

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

-دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) مستغانم-

تحت اشراف:

أ.مقراد عبد الله

مقدمة من طرف الطالبان:

مهدي كمال

ناصر معمر

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عسي محمد محمود	أستاذ تعليم عالي	جامعة مستغانم
مقررا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر -ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	عبد القادر موزاوي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وكان فضل الله عليك عظيما"

ما ضاع جهد الامس في يوم وسدى والله يجزي الحسن بالإحسان.

اهدي تخرجي وثمار جهدي الى من مهدي طريق العلم من انار دربي بنور لا ينطفئ الى من سار في كل درب

وفي كل طريق الى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز.....والدي العزيز.

الى ملهمتي ومعلمتي الأولى من ابصرت بها طريق حياتي واعتزالي بذاتي الى القلب الحنون من كانت لي

سندا في ايامي وامنت بي من كانت دعواتها تحيطني من كل شرا.....والدتي العزيزة.

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق الأصدقاء ورفقاء السنين الى من افاضني بمشاعره ونصائحه.

اهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، وها انا اليوم اتممت اول ثمراته، فما كنت

لأفعل هذا لولا ان مكنتني الله فالحمد لله على التمام والحمد لله على الكمال.

اللهم انفعني بما علمتني وزدني علما واجعلي مباركة أينما كنت.

كمال-

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين".

ما سلكننا البدايات الا بتيسيره وما بلغت النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا
لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

الى خالق الروح والقلم وبارئ الذروالنسم وخالق كل شيء من العدم الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أوهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأطهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل على يوما بشيء وإلى أمي التي ذودتني بالحنان وبالمحبة وإلى جميع
أسرتي ثم إلى كل من علمني حرفا أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين معلم الاولين والآخرين والحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم لا يزال الرجل عالما ما طلب العلم فان ظن انه قد علم فقد جهل.

نحمد الله ونشكره جزيل الشكر على ما وهب لنا من نعمة العقل لنفكر وبالعلم لنتدبر سبحانه الذي انار لنا دربنا.

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف " مفراد عبد الله "، كما نتقدم بالشكر الجزيل الى افراد مؤسسة بنك التنمية المحلية (BDL) مستغانم-، دون ان ننسى كل الأساتذة من الابتدائي الى الثانوي لولاهم لما وصلنا لما عليه نحن اليوم.

واخير نشكر كل من وقف الى جانبنا وامننا بالمساعدة سواء من قريب او بعيد ولو بعبارة تشجيع.

شكرا.

الفهرس

فهرس المحتويات

رقم	المحتوى
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	الملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة
2	المطلب الأول: تعريف الرقمنة
5	المطلب الثاني: أهمية الرقمنة
7	المطلب الثالث: أهداف وخصائص الرقمنة
9	المبحث الثاني: دور الرقمنة في الحياة الادارية
9	المطلب الأول: عناصر ونماذج الرقمنة
13	المطلب الثاني: أشكال وأنواع الرقمنة
15	المطلب الثالث: خطوات الرقمنة
21	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
23	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
25	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي و فوائده
26	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
29	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

31	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي وتقييم الأداء
35	المطلب الثالث: طرق تعيين الأداء الوظيفي
45	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية (BDL)
47	المطلب الأول: تعريف بنك التنمية المحلية وعملياته
49	المطلب الثاني: صلاحيات المديرية والأقسام داخل البنك
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك
53	المبحث الثاني: تأثير تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي
53	المطلب الأول: بنك التنمية المحلية في ظل اقتصاد السوق
59	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة على الأداء الوظيفي
60	المطلب الثالث: الاستبيان
75	خاتمة الفصل
76	خاتمة
78	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
6	الشكل 01: يمثل أهمية الرقمنة في عدة نواحٍ
19	الشكل 02: يمثل إذا كان الغرض من الرقمنة هو عملية تحويل المستندات المادية إلى رقمية
20	الشكل 03: يمثل إذا كان الغرض من الرقمنة هو تحويل وتحسين نموذج أعمال كامل باستخدام العمليات الرقمية
52	الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمجموعات الاستغلال بمستغانم 834
61	الشكل 05: أفراد العينة حسب الجنس
62	الشكل 06: أفراد العينة حسب العمر
63	الشكل 07: أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
64	الشكل 08: أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
65	الشكل 09: إجابات أفراد العينة
66	الشكل 10: إجابات أفراد العينة
67	الشكل 11: إجابات أفراد العينة
68	الشكل 12: إجابات أفراد العينة
69	الشكل 13: إجابات أفراد العينة
70	الشكل 14: إجابات أفراد العينة
71	الشكل 15: إجابات أفراد العينة
72	الشكل 16: إجابات أفراد العينة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
58	الجدول 01: يبين عدد البطاقات الممنوحة، وTPE المركبة من سنة 2019 إلى 2020 حتى مارس 2021:
61	الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
62	الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
63	الجدول 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
64	الجدول 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
65	الجدول 06: إجابات أفراد العينة
66	الجدول 07: إجابات أفراد العينة
67	الجدول 08: إجابات أفراد العينة
68	الجدول 09: إجابات أفراد العينة
69	الجدول 10: إجابات أفراد العينة
70	الجدول 11: إجابات أفراد العينة
71	الجدول 12: إجابات أفراد العينة
72	الجدول 13: إجابات أفراد العينة

الملخص:

تبحث هذه المذكرة في تأثير الرقمنة على الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات، مع التركيز على دراسة حالة مؤسسة بنك التنمية المحلية (BDL) في مستغانم. تتناول المذكرة الإطار النظري للرقمنة من حيث تعريفها، نشأتها، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى دراسة الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. كما تستعرض المذكرة التحديات التي تواجه المؤسسات في عملية التحول الرقمي وكيفية تجاوزها، وتقدم توصيات للمؤسسات التي ترغب في تبني استراتيجيات الرقمنة.

كلمات مفتاحية:

الرقمنة، الكفاءة الإدارية، الإنتاجية، الأداء الوظيفي، التحول الرقمي، بنك التنمية المحلية، التحديات التقنية، الاستراتيجيات الرقمية.

Summary of the Dissertation:

This dissertation examines the impact of digitization on efficiency and productivity in organizations, focusing on a case study of the Local Development Bank (BDL) in Mostaganem. It covers the theoretical framework of digitization, including its definitions, origins, importance, and objectives, as well as the study of job performance and its influencing factors. The dissertation also explores the challenges faced by organizations in the digital transformation process and how to overcome them, providing recommendations for organizations aiming to adopt digitization strategies.

Keywords:

Digitization, administrative efficiency, productivity, job performance, digital transformation, Local Development Bank, technical challenges, digital strategies.

مقدمة

مقدمة:

في عصر التحولات الرقمية المتسارعة، باتت الرقمنة إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاقتصادات الحديثة ومختلف جوانب الحياة اليومية، حيث شهدت العقود الأخيرة تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي. هذه الثورة الرقمية لم تقتصر فقط على المجالات التقنية، بل امتدت تأثيراتها لتشمل كافة القطاعات بما فيها التعليم، الصحة، الصناعة، والإدارة العامة.

فأصبحت الرقمنة محركاً رئيسياً لتعزيز الكفاءة، تحسين الإنتاجية، وتقديم خدمات مبتكرة للمواطنين والمستهلكين، وتسهم الرقمنة في توفير الوقت والجهد، وتقليل التكاليف، وتحسين دقة البيانات وسرعة الوصول إليها. علاوة على ذلك، توفر الرقمنة فرصاً جديدة للتواصل والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات على نطاق عالمي، مما يسهم في تحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

في هذا السياق، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على الإطار النظري للرقمنة، موضحاً التعاريف المختلفة والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها، وسنتناول في هذا البحث أهمية الرقمنة في تحسين العمليات الإدارية وتطوير الخدمات في المؤسسات الحديثة، كما سنستعرض النماذج والعناصر الأساسية للرقمنة، ونحلل التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق هذا التحول الرقمي.

يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول مفهوم الرقمنة وأبعادها المختلفة، واستكشاف كيف يمكن أن تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، ومن خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم توصيات فعالة للمؤسسات التي ترغب في تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الحديثة.

إشكالية البحث:

مما سبق وباعتبار أن الرقمنة تؤثر على المؤسسات وأداء الموظفين فنطرح التساؤل التالي:

ما هو دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي؟

مقدمة

ومن خلال هذه الاشكالية سنطرح بعض الاسئلة الفرعية:

- ما هي التعريفات المختلفة للرقمنة وأبعادها؟
- كيف تؤثر الرقمنة على الحياة الإدارية في المؤسسات؟
- ما هي النماذج والعناصر الأساسية للرقمنة؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في عملية التحول الرقمي؟

أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهي كالتالي:

- ❖ تقديم فهم معمق للرقمنة؛
- ❖ أثر الرقمنة على تحسين الكفاءة الإدارية؛
- ❖ مساعدة المؤسسات في تبني استراتيجيات فعّالة للتحول الرقمي وتحقيق مزايا تنافسية.

الفرضيات

وللإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية ستبنى الفرضيات التالية:

- ❖ الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإدارية؛
- ❖ يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد كبيرة من خلال تبني النماذج الرقمية؛
- ❖ التحديات التقنية والتنظيمية هي العائق الأكبر أمام عملية الرقمنة.

مبررات اختيار موضوع البحث:

- ✓ الأهمية المتزايدة للرقمنة: مع التحول الرقمي السريع في العالم، أصبحت الرقمنة موضوعاً حيوياً يتطلب دراسة معمقة لفهم تأثيراتها على مختلف القطاعات، خاصة في المجال الإداري؛
- ✓ تحسين الكفاءة الإدارية: يهدف البحث إلى تقديم فهم عميق لكيفية استخدام الرقمنة لتحسين الكفاءة الإدارية وتطوير الخدمات في المؤسسات، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري والاقتصادي؛
- ✓ الحاجة إلى التحديث والتطوير: في ظل التحديات الاقتصادية والتقنية، تحتاج المؤسسات إلى تبني أحدث التقنيات لضمان البقاء والمنافسة، مما يجعل دراسة الرقمنة ضرورة استراتيجية؛
- ✓ قلة الأبحاث المحلية: بالرغم من الأهمية البالغة للرقمنة، فإن هناك نقصاً في الدراسات المحلية التي تركز على تطبيقاتها وتحدياتها في السياق الجزائري، مما يعزز ضرورة هذا البحث لسد هذه الفجوة؛

مقدمة

- ✓ التحديات التنظيمية: تواجه المؤسسات العديد من التحديات التقنية والتنظيمية في عملية التحول الرقمي، ويتطلب الأمر فهماً دقيقاً لهذه التحديات وكيفية تجاوزها؛
- ✓ تعزيز التنافسية: يساعد البحث في توفير استراتيجيات فعالة للمؤسسات لتحسين تنافسيتها من خلال تبني الرقمنة، مما يعزز قدراتها على الابتكار وتقديم خدمات أفضل؛
- ✓ التحولات الاجتماعية والاقتصادية: يساهم البحث في فهم تأثير الرقمنة على التحولات الاجتماعية والاقتصادية وكيفية استغلالها لتحقيق التنمية المستدامة؛
- ✓ الاستجابة لمتطلبات العصر: في ضوء التطورات التكنولوجية السريعة، يحتاج الأكاديميون والمهنيون إلى أدوات ومعرفة متقدمة لتلبية متطلبات العصر الرقمي بفعالية وكفاءة؛
- ✓ دعم صانعي القرار: يوفر البحث توصيات مدعومة بالبيانات لصانعي القرار في المؤسسات للمساعدة في تبني استراتيجيات التحول الرقمي بطرق مدروسة وفعالة.

أهداف البحث:

- تحليل المفاهيم الأساسية للرقمنة وتأثيرها على المؤسسات؛
- استكشاف أهمية الرقمنة في تحسين الكفاءة والإنتاجية؛
- دراسة الأهداف والخصائص الرئيسية للرقمنة؛
- تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في تبني الرقمنة وتقديم توصيات للتغلب عليها.

منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الموظفين الإداريين بمؤسسة بنك التنمية المحلية (BDL) -مستغانم- نحو دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تحقيقها بالتحليل والدراسة، لأن هذا المنهج يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما سندرس المنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة.

حدود البحث

الإطار المكاني:

يتمثل في مكان الاجراء الجانب التطبيقي والميداني، من حيث المبحث وذلك بمؤسسة "بنك التنمية المحلية (BDL)"

الإطار الزمني:

تتمثل في فترة التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية، والتي كانت بين سنة 2019 حتى سنة 2021

هيكل البحث:

لغرض الإحاطة الكاملة بالإشكالية والاجابة على التساؤلات الواردة قمنا بتقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

في هذا الفصل تم تناول الإطار المفاهيمي للرقمنة من حيث تعريفها ونشأتها وأهميتها وأهدافها وخصائصها، بالإضافة إلى دور الرقمنة في الحياة الإدارية من خلال استعراض عناصر ونماذج الرقمنة وأشكالها وخطوات تطبيقها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

هذا الفصل يعرض تعريف الأداء الوظيفي وأبعاده وأهميته في المؤسسات، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ونماذج قياس الأداء وتحسينه.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

في هذا الفصل تم استعراض منهجية البحث المستخدم، وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، بالإضافة إلى عرض نتائج البحث وتوصياته مع التركيز على تطبيقات الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

صعوبة الدراسة

تتمثل صعوبة الدراسة في التغيرات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا الرقمية، مما يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتكيف معها. بالإضافة إلى تحدي الحصول على بيانات دقيقة وشاملة من المؤسسة المدروسة

الفصل الأول:

الإطار النظري للرقمنة

تمهيد:

في عصر التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت الرقمنة محركًا أساسيًا في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. تشهد المجتمعات والمؤسسات تحديات وفرصًا جديدة ناجمة عن الثورة الرقمية التي تسعى لتحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي. يعتبر هذا التحول الرقمي ضرورة حتمية تفرضها التقدّمات التقنية والرغبة في تحسين الكفاءة والإنتاجية. يتناول هذا الفصل الإطار النظري للرقمنة، موضحًا التعاريف المختلفة، وأهمية الرقمنة في المجالات المختلفة، بالإضافة إلى أهدافها وأشكالها وخصائصها المتعددة.

في المبحث الأول، يتم استعراض الإطار المفاهيمي للرقمنة من خلال تقديم تعريف شامل لهذا المصطلح الذي أصبح جزءًا لا يتجزأ من عمليات التطوير والتحديث في المؤسسات. تُعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يسهم في تحسين معالجة البيانات وتخزينها ونقلها، أما المبحث الثاني فيركز على دور الرقمنة في الحياة الإدارية، حيث يتم تسليط الضوء على خصائص الرقمنة وأشكالها المتعددة، وأهميتها في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات جديدة وتحسين تجربة العملاء.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة

أصبحت الرقمنة محورياً رئيسياً في تطور المجتمعات الحديثة وتحولها نحو العصر الرقمي. إذ تتجاوز تأثيرات الرقمنة حدود التكنولوجيا لتشمل كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهي تمثل عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي، مما يساهم في تحسين الكفاءة، وتبسيط العمليات، وتعزيز الابتكار.

في هذا المبحث، سنقوم باستعراض الإطار المفاهيمي للرقمنة من خلال ثلاثة مطالب رئيسية. في المطلب الأول، سنعرف الرقمنة ونوضح مفهومها وأبعادها المختلفة، مما يوفر لنا فهماً دقيقاً وشاملاً لهذه الظاهرة. في المطلب الثاني، سنتناول أهمية الرقمنة وتأثيرها العميق على مختلف المجالات، موضحين كيف تساهم الرقمنة في تحقيق التقدم والتنمية المستدامة. أما في المطلب الثالث، فسنسلط الضوء على أهداف وخصائص الرقمنة، مستعرضين الغايات التي تسعى المجتمعات والمنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني التحول الرقمي.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة:

قبل التطرق الى تعريف الرقمنة وجب ذكر كيف نشأت الرقمنة

1/-نشأة الرقمنة:

ويرجع ذلك الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في جويلية 1994.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليتمدد بعدها الى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة الى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية نازا التابعة لوزارة الدفاع، ليشمل هذا المشروع اقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

انتقلت بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (وأكسفورد تاست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية

ان المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك ان هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيتها لتنمية ادائها، فهذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققته بمجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت وصولا الى المفردات والمصطلحات.

اما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببليوغرافية واسترجاعها وبتها الى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشاهة مثل (المكتبة الافتراضية، والمكتبة الالكترونية، والمكتبة الرقمية) كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكليدر بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر دون ورق. إلا انه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحدا وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف القرن تبين ان هناك تسميات فرضت نفسها على ادبيات علوم المكتبات والمعلومات والمكتبات الالكترونية او الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها، ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني اضافة الى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل الكتروني وتتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة الكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الأعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام أجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسب.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية، غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها.¹

2/-تعريف الرقمنة:

تعريف تايلور للرقمنة بأنها تمثل الفرق بين البتات "BTTS" وهي كل ما ليس له حجم ولون ويستطيع السفر في سرعة الضوء، أي أن الرقمنة من الناحية العلمية هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها.²

يقصد بالرقمنة في مؤسسات المعلومات عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل 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 إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين حول العالم. من خلال سعيها لتحويل مجموعاتها إلى الشكل الرقمي.³

تعرف كذلك على أنها مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتداولها من حواسيب، برامج ومعدات حفظ، استرجاع ونقل إلكتروني سلبي ولا سلبي عبر رسائل الاتصال بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوبة، المسموعة والمرئية، والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسائل من مرسل إلى متلقي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة هذا التعريف:

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي، وذلك من خلال استخدام الأجهزة الإلكترونية والتقنيات الحديثة لمعالجة ونقل المعلومات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. تتضمن الرقمنة تقنيات مثل

¹ بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر فالحقوق تخصص: قانون عام اقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021/2022، ص: 11-12. الموقع الإلكتروني:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/31051/1/bndadi-saidat.pdf.pdf>، تاريخ الاطلاع: 2024/03/20

² نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 16 الموقع الإلكتروني:

https://archive.org/details/20201012_20201012_2350/page/n9/mode/2up?view=theater تاريخ الاطلاع: 2024/03/11

³ مسفرة بنت دخيل الله الخثعي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، العدد1، 2011، ص 23 الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/45943> تاريخ الاطلاع: 2024/03/11

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

التصوير الرقمي، التشفير، التخزين، والنقل الإلكتروني، مما يسمح بالحفاظ على المصادر المعلوماتية وتوفيرها لمستفيديها بطريقة سهلة وفعالة.

المطلب الثاني: أهمية الرقمنة

- تلعب الرقمنة دورًا حيويًا في تطور القطاع المصرفي والاقتصادي بشكل عام، ولها أهمية كبيرة في عدة نواحي⁴:
1. تحسين تجربة العملاء: بفضل الخدمات الرقمية، مثلًا يمكن للبنوك تقديم تجربة أسرع وأكثر ملاءمة للعملاء بحيث يمكن للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء المعاملات بسهولة عبر الإنترنت أو تطبيقات الهاتف المحمول.
 2. زيادة الكفاءة والإنتاجية: تساعد الرقمنة على تحسين كفاءة عملياتها وتقليل الأخطاء البشرية، فتتيح الأدوات الرقمية أتمتة العديد من العمليات وتقليل الحاجة إلى الورق والمعاملات اليدوية.
 3. توسيع نطاق الخدمات: تتيح الرقمنة تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الجديدة، مثل الدفع الإلكتروني والاستثمار عبر الإنترنت، فهذا يساعد في جذب عملاء جدد وزيادة الإيرادات.
 4. المرونة والاستجابة للتغيرات: يمكن التكيف مع التغيرات في السوق ومتطلبات العملاء بشكل أسرع بفضل الأدوات الرقمية، ويمكنهم تعديل استراتيجياتهم ومنتجاتهم بشكل أسرع بناءً على البيانات والتحليلات.
 5. زيادة الأمان: تساعد الرقمنة في تعزيز أمان المعاملات المصرفية من خلال استخدام تقنيات مثل التشفير والمصادقة الثنائية، مما يحمي البيانات والمعاملات من الاحتيال والاختراق.
 6. التوسع الدولي: يمكن للبنوك الرقمية الوصول إلى عملاء في مناطق جغرافية مختلفة بسهولة، مما يتيح لها التوسع الدولي وتقديم خدماتها لجمهور أوسع.
 7. توفير التكاليف: يمكن للبنوك الرقمية خفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليل استخدام الورق والموارد البشرية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لأتمتة العمليات.

⁴ Vamseedhar Nidigant, **Top 7 Benefits of Document Digitization**, website: <https://www.relyservices.com/blog/benefits-of-document-digitization>, day : 11/03/2024

الشكل 01: يمثل أهمية الرقمنة في عدة نواحٍ:

زيادة الأمان التوسع الدولي

المرونة والاستجابة
للتغيرات

توفير التكاليف

الرقمنة

زيادة الكفاءة
والإنتاجية

تحسين تجربة
العملاء

توسيع نطاق
الخدمات

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصدر السابق

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

المطلب الثالث: أهداف وخصائص الرقمنة:

1/- أهداف الرقمنة:

وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية⁵:

1-الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.

2-التخزين: أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.

3- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل الرقبي يمكن للمرئ استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.

4- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.

2/- خصائص الرقمنة:

تميزت الرقمنة بمجموعة من الخصائص أهمها⁶:

1-تقليص الوقت: بحيث تجعل الرقمنة كل الأماكن إلكترونية متجاورة.

2- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين إستعاب حجما هائلا من المعلومات المخزنة، والتي يمكن الوصول إليها بكل سهولة.

3- اقتسام المهام الفكرية مع الألة نتيجة حدوث التفاعل، والحوار بين الباحث والنظام.

4- قليلة الكلفة والسرعة في وقت معا: وتلك هي وتيرة تطور منتجات الرقمنة.

5- الذكاء الصناعي: أهم ما يميز الرقمنة، هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية، والتحكم في عملية الإنتاج.

⁵ سامية خواثر، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 2، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 22-21 فيفري 2021، ص 133 (بتصرف) الموقع الإلكتروني: <https://fdsp.univ-boumerdes.dz/wp-content/uploads/revues/revue%20khwathra%20v2.pdf> تاريخ الاطلاع: 2024/03/20

⁶ العياشي زرار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية العدد 02، نوفمبر 2010، ص: 6-7 الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76542>، تاريخ الاطلاع: 2024/03/15

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- 6- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية الرقمنة، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله.
- 7- 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 الألات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- 8- التفاعلية: أي أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأفكار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 9- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- 10- قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن المستعمل أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال كالحاسب الآلي المحمول والهاتف النقال.
- 11- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة من المسموعة إلى رسالة مقروءة أو مطبوعة.
- 12- اللاجماهيرية: وتعني إمكانية 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.
- 13- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن.
- 14- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح برأس المال بأن يتدفق إلكترونيا.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

المبحث الثاني: دور الرقمنة في الحياة الادارية

تلعب الرقمنة دوراً محورياً في إعادة تشكيل الحياة الإدارية في المؤسسات المعاصرة، حيث تساهم في تحسين الكفاءة وتبسيط العمليات وتقديم خدمات ذات جودة عالية. مع التقدم التكنولوجي السريع، أصبحت الرقمنة ضرورة استراتيجية لتمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة وتحقيق التفوق التنافسي.

في هذا المبحث، سنستعرض دور الرقمنة في الحياة الإدارية من خلال ثلاثة مطالب رئيسية. في المطلب الأول، سنناقش عناصر ونماذج الرقمنة، موضحين المكونات الأساسية التي تساهم في تحقيق التحول الرقمي وأهم النماذج التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق هذا الهدف. سنتناول كيفية دمج هذه العناصر والنماذج بشكل فعال لتحسين الأداء الإداري أما في المطلب الثاني، سنتطرق إلى أشكال وأنواع الرقمنة، حيث سنستعرض الأشكال المختلفة للرقمنة في المجالات الإدارية المتنوعة. سنوضح كيف تتنوع تطبيقات الرقمنة من حيث الأساليب والأدوات المستخدمة في تحسين العمليات الإدارية وتطوير الخدمات المقدمة، أما في المطلب الثالث، فسنتناول خطوات الرقمنة، موضحين المراحل التي تمر بها المؤسسات لتحقيق التحول الرقمي. سنستعرض الخطوات العملية والتدابير اللازمة لتطبيق الرقمنة بنجاح، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر للتحسين.

المطلب الأول: عناصر ونماذج الرقمنة

1/-عناصر الرقمنة:

ان الاصلاح المنهجي ضروري لتجسيد الرقمنة، ويترتب عليه انشاء نظام يسمح للحكومة بتنظيم نفسها وفقا لاحتياجات البلاد، من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام، وأمنة ووظيفة لمواطنيها ولؤمؤسساتها العمومية والخاصة وذلك من خلال التحديثات الآتية⁷:

أ/-الترميز الرقمي:

ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص- الصورة- الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر اثناء 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 واخضاعها للمعالجة الآلية أيضا.

⁷ عبير الرحباني، الإعلام الرقمي الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 52. الموقع الإلكتروني: <https://www.noor->

book.com/book/review/298872 تاريخ الاطلاع: 2024/04/01

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

ب/- أنظمة التراسل الرقمي:

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

ج/- شبكات النفاذ الرقمي:

وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز DLS الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحمول (MODEM) وتعد كلمة وتعديها "Modem" اختصار لكلمتي "Modulator وDemodulator" وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الاشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الارسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

د/- أنظمة التحويل:

حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب. بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبلية، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

ه/- شبكات الهاتف المحمول:

وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

و/- تقنيات البث الإعلامي:

وهي المرحلة وصلت اليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

2/- نماذج الرقمنة:

التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال، ينتج عنه تغييرات أساسية في الطريقة التي تسير بها الأعمال الادارية أو التجارية أو غيرها من الأعمال، وتستخدم الادارات هذه العملية لإعادة تشكيل أعمالها لتكون أكثر كفاءة.⁸

1.-/2. النموذج الفني The Technical Model

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

2.-/2. النموذج السلوكي The Behavioral Model

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

3.-/2. النموذج الفني الاجتماعي The Sociotechnical Model

تؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني التنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات

4.-/2. نموذج المشاركة في المعلومات Information partnership

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

5.-/2. نموذج تحليل القوى التنافسية The Competitive Force Model

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

⁸ فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص.ص: 199-200

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

6-/2. نموذج إدارة الأصول الرقمي Digital Asset Management

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

7-/2. نموذج التحول التدريجي: The Multistage Transformation Model

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

8-/2. نموذج التحول الاستراتيجي: The Strategic Transformation Model

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

9-/2. نموذج التحول الديناميكي: The Dynamic Transformation Model

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

10-/2. نموذج التنظيبي التطوير: The Organizational Development Model

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

11-/2. نموذج المثالية The Optimization Model

يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة والاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج.

12-/2. 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-/2. نموذج التحويل المتكامل: The Integrated Transformation Model

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

14-/2. نموذج التحويل الاستراتيجي: The rental model for transformation

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

15-/2. 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.

المطلب الثاني: أشكال وأنواع الرقمنة

1- أشكال الرقمنة:

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها⁹:

1- الرقمنة على شكل صور توفر مساحة كبيرة في الاستخدام التخزين، وتشمل مجموعة متنوعة من المواد مثل الكتب والمخطوطات القديمة، خاصة عند دراسة القيم الغنية لا النصية. في هذا السياق، نركز على تفاصيل مختلفة تتعلق بأنواع البيكسلات المستخدمة في عملية الرقمنة:

⁹ إيمان بغداددي، سمية رماش: تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة محكمة علمية نصف سنوية، متخصصة في علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد2، العدد1، 2022، ص: 78-79 (بتصرف) الموقع الإلكتروني:

تاريخ الاطلاع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/200883> 2024/03/18

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

أ/- البيكسل الأحادي بايت: يتمثل في الصور بالأبيض والأسود، حيث يتم تخصيص بايت واحد لتمثيل القيمة الثنائية (أبيض وأسود)، وتعتبر هذه الطريقة اقتصادية للغاية من حيث التخزين، وتسهل تطبيقها على الوثائق الحديثة. ومع ذلك، قد تواجه صعوبات في التعامل مع الوثائق القديمة المتضررة بالرطوبة أو التلف، لأن ذلك قد يؤثر على دقة المسح الضوئي.

ب/- البيكسل ذو 8 بايت: يتيح التقاط صور بمستوى رمادي، حيث يحتاج إلى مساحة أكبر في الذاكرة لتخزين البيانات. هذا النوع يعد مناسبًا بشكل خاص لحفظ الوثائق القيمة نظرًا لجودة الصورة المتوسطة التي يمكن الحصول عليها، على عكس البيكسل الأحادي البايث.

ج/- البيكسل ذو 24 بايت أو أكثر: يمكن من تخزين صور ملونة عالية الجودة، حيث يتم تخصيص بايتات متعددة لكل بيكسل لتمثيل ثلاثة ألوان أساسية (الأحمر والأخضر والأزرق). هذا النوع يؤدي إلى زيادة حجم الملفات بشكل كبير مقارنة بالنوعين السابقين، لكنه يتيح الاستفادة من نطاق ألوان واسع ووضوح عالٍ.

2/- أما الرقمنة على شكل نص، فتتيح إمكانية البحث المباشر داخل النصوص الإلكترونية باستخدام برمجية التعرف الضوئي على الحروف، والتي تقوم بتحويل الصور الرقمية إلى رموز ونصوص قابلة للتحرير والتصحيح.

3/- الرقمنة على شكل رسومات اتجاهية تعتمد على حسابات رياضية دقيقة، وتستفيد من قدرات الحاسب الآلي لعرض البيانات على شكل رسومات ذات جودة عالية، يمكن تحويل المستندات الورقية إلى رسومات اتجاهية بهدف نشر وتبادل المعلومات بشكل إلكتروني، مع الحفاظ على دقة الصور واستخدام تنسيق PDF لضغط حجم الملفات وتسهيل تخزينها وتداولها.

2/- أنواع الرقمنة:

اليوم، هناك طرق مختلفة للقيام بالرقمنة. دعونا نلقي نظرة على الأنواع الشائعة¹⁰:

1. الرقمنة اليدوية

يتم إجراء التحويل الرقمي اليدوي عن طريق رقمنة الجهاز اللوحي. يتتبع المحول الرقمي كل الخطوط يدويا من الخريطة الورقية (على سبيل المثال، ورقة علوية)، والمتوازيات. يتم إنشاء الخرائط الرقمية على الكمبيوتر. إنها تستغرق وقتًا أقل فقط ولكنها تتمتع أيضا بدقة عالية عند مقارنتها بطرق الرقمنة الأخرى.

¹⁰ ماثبر، ما هي الرقمنة؟ كل ما تحتاج إلى معرفته لبدأ التحول الرقمي ، 22 يناير 2024، الموقع الإلكتروني: <https://motaber.com/digitization>

تاريخ الاطلاع: 2024/03/19

2. التقييم

تشبه عملية الرقمنة اليدوية عملية التقييم. في عملية الرقمنة اليدوية، يتم التحويل الرقمي في نسخة مطبوعة، ولكن في هذه الطريقة، يقوم بمسح الخريطة مباشرة وعرضها على شاشة سطح المكتب.

3. أسلوب التتبع التفاعلي

طريقة التتبع التفاعلية هي تقنية متقدمة تطورت من رقمنة الأساسيات والضروريات أولاً. إنه ممتاز للغاية من حيث الدقة والسرعة.

4. التحويل الرقمي التلقائي

التحويل الرقمي التلقائي هو عملية تحويل البيانات النقطية إلى متجه بطريقة آلية باستخدام تقنيات التعرف على الأنماط ومعالجة الصور. في هذه التقنية، يتبع الكمبيوتر جميع الميزات الموجودة على الخريطة؛ يعطي دقة عالية مع استهلاك وقت منخفض. يسمح بالتخصيص وتحسين جودة الصور. تعرف هذه العملية أيضاً باسم Vectorisation.

المطلب الثالث: خطوات الرقمنة

1- إذا كان الغرض من الرقمنة هو عملية تحويل المستندات المادية إلى رقمية:

عملية الرقمنة تتطلب سلسلة من الخطوات لتحويل المحتوى المادي إلى شكل رقمي قابل للمعالجة بواسطة الأجهزة الإلكترونية، فيمكن أن تختلف الخطوات تبعاً لنوع المادة التي يتم رقمنتها، لكن هنا الخطوات العامة التي تتضمنها عملية الرقمنة¹¹:

1-1. التخطيط:

- تحديد الهدف من الرقمنة، وما إذا كان الهدف هو الأرشفة، أو التحليل، أو المشاركة.
- اختيار المعدات والبرمجيات المناسبة بناءً على نوع المواد التي سيتم رقمنتها (مثل مساحات ضوئية أو كاميرات عالية الجودة).

1-2. التحضير:

- فحص المواد المراد رقمنتها لضمان أنها في حالة مناسبة للرقمنة.

¹¹ لم يتم ذكر الكاتب، التحويل الرقمي، 27 ديسمبر 2023، الموقع الإلكتروني: <https://turbo.info/التحول-الرقمي-4-خطوات-للرقمنة-والتعري/> تاريخ الاطلاع: 2024/03/19

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- تنظيف المواد إن لزم الأمر (مثل إزالة الغبار أو الشوائب).
- تنظيم وترتيب المواد المراد رقمنتها حسب الترتيب المطلوب.

3-/1. الرقمنة:

- استخدام الأجهزة المناسبة لرقمنة المواد (ماسحات ضوئية للصور أو الوثائق، وأجهزة تسجيل للصوت والفيديو).
- ضبط إعدادات المعدات بناءً على نوع المحتوى (مثل دقة المسح، أو جودة التسجيل).
- مسح المستندات أو التقاط الصور، أو تسجيل الصوت والفيديو.

4-/1. المعالجة:

- بعد عملية الرقمنة، قد تتطلب المواد معالجة إضافية.
- تنقية البيانات: إزالة التشويش أو تحسين جودة الصورة أو الصوت.
- تصحيح البيانات: مثل تعديل الألوان أو السطوع أو التباين.
- التنظيم والتصنيف: تسمية الملفات وتنظيمها في فئات لتسهيل الوصول إليها.

5-/1. التخزين والأرشفة:

- تخزين الملفات الرقمية في صيغ مناسبة تضمن استدامتها (مثل PDF للوثائق، و JPEG للصور).
- إنشاء نسخ احتياطية من الملفات الرقمية لضمان الحفظ والسلامة.

6-/1. التحليل والفهرسة:

- استخدام برامج التعرف الضوئي على الحروف (OCR) لتحويل الصور الرقمية للوثائق إلى نصوص قابلة للبحث.
- فهرسة الملفات الرقمية لجعلها قابلة للبحث والاسترجاع بسهولة.

7-/1. المشاركة والتوزيع:

- توفير الوصول إلى الملفات الرقمية للمستخدمين المصرح لهم.
- قد تشمل هذه الخطوة توفير المستندات الرقمية على الإنترنت، أو توزيعها عبر وسائل الإعلام الرقمية.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

2/- إذا كان الغرض من الرقمنة هو تحويل وتحسين نموذج أعمال كامل باستخدام العمليات الرقمية:

أما في هذه الحالة فستكون الخطوات المتبعة استراتيجية وشاملة وتتضمن إعادة تصميم العمليات والتقنيات في المؤسسة. ونذكر في ما يلي الخطوات المقترحة لتحقيق الرقمنة بناءً على سياق تحويل نموذج الأعمال¹²:

2/-1. تقييم الوضع الحالي:

- تحليل نموذج الأعمال الحالي لتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها من خلال الرقمنة.
- تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بالرقمنة.

2/-2. وضع استراتيجية رقمية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال الرقمنة.
- وضع استراتيجية رقمية شاملة تشمل جميع جوانب الأعمال، مثل العمليات والإنتاج والمبيعات والتسويق وخدمة العملاء.

2/-3. تحديد العمليات المراد رقمتها:

- تحديد العمليات الرئيسية التي تحتاج إلى رقمنة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحديد الأدوات والتقنيات المناسبة لكل عملية.

2/-4. تطوير البنية التحتية الرقمية:

- تحديث البنية التحتية التقنية للشركة لضمان القدرة على دعم العمليات الرقمية الجديدة.
- الاستثمار في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة.

2/-5. تنفيذ العمليات الرقمية:

- تطبيق التكنولوجيا والأدوات الرقمية في العمليات المحددة.
- تحديث وتنظيم البيانات لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الرقمنة.

2/-6. تدريب الموظفين:

- تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة وتطبيق العمليات الرقمية.

¹² مثابر، مرجع تم ذكره سابق (بتصرف)

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- دعم ثقافة التعلم المستمر لمواكبة التغييرات.

7-/2. مراقبة الأداء وتحسينه:

- مراقبة أداء العمليات الرقمية باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs).

- تحليل البيانات لتحديد الفرص للتحسين المستمر.

8-/2. تعزيز تجربة العملاء:

- استخدام الأدوات الرقمية لتحسين تجربة العملاء، مثل التحليلات والتخصيص.

- تطوير استراتيجيات تسويقية رقمية لزيادة رضا العملاء.

9-/2. الابتكار والتحول المستمر:

- الاستمرار في استكشاف أحدث التقنيات والممارسات الرقمية.

- البقاء على اطلاع على اتجاهات السوق والتحول الرقمي.

10-/2. الأمان والخصوصية:

- ضمان أمان البيانات وحماية خصوصية العملاء في جميع جوانب الرقمنة.

- الالتزام باللوائح والمعايير القانونية ذات الصلة.

هذه الخطوات توفر إطارًا شاملاً لتحويل نموذج الأعمال من خلال الرقمنة، وتعتمد على التخطيط

والتنفيذ الفعال لتحقيق التحسينات المرجوة.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

الشكل 02: يمثل إذا كان الغرض من الرقمنة هو عملية تحويل المستندات المادية إلى رقمية:

المعالجة	الرقمنة	التحضير	التخطيط
التخزين والأرشفة	التحليل والفهرسة	المشاركة والتوزيع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الموقع الإلكتروني : <https://turbo.info>/التحول-الرقمي-4-خطوات-
للرقمنة-والتعري/

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

الشكل 03: يمثل إذا كان الغرض من الرقمنة هو تحويل وتحسين نموذج أعمال كامل باستخدام العمليات الرقمية:

تطوير البنية التحتية الرقمية	تحديد العمليات المراد رقمنتها	وضع استراتيجية رقمية	تقييم الوضع الحالي
تنفيذ العمليات الرقمية	تدريب الموظفين	مراقبة الأداء وتحسينه	تعزيز تجربة العملاء
	الأمان والخصوصية	الابتكار والتحول المستمر	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ماثبر، مرجع تم ذكره سابق (بتصرف)

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، استعرضنا الإطار النظري للرقمنة من خلال تحليل معمق لتعريفها وأهميتها وأهدافها. بدأت المناقشة بتوضيح مفهوم الرقمنة، وهي عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة. هذا التحول ليس مجرد عملية تقنية، بل هو تغيير شامل يؤثر على كيفية إدارة البيانات والمعلومات وتحليلها ونقلها.

أوضحنا أن الرقمنة تلعب دوراً حيوياً في تحسين الكفاءة والإنتاجية عبر تسهيل العمليات وتسريعها وتقليل التكاليف. كما أنها تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير حلول مبتكرة لمشاكل بيئية واقتصادية واجتماعية، والأهداف التي تسعى الرقمنة إلى تحقيقها تشمل تحسين الأداء العام للمؤسسات، تعزيز الابتكار، وتقديم خدمات جديدة تعزز من تجربة المستخدمين والعملاء.

كما تناولنا في هذا الفصل أهمية الرقمنة في الحياة الإدارية، حيث تساعد على تبسيط العمليات الإدارية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات محسنة للعملاء، حيث تعد الرقمنة استراتيجية أساسية لتمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، مما يجعلها عنصراً ضرورياً لتحقيق التحول الرقمي الكامل.

وفي النهاية، يمكن القول إن الرقمنة ليست مجرد تقنية حديثة، بل هي ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الرقمي، وفهم أبعادها وأهميتها وأهدافها يمكن المؤسسات من تبني أفضل الممارسات لتحقيق تحول رقمي ناجح، مما يسهم في تعزيز قدرتها على التنافس والابتكار في سوق عالمي متغير باستمرار.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء

الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

يمثل الأداء الوظيفي أحد أهم القضايا التي تواجه المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها. إن فهم الأداء الوظيفي من خلال إطار نظري متكامل يساعد في تقديم الأسس العلمية والمفاهيمية لتحليل هذا الأداء، مما يسهم في تحسينه وتطويره بشكل مستدام.

في هذا الفصل، سنستعرض الإطار النظري للأداء الوظيفي من خلال مبحثين رئيسيين. في المبحث الأول، سنتناول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، حيث سنقوم بتعريف الأداء الوظيفي واستعراض أهميته ومحدداته، أما في المبحث الثاني، سنركز على تقييم الأداء الوظيفي، موضحين تعريف هذا التقييم وأهميته في تعزيز الأداء التنظيمي. سنتناول أنواع الأداء الوظيفي المختلفة وطرق تعيينه.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، حيث يشكل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها. ينطوي الأداء الوظيفي على مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في سياق دوره الوظيفي، والتي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. تتنوع وجهات النظر حول مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومحدداته، مما يستدعي دراسة شاملة وعميقة لهذا المفهوم.

في هذا المبحث، سنقوم باستعراض الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال ثلاثة مطالب رئيسية. في المطلب الأول، سنستعرض تعريفات الأداء الوظيفي من مختلف الزوايا العلمية والإدارية، مما يوفر لنا فهماً شاملاً للمفهوم. وفي المطلب الثاني، سنسلط الضوء على أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز الإنتاجية. أما في المطلب الثالث، فسنناقش محددات الأداء الوظيفي، مستعرضين العوامل المختلفة التي تؤثر على أداء الأفراد في المنظمات.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

1/- مفهوم الأداء:

عرف عبد المحسن الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹³

وعرفه جوفمان (Goffman): بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعد في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين.¹⁴

عرف أحمد زكي بدوي الأداء "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".¹⁵

¹³ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 30. الموقع الإلكتروني:

<https://www.noor-book.com/book/review/494974> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14

¹⁴ خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. مج. 27، ع. 1-2، سوريا، 2011، ص 608. الموقع الإلكتروني:

<https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/601-652.pdf> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14

¹⁵ بوعطي جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 72. الموقع الإلكتروني: [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-ijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1578)

[ijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1578](http://dspace.univ-ijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1578) والاتصال 20% التنظيمي 20% وعلاقته 20% بالأداء 20% الوظيفي.

pdf?sequence=1&isAllowed=y تاريخ الاطلاع: 2024/03/15

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ويمكن من خلال هذه التعاريف السابق ذكرها استخلاص تعريف للأداء حيث: هو تنفيذ الأنشطة والواجبات المسندة إلى الأفراد أو المنظمات بهدف تحقيق مخرجات وأهداف محددة، وذلك عبر استخدام الوسائل والإجراءات المناسبة، مع التأثير في الآخرين والبيئة المحيطة لتحقيق النتائج المرجوة.

2/- مفهوم الأداء الوظيفي:

عرفه سلطان على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹⁶

وعرفه المطارنة بأنه "السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل".¹⁷

كما يعرف "العريان وعسكر" الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته".¹⁸

والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي فاعلية، والإنتاجية نحو الاستجابة لها بكل حرص ومفهوم مهم يرتبط بالأداء، وهو يشير إلى الكفاءة والفعالية، أما الكفاءة فهي محاولة الوصول إلى الهدف بأقل كلفة مادية، وأقل جهد، وأسرع وقت ممكن. وأما الفعالية فتشير إلى محاولة الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الأداء أو الخدمات المقدمة، وبالتالي فإن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية. فالموظف الفعال تكون إنتاجيته عالية ويكون أدائه جيداً، مما يقلل المشكلات المرتبطة بالعمل بتحقيق الأهداف المحددة.¹⁹

¹⁶ أسعد محمد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص33. الموقع الإلكتروني: <http://thesis.mandumah.com/Record/145442> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14

¹⁷ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه -المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص:ص 27-28. الموقع الإلكتروني:

<https://elibrary.medi.u.edu.my/books/2014/MEDIU4850.pdf> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14

¹⁸ قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان، 2014، جامعة الجزائر، ص14. الموقع الإلكتروني: <https://www.semanticscholar.org/paper/مقومات-الإبداع-الإداري-و-دورها-في-رفع-مستوى-الأداء-وهيبية/e07dc5bb8503b2999c03bf24f4a725f2e4aba083> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14

¹⁹ خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 608

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه: الأثر الصافي لسلوك و جهود الموظف في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليه داخل المؤسسة، مع مراعاة الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال تفاعل القدرات، إدراك الدور، جودة الأداء، كفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة، بالإضافة إلى القدرة على التفاعل والتواصل مع أعضاء المنظمة، تحمل المسؤوليات الجديدة، الإبداع، والالتزام بالمعايير الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة وجهد وأسرع وقت ممكن.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وفوائده:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي²⁰:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقد الخدمات في المجالات المختلفة.

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، اللي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمتباك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة، تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

²⁰ أرفيس د. مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2018، ص.ص: 481-482. الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80784> تاريخ الاطلاع: 2024/03/20

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

وتتجلى فوائد الأداء الوظيفي فيما يلي²¹:

1. زيادة الإنتاجية: من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.
2. تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
3. زيادة رضا العملاء: يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.
4. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق العمل.
5. تحسين الأداء التنظيمي: يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر الأساسي والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. تعتمد الإدارة على تعظيم النتائج وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، ومع ذلك، قد يكون ترشيد استخدام العنصر البشري أمرًا صعبًا، مما يزيد من تحديات الإدارة في تحقيق هذا الهدف. هذه الصعوبة تجعل التعرف على المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين أمرًا أساسيًا، حيث ينعكس ذلك على سلوك الأفراد الذين يشكلون قوة العمل في المنظمة.

تحدد أداء الفرد العديد من العوامل المتداخلة والمتشابكة. ولإدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية، يجب فهم العوامل الأساسية والمحددات التي تؤثر على سلوك الفرد أثناء أدائه لمهامه الوظيفية. وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد هذه العوامل، وتوصلوا إلى أن أداء الفرد ينتج عن التفاعل بين القدرة على العمل والدافعية فيه ومستوى الدعم التنظيمي.²²

²¹ (لم يتم ذكر الكاتب)، مقالة إلكترونية بعنوان الأداء الوظيفي: مفهومه ودوره في تنمية المؤسسات والمنظمات، مارس 2024. الموقع الإلكتروني:

<https://getvom.com/الاداء-الوظيفي/>. تاريخ الاطلاع: 2024/03/20

²² أحمد السيد كردي، محددات الأداء الوظيفي، سبتمبر 2019، (بتصرف) مقالة على الموقع الإلكتروني:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668> تاريخ الاطلاع: 2024/03/20

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

1/- الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

2/- القدرة:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

3/- الدعم التنظيمي:

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر على الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين. مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل هذه العوامل معًا. عندما تكون جميع العوامل الثلاثة إيجابية، أي عندما يكون لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ومنفتحة، فإن الأداء سيكون مرتفعًا. أما إذا كانت جميع العوامل سلبية، فإن الأداء سيكون منخفضًا. وفي حال كانت الدافعية منخفضة مع تمتع الأفراد بقدرات عالية وبيئة مناسبة، فإن الأداء سيكون متوسطًا.

ينتج الأداء الوظيفي من تفاعل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري. يمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين للأداء الوظيفي. قد يمتلك الفرد أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون دافع للعمل، لن يكون هناك علاقة بين القدرات والأداء الوظيفي. والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى الفرد دافع قوي للعمل، ولكن دون قدرة على العمل، لن تكون هناك علاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو نتيجة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه. الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، بل نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. إن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء. تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس، فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

ونستخلص بالمعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي يمثل إحدى الأدوات الحيوية في علم الإدارة، التي تُمكن المنظمات من قياس كفاءة وفعالية موظفيها بشكل منهجي. يُعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية أساسية تساعد في تحديد مدى تحقيق الأفراد لأهدافهم الوظيفية، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، كما يساعد في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء وتطوير القدرات الفردية بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

في هذا المبحث، سنستعرض مفهوم تقييم الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة مطالب رئيسية. في المطلب الأول، سنقوم بتعريف تقييم الأداء الوظيفي ونوضح أهميته في سياق الإدارة الحديثة، مسلطين الضوء على كيف يمكن لهذه العملية أن تعزز من تطوير الموظفين وتحسين الأداء العام للمنظمة. في المطلب الثاني، سنتناول أنواع الأداء الوظيفي المختلفة، مع تحليل لكيفية تطبيق كل نوع في بيئات عمل متنوعة. أما في المطلب الثالث، فسوف نستعرض طرق تعيين الأداء الوظيفي، متناولين الأساليب والتقنيات المتنوعة المستخدمة لتقييم أداء الموظفين بشكل عادل وفعال.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته:

1/-تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.²³

هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه.²⁴

وكذا يعرف بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرارات ينتج عنها الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة.²⁵

²³ موسي عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص:3-4. الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49084> تاريخ الاطلاع: 2024/03/25.

²⁴ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، 2001، ص:378.

²⁵ عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2014، ص:275.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ويشار إلى عملية قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ومدى احتياجاتهم إلى التطوير، وذلك من خلال فحص خصائص الأفراد ومهارات أداءهم لمهامهم، وتحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة.²⁶

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية منظمة لقياس وتقدير مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، وذلك من خلال جمع وتحليل معلومات حول أدائهم، وجهودهم، وسلوكهم، لتحديد مستوى ونوعية أدائهم. كما تتضمن هذه العملية تحديد استعدادات وقدرات العاملين واحتياجاتهم للتطوير، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة.

2/- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي في نقاط عدة، نذكر منها²⁷:

- تحديد مجالات التحسين: تساعد تقييمات الأداء الوظيفي على تحديد المجالات التي يتعين على الموظفين تحسينها من أجل تلبية التوقعات الوظيفية المنتظرة منه، هذا الأمر يعود بفائدة جمّة على الموظفين الذين قد لا يكونون على دراية بمجالات معينة يمكنهم تحسينها؛
- تحديد الأهداف والغايات الوظيفية: تُستخدم تقييمات الأداء الوظيفي لتحديد الأهداف والغايات المطلوبة من الموظفين. يساعد ذلك على ضمان أن يكون لدى الموظفين أهداف واضحة ليعملوا من أجلها؛
- تقديم التغذية الراجعة: توفر تقييمات الأداء الوظيفي فرصة للموظفين لتلقي تغذية راجعة على أدائهم الوظيفي، مما يشكل مصدرًا قيمًا للمعلومات بالنسبة إليهم، ويساعدهم على فهم نظرة مشرفهم وزملائهم؛
- تحسين الأداء الوظيفي العام: من خلال تحديد مجالات التحسين وتحديد الأهداف الوظيفية، تُساهم تقييمات الأداء الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي العام في المؤسسة، يمكن أن يجعل ذلك القوى العاملة أكثر إنتاجية وكفاءة، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة كلها في نهاية المطاف.

²⁶ مخلوف بوكروح، مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية، مطابع حسناوي، 2009، ص 40.

²⁷ (لم يتم ذكر الكاتب)، مقال الكتروني، مارس 2024، الموقع الإلكتروني: <https://getvom.com/تقييم-الاداء-الوظيفي/> تاريخ الاطلاع: 2024/04/14

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

كما تتجلى أهميته أيضا فيما يلي:²⁸

- تساعد عملية تقييم الأداء الموظف في التصرف على جوانب الضعف والقصور لديه في الأداء، من أجل العمل على تقوية هذه الجوانب؛
- يتعرف الموظف على السلوك غير المرغوب أو غير المقبول من قبله إذ ترى الإدارة أنما تقلل من كفاءته، من أجل أن يعمل الموظف على تجنب مثل هذه السلوكيات؛
- تساعد نتائج التقييم الجيدة في إعداد سياسات الترقية والاختيار والتعيين الناجحة؛
- تحسين علاقة العمل في المنشأة، فوجود تقييم عادل وسليم، يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين الموظفين؛
- إعداد سياسات برامج تدريبية وتنمية الموارد البشرية بناء على نقاط ضعف الموظفين يحسن من عملية الرقابة على الموظفين بسبب، احتفاظ المدير أو المشرف ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط قوتهم وضعفهم؛
- احترام أنظمة وقواعد العمل، بسبب شعور الموظف بأنه مراقب وان تصرفاته يتم تدوينها من أجل العمل على تقييمها ما يلزمه التقيد بأنظمة وقواعد العمل.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي وتقييم الأداء

1/-أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع الأداء وفق المعايير التالية:²⁹

1/-1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

²⁸ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.ص: 264-265.

²⁹ سارة مرابط، زينب برحومة، الصورة الاجتماعية للمعلم وإنعكاسها على أدائه الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار - ولاية الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015، ص.ص: 42-43. الموقع الإلكتروني: <https://dspace.univ-eloued.dz/items/878ad993-f420-4dd6-8246-336cedc68a49> تاريخ الاطلاع: 2024/04/14

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

أ/-الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/-الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديدها.

2-1/- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

أ/-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمالية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التميرين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

2/- أنواع تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن يتم بطرق وأساليب متنوعة، وكل منها له ميزات وعيوبه:³⁰

1.-/2. التقييم الذاتي:

- الوصف: يقوم الموظف بتقييم أدائه الخاص بناءً على معايير محددة.
- المزايا: يعزز من إحساس الموظف بالمسؤولية ويمكن أن يكشف عن رؤى جديدة.
- العيوب: قد يكون التقييم غير موضوعي ومتحيزاً.

2.-/2. تقييم المدير:

- الوصف: يقوم المدير المباشر بتقييم أداء الموظف.
- المزايا: يمكن أن يكون دقيقاً ويعتمد على ملاحظات يومية.
- العيوب: قد يتأثر بالعلاقات الشخصية والتحيزات.

3.-/2. تقييم الزملاء (التقييم 360 درجة):

- الوصف: يتم تقييم الموظف من قبل زملائه، مرؤوسيه، ومديره.
- المزايا: يقدم صورة شاملة عن أداء الموظف من مختلف الزوايا.
- العيوب: يمكن أن يتأثر بالعلاقات الشخصية والمنافسة.

4.-/2. تقييم الأداء بواسطة الأهداف (MBO):

- الوصف: يتم تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بين الموظف والمدير.
- المزايا: يركز على النتائج ويمكن أن يكون موضوعياً.
- العيوب: قد يهمل السلوكيات والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

5.-/2. تقييم الأداء السلوكي:

- الوصف: يركز على تقييم السلوكيات والمهارات الأساسية اللازمة للعمل.
- المزايا: يمكن أن يوفر رؤى حول الكفاءات والسلوكيات المرغوبة.
- العيوب: قد يكون صعب القياس ويحتاج إلى معايير واضحة.

³⁰ الموقع: <https://getvom.com/> /تقييم-الاداء-الوظيفي/ (بتصرف) تاريخ الاطلاع: 2024/04/14

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

6-/2. التقييم بالاستناد إلى المعايير:

- الوصف: يستخدم معايير محددة وواضحة لتقييم الأداء، مثل جودة العمل، الكفاءة، الالتزام بالمواعيد.
- المزايا: يوفر طريقة موضوعية ومنهجية لتقييم الأداء.
- العيوب: قد يكون جامدًا ولا يأخذ في الاعتبار جميع جوانب الأداء.

7-/2. التقييم بواسطة نتائج العمل:

- الوصف: يركز على النتائج النهائية التي يحققها الموظف.
- المزايا: يركز على الإنجازات ويمكن أن يكون مقياسًا واضحًا للأداء.
- العيوب: قد يهمل العوامل التي تؤثر على القدرة على تحقيق النتائج، مثل الموارد المتاحة.

8-/2. تقييم الأداء الجماعي:

- الوصف: يتم تقييم أداء فريق كامل بدلاً من الأفراد بشكل منفصل.
- المزايا: يشجع على العمل الجماعي والتعاون.
- العيوب: قد يغمط حقوق الأفراد البارزين في الفريق.

9-/2. التقييم بالأحداث الحرجة:

- الوصف: يقوم المدير بتسجيل الأحداث البارزة سواء كانت إيجابية أو سلبية خلال فترة التقييم.
- المزايا: يوفر تفاصيل دقيقة حول الأداء في مواقف محددة.
- العيوب: قد يكون مرهقًا ويعتمد على ذاكرة المدير.

10-/2. المراجعة السنوية/الدورية:

- الوصف: تقييم أداء الموظف بشكل دوري (سنوي، نصف سنوي، ربع سنوي).
 - المزايا: يوفر فرصة لتقديم ملاحظات منتظمة وتحديد الأهداف المستقبلية.
 - العيوب: قد يكون غير كافٍ لمعالجة المشاكل في الوقت المناسب.
- اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء يعتمد على طبيعة العمل، أهداف المؤسسة، وثقافة الشركة. من المهم أن تكون العملية عادلة وشفافة وتساهم في تطوير وتحسين أداء الموظفين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المطلب الثالث: طرق تعيين الأداء الوظيفي:

1/- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لطرق تعيين الأداء يجب عليهما في الأول معرفة المعايير التي بها يتم تقييم الأداء الوظيفي، حيث التقييم يعتمد على مجموعة من المعايير التي تساعد في قياس كفاءة الموظف وإنتاجيته ومدى تحقيقه للأهداف المحددة، في حين أن هذه المعايير قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى بناءً على طبيعة العمل والأهداف التنظيمية، ولكن هناك بعض المعايير الشائعة التي تستخدم بشكل واسع³¹:

1/-1. جودة العمل:

- الدقة والإتقان: مدى دقة العمل وخلوه من الأخطاء.
- الاحترافية: مستوى الجودة والاحترافية في إنجاز المهام.

1/-2. الإنتاجية:

- الكمية: كمية العمل المنجز في فترة زمنية محددة.
- السرعة: سرعة إنجاز المهام دون التأثير على الجودة.

1/-3. المعرفة والمهارات:

- المعرفة التقنية: مدى الإلمام بالمهارات والمعرفة التقنية اللازمة للوظيفة.
- التطوير المهني: الالتزام بالتعلم والتطوير المستمر.

1/-4. الالتزام بالمواعيد:

- الانضباط: مدى الالتزام بالمواعيد العمل وحضور الاجتماعات.
- تسليم المهام في الوقت المحدد: الالتزام بالجدول الزمني لتسليم المهام والمشاريع.

1/-5. التواصل والتعاون:

- التواصل الفعال: القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع الزملاء والعملاء.
- العمل الجماعي: القدرة على التعاون والعمل كجزء من فريق.

³¹ نفس المرجع السابق

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

6-/1. المبادرة والإبداع:

- الابتكار: القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
- المبادرة: القدرة على اتخاذ المبادرات والعمل بدون توجيه مستمر.

7-/1. حل المشكلات واتخاذ القرار:

- تحليل المشكلات: القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مناسبة.
- اتخاذ القرارات: القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.

8-/1. الالتزام بالسياسات والإجراءات:

- الامتثال: مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المؤسسية.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية: الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

9-/1. التفاعل مع العملاء:

- رضا العملاء: مدى رضا العملاء عن الخدمات أو المنتجات المقدمة.
- معالجة الشكاوى: القدرة على معالجة شكاوى العملاء بفعالية.

10-/1. المرونة والتكيف:

- القدرة على التكيف: القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.
- إدارة الضغوط: القدرة على العمل تحت ضغط دون التأثير على الأداء.

11-/1. تحقيق الأهداف:

- تحقيق النتائج: مدى تحقيق الأهداف المحددة والأداء وفقًا للخطة الموضوعية.
- المساهمة في الأهداف التنظيمية: مدى مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

12-/1. السلامة والصحة المهنية:

- لامتثال لمعايير السلامة: الالتزام بمعايير وإجراءات السلامة في مكان العمل.
 - التقليل من الحوادث: المساهمة في خلق بيئة عمل آمنة وتقليل الحوادث والإصابات.
- استخدام هذه المعايير يساعد المؤسسات على تقديم تقييم شامل ودقيق لأداء الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز التطور المهني للموظفين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

2/- خطوات عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء الوظيفي تتضمن عدة خطوات تهدف إلى تقديم تقييم شامل ودقيق لأداء الموظفين. هذه الخطوات تساعد في ضمان أن التقييم يكون موضوعيًا وعادلًا ويسهم في تحسين الأداء العام. فيما يلي خطوات عملية تقييم الأداء:³²

1/-2. تحديد أهداف التقييم:

- وضع الأهداف: تحديد الغرض من التقييم، مثل تحسين الأداء، تحديد الاحتياجات التدريبية، أو قرارات الترقية.
- وضوح الأهداف: التأكد من أن الأهداف واضحة لكل من الموظفين والمديرين.

2/-2. اختيار معايير التقييم:

- تحديد المعايير: اختيار معايير الأداء المناسبة التي تعكس الأهداف والواجبات الوظيفية.
- وضوح المعايير: التأكد من أن المعايير واضحة ومفهومة لكل من الموظفين والمديرين.

3/-2. تخطيط عملية التقييم:

- اختيار طريقة التقييم: تحديد الأسلوب المناسب للتقييم، مثل التقييم الذاتي، التقييم بواسطة المدير، أو التقييم 360 درجة.
- تحديد الجدول الزمني: وضع جدول زمني محدد لعملية التقييم، مثل التقييم السنوي أو نصف السنوي.

4/-2. جمع البيانات والمعلومات:

- مراقبة الأداء: جمع البيانات حول أداء الموظف من خلال مراقبة العمل اليومي، المشاريع المنجزة، والتفاعلات مع الآخرين.
- استخدام أدوات التقييم: استخدام استبيانات، نماذج تقييم، وملاحظات المشرفين لجمع معلومات دقيقة.

³² بكة، تقييم الأداء الوظيفي وطرق تطبيقه - تقييم الموظفين، مقال إلكتروني، مارس 2024، (بتصرف) الموقع الإلكتروني:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/3-simple-steps-to-assess-high-potential-employees> تاريخ الاطلاع: 2024/04/17

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

5-/2. تحليل البيانات:

- مراجعة الأداء: تحليل البيانات المجمعة لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.
- مقارنة الأداء بالمعايير: مقارنة أداء الموظف بالمعايير المحددة والأهداف الوظيفية.

6-/2. إعداد تقرير التقييم:

- كتابة التقرير: إعداد تقرير مفصل يشمل نتائج التقييم، نقاط القوة، المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والتوصيات.
- التحقق من الدقة: التأكد من دقة وموضوعية التقرير.

7-/2. إجراء مقابلة التقييم:

- جدولة المقابلة: ترتيب موعد لمقابلة التقييم مع الموظف.
- مناقشة النتائج: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، بما في ذلك نقاط القوة ونقاط الضعف.
- الاستماع للموظف: إعطاء الموظف فرصة للتعليق على التقييم وتقديم ملاحظاته.

8-/2. تحديد خطة تحسين الأداء:

- وضع خطة تطوير: تحديد الإجراءات والخطوات اللازمة لتحسين الأداء، مثل التدريب، التوجيه، أو التغيير في المهام.
- تحديد الأهداف المستقبلية: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس لتحسين الأداء في المستقبل.

9-/2. التوثيق والمتابعة:

- توثيق التقييم: حفظ سجلات التقييم وخطط التحسين للرجوع إليها في المستقبل.
- المتابعة الدورية: متابعة تقدم الموظف في تحقيق أهداف التحسين وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

10-/2. تقديم التغذية الراجعة المستمرة (التغذية العكسية):

- التغذية الراجعة المستمرة: تقديم ملاحظات بناءة ومستدامة للموظف طوال العام لمساعدته على التحسين المستمر.
- الدعم والإرشاد: تقديم الدعم والإرشاد اللازمين للموظف لتحقيق أهدافه التطويرية.
- باستخدام هذه الخطوات، يمكن للمؤسسات ضمان أن عملية تقييم الأداء تكون فعالة، موضوعية، وموجهة نحو تحسين الأداء العام للموظفين والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

3/- طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي³³:

أولاً: طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

أ/- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

ب/- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة

³³ (لم يتم ذكر الكاتب)، الموقع الإلكتروني: https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/2_64.docx تاريخ الاطلاع: 2024/04/15

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

ج/- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة .

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

د/- طريقة التوزيع الإجماري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجماري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

أ/-طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتتماز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

أ/-طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتتماز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

ب/-طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

ج/-طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

وتتماز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

د/-طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتتماز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

أ/-طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافئها، ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

خاتمة الفصل:

وفي الأخير تعد أهمية تقييم الأداء الوظيفي كأداة فعالة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات، حيث تم استعراض الطرق المختلفة لتقييم الأداء، مثل طريقة الإدارة بالأهداف والطرق المبنية على نتائج الأعمال، مع التركيز على مميزاتها وعيوبها. وأوضحنا أن الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل بين القدرة والدافعية والدعم التنظيمي، مما يؤكد أن السلوك الإنساني والعوامل المحيطة به هي العوامل الأساسية في تحديد مستوى الأداء.

ومن خلال تطبيق هذه الطرق والأساليب بشكل منهجي ومدروس، يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد عديدة تشمل تحسين الأداء الوظيفي، تحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. لذا، يعد الاستثمار في تطوير عملية تقييم الأداء ضرورة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعالية مواردها البشرية.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

تمهيد:

الفصل الثالث والذي يتناول الإطار التطبيقي لتأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي في بنك التنمية المحلية (BDL). في هذا الفصل، نسعى إلى استكشاف التأثيرات العملية والتطبيقية للرقمنة على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي داخل البنك. سنتطرق إلى دراسة كيفية تحول العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية، وكيف يساهم هذا التحول في تحسين الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة إلى تحديد التحديات والفرص التي تواجه البنك في هذا السياق، سنبدأ بتقديم لمحة عامة عن بنك التنمية المحلية في ظل اقتصاد السوق، موضحين دوره في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الخدمات المالية التي يقدمها. بعد ذلك، سنتناول إيجابيات وسلبيات الرقمنة على الأداء الوظيفي، مع تسليط الضوء على الفوائد التي تحققها الرقمنة والتحديات التي يمكن أن تطرأ. وأخيراً، سنعرض نتائج استبيان حول تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي في البنك، متضمنين تحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات التي تساعد في فهم هذا التأثير بشكل أعمق.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تطبيق الرقمنة في بنك التنمية المحلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مما يمكن الإدارة والباحثين من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية (BDL):

يلعب بنك التنمية المحلية (BDL) دوراً حيوياً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقديم خدمات مالية متنوعة تستهدف دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والبنية التحتية المحلية. يمثل البنك نموذجاً للمؤسسات المالية التي تسعى إلى تحقيق توازن بين الأهداف الربحية والمهام التنموية، مما يجعله محورياً هاماً لدراسة العمليات المالية والتنظيمية في السياق المحلي.

في هذا المبحث، سنقدم دراسة شاملة حول بنك التنمية المحلية (BDL) من خلال ثلاثة مطالب رئيسية. في المطلب الأول، سنقوم بتعريف البنك واستعراض عملياته المختلفة، مسلطين الضوء على الخدمات المالية التي يقدمها ودوره في دعم التنمية المحلية. سنناقش أيضاً كيفية تقديم البنك لهذه الخدمات وتأثيرها على الاقتصاد المحلي، أما في المطلب الثاني، سنتناول صلاحيات المديرين أو الأقسام داخل البنك، موضحين توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأقسام المختلفة. سنستعرض كيفية تنظيم هذه الصلاحيات لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات المصرفية، أما في المطلب الثالث، فسنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للبنك، حيث سنوضح البنية التنظيمية التي يعتمد عليها البنك لتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف أقسامه.

حيث نهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول بنك التنمية المحلية (BDL)، مما يساعد على فهم دوره وأهميته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى استيعاب هيكلية التنظيم الداخلي التي تسهم في تحقيق أهدافه بشكل فعال.

المطلب الأول: تعريف بنك التنمية المحلية وعملياته:

قبل التطرف على بنك التنمية المحلية ستحاول في إيجاز تعريف البنك بصفة عامة وطبيعة عمله، وان كانت هذه الأخيرة تختلف من بنك إلى آخر، وأن جميع البنوك تتفق في مبدأ المتاجرة بالديون³⁴.

1-تعريفه :

يعد من أحدث البنوك التجارية في الجزائر تأسس بموجب المرسوم رقم 85-85 الصادر بتاريخ 30 افريل 1985، وهو بنك منبثق عن القرض الشعبي الجزائري CPA تأسس برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري يقع مقره الرئيسي بولاية تيبازة وبموجب الإصلاحات التي تبعتها 86 أصبح البنك شركة مساهمة مؤسسة عمومية اقتصادية بموجب القانون 88/ 101 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 خاضع للقانون التجاري.

³⁴ وثائق مقدمة من طرف البنك

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- وهو بنك ودائع، المالك الوحيد للأسهم هو الدولة، وقد ارتفع رأسماله فوصل مليار و440 مليون دينار في جوان 1996.
- يحتوي مقره العام على 10 مديريات متخصصة وله 15 فرع موزعين على كامل التراب الوطني لكل فرع عدد من الوكالات
- أما رأس المال الحالي هو 36 800 000 000
- أما عن فرع ولاية مستغانم فقد تأسس عام 1987 له 12 وكالة (4 في ولاية مستغانم، 4 في غليزان، 4 في تيارت)، وهو الآن يضم 8 وكالات (4 بولاية مستغانم، 2 بولاية غليزان، 2 بولاية تيارت).

ولاية غليزان وكالتين	ولاية مستغانم 4 وكالات	ولاية التيارت وكالتين
غليزان	مستغانم الدهرة	
	مستغانم خميستي	تيارت
مازونة	سيدي علي	سوقر
	عين تادلس	

2-عمليات بنك التنمية المحلية :

كأي بنك تجاري تتركز عملياته على:

- فتح حسابات التوفير، والحسابات الجارية وجلب الودائع؛
- تقديم قروض وسلفيات مختلفة الأجل طبقا للقوانين السارية المفعول؛
- تقديم خدمات للهيئات العامة المحلية؛
- تمويل عمليات الاستيراد والتصدير؛
- تقديم خدمات للقطاع الخاص للمساهمة في التنمية؛
- المساهمة في إعادة هيكلة المؤسسات في العامة؛
- العمليات التي لها علاقة بالسلفيات مقابل رخصة أو رهن؛
- عمليات التحويل الخارجي؛
- بيع وشراء العملات الأجنبية وعمليات الصرف؛
- تقديم المشورة للزبائن.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المطلب الثاني: صلاحيات المديرية والأقسام داخل البنك:

يتم تنظيم وكالة البنك والتنمية المحلية BDL كالتالي:

مديرية الوكالة: تقع مسؤولية تسيير الوكالة البنكية على عاتق المدير باعتباره الوسيط الدائم عن طريق التزامه بربط المتعاملين الاقتصاديين والبنك وهو مسؤول عن تنمية نشاط الوكالة باختبار الوسائل البشرية والمادية الموجودة تحت سلطة مفوض للسلطة من طرف الإدارة العامة هذا التفويض للسلطة يجب أن يكون مرنا لتحقيق أهداف البنك

نائب المدير: في وجود وكالة متوسطة أو كبيرة يتم تعيين مساعدة المدير الذي يقوم بـ:

- التسيير الجيد للوسائل البشرية والمادية المتاحة للوكالة؛
- مراقبة طبعة المعاملات البنكية وطريقة تقديمها للعملاء.

الوظيفة الإدارية:

هي من أهم المهام النهائية لمدير الوكالة يمكن تفويضها إلى نائب المدير بمساعدة الأمانة الإدارية والتي تتضمن المهام التالية:

- متابعة نشاط العنصر البشري وتوفير الموارد المادية اللازمة لتسيير المهام؛
- تنفيذ المهام الإدارية (الاتصالات، مكتب البريد،.....)؛
- تسيير الميزانية الحافية للاستثمار والقيام بالمهام ومتابعة نشاطها.

الوظيفة التقنية:

تعتمد على أمانة الالتزامات التي تقوم بتنفيذ عمليات القرض من خلال خدمات الصندوق التي تضم تسوية الحسابات، الخدمات التجارية الخارجية والتي تقوم على دراسة العقود وملف التصدير والاستيراد بفتح ومتابعة الحسابات بالعملية الأجنبية وتبليغها إلى بنك الجزائر.

وظيفة الاستغلال:

تضمن الحركة التجارية داخل الوكالة الهدف الوظيفة هو:

- تطور دائم للنشاط التجاري بضمان عملاء دائمين للوكالة (الموارد، الالتزامات)؛
- متابعة الأهداف المسطرة فيما يخص جميع الموارد المالية؛
- متابعة الضمانات المقدمة من طرف العملاء.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

وظيفة تسيير الأخطار:

يتحمل مدير الوكالة متابعة هذه الوظيفة بدراسة وتسيير القروض الممنوحة لعملاء الوكالة من خلال:

- فرص منح القرض، طبيعة القرض، مردود يته، مدته، ومتابعته وضعية العملاء؛
- مديونية المتعاملين مع البنك بالاستعانة بمركز الأخطار للبنك الجزائري متابعة تقديم الوسائل الأساسية التي يحتويها ملف القرض حتى يتم قبوله من طرف البنك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك:

1-المديرية العامة: يترأسها المدير العام عندما يعين كرئيس مجلس الإدارة وتتكلف المديرية بالسياسة العامة للبنك (السياسة التجارية)

2-المديريات المركزية:

وتكون على مستوى مقر المديرية العامة، وتتكون المديرية العامة من مديرية مساعدة، لها علاقات وظيفية مع الوكالات والفروع وتترتب هذه المديريات على الشكل التالي:

- مديرية المحاسبة؛
- مديرية المتفشية العامة؛
- مديرية التنظيم ومراقبة التسيير؛
- مديرية الإعلام الآلي والتنمية النقدية؛
- مديرية مراقبة الالتزامات والتعهدات؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية الوسائل المادية؛
- مديرية القضايا القانونية والمنازعات؛
- مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية؛
- مديرية الخزينة؛
- مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات؛
- مديرية القرض العقاري والقروض الخاصة؛
- مديرية الإنتاج البنكي؛
- مديرية المراجعة العامة؛
- مديرية التكوين؛
- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

3- الفروع LES SUCCURSALES :

ويشمل مجال نشاط هذه الفروع بعض ولايات القطر، وهو وسيط بين المديرية المركزية والوكالة، وهي تتدرج من مديرية شبكة الاستقلال ولها علاقة وظيفية مع مختلف المديريات، وهدف الفروع هو مراقبة وتنشيط مختلف الوكالات التابعة لها.

الوكالة البنكية:

تضم الوكالة خلية متنوعة من المهام لهدف تحقيق الاستغلال البنكي فهي تشكل من هياكل الاستقلال التي تسمح لها بتلبية احتياجات المتعاملين مهما كانت طبيعتهم وقطاع نشاطهم طريقة فعالة بتقديم مختلف الخدمات والمنتجات البنكية التي تتناسب مع نشاطهم.

المديريات الفرعية:

وتكون على رأسها ثلاث ولايات وتمتد سلطتها إلى الوكالات التابعة لها والمتواجدة على مستوى أكثر من ولاية، وتسمى حاليا بمجموعات الاستغلال بمستغانم ورمزها 834 ومقرها بمستغانم وتشرف على ولايات: غليزان، مستغانم، تيارت ولها طابع إداري، وهي تنشق بن المديرية والوكالات التابعة لها.

الوكالات المتواجدة على مستوى ولاية مستغانم:

وكالة مستغانم 423، وكالة عين تادلس 422، وكالة مازونة 434، وكالة تيارت 466، وكالة السوق 459، وكالة غليزان 469، وكالة سيدي علي 424، وكالة الدهرة 425

الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمجموعات الاستغلال بمستغانم 834

المدير الجهوي للاستغلال

الأمانة المديرية

دائرة التحصيل والمنازعات

الدائرة الإدارية

دائرة إدارة القروض

الدائرة التجارية

X
Service Entrée en Relation

مصلحة الإدارة والأرشيف

مصلحة أمانة الالتزامات

المصلحة التجارية

مصلحة التحصيل والمنازعات

خلية الإعلام الآلي

مصلحة الوضع قيد الإنتاج

مصلحة القروض

مصلحة الضمانات والمواريث

مصلحة المحاسبة

مصلحة إدارة تمويل القروض
الإسلامية

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف البنك

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المبحث الثاني: تأثير تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي:

تشهد المؤسسات المالية تحولات كبيرة في ظل التقدم التكنولوجي السريع والتحول الرقمي، حيث يعتبر تطبيق الرقمنة في المؤسسات المالية مثل بنك التنمية المحلية (BDL) خطوة استراتيجية لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي. الرقمنة لا تسهم فقط في تبسيط العمليات المالية، بل تعيد تشكيل بيئة العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات.

في هذا المبحث، سنستعرض تأثير تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة مطالب رئيسية. في المطلب الأول، سنتناول دور بنك التنمية المحلية (BDL) في ظل اقتصاد السوق، موضحين كيف يمكن أن يسهم التحول الرقمي في تعزيز قدرات البنك على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة وتحقيق النمو المستدام. سنستعرض التحديات والفرص التي يواجهها البنك، وفي المطلب الثاني، سنتطرق إلى إيجابيات وسلبيات الرقمنة على الأداء الوظيفي. سنناقش الفوائد التي يمكن أن تجلبها الرقمنة مثل زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات. بالمقابل، أما في المطلب الثالث، فسندعم استبياناً يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات حول تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي في بنك التنمية المحلية (BDL). سنوضح منهجية إعداد الاستبيان والأسئلة الرئيسية التي يتناولها، بالإضافة إلى كيفية تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات التي تساعد في فهم تأثير الرقمنة بشكل أعمق.

من خلال هذا المبحث، نسعى إلى تقديم تحليل شامل لتأثير تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي، مما يساعد في تحديد الاستراتيجيات الفعالة لتبني التحول الرقمي بنجاح وتعظيم فوائده على الأداء الوظيفي في بنك التنمية المحلية (BDL).

المطلب الأول: بنك التنمية المحلية في ظل اقتصاد السوق

1/-أنواع القروض:

قبل التطرق لحالة البنك في فترة اقتصاد السوق وجب التعرف على أنواع القروض التي يمنحها البنك، حيث أن بنك التنمية المحلية كغيره من البنوك قد تأثر بتطور النظام المصرفي وإصلاحه في ظل اقتصاد السوق فاقتصرت مهامه قبل ذلك في قبول الأموال من البعض بشرط إعادتها إليهم " الودائع" وإعادة تقديمها للبعض الآخر لكي يستفيدوا منها مقابل سعر يسمى سعر الفائدة بشرط أن يعيدها إليه في الأجل المحدد " القرض" خصم الأوراق التجارية ونعني بذلك البنك يقوم بشراء الورقة التجارية من حاملها مقابل موعد الخصم، إلى خصم جزء من قيمتها، وبعدها تقوم بتحصيل قيمتها للمدين عند تاريخ استحقاقها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

1-1/ القروض الكلاسيكية:

1-1/ أ- القروض الاستثمارية: عادة ما تلجأ إليه المشروعات لتغطية احتياجاتها من رؤوس الأموال الثابتة (الأراضي، المنشآت، التجهيزات.....) وتكون في الغالب طويلة الأجل، والسندات من الأداة المناسبة للحصول على هذا النوع من القرض.

1-1/ ب- القروض التجارية: يطلبه التجار لتمويل عملية تصريف المنتجات للتجارة فيها، كما تلجأ إليه المشروعات لتمويل جزء من رأسمالها العامل أو الجاري.

1-1/ ج- القرض الاستغلالي: هي قروض موجهة للمؤسسات أي استعمالها في دورتها الاستغلالية الإنتاجية ومن أبرزها القروض المؤسسة أي استعمالها في نشاط موسمي وترغب في تكوين مخزون من المواد الأولية لتخلص من مشكل التمويل وهذا نظرا للأهمية المؤقتة حاجاتها فيما يتعلق بالأموال المتداولة ومعدله 9%، أما عن الضمانات فتمثلت في الضمانات الشخصية وهي تستند على مجرد الثقة التي يضعها البنك في شخصية المقترض.

أما عن الضمانات الحقيقية محورها أشياء أو موجودات ذات قيمة يملكها المدين توضع تحت تصرف البنك الدائن بحيث تستطيع هذا الأخير استيفاء دينه منها بيعها في حالة عجز المدين عن الوفاء بدينه في الأجل المحددة.

2-1/ القروض الحديثة: نذكر منها:

2-1/ أ- القرض الاستهلاكي: وهو يمنح للأفراد من أجل تمويل خدماتهم الاستهلاكية واحتياجاتهم من السلع المعمرة (سيارات، ثلاجات،.....) ويأخذ شكل البيع بالتقسيط ظهر سنة 2002 ومبلغه الإجمالي لا يفوق 100.000 دج معدله 9%.

2-1/ ب- القرض العقاري: يمنح للأفراد من أجل شراء سكن جاهز أو بناء سكن أو ترميمه أما عن:

2-2/ الوظائف الحديثة:

- تقديم خدمات استثمارية للعملاء فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنمية للبنك وثقتهم بالبنك؛
- المساهمة في دعم وتمويل مشاريع تنموية التي تضم المجتمع بالدرجة الأولى؛
- المساهمة في تمويل المشاريع؛
- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء؛
- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لصالح العملاء؛

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- إصدار شيكات سياحية؛
- تحويل العملة إلى الخارج؛
- منح الاعتمادات المسندة؛
- خدمة البطاقة الائتمانية؛
- خدمات الكمبيوتر الحديثة؛
- شراء وبيع العملات الأجنبية والعربية؛
- أما فيما يخص تشغيل الشباب فيستفيد من تخفيض قدره 50% إلى 85% بالنسبة للمناطق المحرومة.

3/- تطور كيفية منح القروض و آثارها:

لقد رأينا أنواع القروض التي ظهرت مسبقا من حيث تنوعها وتعددتها لدليل على انفتاح بنك التنمية على اقتصاد السوق بعدما يقتصر على قروض الاستغلال والاستثمار أصبحت هناك قروض الاستهلاك والعقار حيث عرفت تطورا ملحوظا في المجتمع الجزائري الذي يخضع لمبادئ العرض والطلب إضافة إلى القرارات الائتمانية الذي تتخذها البنك في منحه لهذه القروض للمواطنين.

قبل الإصلاح الذي عرفه بنك التنمية المحلية كان منح القروض خاضعا لمبدأ الشخصية أي أساس المعاملات الائتمانية تتمحور في جانب الثقة المتبادلة بين طرفي المعاملة والتي تأتي من خلال إدراك البنك لطبيعة المتعامل معه من حيث سمعته ومركزه الائتماني وكذا تاريخ المدين بما يتعلق بموقفه اتجاه التزاماته إلى جانب الضمانات وهي إحدى الأساليب الحمائية المستخدمة من قبل البنك في مواجهة مخاطر عدم التسديد، فكان حجم القروض الممنوحة تتماشى مع قيمة الضمانات المقدمة أي أنه كلما كانت قيمة الأصل كبيرة كلما زادت الافتراضات البنكية في حدود تلك القيمة.

أما اليوم فمنح القروض أصبح خاضعا لمعايير اقتصادية نذكر منها:

- الشخصية: والتي لا تأتي من خلال إدراك البنك لطبيعة المتعامل معه حيث سمعته ومركزه؛
- رأس المال: إطلاع البنك على مختلف المؤشرات والبيانات المالية للمستفيد من القرض قصد معرفة مدى استقلالية المالية؛
- القدرة: يتأكد من قدرة المستفيد على الالتزام وذلك من خلال استخدام مؤشرات كمية ونوعية؛
- الضمانات: وهي إحدى الأساليب الحمائية المستخدمة من قبل البنك في مواجهة مخاطر عدم التسديد، إلى جانب ملكية الأصول، توليد الدخل، الظروف الاقتصادية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

4/- أثر منح القروض لبنك التنمية المحلية:

4/-أ- الايجابية:

- الزيادة في منح القروض وتنوعها برفع فائدة البنك ورقم أعماله؛
- تسهيل الحياة المعيشية للمواطن البسيط من خلال القرض الاستهلاكي؛
- عدم تعطيل المتعاملين الاقتصاديين في عمليات الاستغلال وكذا الاستثمار؛
- الزيادة في القروض يعني الزيادة في الاستثمار وبالتالي الزيادة في الدخل الوطني والتقليل من البطالة.

4/-ب- السلبية:

- ثقافة المواطن الجزائري لا تسمح له باستغلال القرض في مشاريع استثمارية كبيرة وخوفه من المستقبل وعدم النجاح؛
- التهرب من التسديد وخاصة إذا لم تكن هناك مواصلات بين البنك والمؤسسة التي يعمل بها المقترض في حالة القروض الاستهلاكية؛
- تقديم للبنك تقارير ومعلومات خاطئة فيما يخص التحليل المالي والمحاسب إلى جانب عدم الإعلام البنكي للإيرادات المنتظرة والتي تتأخر في الدخول إلى خزينة المؤسسة؛
- إيداع بعض الإيرادات في البنوك الأخرى، حتى تقوم المؤسسة بعمليات دفع قروضها للبنك؛
- الامتناع عن التوقيع على بعض الوثائق للاعتراف بالديون اتجاه المؤسسة.

5/- أبرز التطورات في النظام البنكي:

من أبرز التطورات التي عرفها النظام المصرفي في ظل اقتصاد السوق هي البطاقات البنكية كوسيلة دفع جديدة ظهرت سنة 2006

5/-1. تعريفها:

- شبكة البطاقات البنكية مكونة من شبابتك آلية للبنوك، موزعات آلية للأوراق النقدية، وأجهزة الدفع الإلكتروني، تستعمل من طرف صاحب البطاقة البنكية بموافقة البنك؛
- تعني هذه الأخيرة كل أساس أو دعامة مادية مزودة بسيريغرافيا مساحة ممغنطة وميكروبويسيور (معالج صغير الحجم)، مستقل عن الصانع المشخص والبنك المصدر؛

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- يستفيد كل شخص مادي أو معنوي من بطاقة بنكية للدفع أو السحب، وقع عقد مع البنك المصدر للبطاقة ونرمز له بـ CIB؛
- ويرمز إلى كل تاجر بمعنى الكلمة أيضا أو كل مقدم لخدمة، كل مهنة حرة قابلة للاستعمال RMI بصفة عامة كل مهني بائع لحاجات مادية أو مقدم لخدمات.

2-/5. موضوع العقد:

العقد يهدف إلى تحديد مجمل شروط التسليم، الاستعمال، التجديد، الاعتراض، سحب البطاقة.

3-/5. وظائف البطاقة البنكية:

- تسمح لصاحبها وعلى مستوى التراب الوطني القيام بسحب الأموال بالعملة الوطنية عبر أجهزة التوزيع الآلي للأوراق النقدية (DAB-GAB) لبريد الجزائر والبنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في RMI؛
- العمليات على الخدمة البنكية الحرة الإصلاح على الرصيد، نشر كشف عشر عمليات الأخيرة الممرات... الخ، تسديد الفواتير؛
- تسمح لصاحبها تسديد المشتريات والخدمات المقدمة على مستوى جهاز الدفع الإلكتروني TPE الموجودة في محلات التجار المنخرطين في شبكة RMI والذين يلصقون على واجهة محلاتهم الإشارة CIB.

4-/5. طرق استعمال البطاقة البنكية (السحب والدفع) لسحب النقدي عبر DAB/GAB أو TPE على مستوى الشبائيك:

- السحب بالنقد محدود بمبلغ السحب الأقصى المقرر في شروط التي وصفها البنك مثل: ربع الدخل؛
- السحب بالنقد أمام الشبائيك يكون ممكنا في حدود إتاحة وإمكانية هذه الشبائيك للدفع؛
- مبالغ السحب وأيضا العمولات الملحقه تخصم من الحساب المعلن؛
- صاحب الحساب أو البطاقة ملزم قبل أي عملية سحب التأكد من وجود رصيد كافي والمحافظة عليه.

5-/5. طرق استعمال بطاقة الدفع لتسديد المشتريات والخدمات:

- البطاقة هي وسيلة للدفع ينحصر دورها في تسديد المشتريات والخدمات؛
- عملية الدفع ممكنة في حدود المبالغ القصوى المحددة في شروط موضوعية من طرف البنك؛

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- الدفع بالبطاقة يجرى وفق الشروط والإجراءات سارية المفعول لدى التجار المنخرطين في شبكة النقد البنكية الملتصقين لإشارة CIB؛
- صاحب الحساب يرخص للبنك الخصم من صاحبه وفقا لتسجيلات أو الكشوف المرسله من التاجر لتسديد المشتريات والخدمات؛
- صاحب الحساب عليه التأكد من وجود الرصيد الكافي لتغطية عمليات الدفع.

الجدول 01: يبين عدد البطاقات الممنوحة، وTPE المركبة من سنة 2019 إلى 2020 حتى مارس 2021:

السنوات	2020-2019	مارس 2021
عدد البطاقات الممنوحة	17720	3950
TPE المركبة	500	310

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف البنك

التحليل:

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تتطور منح بطاقات الدفع منذ ظهورها سنة 2019 حتى 2020 بلغ عددها 17720 بطاقة ومن سنة 2020 حتى مارس 2021 زاد عددها بـ 3950 بطاقة؛
- أما عن TPE المركبة بلغ عددها سنة 2020-2019 بـ 500 وزاد بـ 310 في مارس 2021.

5/6. خدمة تحويل العملات الدولي:

ظهرت هذه الخدمة سنة 2008، وهي آخر تطور عرفه بنك التنمية المحلية BDL بعد البطاقات البنكية، وهذه العملية هي تحويل مجموعة أو مبلغ من الأموال بالعملة الأجنبية إلى عملة وطنية وتكون بين شخصيين وهذه الخدمة يقوم بها المقترين لإيصال أموال لأهاليهم داخل الوطن وتصلهم في مدة 10 دقائق، وهذه العملية تتم بين صاحب المبلغ أي بين الدافع والمتحصل برقم سري متفق عليه بين الشخصيتين وإضافة إلى ذلك يعطى اسم سري عند استلام المبلغ، والذي يقدم الاسم هو المستلم. ولهذه الخدمة عدة إيجابيات:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- فيما يخص الأفراد أو المؤسسات وحتى الوطن فبالنسبة للأفراد يكون تحصيل الأموال بأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف وفي أمان وضمن؛
- التقليل من السوق السوداء أي بيع الأوراق النقدية الأجنبية مقابل العملة الوطنية في السوق فالتعامل أي الفرد يلجأ إلى البنك أحسن؛
- أما عن الوطن فيؤدي إلى ارتفاع في ميزان المدفوعات أي الزيادة في العملة الصعبة التقليل من وجود الأوراق النقدية الأجنبية في السوق فتوجه إلى البنك مباشرة.

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة على الأداء الوظيفي:

ان للرقمنة أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين غير أن هذا الأثر لا يخلو من آثار سلبية:

1/- الأثر الإيجابي للرقمنة:

- يتيح النظام الرقمي سهولة وسرعة إدخال بيانات العملاء مقارنة بالطرق الورقية أو اليدوية، مما يسهل الإجراءات الإدارية بشكل كبير. كما يمكن من خلاله الوصول إلى معلومات كل عميل على حدة بسرعة وفعالية؛
- تساعد خاصية الإكمال التلقائي في قوائم الاختيار على تحديد البيانات المستهدفة بسرعة، بينما يتيح النظام الدقيق الوصول إلى حسابات الموظفين بمجرد إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور؛
- يتم تحويل الشيكات من شكلها الورقي إلى الإلكتروني، مما يوفر الوقت والجهد على الموظفين. ويخفف رقمنة عمليات المقاصة من الأعباء الملقاة على عاتق العاملين، حيث لم يعد من الضروري الانتقال إلى مديرية الدفع لأخذ الشيكات؛
- تُسَهِّر الشيكات بأكواد دقيقة ودائمة، وتتيح الرقمنة الحصول على نتائج الحسابات المعقدة بسرعة وفعالية؛
- تقلل البطاقات من طوابير الانتظار بسبب استخدام الصراف الآلي، مما يقلل الضغط على البنوك والموظفين، وتوفر مصدر دخل مريح للبنوك من خلال العمولات، وبالتالي استفادة الموظفين مادياً؛
- تتميز الرقمنة بالمرونة والشفافية.

2/- الآثار السلبية للرقمنة:

- بطء سرعة تدفق الإنترنت يمكن أن يؤدي إلى توقف عمل النظام وتعطيل أداء الموظفين؛

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- عدم وجود خاصية للتحقق من صحة الحسابات يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى إدخال بيانات خاطئة أثناء تحويل الأموال؛
- قد يتعرض النظام للاختراق، مما يشكل خطراً على أمان البيانات.

المطلب الثالث: الاستبيان:

1/- تعريف أداة الدراسة (الاستبيان)

الاستبيان هو أداة تستخدم في جمع البيانات ذات علاقة بالظاهرة محل الدراسة، كما يطلق عليه "الاستبانة"، وغالبا ما تتخذ شكلا ممثلا في عدد من التساؤلات والتي يفترض من أفراد عينة الدراسة أن يجيبوا عليها، وهو عبارة عن وثيقة تستخدم في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع محدد يتم تناولها دراسيا، وهو واحد من أبرز الوسائل التي يلجأ إليها الباحث العلمي لجمع البيانات، وتتكون الوثيقة من عدد من الأسئلة التي يجب الإجابة عليها، للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة.

2/- أسلوب الدراسة:

أولاً: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج الملائمة للدراسة، والذي يهدف لتحليل الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا.

ثانياً: مجتمع البحث:

هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبالتالي فيتمثل مجتمع الدراسة في كل الأفراد الذين يكونون مشكلة الدراسة، وبالتالي فإن مجتمع دراستنا موجه لكل الموظفين على مستوى بنك التنمية المحلية

3/- نتائج الدراسة:

من أجل معرفة واقع تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي في مؤسسة الاقتصادية، وذلك بتحليل البيانات المتعلقة بنتائج الاستبيان المقسم إلى ثلاث مباحث والمقدم للعمال، من خلال آراءهم.

وقبل عرض وتحليل النتائج سوف نقوم بتقديم عينة الدراسة، حيث قمنا باختيار عينة تتكون من 15 موظف على مستوى المؤسسة من أصل 40 موظف، وبعد عملية جمع القوائم الموزعة ومراجعة هذه القوائم، والقيام بعملية الفرز الإجابات المقدمة من طرف العمال، تم تحليل النتائج على 15 موظف، أي نسبة 100%، بمعنى أن الدراسة شملت جميع عناصر الدراسة المقدمة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

أولاً: وصف أفراد العينة:

1/- البيانات العامة:

سنتناول في هذا المحور الخصائص العامة الشخصية لمجتمع الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، والوظيفة.

أ/- الجنس:

الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	09	%60
أنثى	06	%40
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال توزيع الافراد العينة حسب الجنس، وجدنا أن نسبة الذكور تفوق على نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور %60، ونسبة الاناث %40، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 05: أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

ب/-العمر:

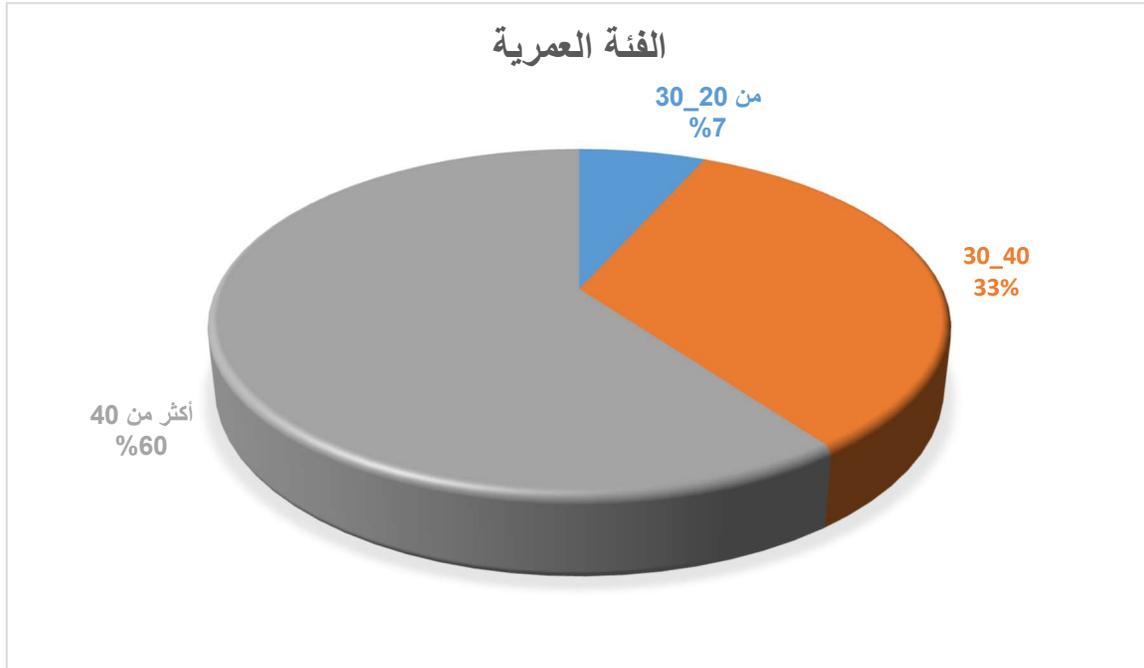
الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20_30	01	06.67%
30_40	05	33.33%
أكثر من 40	09	60%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال توزيع الافراد العينة حسب العمر، وجدنا أن الفئة من 20 إلى 30 تمثل بتقريب 7% أما الفئة التي تتراوح بين 30 إلى 40 فوجدنا أنها تمثل بـ 33%، أما الفئة التي أكثر من 40 سنة فهي تمثل أكبر فئة ونسبتها 60%، ومنه نستنتج أن البنك يستهدف موظفي ذوي خبرة سابقة ولا يستقطب كثيرا فئة الشباب.

الشكل 06: أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

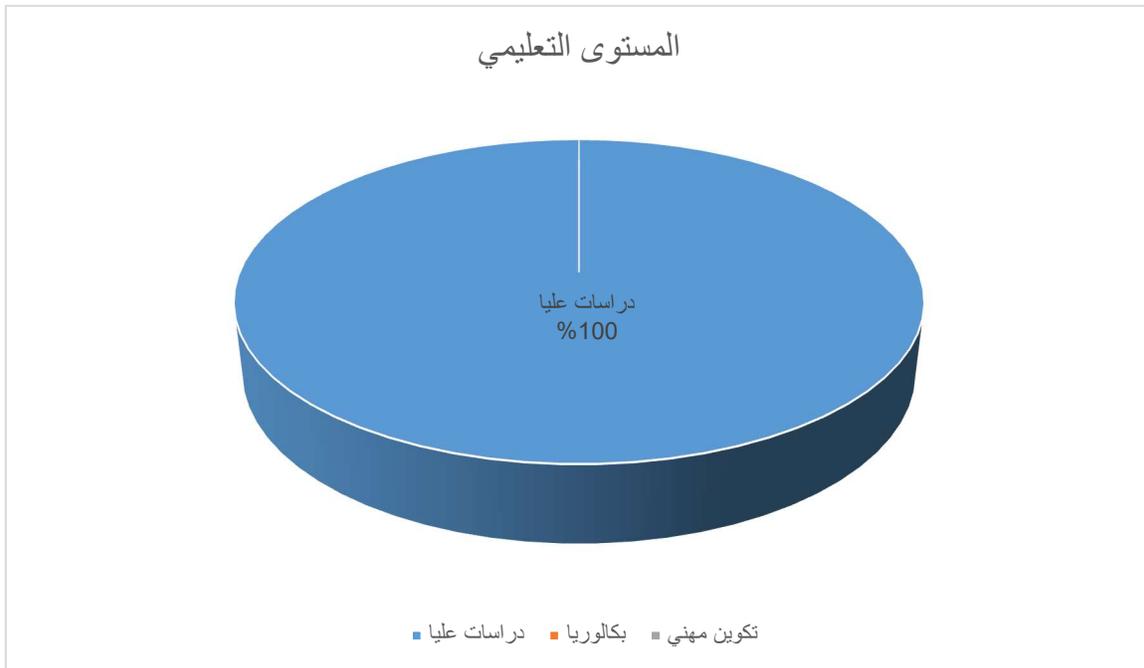
الجدول 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	15	%100
بكالوريا	00	%00
تكوين مهني	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال توزيع الافراد العينة حسب المؤهل الدراسي فوجدنا أن نسبة الموظفي الذين تم توظيفهم على حسب البكالوريا والتكوين مهني نسبتهم تمثل ب 0% أما الذين تم توظيفهم على أساس الدراسات العليا فيثلون النسبة الكاملة أي ب 100% فنستنج أن من شروط التوظيف في البنك ان تكون من ذوي حاملي شهادات عليا كالليسانس وماستر....إلخ.

الشكل 07: أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

د/-المستوى الوظيفي:

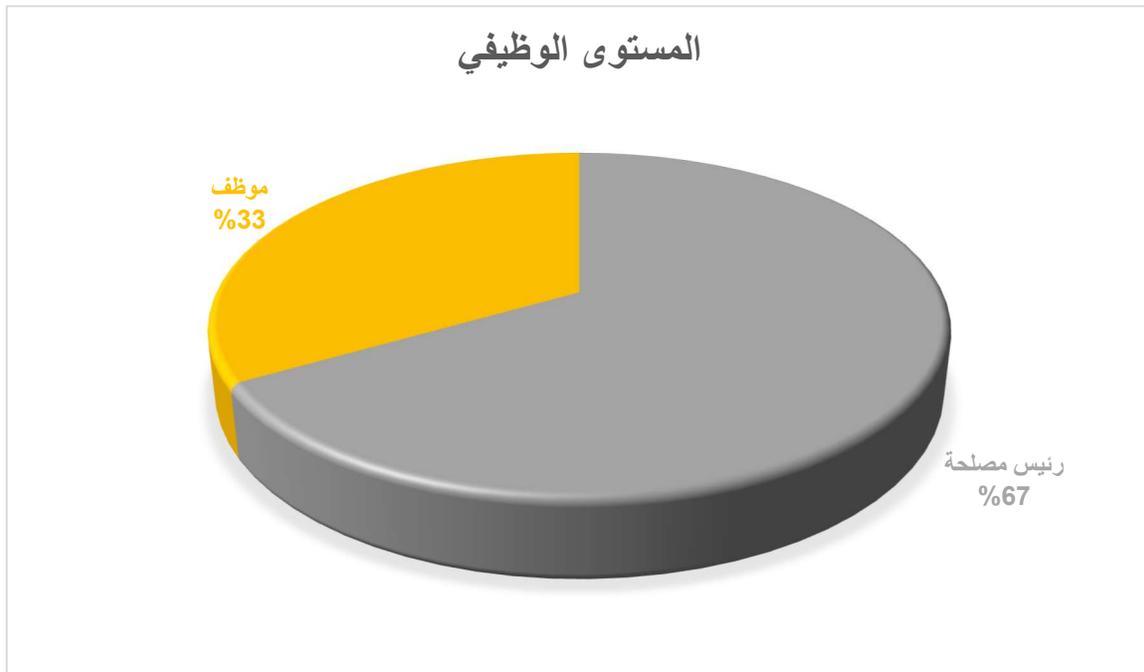
الجدول 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	00	%00
نائب	00	%00
رئيس مصلحة	10	%66.67
موظف	05	%33.33
عامل	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال توزيع الافراد العينة حسب المستوى الوظيفي، فنلاحظ أن رئيس مصلحة والممثلة بنسبة تقارب %66 وهي النسبة السائدة اما نسبة %33 والتي تمثل نسبة الموظفين أما بالنسبة إلى مدير ونائب وعامل فمثلت بنسبة %0، فنستنتج أن أغلب أفراد العينة البنك ذوي منصب عالي وهي رئيس مصلحة

الشكل 08: أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

و-هل تشعر بأن هناك تواصلًا فعالًا بين الإدارات المختلفة داخل البنك:

الجدول 06: إجابات أفراد العينة

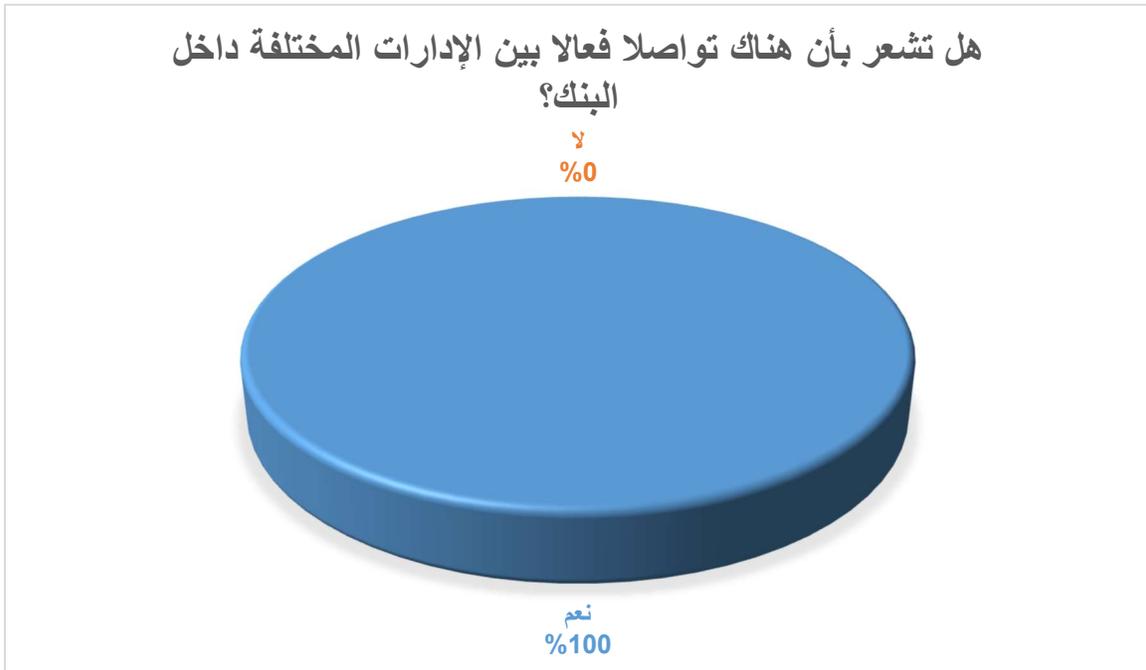
الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بنعم والتي تمثل نسبة 100% أي أن هناك تواصلًا فعالًا بين الإدارات داخل

البنك

الشكل 09: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

ثانياً: آليات تطبيق الرقمنة

1/- هل أنت راضٍ عن الأدوات الرقمية المستخدمة في البنك (مثلاً: برامج الكمبيوتر، الأنظمة الإلكترونية)؟

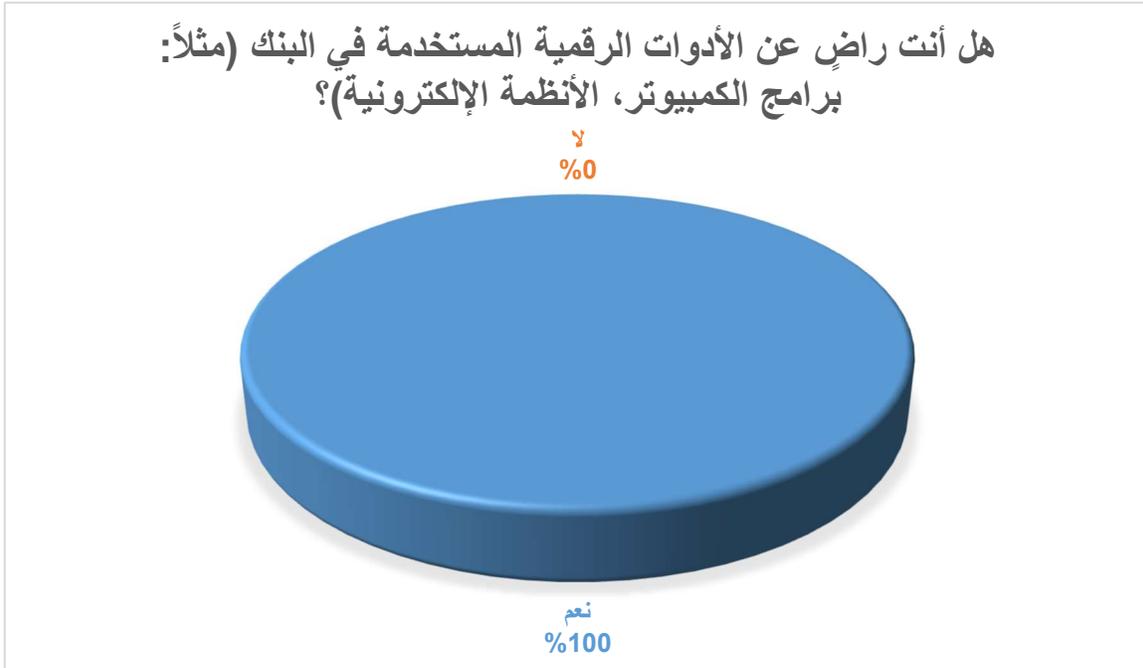
الجدول 07: إجابات أفراد العينة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بنعم بنسبة 100%، أي أن هناك رضا تام عن الأدوات الرقمية المستخدمة في البنك، فنستنتج أن البنك مهتم بتوفير أدوات الرقمية المفيدة للموظفين.

الشكل 10: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

2- هل أدى تطبيق الرقمنة إلى تحسين كفاءة العمل في البنك؟

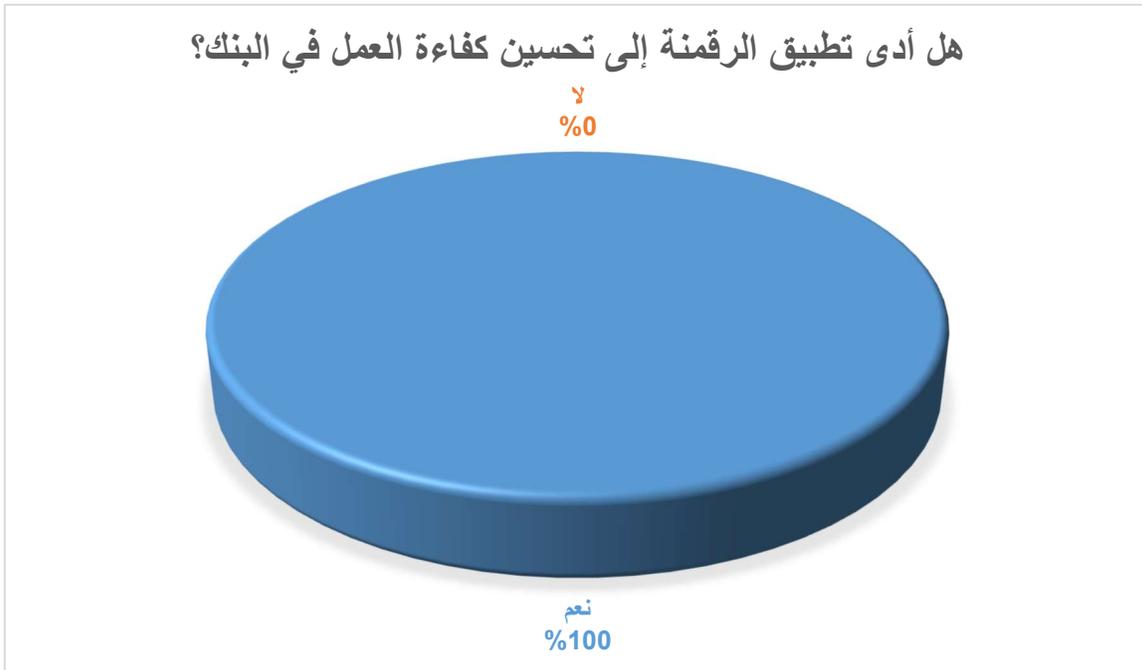
الجدول 08: إجابات أفراد العينة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بنعم بنسبة 100% ، أي أن تطبيق الرقمنة أدى إلى تحسين كفاءة العمل مما نستنتج أن للرقمنة دور مهم في تحسين وزيادة كفاءة العمل داخل المؤسسة.

الشكل 11: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

3- هل تعتقد أن منح القروض في البنك تحسن بعد تطبيق الرقمنة؟

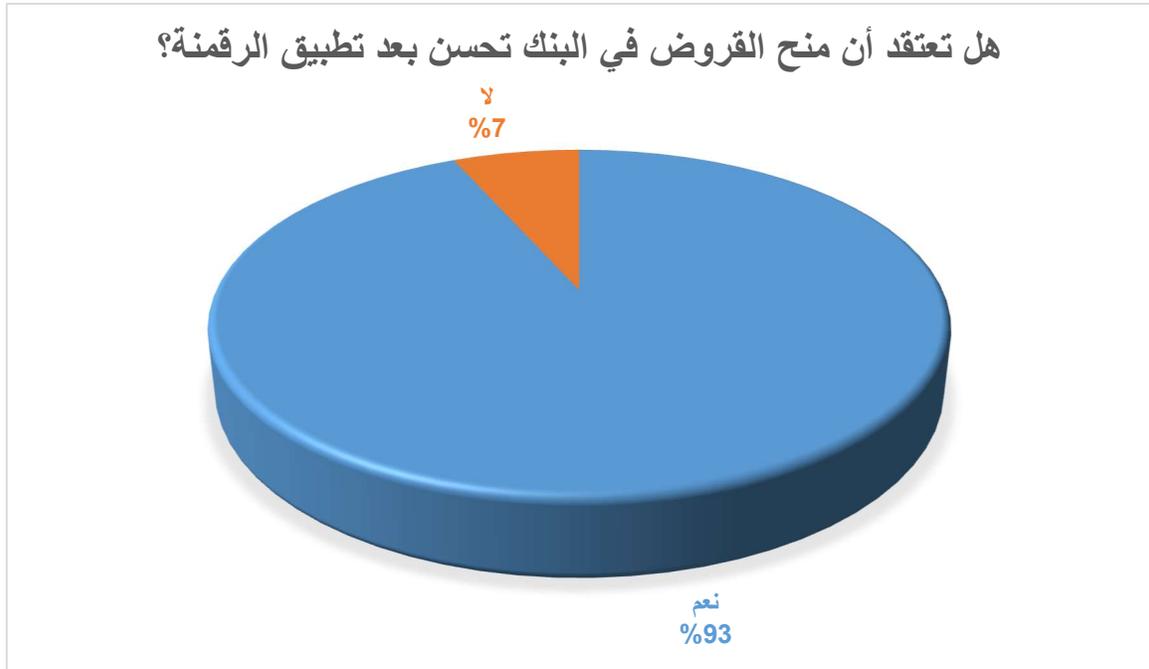
الجدول 09: إجابات أفراد العينة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%93.33
لا	01	%06.67
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة 93% وإجابات لا كانت بنسبة 7% بالتقريب حول تحسن منح القروض في البنك بعد تطبيق الرقمنة فنستنتج أن تطبيق الرقمنة حسن أسلوب منح القروض مع ضرورة تحسين طريقة المنح أو بشكل عامة الرقمنة داخل مصلحة القروض.

الشكل 12: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

ثالثاً: تأثير تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي:

1/- هل تؤثر وسائل الدفع الحديثة (مثلاً: الدفع الإلكتروني، المحافظ الرقمية) بشكل إيجابي على أدائك الوظيفي؟

الجدول 10: إجابات أفراد العينة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بنعم بنسبة %100 ، أي أن وسائل الدفع الحديثة لها تأثير بشكل إيجابي على أداء الموظفين، مما نستنتج أن رقمنة الوسائل أو بما تسمى بالوسائل الحديثة للدفع لها أثر كبير وإيجابي في تحسين أداء الموظفين وحتى الزبائن وكل من يستعمل هذه الوسائل من ناحية عدة جوانب.

الشكل 13: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

2- هل تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي على إنتاجيتك في العمل؟

الجدول 11: إجابات أفراد العينة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بنعم بنسبة 100% ، أي أن الرقمنة لها تأثير كبير وإيجابي على إنتاجية العمل فنستنتج أن للرقمنة دور مهم وإيجابي على إنتاجية العمل ومن الضروري تعميمها على جميع قطاعات الاقتصادية والإدارية.

الشكل 14: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

3/- هل ترى أن الرقمنة تساهم في تحسين علاقة موظفي البنك ببعضهم البعض؟

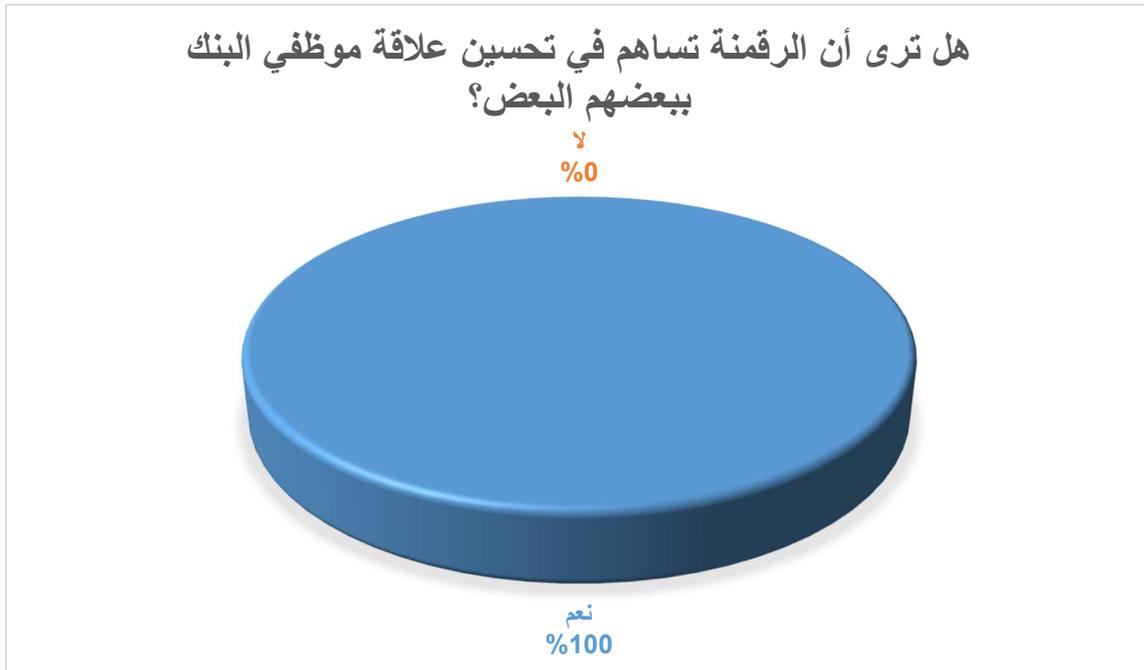
الجدول 12: إجابات أفراد العينة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بنعم بنسبة 100% ، أي أن الرقمنة تحسن علاقة موظفي البنك ببعضهم البعض مما نستنتج أن جانب من جوانب تطبيق الرقمنة هو تحسين علاقة الموظفين وتأثيرها على أداءهم الوظيفي.

الشكل 15: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

4- هل تعتقد أن هناك حاجة لمزيد من التدريب على الأدوات الرقمية لتحسين الأداء؟

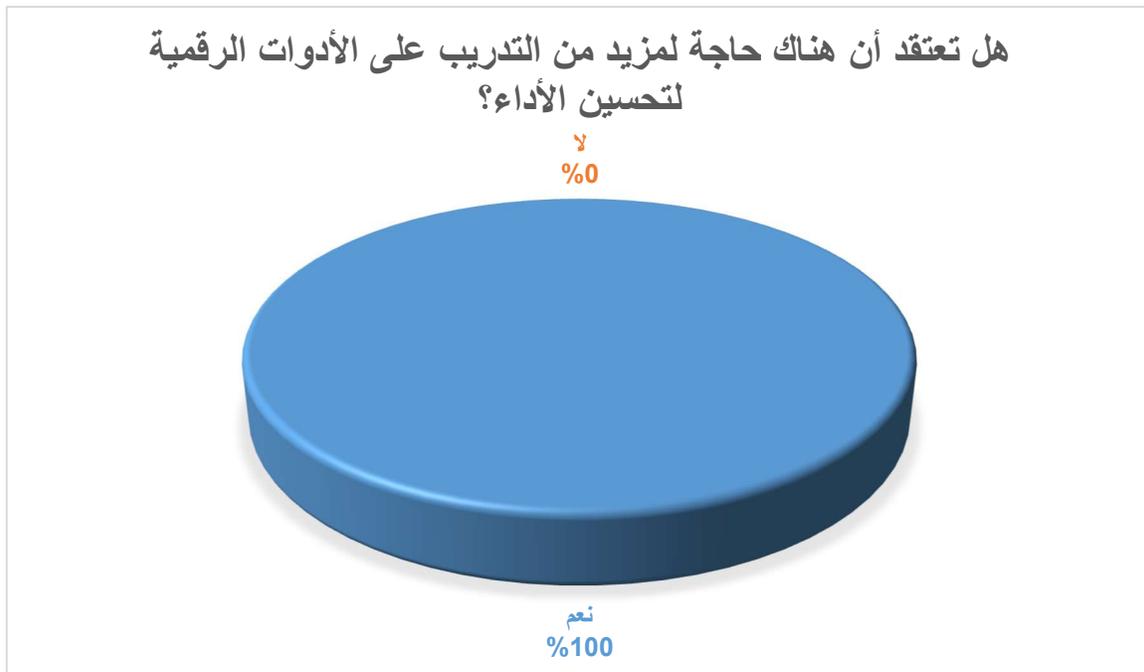
الجدول 13: إجابات أفراد العينة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بنعم بنسبة 100% ، أي أن هناك حاجة لمزيد من التدريب على الأدوات الرقمية لتحسين الأداء وذلك لوجوب وضع تكوينات على الأدوات الحديثة والبرامج التي قد تبدوا غير مفهومة بالنسبة إلى الموظفين

الشكل 16: إجابات أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

5/- هل لديك أي تعليقات أو اقتراحات حول تطبيق الرقمنة في البنك؟ (رأيك الشخصي)

كانت أغلبية الإجابات وأهم آراء الشخصية كانت كالتالي:

- رقمنة مصلحة القروض لتسهيل عملية التمويل البنكي؛
- توظيف عمال مؤهلين وقابلين للتطور والتأقلم مع النظام المعلوماتي الجديد؛
- إتاحة جدولة الضمانات بشكل رقمي فور اعتماد رخصة القرض لكل زبون؛
- تكوين وكالات رقمية خاصة؛
- تنظيم تكوينات مستمرة لعمال البنك كل حسب تخصصه حول المستجدات خاصة الرقمية والحديثة منها؛
- صياغة تناسق رقمي ما بين قاعدة البيانات الإسلامية والنظام المعلوماتي للبنك؛
- ربط محاضر مناقشة القروض بالنظام الرقمي للبنك؛
- ضرورة تحسين البيانات فور إحداث أي تغيير يخص وضعية أي زبون؛
- وضع القروض قيد التمويل على مستوى دائرة المراقبة في النظام الرقمي؛
- تحديث نظام تفعيل وتجديد الضمانات المقبولة بشكل آلي؛
- تدقيق المعلومات المفعلة على النظام لتسهيل التمويل الدقيق دون وجود أخطاء؛
- تحسن المعطيات وتحديثها بشكل مستمر.

6/- ما هي أكثر التحديات التي تواجهك نتيجة تطبيق الرقمنة في البنك؟ (رأيك يهمننا)

كانت أغلبية الاقتراحات كانت كالتالي:

- تأقلم العمال مع الرقمنة؛
- التأقلم بشكل أكبر على التقنيات الحديثة؛
- تعيين ضمانات بشكل كامل قبل أي عملية تحويل بنكي؛
- عوامة تنفيذ الإجراءات القانونية لضمان حق البنك بشكل أسرع؛
- تقليل وقت التحديث خاصة أنه يتطلب 24 ساعة أحيانا ليتم اعتماده في النظام المعلوماتي؛
- الإلمام أكثر بتقنيات المحاسبة المركزية؛
- تعيين وخض القروض بشكل آلي؛
- إتاحة المعطيات المتعلقة بالنافذة الإسلامية لكل موظف بالبنك؛

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- صعوبة الاشراف على النظام المعلوماتي بمهندسين فقط على مستوى الوكالات؛
- عدم امتلاك الزبائن الخبرة في استعمال الاليات؛
- إلغاء الضمانات المنتهية بشكل آلي؛
- سرعة تعيين المعلومات البنكية بالدقة المطلوبة؛

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، استعرضنا التأثيرات العملية لتطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي في بنك التنمية المحلية (BDL). قمنا بتحليل كيفية تحول البنك من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية، وتناولنا الدور الذي يلعبه البنك في ظل اقتصاد السوق، مسلطين الضوء على الفرص والتحديات التي تنشأ من هذا التحول.

ناقشنا إيجابيات وسلبيات الرقمنة على الأداء الوظيفي، حيث تبين أن الرقمنة تسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقديم خدمات مصرفية متطورة وسريعة. ومع ذلك، تواجه الرقمنة تحديات مثل مقاومة التغيير والمشكلات التقنية وتأثيرها على العاملين. ومن خلال الاستبيان الذي أجريناه، استطعنا جمع بيانات قيمة حول تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي، والتي أظهرت تباينًا في التأثيرات بين مختلف الأقسام والعاملين.

خلصنا إلى أن الرقمنة تعد أداة قوية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية للبنك، لكنها تتطلب تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا مدروسًا للتغلب على التحديات وتحقيق الفوائد المرجوة. من الضروري أن يتبنى البنك استراتيجيات تدريب وتطوير مستمرة للعاملين لضمان تكيفهم مع التغيرات الرقمية والاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها الرقمنة.

ختامًا، يمكن القول إن الرقمنة تفتح آفاقًا جديدة لبنك التنمية المحلية (BDL) لتحقيق نمو مستدام وتقديم خدمات مبتكرة. ومع ذلك، يجب أن تكون هذه العملية مصحوبة بإدارة فعالة للتغيير واستراتيجية واضحة لضمان تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل والنجاح في البيئة الرقمية المتجددة.

خاتمة عامة

خاتمة

خاتمة:

في نهاية هذا البحث، ندرك بوضوح أن التحولات الرقمية السريعة التي نشهدها في العصر الحديث تمثل نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات والمجتمعات على حد سواء، وأن الرقمنة ليست مجرد تكنولوجيا، بل هي إستراتيجية شاملة تعمل على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية من خلال تبني أدوات وأنظمة رقمية متقدمة.

وضع الإطار النظري للرقمنة كشكل من أشكال التحول الرقمي يساعدنا على فهم كيفية تأثير هذه التكنولوجيا على الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث تُعزز الرقمنة الاتصال وتسهل عمليات التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة، ومن خلال التركيز على النماذج والعناصر الأساسية للرقمنة، نجد أن التكامل بين التقنية والإستراتيجية الأعمال يلعب دوراً محورياً في نجاح عمليات التحول الرقمي.

لكن مع هذا التقدم، تظهر أيضاً تحديات عديدة، مثل الأمن السيبراني والتكاليف المالية والثقافية المؤسسية، وهذه التحديات تستدعي استراتيجيات دقيقة للتخطيط والتنفيذ، بما يضمن استدامة ونجاح التحول الرقمي على المدى الطويل.

إذاً، في ختام هذا البحث، نجد أن الرقمنة تمثل لحظة فارقة في تطور المؤسسات والاقتصادات العالمية، وهي تحفزنا على استكشاف واستغلال الفرص المتاحة، وتحسين أساليب العمل والتفاعل داخل المؤسسات بما يعزز من قدرتها على التكيف والنمو في عصر الرقمنة.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن الرقمنة تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإدارية وزيادة الإنتاجية. كما بينت الدراسة أن المؤسسة التي تبنت استراتيجيات رقمية حققت تحسناً ملحوظاً في جودة الخدمات والعمليات الإدارية.

اختبار صحة الفرضيات:

1. الفرضية الأولى التي تفترض أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإدارية تأكدت صحتها من خلال البيانات التي أظهرت تحسينات في الأداء الإداري بعد تطبيق الرقمنة.
2. الفرضية الثانية التي تفترض أن المؤسسات يمكن أن تحقق فوائد كبيرة من خلال تبني النماذج الرقمية تم تأكيدها، حيث أشارت النتائج إلى تحقيق فوائد ملموسة في الكفاءة والإنتاجية.

خاتمة

3. الفرضية الثالثة التي تفترض أن التحديات التقنية والتنظيمية هي العائق الأكبر أمام عملية الرقمنة تم إثباتها، حيث أوضحت الدراسة وجود تحديات تقنية وتنظيمية كبيرة يجب التغلب عليها لتحقيق التحول الرقمي.

نتائج الفرضيات:

أثبتت الدراسة أن الرقمنة لها تأثير إيجابي كبير على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي، وأن تبني التقنيات الرقمية يعزز من قدرات المؤسسات على تحسين خدماتها وزيادة إنتاجيتها. كما أكدت النتائج أن التحديات التقنية والتنظيمية تمثل العقبة الرئيسية أمام عملية الرقمنة، مما يتطلب وضع استراتيجيات فعالة للتغلب عليها.

توصيات:

1. الاستثمار في البنية التحتية التقنية لتسهيل عملية التحول الرقمي.
2. توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية.
3. تطوير سياسات تنظيمية تدعم التحول الرقمي وتشجع على الابتكار.
4. إجراء دراسات دورية لتقييم تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للبحث في مجالات أخرى مثل تأثير الرقمنة على التعليم والصحة والصناعة. يمكن للباحثين المستقبليين توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات في دول أخرى أو مقارنة بين مؤسسات عامة وخاصة. كما يمكنهم دراسة تأثير الرقمنة على مجالات محددة من الأداء الوظيفي بشكل أكثر تفصيلاً.

ختاماً، تؤكد نتائج هذا البحث أن الرقمنة تعد أداة قوية لتحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز الأداء الوظيفي. يتعين على المؤسسات الاستفادة من الفرص التي توفرها الرقمنة لتحقيق التميز والريادة في ظل التحديات الرقمية المتزايدة، والاهتمام بتطوير استراتيجيات شاملة وفعالة لتبني التحول الرقمي بشكل ناجح ومستدام.

قائمة المراجع

1/-الكتب

1. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004. الموقع الإلكتروني: <https://www.noor-book.com/book/review/494974> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14.
2. سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، 2001.
3. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2014.
4. عبير الرحباني، الإعلام الرقمي الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، الموقع الإلكتروني: <https://www.noor-book.com/book/review/298872> تاريخ الاطلاع: 2024/04/01
5. فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
6. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. مخلوف بوكروح، مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية، مطابع حسناوي، 2009.
8. نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، الموقع الإلكتروني: https://archive.org/details/20201012_20201012_2350/page/n9/mode/2up?view=theater تاريخ الاطلاع: 2024/03/11.

2/-الرسائل الجامعية

1. أسعد محمد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة، 2008. . الموقع الإلكتروني: <http://thesis.mandumah.com/Record/145442> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14
2. بن داوي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر فالحقوق تخصص: قانون عام اقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022/2021. الموقع الإلكتروني: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/31051/1/bndadi-saidat.pdf.pdf> تاريخ الاطلاع: 2024/03/20

قائمة المراجع

3. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، الموقع الإلكتروني: <http://dspace.univ-ijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1578> تاريخ الاطلاع: 2024/03/15
 4. سارة مرابط، زينب برحومة، الصورة الاجتماعية للمعلم و انعكاساتها على أدائه الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار - ولاية الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014، الموقع الإلكتروني: <https://dspace.univ-eloued.dz/items/878ad993-f420-4dd6-8246-336cedc68a49> تاريخ الاطلاع: 2024/04/14
 5. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، الموقع الإلكتروني: <https://elibrary.medi.u.edu.my/books/2014/MEDIU4850.pdf> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14
- 3-المجالات:
1. أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2018، الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80784> تاريخ الاطلاع: 2024/03/20
 2. إيمان بغدادي، سمية رماش: تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة محكمة علمية نصف سنوية، متخصصة في علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2022. (بتصرف) الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/200883> تاريخ الاطلاع: 2024/03/18
 3. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. مج. 27، ع. 1-2، سوريا، 2011، الموقع الإلكتروني: <https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/601-652.pdf> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14

قائمة المراجع

4. العياشي زرزار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، العدد 02، نوفمبر 2010، الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76542>، تاريخ الاطلاع: 2024/03/15
5. قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان، 2014، جامعة الجزائر، الموقع الإلكتروني: <https://www.semanticscholar.org/paper/مقومات-الإبداع-الإداري-و-دورها-في-رفع-مستوى-الأداء-وهيبة/e07dc5bb8503b2999c03bf24f4a725f2e4aba083> تاريخ الاطلاع: 2024/03/14
6. مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، العدد 1، 2011، الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/45943> تاريخ الاطلاع: 2024/03/11
7. موسي عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49084> تاريخ الاطلاع: 2024/03/25.

4-المدخلات العلمية

1. سامية خواترة، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 2، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 22-21 فيفري 2021، (بتصرف) الموقع الإلكتروني: <https://fdsp.univ-boumerdes.dz/wp-content/uploads/revues/revue%20khwathra%20v2.pdf> تاريخ الاطلاع: 2024/03/20

5-المواقع الالكترونية:

1. أحمد السيد كردي، محددات الأداء الوظيفي، سبتمبر 2019، (بتصرف) مقالة على الموقع الإلكتروني: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668> تاريخ الاطلاع: 2024/03/20
2. بكه، تقييم الأداء الوظيفي وطرق تطبيقه - تقييم الموظفين، مقال إلكتروني، مارس 2024، (بتصرف) الموقع الإلكتروني: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/3-simple-steps-to-assess-high-potential-employees> تاريخ الاطلاع: 2024/04/17
3. مئاب، ما هي الرقمنة؟ كل ما تحتاج إلى معرفته لبدأ التحول الرقمي ، 22 يناير 2024، الموقع الإلكتروني: <https://motaber.com/digitization> تاريخ الاطلاع: 2024/03/19

قائمة المراجع

4. لم يتم ذكر الكاتب ، التحول الرقمي ، 27 ديسمبر 2023 ، الموقع الإلكتروني :
<https://turbo.info/التحول-الرقمي-4-خطوات-للرقمنة-والتعري/> تاريخ الاطلاع: 2024/03/19
5. (لم يتم ذكر الكاتب)، مقالة الكترونية بعنوان الأداء الوظيفي: مفهومه ودوره في تنمية المؤسسات والمنظمات، مارس 2024. الموقع الإلكتروني: <https://getvom.com/الاداء-الوظيفي/>. تاريخ الاطلاع: 2024/03/20
6. (لم يتم ذكر الكاتب)، مقال الكتروني، مارس 2024، الموقع الإلكتروني: <https://getvom.com/تقييم-الاداء-الوظيفي/> تاريخ الاطلاع: 2024/04/14
7. (لم يتم ذكر الكاتب)، الموقع الإلكتروني: https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/2_64.docx تاريخ الاطلاع: 2024/04/15
8. الموقع: <https://getvom.com/تقييم-الاداء-الوظيفي/> (بتصرف) تاريخ الاطلاع: 2024/04/14
مراجع باللغة الأجنبية:
1. Vamseedhar Nidigant, **Top 7 Benefits of Document Digitization**, website :
<https://www.relyservices.com/blog/benefits-of-document-digitization>, day : 11/03/2024

قائمة الملاحق

استبيان حول مذكرة ماستر تحت عنوان : دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي:

المبحث الاول: وصف أفراد العينة.

الجنس : ذكر أنثى

العمر : من 20_30 30_40 أكثر من 40

المؤهل : دراسات العليا بكالوريا تكوين مهني

المسمى (المستوى الوظيفي):

هل تشعر بأن هناك تواصلاً فعالاً بين الإدارات المختلفة داخل البنك :
 نعم لا

المبحث الثاني: آليات تطبيق الرقمنة

1_ هل أنت راضٍ عن الأدوات الرقمية المستخدمة في البنك (مثلاً: برامج الكمبيوتر، الأنظمة الإلكترونية)؟

نعم لا

2_ هل أدى تطبيق الرقمنة إلى تحسين كفاءة العمل في البنك؟

نعم لا

3_ هل تعتقد أن منح القروض في البنك تحسن بعد تطبيق الرقمنة؟

نعم لا

المبحث الثالث: تأثير تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي:

1_ هل تؤثر وسائل الدفع الحديثة (مثلاً: الدفع الإلكتروني، المحافظ الرقمية) بشكل إيجابي على أدائك الوظيفي؟

نعم لا

2_ هل تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي على إنتاجيتك في العمل؟

نعم لا

3_ هل ترى أن الرقمنة تساهم في تحسين علاقة موظفي البنك ببعضهم البعض؟

نعم لا

4_ هل تعتقد أن هناك حاجة لمزيد من التدريب على الأدوات الرقمية لتحسين الأداء؟

نعم لا

5_ هل لديك أي تعليقات أو اقتراحات حول تطبيق الرقمنة في البنك؟ (رأيك الشخصي)

.....
.....

6_ ما هي أكثر التحديات التي تواجهك نتيجة تطبيق الرقمنة في البنك؟ (رأيك يهمنا)

.....

شكرًا على مشاركتك!