلب الثاني : وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري..... 50
المبحث الثاني : أهداف و معوقات الرقمنة على الأداء الإداري 53
المطلب الأول : أهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري..... 53
المطلب الثاني : معوقات تطبيق الرقمنة..... 54

الفصل الثالث : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تمهيد..... 59
المبحث الأول : التعريف بجامعة محمد بوضياف – جامعة المسيلة –..... 59
المبحث الثاني : تحليل نتائج المقابلة 60
المبحث الثالث : الخدمات الرقمية المعتمدة من طرف الجامعة (منصة البروغرس نموذجا)..... 64
المطلب الأول : تعريف البروغرس progres 65
المطلب الثاني: أهمية البروغرس و إستخدماته..... 65

الخاتمة 68
الملاحق 70
قائمة المصادر و المراجع :..... 72
فهرس الاشكال..... 77
ملخص الدراسة..... 79
Résumé..... 80

المقدمة

المقدمة

تمهيد :

تشـــهد العديد من الدول في العالم على اختلافها ثورة تكنولوجية أدت إلى التطور الكبير في تقنيات الحاسبات والبرمجيات والاتصالات، باعتبارها فضاء واسع تسعى من خلاله الدول عبر وسائل تكنولوجية حديثة، و من مظاهر هذه التكنولوجيات الحكومة الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية و الرقمنة الإدارية ،كل هذا من أجل رفع وتحسين الأداء الإداري تماشيا مع التحولات والتطورات الاقتصادية الجديدة في العالم، إلا أن هذا التوجه السـريع نحو رقمنة الإدارة في العديد من الدول المتقدمة أو تلك التي مازالت في طريق النمو، يرجع إلى مدى استعداد الأجهزة الإدارية لتبني هذه الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تتفاوت درجة نجاحها من دولة إلى أخرى، ونتيجة المتطلبات المادية والإدارية والبشرية والتقنية وخاصة الأمنية ، والتي تعمل بدورها لتوفير الاحتياجات المتزايدة للمواطن ذات جودة وسرعة وكفاءة ، الذي أصبح محل ضغط الحكومات كثيرة لازدياد عدده و ارتفاع مســتوى معيشــته وتغيير نمط حياته ووعيه الثقافي المســتمر، وبالتالي إن تطبيق نظام الرقمنة في تحســين وتطوير الأداء الفعلي للإدارة تتوقف على مدى اســتعداد حكومات هذه الدول وكيفية تطبيقها الفعلي.

إن الرقمنة الإدارية بإعتبارها مفهوم جديد ومعاصر تهدف إلى تقليص الإجراءات و السرعة في التنفيذ مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة الأداء هذا من جهة و من جهة أخرى تطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق متطورة أكثر مرونة و فاعلية .

إن تجربة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (كنموذج للجامعة الجزائرية) وعلى غرار العديد من الإدارات من خلال تطبيقها نظام الرقمنة لتحسين الأداء الإداري ، مع إمكانية تحليل وتقييم مدى نجاحه في تحسين الخدمات المقدمة.

أ. أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الرقمنة أهمية كبيرة، كونه ليس مجرد انتقال من نظام تقليدي روتيني بطئ إلى نظام عصـــري حديث قائم على التكنولوجيا المتطورة، أو توفير أجهزة ومعدات حديثة وبرامج مختلفة، دون النظر إلى اعتبارات ما أدخلت من أجله هذه التكنولوجيا، ولهذا فأهمية الدراســـة تكمن في الأهمية العلمية المتعلقة بالجانب الأكاديمي و بالجانب العملي والميداني للموضوع.

- ***الأهمية العلمية***

– الاهتمام العالمي الكبير لموضـــوع الرقمنة في القرنين الأخيرين والتطورات الســـريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصـالات أو ما يعرف بالانفجار التكنولوجي عبر شـبكاته المختلفة، نتيجة الاكتشـــافات العلمية وما حققته من توفير الوقت والجهد، والســـعي لتزويد المجتمع بالمعرفة والعلم.

– انتشـار الرقمنة في جميع المجالات الاقتصـادية والاجتماعية والثقافية والسـياسـية التي تحيط بحياة الفرد والمجتمع أو ما يعرف بالبيئة الرقمية التي تتطلب التفاعل معها ولا يمكن الاستغناء عنها .

- ***الأهمية العملية***

تتعلق بالدراسـة الميدانية والعملية بالجامعة، من خلال إسـتراتيجية المسـطرة لرقمنة قطاع التعليم العالي لتحســين الأداء الإداري، والوقوف على كل التطورات والتغيرات في الإجراءات الإدارية، من حيث التفاعل بين الادارة من جهة و الموظف و الطالب من جهة ثانية.

ب.أهداف الدراسة

- ✓ البحث عن مفهوم جامع للرقمنة ، من خلال المفاهيم المختلفة .
- ✓ إبراز دور فعالية الرقمنة في وتحسين الأداء الإداري ، من خلال تبسيط وسرعة الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء على الموظف و الطالب، حسب الإستراتيجية متبعة من طرف الجامعة .
- ✓ تشخيص تجربة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

ت.مبررات اختيار الموضوع

يرجع اهتمام ورغبة الباحث والتي تشـــده لموضـــوع ما، لدوافع وأســـباب متعلقة باعتبارات ذاتية قد تكون في مجال تخصصه أو كموضوع يفرض نفسه على الباحث لاكتشاف الحقائق والتوســـع فيه، وأخرى موضـــوعية متعلقة بواقع معاش لكثرة المعلومات العلمية حول هذا الموضوع، ومن هنا يمكن تلخيصها في الأتي :

المبررات الذاتية

إن الاهتمام الشخصي بدور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، باعتباره موضوع عصر الســـرعة والمعلوماتية، الذي يهتم به الفرد والمجتمع، وللتعرف على التكنولوجيا الحديثة (الأجهزة والبرمجيات) في مختلف المجالات

المبررات الموضوعية

إن موضوع الرقمنة كقيمة علمية على المستوى الأكاديمي وتطوره المستمر، يتطلب من الباحث التوسع لمعالجة موضوعه، والبحث المستمر للتطلع على مستجدات التقدم العلمي والتكنولوجي لإثراء موضوعه من الناحية النظرية والتطبيقية بكل ما هو جديد.

ث.الدراسات السابقة

الدراسات المحلية

1 – دراسة بوسليمان صليحة 2018 بعنوان واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية جامعة الجزائر 03.

تهدف هذه الدراسة إلى :

– تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية

– إبراز مدى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال مصالح الحالة المدنية

– التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر انطلاقا من أبرز إيجابياتها وسلبياتها والمعوقات التي تواجهها. وتم استخدام المنهج الوصفي التبيان واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها :

– توفير البنى التحتية والمنشآت القاعدية الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم هذا النموذج .

– ضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسات والمراكز الحكومية مما يسهل عمل الإدارة الإلكترونية .

– ضرورة وجود التشريعات والنصوص القانونية مع توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية للمؤسسات الخدمية .

– العمل على إزالة نمودن مفهوم الإدارة الالكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات لإزالة المخاوف لدى بعض المتعاملين .

– العمل على رفع المســـتوى التعليمي ونشـــر الثقافة الالكترونية بين أفراد اجتمع من أجل القدرة على استخدام هذه التقنية .

– ضـرورة توفير أجهزة الكمبيوتر وتوصـيل الشـبكة غير كل أنحاء ومناطق الوطن المختلفة، مع العمل على خفضي من تكاليف استخدام شبكة الانترنت لتعميم استخدامها لكل فئات المجتمع .

– زيادة تفعيل التحول إلى ممارسة الإدارة الالكترونية من خلال تشجيع العاملين المتميزين في استخدامها بالحوافز المادية والمعنوية .

– العمل على تدريس هذه التقنية في مختلف الأطوار التعليمية وتطويرها في المجتمع .

2 – دراسة يتوجي سامية بعنوان " **أطر رقمنة الإدارة العمومية** " دراسة على مشروع الجزائر الالكترونية 2013 جامعة البويرة 2015

تهدف هذه الدراسة إلى :

– معالجة العديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الحكومية البيروقراطية، التي أصبحت أرضا خصبة للفساد الإداري، المالي، نقص الرقابة الحكومية والمراجعة الدورية بما يسمح للموظفين باستغلال سلطتهم في تقدم المعاملة التفضيلية، قبول الرشاوي، تأخير الخدمات، إجبار المواطن على المشاركة في الفساد والتحايل على القوانين .

– حديث الممارســـة الإدارية عن طريق تطبيق نماذج تكنولوجيا المعلومات والاتصـــال على الهياكل الإدارية، وربطها فيما بينها ومع المواطن ضـمن نظام شـبكي. وقد خلصـت هذه الدراسـة إلى العديد من النتائج من آيريشان .

– ضرورة فيلة و تطوير البنية الأساسية لنجاح الإدارة الالكترونية في أداء أعمالها، من خلال التحديث المستمر والدائم لنقل بيانات المعلومات وتدفقها من وإلى المؤسسات الادارية والمواطنين،

– ترشـيد وتعديل القوانين والتشـريعات لإضـافة الشـرعية اللازمة، والقبول للوثائق والمعاملات الإدارية الإلكترونية بما يتلاءم مع بيئة العمل الإداري الالكتروني.

– ضـرورة رفع كفاءة القوى العاملة التقنية والفنية، والتي تطرح ضـرورة ومطلب أسـاسـي في التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية.

– ضرورة عمل الدولة على حماية أمن المعلومات من حيث أن ثقة المواطن بالإدارة الالكترونية

3– دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي 2011 بعنوان : **مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي** دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة، الجزائر مجلة الباحث العدد (39) تهدف هذه الدراسة إلى :

– توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من مفاهيم عصرية

– تحديد أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على العمليات الادارية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها :

– ان استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات حواجز المكان والزمان.

– أن تطبيق الادارة الالكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال المساهمة الجادة في رفع انتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، تقليل التكاليف .

– أن التطبيق الادارة الالكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات (تقنية، إدارية، بشرية، مالية، أمينية).

4 – دراسة شامي صليحة، تحت عنوان "**المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة العميد بوقرة بومرداس** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر 2017/2010.

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت الى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي و كفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا موظفين إداريين وأساتذة

دراسات أجنبية

1- دراسة الدكتور Khaled Adnan Bataineh بعنوان :

The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate Journal of Management and Strategy Vol. 9, No. 5, 2017

تهدف هذه الدراسة الى :

- دراسة تأثير الأجهزة والبرامج على تحسين أداء العاملين في الدوائر العامة في Jerash .

- دراسة تأثير الشبكات على تحسين أداء العاملين في الدوائر العامة في Jerash .

- دراسة تأثير قواعد البيانات على تحسين أداء العاملين في الدوائر العامة في Jerash .

- تقديم الاقتراحات والتوصيات بناء على نتائج الدراسة التي تساعد على التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين في الدوائر العامة في Jerash .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها :

- تأثر الادارة الالكترونية بأثوا مهنا من الناحية الإحصـــائية للإدارة الإلكترونية بكل أبعادها الأجهزة والبرامج، قواعد البيانات ، شبكات الأعمال ، خبراء تكنولوجيا المعلومات) على أداء الموظفين ، وهذا يتفق مع روش (2014) .

- تساعد الإدارة الإلكترونية بكل أبعادها المؤسسة في أداء جميع المهام الإدارية مثل التخطيط والتحكم واتخاذ القرارات .

- تساعد أيضا في إزالة بعض المشكلات التي تعوق العمليات ، مثل المشكلات المتعلقة بالوقت وأمان المعلومات .

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى زيادة فعالية وكفاءة الموظفين من خلال المشاركة في زيادة إنتاجية العمال ، وتوفير الوقت والجهد والوقت ، وخفض التكلفة .

– تتفق النتائج أيضا مع الدراسة التي أجراها (الرصاصي: 2016) :) أن الإدارة الإلكترونية في إحدى الأدوات التي تساعد في سرعة ومرونة الاتصال التي تسهل اتخاذ القرار الصحيح .

– تحديث الإدارة الإلكترونية بكل ما فيها المكونات والبعيد لمواكبة التغيرات السريعية في بيئة الأعمال. وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من التوصيات من أبرزها :

– المتابعة المستمرة لعلبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة والخاصة والخدمية من أجل مواكبة التحديات والتطورات في ضوء إمكانية الوصول والعولمة ، وتوفير الخدمات اللازمة في إطار شامل نموذج لإرضاء أكبر عدد من الناس في أقل وقت والتكلفة .

– التحقق المستمر من المعلومات على المستويين الداخلي والخارجي لاكتشاف المخاطر والتعامل معها من أجل الابتكار في الاستجابة لمتطلبات ومتطلبات العملاء مما سيخلق الرضا للإدارة والعملاء .

– التركيز على أداء وسلوكيات الموظفين خلق روح الابتكار وتطوير الإدارة الإلكترونية من خلال توظيف الخبرة المناسبة وعقد التدريبات ومواكبة التطورات من أجل التطوير والتوسع نحو مستقبل أفضل .

– توفي بنك معلومات لتحديد الهوية والتشخيص والقدرة على التنبؤ بالتحديات والتطورات المستقبلية وتحليلها باستخدام نظم معلومات دقيقة ومتطورة .

– توفير صندوق للإدارة الإلكترونية لتسهيل الإجراءات وتنط العمل للوصول إلى السرعة في توفير الخدمات اللازمة التي تتناسب مع أقل تكلفة .

2– دراسة قبس زهير عبد الكريم جعفر 2014 بعنوان : **أثر الادارة الالكترونية في ادارة الجودة الشاملة** دراسة حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بيزارة العلوم والتكولوجيا محلة الادارة والاقتصاد بغداد العدد 37.

تهدف هذه الدراسة الى :

– التعرف على واقع حال الوزارة ومدى تطبيقها للإدارة الالكترونية من أجل تسهيل عملية تبادل البيانات والمعلومات الكترونيا بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد.

– محاولة اثارة اهتمام الوزارة المبحوثة إلى أهمية الادارة الالكترونية ودورها في تعزيز تطبيق ادارة الجودة الشاملة بما يؤمن للوزارة تحقيق موقع تنافسي لها .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرها :

– الادارة العليا تدعم تطبيق الادارة الالكترونية، عن طريق خلق بيئة مناسبة للتطبيق وتشجيع الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم .

– توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية، من خلال اعتماد أجهزة متطورة وبرعات جاهزة وبناء مركز معلومات .

– ادخال تحسينات مستمرة للخدمة المقدمة وتطوير أساليب العمل المستخدمة، بما يتلاءم مع التغييرات التكنولوجية الحادثة وادخال الأفراد العاملين لديها في دورات تدريبية لرفع مستواهم وتطوير مهاراتهم .

3– دراسة مناحي عبد الله السبيعي (2004) بعنوان: " **إمكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها** " قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض) .

تهدف هذه الدراسة الى :

– التعرف على الامكانيات المادية والبشرية والادارية المتوفرة لتطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق .

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات

وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها :

– توافر الامكانيات المادية لتطبيق الادارة الالكترونية في الأدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة، وتوافر الإمكانيات البشرية بدرجة قليلة، وتوافر المتطلبات الادارية بدرجة متوسطة .

– هناك معوقات تحول دون تطبيق الأدارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور أهمها : (إختلاف الأجراءات الادارية داخل أقسام الادارة العامة للمرور، غياب المسافر المادي الدافع نحو التحول، عدم وجود بنية تحتية متكاملة، عدم مشاركة المرؤوسين في منع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الادارة الالكترونية في تفعيل اجراءات العمل) .

أهم التوصيات:

– ربط كافة ادارت الادارة العامة للمرور المنتشرة في كافة المناطق من خلال شبكة الكترونية عالية الدقة والأمان، وايجاد الالية المناسبة للقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان .

– توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع تطبيق وتشغيل الادارة الالكترونية وصيانة أجهزا وشيكالماء وخصيص بند في الميزانية بشكل سنوي لهذا الغرض .

– الاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسب الآلي والشبكات الاستفادة من حوائم في تطبيق الادارة الالكترونية والاستفادة من الأنظمة الالكترونية المتاحة والمعمول بها في بعض المنظمات التي سبق أن تحولت الى العمل الالكتروني، والعمل على تطويرها بما يفي بمتطلبات واحتياج العمل الالكتروني في الادارة العامة للمرور.

وعليه نقول اننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الادارة الالكترونية وتأثراها على الرضا الوظيفي، أما الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسات من ناحية الحدود الزمانية والسكانية الروسية، بالإضافة الى المنهج المستخدم وكذلك محتمع وعينة الدراسة، وقد استفدنا من هذه الدراسات في اثراء الجانب النظري، وختلف عنها في الإطار التطبيقي كونها ستدرس رقمنه الادارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية مقرة والتي ستسمح لنا معرفة طبيعة الأثر هذه التغيرات .

ج. إشكالية الدراسة

إن عملية تحسين الأداء الإداري من خلال إدخال التكنولوجيا الرقمية، وما ينتج عنها من تغيير جذري لنظام تقليدي بطئ يعتمد على طريقة الأرشيف الورقي والتعامل المباشر مع الشخص ، إلى نظام جديد

وســـريع متطور ذو جودة عالية لتحســـين الخدمات الإدارية، وتعميمها على القطاعات الأخرى العامة والخاصة، ومن هذا المنطلق تكون إشكالية الدراسة على النحو التالي :

– كيف ساهمت الرقمنة في تحسين الأداء الإداري ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

– ما المقصود بالرقمنة ؟

– ما المقصود بالأداء الإداري ؟

– ما هو أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري ؟

– هل تطبيق الرقمنة له أثر في تطوير الأداء الإداري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

ح. فرضيات الدراسة

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

– كلما تم أستعمال الرقمنة في الإدارة تحولت هذه الأخيرة من النظام تقليدي إلى النظام الحديث.

– لم تساهم الرقمنة في تطوير الأداء الإداري .

– تأثير الرقمنة على الأداء الإداري ، تدريجيا بجامعة محمد بوياف بالمسيلة .

خ. مناهج الدراسة

تعتمد الدراسات العلمية على منهج علمي للوصول الى نتائج دقيقة . و المنهج هو طريقة عمل التي تتبع لمحاولة ايجاد حلول للمشاكل التي تواجه و يختلف باختلاف موضوع للدراسة .

ويعرف المنهج بأنه : الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة، وهو الخطوة التي تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع البيانات وتحليلها، حيوث يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتحديد تصميم البحث الذي عادة ما يختلف باختلاف الهدف منه فقد يكون إستكشاف عوامل معينة لظاهر ة معينة ما [1].

إن المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يتلاءم مع دراستنا لما يوفره من أدوات تسمح بتجميع للمعلومات النظرية و الميدانية حول موضوعنا قصد تحليلها والوصول الى نتائج المرجوة من خلال التعرض إلى ظاهرة الدراسة و وصف مختلف العناصر المكونة لها ، حيث تم التطرق إلى موضوع الرقمنة و الاداء الإداري .

و لقد تم اعتمادنا في دراستنا على المقابلة مباشرة مع موظف متخصص في المصلحة ، بإعتبارها من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث .

د. هيكلة الدراسة

من أجل تتبع ومعالجة هذا الموضوع ، تم تقسيم الدراسة كما يلي :

بعد المقدمة تناول الفصل الأول الإطار النظري للاداء الادراي و الرقمنة، وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول، الإطار النظري للاداء الادراي , و بالنسبة للمبحث الثاني يتضمن الإطار المفاهيمي للرقمنة .

أما الفصل الثاني يتناول تاثير الرقمنة على الأداء الاداري، وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يتناول المبحث الأول وظائف و وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري, أما بالنسبة للمبحث الثاني يتضمن أهداف و معوقات الرقمنة على الأداء الإداري .

أما الفصل الثالث خصص لدراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، حيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث المبحث الأول يتناول التعريف بجامعة محمد بوضياف – جامعة المسيلة –, وبالنسبة

[1] – فايز جمعة النجار و آخرون , **أساليب البحث العلمي** و ط 2 و دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2009 ، ص 36.

للمبحث الثاني تناول تحليل نتائج المقابلة و أما المبحث الثالث يتناول الخدمات الرقمية المعتمدة من طرف الجامعة (منصة البروغرس نموذجا).

ذ. صعوبات الدراسة

لقد اعترضتنا مجموعة من الصعوبات، والمتعلقة بجمع المعلومات والمتمثلة في ندرة المراجع ، التي تتناول موضوع الرقمنة، نظرا لحداثة هذا الموضوع من جهة ، وقلة الدراسات التي تناولت دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

الفصل الاول :

الإطار النظري للأداء الإدراي و الرقمنة .

الفصل الاول :

الإطار النظري للأداء الإدراي و الرقمنة

- المبحث الاول : الإطار المفاهيمي للأداء الادراي.
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرقمنة .

تمهيد :

تعتبر الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات ومن الوسائل التي عملت ضجة كبيرة في هذا العصر، إذ أصبحت ضرورة حتمية لابد منها في مختلف المجالات و القطاعات و وجب على الإدارة تبنيها لتحسين أدائها بشكل عام، وخاصة المؤسسات التي أصبح عليها التفكير بجدية بإعادة النظر في تشكيل أنظمة جديدة في ضوء معطيات رقمية مواكبة الزمن العصرنة.

و ضمن هذا الفصل سندرس الإطار النظري للاداء الادراي و الرقمنة من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الادراي.

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ولكن من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

من خلال هذا المطلب نستعرض مفهوم الأداء وأنواعه

مفهوم الأداء

من بين التعاريف المتعددة للأداء والمختلفة للأداء نذكر ما يلي:

–" الأداء سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب."

–" يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء ويرون أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من آثار أو نتائج بعد أن يتوقف

الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا" [1]

" يعبر الأداء عن مدى أنجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصـــر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشـــري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مســـتلزمات الإنتاج ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناســـبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية مدروسة."

ويعرف أيضـــا" هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".[2]

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصـــطلحات الاجتماعية على انه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسـة كمية العمل والوقت الذي يسـتغرقه وإنشـاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقرير الأداء، أي الحصـول على بيانات من شـأنه أن تسـاعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العاملين لعمله وسـلوكه في فترة زمنية محدودة " [3]

[1]– عبد المليك مزهودة ،**الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنســـانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001 ، ص 85.

[2]– الحسيني فلاح حسن عداي ،**الإدارة الاستارتيجية**، دار وائل للنشر، عمان ،2000، ص 231.

[3]- احمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان ،1992، ص 310.

أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء وتصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر المختلفة وهو ما يطرح إشكالية المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأداء من هنا يمكن تقسيم الأداء إلى خمسة أصناف وهي:

من حيث الشمولية:

1-الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح.... إلخ، ويمكن الإشارة إلى أن الأداء هو تفاعل أدائيات المؤسسة وأنظمتها الفرعية.

2-الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية وأداء الوظيفة الاقتصادية وأداء وظيفة التموين وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.[1]

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية وبناء على هذه المقابلة بين الأهداف والأنواع يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام الموارد أما الأهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا على المؤسسة يلتزم بها كل من المجتمع الداخلي أي العمال والمحيط الخارجي فيعبر بسعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا

[1]- عمر محمد التومي الشباني، **علم النفس الإداري**، دار العربية للكتاب، ليبيا ،1989، ص 56.

دون إهمال للأداء التقني والثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل.[1]

من حيث الطبيعة:

1- الأداء الاقتصادي : يتم تطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقايس الربحية بأنواعها المختلفة ـــويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فان أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي لتحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2- الأداء الاجتماعي : يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها بما يزيد من صعوبة اجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الامر بذل المزيد من المحاولات والجهد من اجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

3- الأداء الإداري : يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة وللتقييم الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وذلك البرمجة الخطية. [2]

من حيث المصدر:

ويقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي

1- الأداء الداخلي : وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

---

[1]- عايد سيد خطيب ،**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 35، 36.

[2]- عادل بومجان، **دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستارتيجي للمؤسسة دارسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة** ، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة ،الجزائر ،2013، ص 8.

2- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.[1]

من حيث الوظيفة:

حسب هذا المعياري نقسم الأداء الى أربعة معايير وظيفية:

1- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

2- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.

3- أداء وظيفة الموارد البشرية : تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها ن توظف الاكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

4- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.[2]

من حيث السلوك:

وهذا المعياري قسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني:

1- أداء المهمة : وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالاتي " الأنشطة التي تساعد عملية تحويل موارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

2- الأداء الضمني : ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن ان يحدث بها أداء المهمة، زمن بين تلك السلوكيات مثلا:

---

[1]- عيشي عادل، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر الجلفة ، الجزائر ،2004، ص 5.

[2]- عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره ،ص 95.

المساعدة والتعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء من الوظيفة.[1]

المطلب الثاني : تحسين الأداء الإداري

تعريف الأداء الإداري

إن مفهوم الأداء الإداري يرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل إداري مهما كان بسيطا لهذا برى (كردي) أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة ،ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك، وتعرفه الشامان بأنه إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية. [2]

فالأداء الإداري بالغ الأهمية في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد له عدة تعريفات وذلك الاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال.

وترى **(NANCY HEPPELY)** : بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها نادرة وثمينة في اسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية . [3]

وحسب **ابراهيم البشير**: هو ترجمة الى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير، والذي يمثل الكفاءة الأساسية لشركات للحصول على ميزة تنافسية التي تميزهم . [4]

كما عرفه كل من :(Michel magnan.Sylvie Saint-Onge) هو الشعار الذي يبدو في كثير من

---

[1]- اجينس هيرمن، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ،**إدارة الأداء**، دار الفكر، الأردن ،2011، ص 211.

[2]- Nancy heppell.leroulement du personnel et la performance organisatiionnelle.l effet moderateur des 1 pratiques de gestion des ressources humaines.memoire presente a la faculte des etudes superieures.faculte des arts et sciences.universite de montreal.canada.september 2011.p26.

[3] – عرابة الحاج ،بن حامد عبد الغني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات**، ملتقى دولي بعنوان. إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة البليدة الجزائر، يومي 13و14 ماي 2008 ص 10, 11.

[4] – عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كأساس في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة** رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011 ، ص59.

الأحيان ويفرض على قادة التنظيمي ومشـــرفي وأعضـــاء مجالس إدارة المنظمات لتحســـين عملهم. كما يعرف: هو تقييم وقياس عدة نتائج تنظيمية خارجية وداخلية .

من خلال ما تطرقنا اليه من التعريفات الســابقة يمكننا القول ان الاداء الاداري هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد السلوك الإداري لعامليها ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.

عناصر الأداء الإداري

تمثل عناصـــر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتنوعت هذه العناصـــر ، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشـكل جيد للوصـول إلى الأداء الإداري المطلوب ويشـير كردي إلى أهم هذه العناصر:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **كمية العمل المنجز**:أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشتمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازهفي الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

والأداء الإداري للمؤسســة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة . ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي ، لأن أي خلل في هذا العمل ســـينعكس بشـــكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة وهذا يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة .[1]

[1] – علي سلمى، **تطوير أداء وتجديد المنظمات** ،دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998، ص 33.

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

تبين أن الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون ، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق المؤسسة ، والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجود، دونما الإكتفاء بمستوى معين من الأداء. هذا هوالأصل في العمل الإداري لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها. ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب . أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم وقد يعزى هذا إلى مجموعة من العوامل منها :

- غياب الأهداف المحددة؛ فالمنظمة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لحم وجود معيار محدد مسبق لذلك وهذا يؤدي إلى تساو بين الموظفين من ذوي الأداءالجيد مع من هم أقل درجة
- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها ، أو الحلول للمشكلات .[1]
- اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غيرمؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بينهم.

[1] – مرجع سابق ص 39 .

- الرضـا الوظيفي: الرضـا الوظيفي من العوامل الأسـاسـية المؤثرة على مسـتوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدكبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف .
- التسيب الإداري : التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسيب نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف داخل المنظمة.
- غياب الأمن الوظيفي : إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة و الاستقرار في العمل ، ويعد أساسا للنجاح والابتكار ،إذ يعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.
- غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يرتبط العاملون في المؤسـسـات لأسـباب عدة ، منهاا لاقتصـادية ، والاجتماعية والمهنية والمعنوية وغيرها، وتكون جميعها من أجل إشباع حاجاتهم ، وتحقيق أهدافهم . فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل الذي يقدمه لها. بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة ،والأجر المناسـب،والحافز المحفز للعمل والإبداع ،وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسـائه سـيجد نفسـه يفقد الدافعيةللعمل وينعكس ذلك على أدائه الإداري .[1]

قياس الأداء الإداري

يظل الأداء بشكل عام ، والأداء الإداري بشكل خاص دون مضمون ما لم يتم قياسه، بمعنى التعرف إلى هذا الأداء باستمرار من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضـحة معدة مسـبقا، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمؤسسة . [2]

[1] – جمال مرسي وثابت ادريس، **السلوك التنظيمي، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2000، ص 484

[2] – عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية**، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص 124

و يرى (محســن) أن قياس الأداء الإداري يؤدي للتعرف إلى مســتويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضــعف في الأداء والتعرف إلى الفرق بين مســتوى الأهداف المرســومة في المؤســسـة ومســتوى النتاجات التي تحققت من وحدات المؤســســة المختلفة. كما يســهم تقييم الأداء في التعرف إلى مجالات التطوير المطلوبة للعاملين وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة .

وعليه رصدت مجموعة من الأسباب التي تجعل من قياس الأداء الإداري أمرا ذي أهمية خاصة وهي :

1. تســـهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحســـين أداءالعاملين في المؤسسة
2. تعد عملية قياس الأداء الإداريمن الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لكونها وسيلة تنفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية .
3. نعم عملية قياس الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل الإداري وهذا يوفر الفرص المناســبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة.

وتتأثر عملية قياس الأداء الإداري أو تقييمه بمجموعة من العوامل المؤثرة ، أو المؤثرات منها :[1]

– عدم وضوح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء ،أو علم موضوعيتها .

– قلة الخبرة اللازمة لمن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء الإداري .

– المصالح الشخصية التي يمكن أن تطغى على المهنية في العمل.

– غياب المتابعة والمحاســبة لنتائج عملية التقييم ، أو عدم الأخذ بنتائج التقييم والقياس هذه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ،سواء في الترقيات أو الحوافز، أو التعيينات في مناصب إدارية ،أو عدم لفت نظر المقصـرين لمواطن تقصـيرهم بهدف تحسـين أدائهم في المسـتقبل، والأسـوأ في هذا كله أن لا تعتمد نتائج تقييم الأداء هذه، ويكافأ المقصـر ، وينسـى المبدع، ولا ينظر إلى أدائه المتميز من قبل إدارة المؤسـسـة.

[1] – مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، ط3، عمان، دار مجلاوي، 1998، ص 241

عندها تنطفئ الكفاءات ، ويغيب الإبداع ، وتتراجع المؤسسات عن مثيلاتها في تحقيق أهدافها العليا، وتقتصر على أهداف قصيرة المدى ، لا تنسجم ورسالة المؤسسة التي أنشئت من أجلها.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرقمنة

يتناول هذا الجزء من الدراسة التطورات التي مر بها مفهوم الرقمنة عبر محطات عدة، لتباين الرؤى والأفكار حسب الصيغ والجوانب التي ينظر إليها منها، اضافة الى اشكال الرقمنة والفوائد المتحققة منها، ثم أهم العناصر التي تعتمدها الرقمنة من خلال انظمة المعلومات والاتصالات ،وصولا الى ابراز بعض نماذج التحول الرقمي تحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الرقمنة

نشأة الرقمنة:

يرجع مفهوم الرقمنة الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات ، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الالى فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتر من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية او ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.

لتفادي الغموض والخلط بين هذه المصـــطلحات فيما بينها والوصـــول إلى مفهوم جامع ، من خلال الوقوف عند بعض التعاريف المختلفة لمصطلح الرقمنة أو التعريف الرقمي فيما يلي :

تعريف الرقمنة وخصائصها :

(1)- تعريف الرقمنة Digitization :

شـــاعت في الأدبيات العربية المعاصـــرة مصـــطلحات الكتابة الرقمية" و "الإبداع الرقمي" و"الكتاب الإلكتروني و "الترقيم"، وغيرها من المصـطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال

- تعريف الرقمنة لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب برقمه رقما أعجمه وبيئه ، وكتاب مرقوم ، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل: " كتاب مرقوم " كتاب مكتوب والمرقم القلم.. والرقم الكتابة والختم.. والرقم: ضرب مخطط من الوشي.. ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خططه .

- تعريف الرقمنة اصطلاحا

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط Numerisation بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي الورقي) إلى النمط الرقمي ، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشـفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسـمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصـير قابلة للاسـتقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية"، وهنا ، يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب [1]

[1]- احمد فرج احمد ، **الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها** . المملكة المتحدة : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 4، 2009، ص 11.

هناك مفاهيم اخرى تتعلق بمصـطلح " الرقمنة " ذلك وفقا للسـياق الذي يسـتخدم فيه ، فينظر "تيري كائي" "Temy Kiuny" إلى الرقمنة على أنها "عملية تحويل مصـادر المعلومات على اختلاف أشـكالها من (الكتب، والدوريات، والتسـجيلات الصـوتية، والصـور، والصـور المتحركة) إلى شـكل مقروء بواسـطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثاني) البيتات (Bits والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية "يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة

وتشير "شارلوت بيرسي " " Charlette Buiresi " إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي."

ويقدم "دوج هودجز" "Doug Hodges" مفهوما أخرى تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمية عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي ، مثل (مقالات الدوريات ، والكتب ، والمخطوطات، والخرائط...) إلى شكل رقمي."

وبمعنى آخر هي عملية تحويل البيانات إلى شـكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسـطة الحاسـب الإلكتروني [1]

غير أن هذا المصـطلح يأخذ عدة معاني حسـب السـياق الذي يسـتخدم في، حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

- في الحاسبات تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.
- وفي سياق نظم المعلومات : تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صورة فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط. إلخ) وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان) أي تناظرية (إلى الأشكال، signals binary التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الألي ، أي إلى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي. طريق الكاميرات الرقمية. [2]

[1] – سـعيد يقطين ، **من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي** . بيروت : مركز الثقافي العربي ، ط1، 2005، ص 2.

[2] – نجلاء أحمد يس ، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية** ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013 ، ص 20

والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب .

في سياق الاتصالات بعيدة المدى : فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني ، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية. [1]

(2)- خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت :** فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة

- **تقليص المكان :** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة

- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة :** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي ، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج .

- **تكوين شبكات الاتصال :** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

[1] - نجلاء أحمد يس ، مرجع سابق ص 20

– **التفاعلية :** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجية يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة

– **اللاتزامنية :** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت

– **اللامركزية :** و هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانترنت . مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت . قابلية التوصيل : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله

– **قابلية التحرك والحركية :** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال الخ ...

– **قابلية التحويل :** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة

– **اللاجماهيرية :** وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك

– **الشيوع والانتشار :** وهو قابلية هذه الشبكة التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم ، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن

– **العالمية والكونية :** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم ، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا. [1]

[1]– أحمد مشهور، **تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** ،2003 ، ص 7.

المطلب الثاني: أشكال وفوائد الرقمنة

اشكال الرقمنة

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها :

(1)- الرقمنة في شكل صورة: (Mode image)

تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية ، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسل (Pixel)وهي فيما يلي:

- أحادي 1 بايت الصورة ابيض واسود(Noir et blanc) :

تمثل بباية واحد بقيمتين ابيض واسود وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل الوثائق القديمة والتي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي

- 8 بابت لصورة مستوى رمادي (Niveu de gris) :

يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة اكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جداعكس أحادي بايت. [1]

-24 بايت أو أكثر لصورة ملونة(En couleure) :

هو الأخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة ، الا انه يختلف عنه كون ان كل ابيكسال يقابله في الترميز ثلاثة الوان اساسية (احمر، اخضر ، ازرق) وكل لون . يرمز بعدد معين من البنيات ، وهذا النوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين .

[1] – سهيلة ، مهري ، **المكتبة الرقمية في الجزائر(دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2005، ص 83 – 84

(2) – الرقمنة في شكل نص (Mode texte) :

يسـمح بالبحث داخل النص مباشـرة مع الوثائق الالكترونية بواسـطة برمجية التعرف الضـوئي على الحروف بداية من وثيقة في صـورة مرقمة ، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصـورة الى رموز وعلامات وحروف مع امكانية تعديل وتصحيح الخطأ.

(3)– الرقمنة في شكل إتجاهي (Mode vectoriel) :

ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضـية خاصـة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الالي و بتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة. يعتبر pdf شكل من أشكال اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة الكترونيا بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتاخد الجوانب التالية :

(أ) الدقة : بالنسـبة لتقنية pdf لا يمكن اعادة تنسـيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصـفح أو يعيده

(ب) الحجم المضغوط (pdf) صغيرة الحجم يساعد على نقلها بسرعة عبر الانترنت .

(ج) التوافقية : يمكن قراءة ملف pdf عن طريق أي نظام تشـــغيل مجاني لان pdf لا يعتمد نظام تشغيل واحد.

(د) ملفات pdf يحفظ للمســـتخدم أعلى جودة عند قراءتها ، وبتركيز أجزاء من الصـــفحة دون تاثير الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة [1]

(ب)– فوائد الرقمية

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

[1] – سهيلة ، مهري ، مرجع سابق، ص 85

(1) الفوائد الاقتصادية

–توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة الكترونيا، وتوفير مصـــاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الالكترونية

– مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، وبالتالي زيادة العائد الربحي

– إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشـغيل وصـيانة البنية التحتية وأمن المعلومات

– توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، بدلا من تشـــتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية . فتح قنوات اســـتثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات و التقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

(2) الفوائد الادارية

تنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي .

– القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية .

– الشفافية في التعامل وألغى الواسطة والمحسوبية والمجاملة

– إختصـار الهرم الإداري التسـلسـلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية ، والإسـراع في تنفيذ الاجراءات الادارية واختصارها

– تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية

– مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود [1]

[1] – مريم خالص حسين ، **الحكومة الالكترونية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية** ، العراق، 2013، ص 446

(3) –الفوائد الاجتماعية.

– ايجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

– تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية الكثيرة كالبريد الالكتروني .

– تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة

المطلب الثالث : عناصر ونماذج الرقمنة

(أ)– عناصر الرقمنة

(1)– الترميز الرقمي : ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص. الصورة الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم اخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم ارسال المعلومة رقميا و إخضاعها للمعالجة الالية ايضا.

(2) – أنظمة التراسل الرقمي : ونعني به أنظمة التراسل (الليزر ، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية والتي تساعد على استعمال انظمة تراسل بصرية جديدة ، حيث تم استخدامها في شبكات النقاد لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل او المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، اضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع

(3) – شبكات النفاذ الرقمي : وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز (DLS) الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفاز عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية ، وجهاز المحمول (MODEM) وتعد كلمة " Modem" اختصار لكلمتي " Modulator و Demodulator "وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الاشارات الرقمية المعبرة عن الصوت

المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرســـال الرقمي إلى إشـــارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التليفونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل [1]

(4) – انظمة التحويل : حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب. (2) بين المعلومة المرسلة و المعلومة المستقبلة ، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات

(5) – شبكات الهاتف المحمول:وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل الى 2 ميغا بايت في الثانية

(6) – تقنيات البث الإعلامي : وهي المرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشـبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها ، لتحقيق الإرسـال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو. [2]

(ب) – نماذج الرقمنة

(1)– النموذج الفني The Technical Model :

حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات و علوم الحاسب و علم الإدارة دون التركيز على الجوانب السـلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسـبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات

(2)– النموذج السلوكي The Behavioral Model :

وهنا يتم التركيز على المتغيرات الســـلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل | المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم تقل أهمية اتخاذ القرارات رقمية [3]

---

[1] – عبير الرحباني ، **الإعلام الرقمي (الإلكتروني)**، الأردن : دار اسامة للنشر والتوزيع، ط، 2012 ، ص 52.

[2] – عبير الرحباني ، مرجع سابق ، ص 52

[3] – فريد النجار ، **دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية**، مصـر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004 ، ص 199– 200 .

(3)- النموذج الفني الاجتماعي The Sociotechnical Model :

حيث يؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والإتصالات

(4)- نموذج المشاركة في المعلومات Information artnership :

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

(5)-نموذج: تحليل القوى التنافسية The Competitive Force Model :

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

(6) - نموذج إدارة الأصول الرقمية Digital Asset Management

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

(7)- نموذج التحول التدريجي The Multistage Transformation Model :

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، و لا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقة ويخضع هذا النموذج لمشكلات تقادم الحاسبات وصعوبة تحديث البرمجيات.

(8) - نموذج التحول الإستراتيجي The Strategic Transformation Model :

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف.

(9)- نموذج التحول الديناميكي The Dynamic Transformation Model :

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

(10) - نموذج التنظيمي التطوير The Organizational Development Model :

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

(11) - نموذج الأمثالية The Optimization Model :

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

الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج مثال ذلك التخصيص العلمي للموارد الرقمية والقضاء على الفاقد والضياع والأعطال والإحلال الدوري والضيافة المانعة والتطوير المستمر في البرمجيات

(12)- نموذج التكلفة والمكاسب Cost - Benefit Analysis Model :

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

(13)- نموذج التحويل المتكامل The Integrated Transformation Model :

ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية وإلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال

[1] - فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 200 .

والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، تشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات ، وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت

(14)- نموذج التحويل الاستئجاري The Rental Model for Transformation :

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

(15) - نموذج في المشاركة The Information Communication Technology Model:

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات إدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين. [1]

إن دخول الرقمنة كتقنية حديثة بهدف تحسين الخدمة العمومية ، يمثل إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمفهوم الرقمنة كأحد متطلبات الحداثة والتطور من جهة، والخدمة العمومية كأنشطة ومهام داخل المؤسسات العمومية من جهة أخرى في فضاء يتسم بالتحولات والتطورات السريعة، في علاقة تفاعلية بين الرقمنة والخدمة العمومية وبالتالي للوصول إلى مفهوم اصطلاحي موحد للرقمنة والخدمة العمومية ، يرجع لمدى التطبيق الفعلي لمشروعات الرقمنة لتطوير الخدمات الرقمية

[1] – فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 200 .

الفصل الثاني :

أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

الفصل الثاني :

أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

- المبحث الاول: وظائف و وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.
- المبحث الثاني: أهداف و معوقات الرقمنة على الأداء الإداري .

تمهيد

أصبح استخدام الرقمنة النموذج الأمثل نظرا لما تقدمه من خدمات تساعد على تحسين الأداء الإداري.

يتناول هذا الفصل وظائف و وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالإضافة الى أهداف و معوقات الرقمنة اتجاه الأداء الإداري .

المبحث الأول : وظائف و وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

المطلب الأول : وظائف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

إن التحول نحو استخدام الرقمنة بالتقنيات الحديثة تقوم بخدمة المواطن وجعله من أولوياتها باعتباره محرك هذه الخدمة ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الرقمنة على الوظائف التالية من أجل تحسين الأداء الإداري:

01/ التخطيط الالكتروني: لتحقيق أهداف أي مؤسسة يجب الاعتماد على خطط طويلة ومتوسطة الأجل أما فيما يخص التخطيط الالكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الإدارة العمومية ،ولا يقتصر التخطيط الالكتروني على الإدارة العليا بل يتم اشراف كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين ، المؤسسات والمشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم ، لذلك تتوجه الإدارة إلى التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بأن يتم التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.

02/ التنظيم الالكتروني : يتغير حسب طبيعة المهام والأنشطة التي يكلف بها الجهاز الإداري، ويعتمد على الاتصالات داخل الإدارة أو خارجها، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية ، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية الى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية.

03/ القيادة الالكترونية : وهي التي تسـمح للموظف بالرجوع الى قاعدة البيانات دون حاجة الي الرجوع الى الرؤساء ، وبالتالي فالمجال الالكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية أو عبارة عن حلول للمشاكل ، ويؤدي إلى الإبداع والولاء لدى الموظفين.[1]

04/ الرقابة الالكترونية : إن الرقابة على النظم الالكترونية ، تكون داخلية أو خارجية وذلك من أجل المحافظة على أمن المعلومات ، ويكون الاعتماد على الرقابة على النتائج ، ويتم نجاح الرقابة بتحقيق مبدأ الالتزام الذاتي لدى الموظفين أي رقابة ذاتية على أعمالهم.[2]

05/الخدمات الإلكترونية : هي تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية كالأنترنت ، وتعد عملية تقديم الخدمة الالكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة ، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الإلكترونية للمستفيد والاهم من ذلك الكفاءة ، السرعة الاعتيادية أثناء تسـليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المسـتفيد ،وهنا تتحقق حالة الرضـا المنشود لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الالكترونية اللائقة والسريعة وذات الثقة العالية . [3]

06/البوابة الالكترونية : هي عبارة عن تجميع كبير من الخدمات الإلكترونية عبر مدخل موحد ، وهي التطبيقات التي تشـــترك في نطاق قطاعي محدد عبر بوابة الكترونية ، تهدف الى خدمة الجمهور من طبيعة متشـابهة ، وهي أيضـا الحل الذي يسـمح بتجميع المحتوى من مصـادر مختلفة ، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل.[4]

---

[1] – بشير عباس العلاق ، **الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة ، 2004، ص 64

[2] – نفس المرجع ، ص 65.

[3] – بشـير عباس العلاق ، **الإدارة الرقمية : المجالات والتطبيقات** ، ط1، مركز الإمارات للدراسـات والبحوث الاسـتراتيجية، 2005، ص 176, 175

[4] - Alain Busson Les politiques en faveur du gouvernement en Europe, information society technologies,France,2005, P16.

المطلب الثاني : وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

يتطلب تطبيق الرقمنة ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في:

أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات والنظم، قواعد البيانات، الكوادر البشرية والخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية المنظومة الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر :

1- أجهزة الحاسوب ولواحقها :

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العناد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :[1]

- ✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة
- ✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البريدية وبرمجيات نظم المعلومات

2 - الشبكات :

فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصال الشبكات الانترانت Intranet الأكسترانت Extranet، وشبكة الأنترنيت Internet، التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة و الرقمنة [2].

[1] – يوسف محمد يوسف ابو امونة، **واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية**، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص 37.

[2] – سعد غالب ياسين، **الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الادارة العامة للطباعة والنشر**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 25.

3 – البرمجيات و قواعد البيانات (Database) :

البرمجيات

هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة في مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانيات المختلفة أو في تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، والبرمجيات نوعان :

- ✓ برمجيات النظام System Software : وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب.
- ✓ برمجيات التطبيق Application Software :وهي التي تتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين .

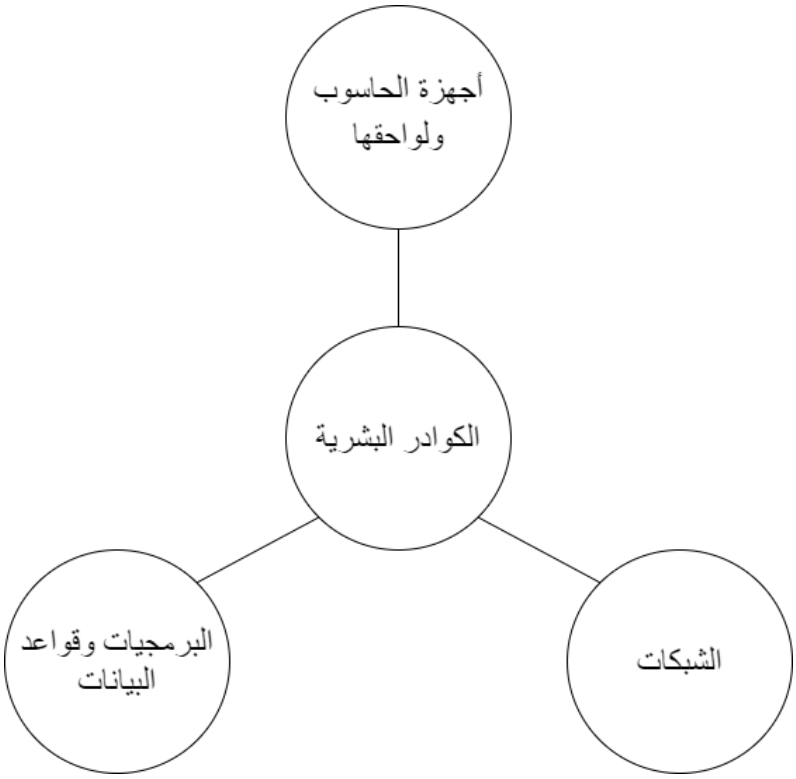
قواعد البيانات

هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتب بلغة برمجة معينة.

4 – الكوادر البشرية :

او صناع المعرفة وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

وعليه يمكن القول بان الادارة الالكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية البرامج، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة و وظائفها التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني ، القيادة الإلكترونية، والرقابة الالكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.



شكل رقم (1) : وسائل الرقمنة.[1]

يتضح من الشكل أن الكوادر البشرية هي محور وقلب بنية الإدارة الإلكترونية حيث أنها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر، كما أنها هي من تختار وتنتقي الأنسب من الأجهزة والبرامج.

كما يتضح من الشكل كذلك أن عناصر ودعائم الادارة الالكترونية ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متفاعلة وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض ، فمثلا كفاءة ونوعية الأجهزة الحاسوبية تؤثر على كفاءة باقي العناصر وقدرتها على أداء وظائفها الالكترونية

[1] – عبد الناصر و محمد قريشى : مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري مؤسسات التعليم العالي، ص 90.

المبحث الثاني : أهداف و معوقات الرقمنة على الأداء الإداري .

سجل استخدام التكنولوجيا الحديثة تطورا ملحوظا في مجال الأداء الإداري لما لها من نتائج إيجابية على مستوى تقديم الخدمات ، في كل الميادين ، وهو ما شكل تحول جذري نحو الخدمات الالكترونية وبالتالي القضـــاء التدريجي على البيروقراطية ، التي أدت في عديد المرات إلى ســـوء تســـيير المرافق العامة ، وانخفاض مردوديتها ، وهو الأمر الذي جعل من الاعتمادعلى الإدارة الإلكترونية أمرا محتوما والزاميا . [1]

لقد أثرت الثورة التكنولوجية على تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ، ورفع مستواها ومدى تحقيق الأهداف المنشودة ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة ، وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية من حيث وفرة هذه الخدمة وتحسين أساليب تقديمها ، عبر طرق الكترونية تمكن من الاطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها . [2]

المطلب الأول : أهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

ويرتكز تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء الإداري على تحقيق العناصر التالية :

01/ مردودية الخدمات الإدارية : يتمثل في التحصـــيل الحاصـــل عن أثر تطبيق الرقمنة في تحســـين الخدمات الإدارية ومدى تحقيق النتائج للوصول الى كسب رضا الجمهور ، وثقته بالمؤسسات الإدارية.

02/ تقليص تكاليف الخدمة : يظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل واقتصاد في التكاليف.

03/ ســـرعة الاســـتجابة واحترام المواعيد : وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

[1] – ستيفن كوهين ، رونالد ، براند، مرجع سابق ، ص 103

[2] – نفس المرجع ، ص 103

04/ الدقة : أي ضـــبط إنجاز الأعمال وفق مقاييس محددة من خلال أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء الإدارية .

05/ سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة : وذلك لوجود نشر الكتروني لكل مراحل الخدمة ، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة من جهات دون أخرى ، فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة . [1]

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين، ومن ثم الوصول الى السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة.

وهذا ما يؤدي الى إلى حل مشـــاكل الطابور مختلف العراقيل البيروقراطية ولهذا تعطي مبادرات التحول الإلكتروني أولوية بالغة لتقديم بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولا ،أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال . [2]

المطلب الثاني : معوقات تطبيق الرقمنة.

يجابه تطبيق الرقمنة تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الرقمنة فيما يلي:

1/ المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ، ومحاولة حصـر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية ، وترجعها إلى الأسباب الآتية : [3]

– ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا البرامج الإدارة الالكترونية.

---

[1] – ليان قطيني ، **تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن** ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا ، 2006، ص 1

[2] – محمد عبد الفتاح حافظ ، **الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح للتجليد الفني**، الإسكندرية ، 2008 ، ص 288،289

[3] – حمد ، قبلان آل فطيح ، **"دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية "** ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008، ص 42، 43 .

– عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات ، أو التقسيمات ، وتحديد السلطات و العلاقات بين الإدارات ، و تدفق العمل بينها.

– غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية

– المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية

– مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي.

2/ المعوقات المالية والنقدية : حيث تتمحور حول :

– ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

– قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.

– ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، و مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

– صعوبة الوصول لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

3/ المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي

– الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .

– غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للادارة الالكترونية .

– الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

– تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وأقسامه (فتات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية .

– إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

4/ المهددات الأمنية : تتمثل هذه المهددات في الآتي :

– التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية ، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتحديد العنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية

ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية ، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها. [1]

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي [2]:

– **العنصر المادي** : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات

– **العنصر التقني** : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

– **العنصر البشري** : بالعمل على تنمية مهارات ، ورفع قدرات ، وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق ، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية ، وضعف مؤشرات الجاهزية ، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية .

---

[1] – بدر ، بن محمد المالك ، " **الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية ، (دراسة مسحية)**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007، ص 43.

[2] – منصور ، بن سعد القحطاني ، "**مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها ، (دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض)**" ، الرياض ، 2008، ص 13.

الفصل الثالث :

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الفصل الثالث :

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- المبحث الاول: التعريف بجامعة محمد بوضياف - جامعة المسيلة -
- المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة .
- المبحث الثالث: الخدمات الرقمية المعتمدة من طرف الجامعة (منصة البروغرس نموذجا)

تمهيد

تجسـيد للمفاهيم التي في الفصـل السـابق اخترت دراسـة حالة جامعة المسـيلة من بين المؤسـسـات المسـتخدمة لهذه التقنية الحديثة وسـنحاول في هذا الإطار الإجابة على الإشـكالية الدراسـة والتعرف على دور الرقمية الإدارية في تحسـين الأداء الإداري، والتي تهدف من خلالها إلى عصـرنة الخدمات المقدمة، والتماشي مع التحولات والاستفادة من التطورات التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الأول : التعريف بجامعة محمد بوضياف – جامعة المسيلة –

حسب القاموس " **MERRIAM WELESTER** " تعتبر الجامعة مؤسسـة عالية غرضـها التدريس والبحث ومنح شـهادات أكاديمية خاصـة لمن يرتادونها، فيطور دراسـات التدرج وعادة ما تسـمى بشـهادة الليسـانس و تمنح الجامعة شـهادات عليا للباحثين في طور دراسـات ما بعد التدرج والتي عادة ما تشـمل شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراء.

أنشأت جامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي للميكانيك، ثم في عام 1989 ثم فتح معهد الهندسـة المدنية ومعهد التقنيات الحضـرية، وفي عام 1992 أصـبحت مركز جامعي، أما في عام 2001، أصبحت جامعة مع 4 كليات و23 قسم.

حاليا يوجد بالجامعة سـبع كليات، معهدين وثلاثة وعشـرون مخبرا للبحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي:

كلية التكنولوجيا.

- ✓ كلية الرياضيات والاعلام الالي.
- ✓ كلية العلوم.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية .
- ✓ كليةالآداب واللغات.
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- ✓ كلية الحقوق.
- ✓ معهد الرياضة والتربية البدنية .
- ✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المبحث الثاني : تحليل نتائج المقابلة .

لقد تم إجراء مقابلة مع مدير الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الدكتور هراقمي كمال) وتم إجراء المقابلة يومي الاثنين **16-09-2021** على الساعة **10** صباحا، ولقد وجهت له مجموعة من الأسئلة أجاب عنها، وكانت الأسئلة و الإجابات كالاتي :

❖ محاور إستمارة المقابلة هي كالتالي:

أولا : <u>مظاهر الرقمنة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة :</u>

- ✓ متى تم إدخال الرقمية الإدارية في الجامعة ؟

– تم ادخال الرقمنة على مستوى الوزارة برقمنة البيداغوجيا مع بداية الموسم الجامعي 2016 إذ تم رقمنة جميع العمليات البيداغوجية بما فيها جامعة المسيلة .

- ✓ كيف تتم عملية الرقمنة على مستوى الجامعة ؟

عن طريق تطبيقات و برمجيات يتم انشائها لتسهيل العمليات الادراية والبيداغوجية .

- ✓ من هو الجمهور المستهدف من عملية الرقمنة داخل الجامعة ؟

– الأساتذة و الموظفين و الطلبة .

- ✓ ما هي الخدمات الرقمية التي تعتمدها الجامعة ؟

– المواقع الالكتروني لمختلف الكليات و المعاهد .

– المنصات الرقمية الخاصة بالأساتذة .

- فضاء الطالب .

- E-demande الخاص بالوثائق الادارية للأساتذة و الموظفين (كشف الراتب / شهادة العمل ...)

- منصة التعليم عن بعد (mooc / moodle)

- منصة التسجيل عن بعد

- الايميل المهني للأستاذ

- منصة البروغرس

- اســـتعمال خدمة Code QR مع بداية الدخول الجامعي 2022/2021 التي تدرجه الجامعة في البطاقات المهنية للأساتذة و الموظفين و حتى الطلبة الجامعيين و الذي من خلال مسح الرمز يتم الولوج الى حساب الطالب و الاستاذ مباشرة مما يمكن الحصول على الوثائق الادارية لحاملي البطاقة .

✓ ماهي الوثائق التي ساعدت الجامعة إلى رقمنتها ؟

- كل الوثائق (مشروع صفر ورقة) .

✓ هل تم الاستغناء عن الملفات الورقية في ظل وجود الرقمنة الإدارية ؟

- لا يتم الاستغناء عن الملفات الورقية.

ثانيا : <u>إستراتيجيات عملية الرقمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:</u>

✓ هل طبقت وظائف الرقمية الادارية من تخطيط وتنظيم التوجيه الرقابة والقيادة الالكترونية ؟

- نعم , طبقت بنسبة كبيرة .

✓ هل هناك خطط واضحة تتبعونها عند القيام بعمليات الرقمنة و ماهو الهدف من ذلك ؟

- نعم , بهدف تحقيق مشروع صفر ورقة .

✓ كيف تساهم الرقمنة في تحسين الأداء الإداري ؟

كانت مساهمة الرقمية في جامعة المسيلة على مجموعة من الأصعدة :

- سهولة التبادل والمراسلات الإدارية .

- اختصار الوقت للمراسلات مع الوزارة .

- تسـهيل بعض العمليات البيداغوجية بالنسـبة الطالب (التسـجيل الالكتروني، التحويلات الإلكترونية،الخ...).

✓ هل تمتلك الجامعة نظاما إلكترونيا يعمل على متابعة الأعمال اليومية، ومتابعة الأداء الرقمي الإلكتروني؟

- نعم , و ذلك بالاعتماد على الانترنت و الانترانات و الاكسترانات .

ثالثا : <u>الإمكانيات المخصصة من قبل إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لتحسين أداء الرقمنة على مستوى الجامعة :</u>

✓ ما هي الموارد المادية التي اعتمدتها إدارة الجامعة لتدعيم سير العملية الرقمية ؟

- الخوادم (les serveurs) , شبكة داخلية بمختلف أجهزتها فعالة و حديثة .

✓ هل التقنيات و التجهيزات المادية المعتمدة من قبل إدارة الجامعة كانت كافية لضمان سير عملية الرقمنة ؟

- نعم , الى حد كبير (العملية دائما في تطور نظير إستخدام التقنيات الحديثة)

✓ هل استعانت إدارة الجامعة بمهندسين و تقنيين وخبراء خارجيين للتحكم في عملية الرقمنة؟

- لا , بل تم الإعتماد على الخبرات الداخلية بنسبة 100 % .

✓ هل قامت إدارة الجامعة بتأهيل أشخاص داخليين لتسيير عملية الرقمنة ؟

- نعم , و ذلك بإجراء تربصات في معاهد وطنية متخصصة في هذا المجال .

رابعا : <u>المعيقات التي تواجهها الجامعة في تطبيق عملية الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:</u>

- ✓ هل تعرضـت إدارة الجامعة خلال تطبيقها لمشـروع الرقمنة لمعيقات بشـرية جعلتها تعرقل سـير عملية الرقمنة ؟

– نعم , بسبب نقص تكوين بعض الأساتذة في مجال الإعلام الالي .

- ✓ هل واجهت إدارة الجامعة معيقات تقنية حالت دون السير الحسن لعملية الرقمية ؟

– لا , و ذلك لتوفر كل التقنيات المتطورة لتحقيق الرقمنة .

- ✓ تتعرض الكثير من المؤسـسـات المعيقات تنظيمية من شـأنها عرقلة أداء المؤسـسـة، هل واجهت إدارة الجامعة هذا الأمر خلال تطبيقها لمشروع الرقمنة ؟

– لا , و ذلك لوجود أطر تنظيمية محددة و مدروسة .

سادسا : <u>الحلول المقترحة للنهوض بعملية الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:</u>

- ✓ هل تعمل الجامعة على تقديم دورات تأهيلية في مجال الرقمنة و ذلك لتطوير و تنمية مهارات العاملين في هذا المجال؟

– نعم , عن طريق دورات تأهيلية في مجال الإعلام الألي و البرمجيات المستعملة للأساتذة .

- ✓ هل هناك إمكانية لخلق آليات جديدة من شـأنها أن تسـاهم في تحسـين تعامل المسـتخدمين مع البيئة الرقمية و تشجيع التفاعل معها ؟

– نعم , سيتم قريبا توفير آلية جديدة من شأنها أن تساهم في تحسين تعامل الطلبة و الأساتذة مع الرقمنة تدعى مركز البيانات (Data center) و هو مركز ضـــخم مكون من العديد من الخوادم الضـــخمة، ومزودات الطاقة الأساسية والاحتياطية وهو موصل بالإنترنت بسرعات عالية جدا يتوفر على جدار حماية متطور .

و منه نستنتج أن :

1. التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمية الإدارية وتطويرها والتقدم بالمؤسسة و تحقيق الإبداع الإداري.

2. تؤثر الرقمنة على المستخدمين بالجامعة من خلال رفع مستوى الأداء المهني للأساتذة وتقليل وظائف العمل التي اعتمدت عليها الإدارة التقليدية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجية .

3. تساهم الرقمنة المستحدثة في الإدارة من خلال تسهيل العمليات البيداغوجية للطالب و توفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة وسهولة التبادل والمراسلات.

4. اليد العاملة الغير مؤهلة لاســـتعمال تقنية الرقمية الإدارية يؤدي إلى عرقلة العملية بالإضـــافة إلى التذبذب في الانترنت .

5. رغبة العاملين بالجامعة في التحول نحو الرقمنة الإدارية. و ذلك لتنمية القدرات وزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو بالنسبة للإدارة .

6. إن إدارة الجامعة تدعم استغلال و إستخدام التقنيات الحديثة.

المبحث الثالث : الخدمات الرقمية المعتمدة من طرف الجامعة (منصة البروغرس نموذجا)

في إطار تطوير وتحديث الإدارة داخل الجامعة استحدثت منصة خاصة بالهياكل المادية والبشرية تتضمن كل المعلومات والبيانات فيها ســـميت باليروغرس progres وهي نتاج شـــراكة بين وزارة التعليم العالي والاتحاد الأوروبي .

المطلب الأول : تعريف البروغرس progres

تعتبر هذه المنصـة نظام معلوماتي يمكن من تسيير شـامل لكل شؤون الجامعة، و يظهر هذا على سبيل المثال لا الحصر في:

- تسجيل الطلبة الجدد و توجيههم و تحويلهم.
- منح الطالب حساب يتبعه طيلة مساره الدراسي و يطلعه كل أموره البيداغوجية.
- حفظ شامل لمسار الطالب الدراسي.
- صياغة برامج التوزيع الزمني و الحجم الساعي للأساتذة.
- تسيير عملية المداولات.

و تعول الجامعة الجزائرية على أن تكون هذه المنصـة نظام معلوماتي شامل يوفر قاعدة معطيات متكاملة عن الطلبة و الأساتذة . (لمعلومات أكثر حول منصة البروغرس يمكن الاطلاع عليه في موقع

www. progres.mesrs.dz

المطلب الثانـي: أهمية البروغرس و إستخدماته

البروغرس هو نظام الهدف من خلاله التواصـــل بين الإدارة والطلبة والأســـاتذة يحمل كافة المعطيات والمعلومات الشخصية والبيداغوجية و الإدارية والهياكل والتجهيزات (طلبة، أساتذة، إدارة)

- يتضـمن الجزء الخاص بالطلبة عدة محتويات وبيانات منذ حصـول الطالب على شـهادة البكالوريا إلى غاية تخرجه من الجامعة وحصـوله على شـهادة التخرج كما يحتوي على كل التسـجيلات من إيواء ومنحة ونقل وحتى التحويل من تخصــص الى تخصــص أو من جامعة إلى جامعة أخرى، وبرنامج الامتحانات ورصد النقاط والعلامات وكذا تسجيلات الماستر والنتائج وتسجيلات الدخول مســابقات الدكتوراه ونتائجها وكذا التربصــات والمنح الخاصــة يطلية الدكتوراه والعطل الأكاديمية التي تخص الطلبة.

- ويتضـــمن الجزء المخصـــص بالأســـاتذة بيانات هامة للأســـاتذة أهمها الدرجة العلمية والأبحاث الأكاديمية والتربصـــات طويلة المدى و قصـــيرة المدى والجانب المالي والضـــمان الاجتماعيو مسابقات التوظيف و العطل الأكاديمية.
- أما الجانب الإداري يتضـــمن الهياكل والتجهيزات المادية من قاعات ومكاتب ومخابرو تجهيزات مكتبية والطاقم الإداري والتقني العامل في إدارة الجامعة كما أن تحتوي علىالبيانات الشـــخصـــية والمهمة بكل موظف .

الخاتمة

الخاتمة

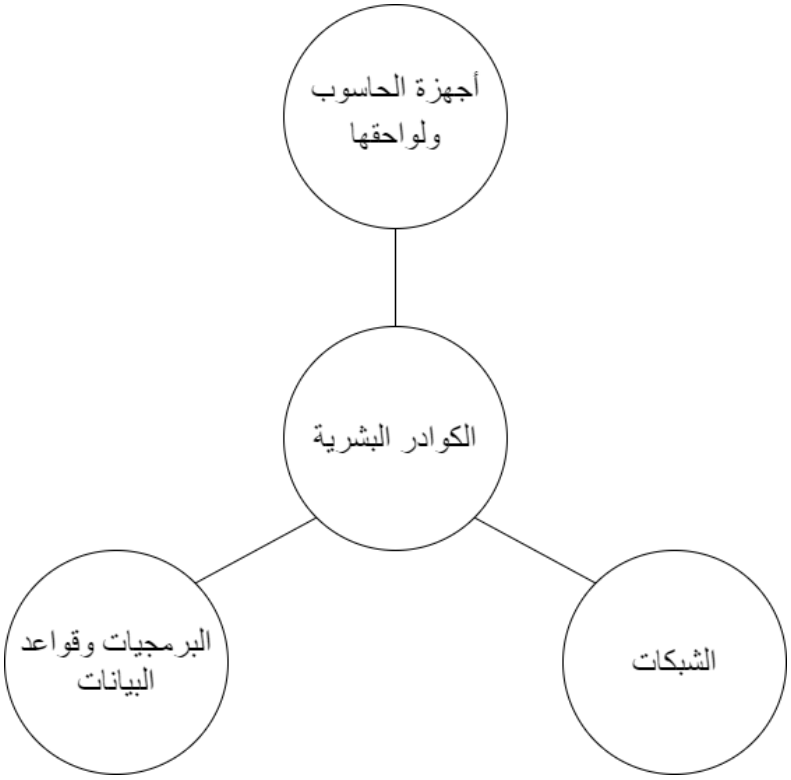
إن رغبة أغلب الدول في القضاء على البيروقراطية ومحاولة تقريب الإدارة من المواطن عجل بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ، بل وأصبح من الضروري الاستفادة مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة تساهم في ترقية الخدمة العمومية وترسيخ الإصلاحات الإدارية خدمة للمواطن ، وإرساء المصداقية في الإدارة ، من خلال ضمان المساواة في الحصول على الخدمات.

تعد الرقمنة أحد مظاهر عصرنة المؤسسات على إختلاف أنواعها، و جماهيرها المستهدفة، و تأتي مسايرة للتحول في المجال التكنولوجي الذي يعيشه سكان المعمورة، واستجابة لمتطلبات الدخول إلى عالم المعرفة، من دون نقائص أو على الأقل تقليل الفجوة قدر الإمكان بين من يملك ولا يملك المعلومة في الجامعة الجزائرية، ومع تزايد معدلات إنتشـــار تكنولوجيات الإتصـــال و الإرتفاع الملحوظ في أعداد الطلبة و الأساتذة، صار من الضروري جدا الإنتباه إلى عملية الرقمنة من أجل تحسين و تطوير الأداء الإداري من خلال الكشف عن حقيقة ممارستها وتطبيقها في المجالات البيداغوجية.

وفي كل الأحوال يجب أن تتظافر الجهود من أجل توعية الجمهور و فتح دورات تكوينية لتدريب الموظفين وكذا المواطنين من أجل الاستخدام السليم للتكنولوجيا ووضع استراتيجيات للتخطيط والتنفيذ قصد الحصول على نتائج إيجابية .

الملاحق

الملاحق



شكل رقم (1) : وسائل الرقمنة.

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

المصادر :

- عرابة الحاج ،بن حامد عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوان. إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة البليدة الجزائر، يومي 13و14 ماي 2008.

- ليان قطيني ، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشـــام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا ، 2006.

- إيمان عبد المحســـن زكي، الحكومة الالكترونية : مدخل إداري متكامل، منشـــورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة, 2009.

- بشـير عباس العلاق ، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، منشـورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004.

- Alain Busson Les politiques en faveur du gouvernement en Europe, information society technologies,France,2005

المراجع :

❖ قائمة الكتب :

- فايز جمعة النجار و آخرون , أســـاليب البحث العلمي و ط 2 و دار الحامد للنشـــر والتوزيع عمان، 2009.

- الحسيني فلاح حسن عداي ،الإدارة الاستارتيجية، دار وائل للنشر، عمان 2000.

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

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

- عايد سيد خطيب ،الإدارة والتخطيط الاستارتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.

- اجينس هيرمن، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ،إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن ،2011.

- علي سلمى، تطوير أداء وتجديد المنظمات،دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998.

- جمال مرسي وثابت ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.

- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجلاوي، 1998.

- احمد فرج احمد ، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها . المملكة المتحدة : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 4، 2009.

- سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي . بيروت : مركز الثقافي العربي ، ط1، 2005.

- نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013.

- أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،2003.

- عبير الرحباني ، الإعلام الرقمي (الإلكتروني)، الأردن : دار اسامة للنشر والتوزيع، ط، 2012.

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

- محمد عبد الفتاح حافظ ، الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية ، 2008.

– بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية : المجالات والتطبيقات ، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005.

– منصـور ، بن سـعد القحطاني ، "مهددات الأمن المعلوماتي وسـبل مواجهتها ، (دراسـة مسـحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض)" ، الرياض ، 2008.

❖ قائمة المجلات :

– عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسـانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001.

– مريم خالص حسين ، الحكومة الالكترونية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية ، العراق، 2013.

❖ قائمة المذكرات :

– عادل بومجان، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستارتيجي للمؤسسة دارسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة ، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة ،الجزائر ،2013.

– عيشي عادل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر الجلفة ، الجزائر ،2004.

– Nancy heppell.leroulement du personnel et la performance organisatiionnelle.l effet moderateur des 1 pratiques de gestion des ressources humaines.memoire presente a la faculte des etudes superieures.faculte des arts et sciences.universite de montreal.canada.september 2011.

– عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كأساس في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011.

– سالم ، باشيوة ، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، (مذكرة ماجستير) ، قسم علم المكتبات والتوثيق ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2008.

– سهيلة ، مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر(دراسة للواقع وتطلعات المستقبل) ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2005.

– حمد ، قبلان آل فطيح ، "دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية " ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008.

– بدر ، بن محمد المالك ، " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية ، (دراسة مسحية)"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007.

فهرس الاشكال و الجداول

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	وسائل الرقمنة	51

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تعمد أي مؤسسة من المؤسسات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المؤسسة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المؤسسة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية. وهكذا، إذا تمكنت المؤسسة المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية.

تعتبر " الرقمنة " أحد أبرز المفاهيم الجديدة التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين، والتي تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيات الإتصال الحديثة، الأمر الذي حتم على كافة المؤسسات ضرورة تبني هذه العملية، لا سيما المؤسسات الجامعية وذلك بتطبيق الأسس الخاصة بعملية الرقمنة في مختلف إداراتها, و يبرز دور الرقمنة في الجامعات من خلال تحسين أدائها الإداري و تسهيل سير العمل للأساتذة و الموظفين و الطلبة . و يتمثل موضوع هذه الدراسة في تحسين الأداء الإداري من خلال الرقمنة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية :

الأداء الإداري – الرقمنة – جامعة محمد بوضياف .

Résumé

Any organization is deliberate to a large extent in its pursuit of its goals and fulfill its social responsibilities at the level of performance of the managers who work in it, that is, when the managers in the organization can perform their Administrative functions well, the organization has a high degree of probability of achieving its published goals effectively. Thus, if the various institutions that make up a society can successfully achieve their goals, then that society at the national level will experience a state of prosperity and prosperity.

Digitization is one of the most prominent new concepts that have emerged in the twenty-first century, which relies heavily on modern communication technologies, which has made it imperative for all institutions to adopt this process, especially university institutions, by applying the foundations of the digitization process in its various departments, and It highlights the role of digitization in universities by improving their administrative performance and facilitating the workflow for professors, employees and students. The topic of this study is to improve administrative performance through digitization at Mohamed Boudiaf University in M'sila.

key words :

Administrative Performance - Digitization - Mohamed Boudiaf University.