



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية

الموضوع

أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية"
بعين تموشنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبين :

كشار عبد القادر
قاشي فتحي

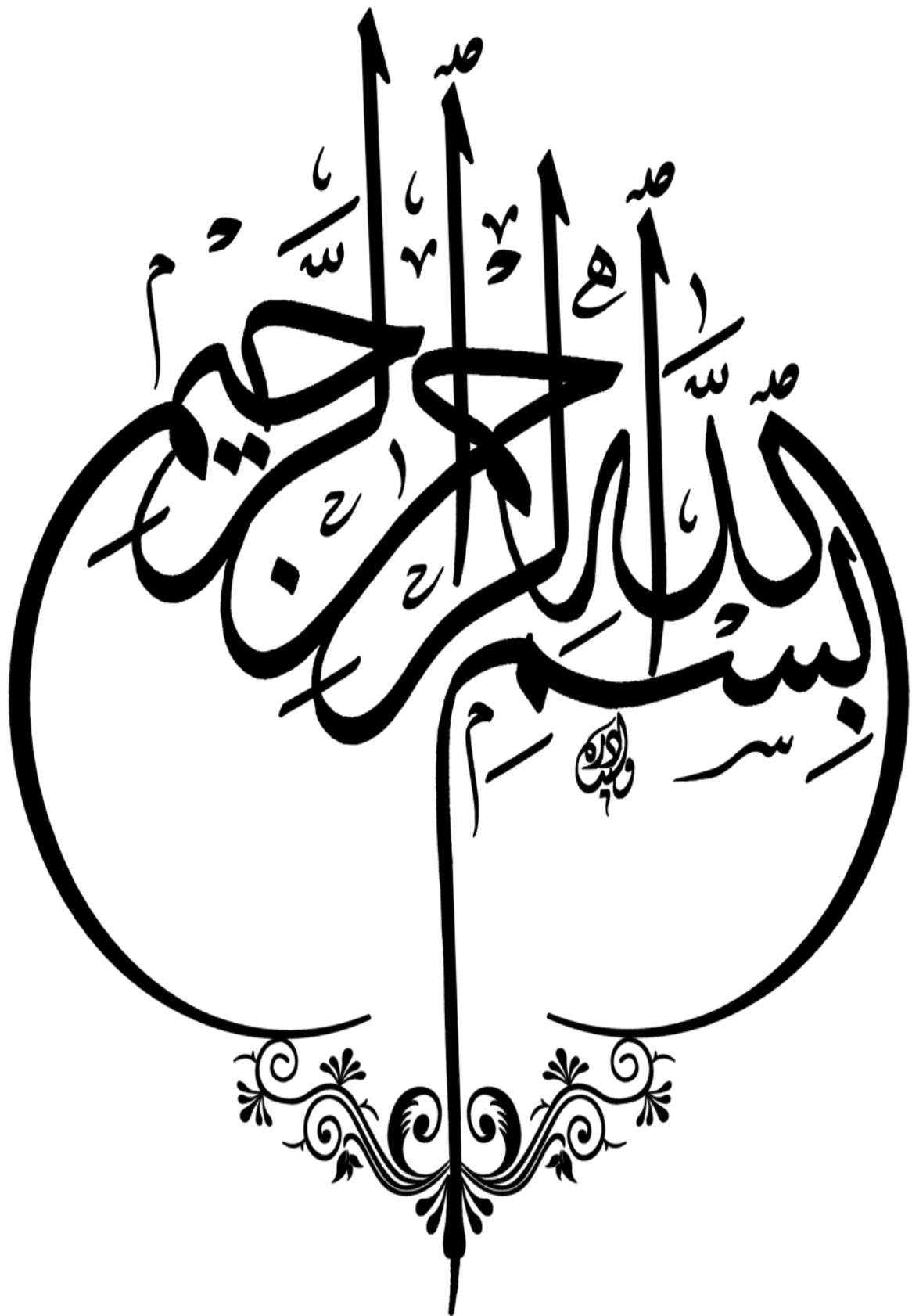
مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا
مشرفا
ممتحنا

موالة مريم
درويش عمار
بلغوماري مولاي إبراهيم

الأستاذ (ة)
الأستاذ (ة):
الأستاذ (ة):

السنة الجامعية 2024-2025





شكر وتقدير

قال الله تعالى:

(لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) [إبراهيم: 7]

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس":

الحمد لله الذي منّ علينا بإتمام هذا العمل، ووفقنا بعونه وتوفيقه، فله الحمد أولاً وآخراً.

لله الفضل من قبل ومن بعد، فالحمد لله الذي منحنا القدرة على إنجاز هذا العمل المتواضع

وبعد نتوجه بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الفاضل (درويش عمار) على النصائح والتوجيهات التي قدمتها لنا من أجل السير الحسن لهذا العمل، ونسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يجعله ذخراً لأهل العلم والمعرفة.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اتبعهم إلى يوم الدين



اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى الذي قال فيهما الله عز و جل: "وقل ربي
ارحمهما كما ربياني صغيرا."

الى الوالدين الكريمين

الى كل عائلتي واصدقائي

الى كل من يحمل ولو ذرة حب لله ورسوله محمد صل الله عليه وسلم

عبد القادر

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا
محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أوصى الله بهما خيراً في قوله

تعالى ﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾،

إلى والديَّ الكريمين، جزاهما الله عني خير الجزاء،

وإلى أسرتي وأحبتني وأصدقائي الأعزاء،
وإلى كل قلب ينبض بحب الله ورسوله الكريم صلى الله عليه وسلم.

فتحي



هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية، من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالعامرية (عين تموشنت). تكونت العينة من (40) موظفًا، وجرى جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان التي صُممت لقياس اتجاهاتهم نحو الرقمنة والأداء الوظيفي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع وإشكاليته، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية كمعامل الارتباط بيرسون وألفا كرونباخ ضمن برنامج SPSS لضمان صدق وثبات الأداة. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن البنية التحتية التكنولوجية وشبكات الاتصال أسهما بفعالية في رفع كفاءة العمل وتبسيط الإجراءات، في حين لم يظهر للبرمجيات أثر ذو دلالة ملموسة. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل خيارًا استراتيجيًا يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: رقمنة إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، البنية التحتية التكنولوجية، شبكات الاتصال، المؤسسات الصحية.

Abstract:

This study aimed to highlight the importance of Human Resources Management Digitization in improving job performance within public institutions, through a case study of the Public Institution of Community Health in El-Amria (Ain Temouchent). The sample consisted of 40 employees, and data were collected using a questionnaire designed to measure their attitudes toward digitization and job performance. The researchers adopted the descriptive-analytical method, given its suitability for the nature of the topic and its problematics, supported by statistical tools such as Pearson's correlation coefficient and Cronbach's Alpha within the SPSS program to ensure the validity and reliability of the instrument.

The results revealed a strong and statistically significant relationship between Human Resources Management Digitization and the improvement of job performance. Specifically, technological infrastructure and communication networks were found to effectively enhance work efficiency and streamline procedures, whereas software applications did not show a statistically significant impact. The study concluded that digital transformation represents a strategic option that contributes to enhancing employees' efficiency and achieving organizational effectiveness.

Keywords: Human Resource Management Digitalization, Job Performance, Technological Infrastructure, Communication Networks, Health Institutions.

قائمة
المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
V.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
6.....	قائمة الجداول والاشكال
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: مدخل نظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

2.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: عموميات حول رقمنة إدارة الموارد البشرية
3.....	المطلب الأول : مفهوم رقمنة إدارة الموارد البشرية و تطورها
3.....	أولاً: تعريف رقمنة إدارة الموارد البشرية
5.....	ثانياً: مسار تطور إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة
6.....	المطلب الثاني: أهمية و سمات رقمنة إدارة الموارد البشرية
6.....	أولاً: أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية
7.....	ثانياً: خصائص رقمنة إدارة الموارد البشرية
8.....	المطلب الثالث: تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية ومعيقاتها
8.....	أولاً: أدوات و خطوات رقمنة إدارة الموارد البشرية
10.....	ثانياً: معيقات رقمنة إدارة الموارد البشرية
12.....	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
12.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته
12.....	أولاً : تعريف الأداء الوظيفي
15.....	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
16.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
16.....	المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

17	أولا : عناصر الأداء الوظيفي.....
17	ثانيا: محددات الأداء الوظيفي.....
18	المطلب الثالث : ابعاد الأداء الوظيفي.....
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول : الدراسات العربية والمحلية
19	أولا : الدراسات العربية والمحلية المتعلقة برقمنة إدارة الموارد البشرية.....
21	ثانيا : الدراسات العربية والمحلية المتعلقة بالأداء الوظيفي.....
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
23	أولا: الدراسة الأجنبية المتعلقة برقمنة الموارد البشرية
25	ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي.....
29	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " العامرية "
	بعين تموشنت
31	تمهيد.....
31	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.....
32	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية
33	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية
36	المطلب الثالث : مهام المؤسسة العمومية للصحة العامرية
36	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.....
36	المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات.....
38	المطلب الثاني: الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة.....
40	المبحث الثالث : دراسة بيانات الاستبيان وتحليل الفرضيات
40	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
46	المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات.....

قائمة المحتويات

56.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
62.....	خلاصة
65.....	الخاتمة
69.....	قائمة المراجع
74.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	سلم ليكارت الخماسي	1
43	عينة الدراسة	2
44	يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	3
45	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	4
47	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
49	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	6
51	يوضح معامل الفا كرومباخ	7
52	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (رقمنة إدارة الموارد البشرية)	8
54	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الاداء الوظيفي)	9
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول	10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني	11
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	12
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (الاداء الوظيفي)	13
62	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية العامة	14
63	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الاولى	15
64	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية	16
66	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية	1
45	توزيع افراد العينة حسب الجنس	2
46	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	3
46	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
49	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	5

المقدمة

أصبحت الرقمنة اليوم من أبرز ملامح التحول المؤسسي المعاصر، حيث لم تعد المؤسسات قادرة على الاستمرار في بيئة تنافسية متسارعة دون الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. وفي هذا السياق، برزت إدارة الموارد البشرية كأحد أهم المجالات التي طالها التطوير الرقمي، باعتبارها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات وكفاءتها. فالتحول من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الرقمية في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة الكفاءات، وإدارة بيانات العاملين، مكن المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الشفافية والسرعة في اتخاذ القرارات، إلى جانب تحسين دقة العمليات وتقليل الأعباء الإدارية.

إن رقمنة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تمثل استراتيجية شاملة لإعادة هيكلة أنماط العمل وتوجيهها نحو الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري. فهي تتيح إمكانية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعاملين بشكل فوري، مما يساعد في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة وتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء. ومن ثم، أصبحت الرقمنة أداة داعمة لتعزيز المشاركة الوظيفية، وتحفيز الإبداع، وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وتطلعات الأفراد.

وعلى صعيد آخر، يشكل الأداء الوظيفي المعيار الحقيقي لقياس نجاح أي مؤسسة، حيث يعكس مستوى إنتاجية الموظفين وجودة مخرجاتهم ومدى التزامهم بالقيم والأهداف التنظيمية. ومع إدماج الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، أصبح بالإمكان تحسين هذا الأداء من خلال تمكين العاملين، توفير بيئة عمل مرنة، وتحقيق العدالة في تقييم الإنجازات عبر أنظمة إلكترونية دقيقة. كما أن هذه الرقمنة تدعم استراتيجيات التطوير المستمر للعاملين، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات التنافسية.

وبناءً على ذلك، تبرز أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية كآلية فعالة لتحقيق التكامل بين التكنولوجيا ورأس المال البشري، مما يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والجماعي. فهي تمثل نقطة التقاء بين الابتكار الإداري والتطور التكنولوجي، وتشكل أداة أساسية لضمان استدامة المؤسسات وتفوقها في ظل بيئة عمل عالمية تتسم بالتغير المتسارع. غير أن تساؤلاً جوهرياً يطرح نفسه في هذا السياق:

إلى أي مدى تساهم رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أهم الممارسات والآليات التي تقوم عليها رقمنة إدارة الموارد البشرية؟
2. كيف يمكن قياس مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين رقمنة إدارة الموارد البشرية ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية (البنية التحتية، شبكة الاتصال والبرمجيات) والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة والمعدات) والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكة الاتصال وقواعد البيانات والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج إشكالية راهنة تتعلق بتأثير التحول الرقمي على أداء العاملين في المؤسسات العمومية، خاصة في قطاع الصحة الذي يعد من أكثر القطاعات حساسية وحيوية. كما تبرز الأهمية العلمية للموضوع في إثراء الأدبيات المتعلقة بالموارد البشرية الرقمية، بينما تكمن أهميته العملية للموضوع في تقديم مؤشرات يمكن أن تساعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت على تطوير ممارساتها الإدارية وتحسين مستوى خدماتها الصحية.

أهداف الموضوع

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية، مع التركيز على دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية. كما يسعى إلى تحليل الممارسات الرقمية المتبعة في إدارة الموارد البشرية، وقياس أثرها على أداء العاملين، إضافة إلى تقديم توصيات عملية للمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي.

أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع من قناعة الباحثين بأهمية إدخال الرقمنة في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية، نظرًا للدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات الصحية. كما أن ندرة الدراسات الميدانية في هذا المجال على مستوى المؤسسات العمومية المحلية دفع إلى التركيز على هذه الحالة التطبيقية قصد الإضافة العلمية والعملية.

صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض الصعوبات أهمها صعوبة الحصول على بعض البيانات الدقيقة المتعلقة بالممارسات الرقمية داخل المؤسسة، إضافة إلى محدودية المراجع العربية الحديثة حول الموضوع، فضلاً عن بعض التحفظ من قبل الموظفين في مشاركة آرائهم الكاملة في الاستبيان.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرين (رقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي). كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية، مع تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

تقسيم الدراسة

تم تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: مدخل نظري حول رقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي،

ويتضمن ثلاثة مباحث:

• المبحث الأول: عموميات حول رقمنة إدارة الموارد البشرية.

• المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

•المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت،

ويتضمن:

•المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

•المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية داخل المؤسسة.

•المبحث الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وتحليل الفرضيات.

الفصل الأول:

مدخل نظري لرقمنة إدارة
الموارد البشرية والأداء
الوظيفي

تمهيد:

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز ملامح التطور الإداري في القرن الحادي والعشرين، حيث لم يعد استخدام التكنولوجيا مجرد خيار داعم، بل أصبح ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات التي تأثرت بهذا التحول، إذ شهدت ممارساتها تطورًا جذريًا بفضل الرقمنة، بدءًا من التوظيف الإلكتروني وإدارة الأداء الرقمي، وصولًا إلى التدريب والتطوير عبر المنصات التفاعلية. هذا التحول أسهم في تحسين دقة القرارات، وتبسيط الإجراءات، وزيادة فعالية التواصل الداخلي. وفي المقابل، يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً جوهرياً لمدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يعكس مستوى إنتاجية العاملين وجودة مخرجاتهم وسلوكياتهم المهنية. ومن ثم فإن الربط بين رقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي يفتح آفاقاً واسعة لفهم مدى قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين متطلبات التطور التكنولوجي والحفاظ على كفاءة رأس المال البشري. ويأتي هذا الفصل لتوضيح الأسس النظرية المرتبطة بهذين المفهومين وتحديد أهم أبعاد العلاقة بينهما من خلال تقسيمه الى :

• المبحث الأول: عموميات حول رقمنة إدارة الموارد البشرية

• المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

• المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول رقمنة إدارة الموارد البشرية

تعتبر رقمنة إدارة الموارد البشرية من أبرز مظاهر التحول الرقمي الذي يشهده العالم المعاصر، حيث لم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق الفعالية والنجاحة من دون الاعتماد على

التكنولوجيا الحديثة. إن دراسة هذا الموضوع تكتسي أهمية كبيرة لكونها تسلط الضوء على كيفية توظيف الرقمنة في تسيير أهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار عام يوضح المفاهيم والتطورات المرتبطة برقمنة إدارة الموارد البشرية، مع إبراز أهميتها وسماتها والتحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم رقمنة إدارة الموارد البشرية و تطورها

يشكل مفهوم رقمنة إدارة الموارد البشرية الأساس الذي يُبنى عليه أي تحليل علمي لهذه الظاهرة، حيث يُبرز المعاني المرتبطة بالرقمنة من جهة، وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى. ومن خلال دمج هذين البعدين يمكن صياغة تعريف شامل لرقمنة إدارة الموارد البشرية يعكس دور التكنولوجيا في تحديث ممارسات التسيير البشري. كما يتطرق هذا المطلب إلى مسار تطور إدارة الموارد البشرية عبر مختلف المراحل وصولاً إلى اعتماد الرقمنة كخيار استراتيجي.

أولاً: تعريف رقمنة إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم رقمنة إدارة الموارد البشرية، يجدر بنا الوقوف عند مفهوم الموارد البشرية باعتبارها العنصر البشري الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم مفهوم الرقمنة و هي كالتالي :

1-تعريف الرقمنة :

يُعد مصطلح الرقمنة من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجتمعاتنا العربية، حيث برز مع التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وقد تعددت التعاريف المقدمة له.

فالرقمنة تُفهم باعتبارها التحول الاجتماعي الناتج عن الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية في إنشاء المعلومات ومعالجتها ومشاركتها، وهي لا تقتصر على كونها ابتكاراً تقنياً فحسب، بل تعتمد على تطور تقنيات الاتصال بالشبكات، وأشباه الموصّلات، وهندسة البرمجيات، وما يترتب عن ذلك من آثار غير مباشرة في مختلف المجالات (بوعتلي وليلية، 2022، ص.12).

ومن هذا المنطلق، يرى بعض الباحثين أن الرقمنة تتجاوز بعدها التقني لتشكّل تحوّلاً ثقافياً واجتماعياً يُعيد صياغة أنماط العمل والتفكير والتواصل. وفي السياق نفسه، يوضح "تيري كاني" أن الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها (الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية، الصور الثابتة والمتحركة...) إلى صيغة مقروءة بالحاسوب

وفق النظام الثنائي(bits) ، باعتباره الوحدة الأساسية للمعلومة في النظم الرقمية، وذلك بفضل تقنيات وأجهزة متخصصة (النجار، 2020، ص.160).

وعليه نستنتج تعريف شامل للرقمنة اذ هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل التقليدي (ورقي أو تناظري) إلى شكل رقمي يمكن تخزينه، معالجته، واسترجاعه إلكترونياً. تتجاوز الرقمنة مجرد التحويل، إذ تشمل تحسين العمليات والخدمات عبر التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

2-إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة التي تقوم بما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرار روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها. (ابصير، 2018، ص.11)

إدارة الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والإنتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والعامة. (رفاعي، 1993، ص.04)

كما يعرف (Sikula. A) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الوظيفية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد". (ابصير، 2018، ص.12)

- تعريف glueck.w : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الإستغناء عنها. (حسونة، 2007، ص.06)

و عليه نستنتج تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية حيث انها وظيفة إستراتيجية تهدف إلى استقطاب الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، بما يضمن توظيف قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وهي بذلك تُعنى بتنظيم العلاقة بين العاملين والمؤسسة في إطار من الكفاءة والعدالة".

3-تعريف رقمنة إدارة الموارد البشرية :

يشير مصطلح رقمنة الموارد البشرية إلى التحول الرقمي الذي يؤثر حاليًا على صناعة الموارد البشرية بوجه عام، مدفوعًا بشكل كبير بالتطور الحاصل في تقنيات جمع البيانات وتحليلها، وفي مختلف الأدوات التكنولوجية. ويرى توم بينك أن الموارد البشرية الرقمية تتمحور أساسًا حول كيفية استخدام التكنولوجيا لدعم وظائف الموارد البشرية. (طوايبية، 2022، ص.33)

كما تُعرف رقمنة الموارد البشرية بأنها: "التحول الرقمي لخدمات وعمليات الموارد البشرية من خلال الاعتماد على التقنيات الاجتماعية، والتطبيقات المتنقلة، والتحليلات المتقدمة، والحوسبة السحابية، وهو ما يمثل تغييرًا جذريًا على مستوى النهج وطرق التنفيذ. ويحدث هذا التحول ضمن مسار متدرج مع تطور المنظمات، ويهدف إلى تحسين تجربة الموظف وتعزيز النجاح التنظيمي، وذلك عبر تحويل وظيفة الموارد البشرية من ورقية وتفاعلية وبطيئة إلى رقمية أولًا، متنقلة وأكثر كفاءة، مع التركيز على رفع مستوى مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم وزيادة فعالية المؤسسة بشكل ملموس بفضل التحول المستمر والمرن. (Diann 2018)

مما سبق، يمكن القول إن رقمنة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الإجراءات التي تسمح برقمنة الأدوات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، بغية تحويل تسييرها إلى نمط رقمي أكثر فاعلية.

ثانياً: مسار تطور إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ عدة مراحل متعاقبة، يمكن عرضها على النحو الآتي :

(أ) **النظام الورقي**: اتسمت هذه المرحلة باعتماد إدارة الموارد البشرية على الوثائق والسجلات الورقية في تسيير شؤونها، حيث كانت البيانات تُخزن في حاسوب مركزي بالاستناد إلى الملفات الورقية، كما كانت التقارير تُعد بطرق بدائية، مع بقاء إدارة الموارد البشرية الجهة الوحيدة المسؤولة عن هذه البيانات.

(ب) **بداية الكمبيوتر الشخصي**: مع ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية، بدأ الانتقال التدريجي من النظام الورقي التقليدي إلى تخزين البيانات والمعطيات على الحواسيب والشبكات المحلية. ومع التقدم التكنولوجي، أنشئت قواعد بيانات خاصة بالموظفين، مما ساهم في تطوير أساليب إعداد التقارير، وكشوف الرواتب، وتتبع المسار المهني للعاملين.

(ج) **نظام قواعد البيانات الإلكترونية**: تُعد هذه المرحلة نتيجة مباشرة لظهور تكنولوجيا قواعد البيانات المترابطة، والتي تقوم على تخزين بيانات متنوعة في ملفات مختلفة، بحيث

يختص كل ملف بنوع محدد من البيانات ذات الخصائص المشتركة. وقد أتاح هذا النظام إمكانية استخدام مجموعة من المعطيات المتفرقة بشكل متزامن من أماكن متعددة. وتميزت هذه المرحلة بتزايد الاعتماد على شبكة الإنترنت، الأمر الذي دفع المنظمات إلى استغلال قواعد البيانات في إعداد تقارير أكثر تعقيداً، مما عزز الترابط بين مختلف المصالح والأقسام داخلها. (BULMASH)

(2025)

(د) تكنولوجيا شبكات الإنترنت: في الوقت الراهن، تبنت العديد من المنظمات تكنولوجيا الموارد البشرية، حيث أصبحت فوائد التشغيل الآلي أكثر وضوحاً سواء في مجال الموارد البشرية أو في باقي مجالات الأعمال. وتركزت الجهود على التحول الآلي قصد تحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية، من خلال اعتماد مراكز الاتصال، والمعاملات الصوتية، إضافة إلى التطبيقات الرقمية التي تمثل قواعد بيانات يمكن للمستخدمين الرجوع إليها بسهولة عبر كلمات مرور مخصصة. (طوايبيبة، 2022، ص.34)

المطلب الثاني: أهمية وسمات رقمنة إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية من كونها وسيلة فعالة لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز مختلف العمليات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، إضافة إلى دورها في تحسين مستوى الشفافية وتسهيل اتخاذ القرار. كما أن لهذه الرقمنة سمات مميزة تجعلها مختلفة عن الأساليب التقليدية، فهي تقوم على التكامل الرقمي، التفاعل الفوري، والاعتماد على قواعد البيانات الضخمة. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز هذه الأهمية والسمات بما يوضح قيمتها المضافة للمؤسسات الحديثة.

أولاً: أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية

تُعد المنصة الرقمية لإدارة الموارد البشرية أسلوباً مستحدثاً يُعنى بتنفيذ وتسيير مختلف الأنشطة والوظائف الأساسية للموارد البشرية، إضافة إلى دعم الاستراتيجيات والسياسات المرتبطة بها. ولإبراز مكامن قوتها، يمكن الإشارة إلى أهميتها في النقاط الآتية: (مدوري، 2024، ص.09)

- توثيق المعلومات وحمايتها من الضياع أو التلف أو العبث.
- اختزال الجهد والوقت المرتبط بالمعاملات والسجلات الورقية التقليدية.

- تسريع عمليات إنجاز وجمع وتحليل بيانات الموارد البشرية بدقة أكبر، بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.
- تعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين من خلال توفير معلومات دقيقة حول أنشطتهم وتقييم أدائهم.
- اعتماد الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري يقوم على تداول المعلومات بين العاملين بمختلف مستوياتهم داخل المؤسسة، وإشراكهم في صنع القرار، مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- دعم الأتمتة ولا مركزية المعلومات الموجهة نحو الموظفين، بما يسهل تنظيم الخدمات المقدمة لهم ومعالجة المطالب الفردية اليومية.
- تحسين صورة المؤسسة عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة، وإضفاء شعور بالتقدير والانتماء لدى الطاقم الإداري، مع تعزيز التعاون بين مختلف الفرق والإدارة الإلكترونية.
- تطوير العلاقة داخل المؤسسة بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين الموظفين والمتعاملين الخارجيين، حيث يتحول دور المدير من مجرد مُشرف على العاملين إلى مسؤول عن توظيف الحلول المعلوماتية في التسيير.
- تمكين المستخدمين من التواصل والتنسيق فيما بينهم عبر قنوات متعددة، مثل غرف الحوار، والدردشات التفاعلية، ومؤتمرات الفيديو. (مدوري، 2024، ص. 09)

ثانياً: خصائص رقمنة إدارة الموارد البشرية

لقد أسهم التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات والهيئات في إحداث تغييرات جوهرية على الأساليب والطرق التقليدية المعتمدة في الإدارة، حيث انتقلت من نمط إداري تقليدي إلى إدارة حديثة تتسم بالخصائص الآتية: (نبراس، 2018، ص. 17)

-إدارة بلا ورق: تعتمد هذه الإدارة أساساً على الحاسب الآلي والأرشيف الإلكتروني، مع الإبقاء على الورق في نطاق ضيق وثنائي فقط، إذ تتناقص أهميته بوجود النظام الرقمي. كما تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ "الإدارة بلا مكان" من خلال استخدام الحواسيب المحمولة، والهواتف الذكية، ووسائل الاتصال الحديثة، بما يسمح للمسؤول الإداري بمتابعة نشاط المرفق والتدخل لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة عن بعد دون الحاجة إلى التواجد الفعلي في مقر العمل.

-إدارة بلا زمن: لا تتقيد الإدارة الإلكترونية بأوقات العمل الرسمية، حيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي معالجة أي طارئ أو اتخاذ قرار خارج ساعات العمل. وبفضل هذه الخاصية، أصبح العالم يعمل وفق مفهوم الزمن الحقيقي (24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، 365 يومًا في السنة)، وهو ما يُعرف بـ إدارة 24/7/365، مما ألغى الفاصل التقليدي بين الليل والنهار انسجامًا مع متطلبات الخدمة العامة ومصصلحة المواطن.

-إدارة بلا تنظيمات جامدة: تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة، بخلاف الإدارة التقليدية التي كانت تنصف بالجمود والبطء والاعتماد على العمل الروتيني. (رمضان، 2021 ص. 64)

المطلب الثالث: تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية ومعيقاتها

إن عملية تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية ليست بالأمر السهل، بل تتطلب استعدادًا تنظيميًا، بنية تحتية تكنولوجية ملائمة، وتكوينًا مستمرًا للموارد البشرية. ورغم الفوائد التي تقدمها هذه الرقمنة، إلا أنّ المؤسسات قد تواجه عدة معيقات على غرار ضعف الإمكانيات المادية، مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية. ومن هنا يهدف هذا المطلب إلى توضيح كيفية تطبيق الرقمنة في تسيير الموارد البشرية، مع تحليل أهم العقبات التي قد تحدّ من فعاليتها.

أولاً: أدوات وخطوات رقمنة إدارة الموارد البشرية

1-أدوات رقمنة إدارة الموارد البشرية

تُعد الأداة الأساسية لتحقيق رقمنة الموارد البشرية هي اقتناء برنامج (HRIS)¹، إذ يسمح هذا البرنامج بمركزة مختلف المعلومات والبيانات الضرورية لتسهيل عملية الرقمنة وضمان انسيابيتها. ومع انتشار رقمنة الموارد البشرية داخل المنظمات، أصبح هذا النظام أداة فعالة لإدارة كشوف الرواتب، وتتبع الوقت والإجازات، وتسيير الملفات الإدارية للموظفين (كالسجلات الصحية، والتأمينات، وغيرها)، بالإضافة إلى إعداد لوحات معلومات دقيقة خاصة بالموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من أنظمة معلومات الموارد البشرية المتاحة، مما يفرض على المؤسسات القيام بدراسة مقارنة بين البرامج والخدمات التي تقدمها هذه الأنظمة قبل عملية الاقتناء.

¹ HRIS: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

إلى جانب ذلك، توجد أدوات أخرى تدعم رقمنة الموارد البشرية، من أبرزها: (Gervoise 2025)

- المنصات التعاونية التي تسمح بإتاحة وثائق العمل ومشاركتها، فضلاً عن تنظيم جداول الأعمال الجماعية.
- منصات التدريب عبر الإنترنت التي توفر برامج تكوين رقمية للموظفين.
- تطبيقات الشبكات والإنترنت التي تعزز من فعالية الاتصال والتواصل داخل المنظمة.

2-خطوات رقمنة إدارة الموارد البشرية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح لزاماً على إدارات الموارد البشرية تبني مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات الحديثة التي تواكب هذا التطور وتضمن انسجامها مع بيئة العمل الجديدة، ومن أبرزها:

-إعادة تحديد المهام: يتعين على الموارد البشرية اليوم إعادة صياغة مهامها كفريق داعم للإدارة والعاملين، بما يساعد على سرعة التكيف مع الفكر الرقمي، والتأقلم مع الهياكل التنظيمية الشبكية، فضلاً عن تحليل الشبكات التنظيمية وتبني نماذج القيادة الرقمية. (عاشور، دت ، ص.09)

-ترقية التقنيات الأساسية: يتم ذلك من خلال استبدال الأنظمة القديمة بمنصات سحابية متكاملة لإنشاء بنية تحتية قوية، وتطوير الأدوات المستخدمة في مجالات التدريب، والتوظيف، وتسيير الأداء، مع اعتماد أنظمة سهلة الاستخدام تراعي احتياجات الموظفين.

-تطوير استراتيجية متعددة السنوات لتكنولوجيا الموارد البشرية: بات من الضروري اليوم وضع إستراتيجية طويلة المدى في هذا المجال، تشمل المنصات السحابية لتخطيط موارد المؤسسة، والتطبيقات التحليلية، وأدوات الذكاء الاصطناعي، وإدارة الحالات، وغيرها من الحلول الرقمية المبتكرة.

-بناء فريق رقمي للموارد البشرية: أصبح من المهم تكريس فرق متخصصة في إيجاد حلول رقمية، بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي لتطوير أنشطة التوظيف والتدريب. وتعمل المؤسسات الكبرى على تشكيل فرق تصميم رقمية لتطوير نماذج أولية وإطلاق تطبيقات خاصة بها.

-تنظيم الموارد البشرية في شبكات ذات خبرة مع شركاء أعمال أقوىاء: يقتضي الأمر إعادة النظر في النموذج التنظيمي للموارد البشرية، بما يركز على خبرة العاملين، والتحليلات، والثقافة المؤسسية، مع فتح المجال للتكوين وضمان جودة الاتصالات بين فرق الموارد البشرية. كما تساهم هذه الشبكات عالية الأداء في مشاركة الريادة ومعرفة أنشطة الفرق الأخرى. (عثماني، 2023، ص.689)

-جعل الابتكار إستراتيجية أساسية: ينبغي على المنظمات تعزيز ثقافة الابتكار في كافة أنشطة الموارد البشرية، من خلال تبني ممارسات رقمية حديثة مثل ملتقيات التصميم والهاكاثون، واعتماد أساليب مبتكرة للتوظيف تعتمد على تحليل البيانات الرقمية لاختيار الكفاءات الأكثر كفاءة.

-تدوير اليد العاملة الشابية في وظائف الموارد البشرية: يُستحسن أن تعتمد المنظمات على تدوير الموظفين بين إدارات مختلفة وإدارة الموارد البشرية، لتحقيق التوجيه العكسي للقياديين، مع توظيف الخريجين الجدد ذوي المهارات التحليلية لتجديد الرؤى في هذا المجال.

-تطبيق البنشمارك: يُعد الاعتماد على خبرات المتحدثين الخارجيين والانضمام إلى برامج الأبحاث آلية فعّالة للاستفادة من التجارب الناجحة التي حققتها منظمات أخرى في مجال الرقمنة.

ثانياً: معوقات رقمنة إدارة الموارد البشرية

عملياً، تواجه رقمنة الموارد البشرية العديد من القيود والعراقيل التي تعرقل مسارها داخل المنظمات، ومن أبرزها ما يلي: (عباس، د ت ، ص.516)

-قصور أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية: لا تدعم العديد من هذه الأنظمة التكنولوجيا الرقمية الحديثة، إذ تعمل عمليات الموارد البشرية وفق أنظمة متعددة (مثل تخطيط الموارد البشرية) مصممة بطريقة تقليدية. وقد أثبتت الدراسات أن أغلب المنظمات تجد صعوبة في التكيف مع أنظمة المعلومات والتقنيات الرقمية الحالية، حيث إن هذه الأنظمة المجزأة تحد من إمكانية طرح المبادرات الجديدة، كما أنها غير متوافقة مع التقنيات الحديثة مثل تطبيقات الويب أو الأجهزة الذكية كالهواتف المحمولة.

-تصورات الإدارة العليا: لا تزال بعض الإدارات العليا تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مركز تكلفة داخل المنظمة، في حين ينظر إليها البعض الآخر كمحرك رئيسي لتحقيق الربح. وبناءً على هذه الرؤية التقليدية، لا تُبذل جهود كافية لرقمنة إدارة الموارد البشرية تفادياً لتحمل تكاليف إضافية.

-نقص الرؤى القائمة على البيانات: رغم امتلاك إدارات الموارد البشرية لكميات ضخمة من البيانات، إلا أن قلة من المؤسسات تستغلها لقياس فعالية برامجها أو متابعة مستوى مشاركة الموظفين أو التخطيط المستقبلي لاحتياجات القوى العاملة. كما أن وجود أنظمة منفصلة يُعقد من عملية جمع البيانات ويُشكل عائقاً أمام الرقمنة.

-قيود متعلقة بنقص الموارد: تُعد من أبرز العقبات التي تواجه المنظمات في محاولتها للتحويل الرقمي، وتشمل: (عباس، د ت ، ص.516)

- افتقار الكفاءات البشرية القادرة على قيادة عملية الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- محدودية الموارد المالية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي.
- ضعف توفر التقنيات الحديثة، أو عدم منحها الأولوية من طرف الإدارة العليا.

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات، حيث يعكس مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتأثر الأداء بعوامل عدة، منها بيئة العمل، التدريب، التحفيز، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. لذا، فإن تطوير الأداء الوظيفي يتطلب استراتيجيات متكاملة تجمع بين الكفاءة البشرية والتقنيات الحديثة لضمان الإنتاجية والجودة، بحيث اعتمدنا في هذا المبحث على المطلب الأول : مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي و اهدميته، والمطلب الأول يتضمن مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي و أهدافه، والمطلب الثاني تطرق إلى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي ثم المطلب الثالث ابعاد الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يعكس مدى كفاءة الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه. وتزايد أهمية هذا المفهوم في ظل سعي المؤسسات إلى تحسين جودة العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي هذا المطلب سوف نتطرق الى ذلك من خلال ما يلي .

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي

لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية :

أدى الشيء: قام به، أدى الدين قضاؤه، أدى الصلاة قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه .

الأداء: و هو تنفيذ الفعل أو المهمة وفق معايير محددة، ويشمل التأدية بمعنى الإنجاز العملي، والتلاوة كعرض صوتي أو شفهي، خاصة في السياقات الدينية أو اللغوية. ويمكن أن يمتد المفهوم ليشمل الأداء الوظيفي، الأكاديمي، أو الفني، ويُقاس عادة بجودة التنفيذ وفعاليته ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة.. (إبراهيم، د ت ، الصفحة24)

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي أُشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس petit la rousse . (مزهودة، 2001، الصفحة 86)

يعكس هذا التعريف البُعد الفردي للأداء، حيث يُبرز أهمية فهم الفرد لدوره وقدرته على تنفيذ المهام، مما يجعل الأداء نتيجة لتكامل داخلي بين المهارة والإدراك.

كما يعبر مفهوم الأداء: " عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" .
(محمد، 2009 ،صفحة 383)

إصطلاحاً: حظي مفهوم الأداء بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والأكاديميين والكتاب، والعملية من قبل رجال الأعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار، ووجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم وسيتم عرض بعض هذه التعاريف.

✓ **الاتجاه الأول:** اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه فعل أو نشاط وسلوك .

✓ **الاتجاه الثاني:** اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه نتاج ومحصلة لفعل معين .

✓ **الاتجاه الثالث:** اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه عملية تفاعل بين عدة عوامل .

وسيتم شرح هذه الاتجاهات :

-**الاتجاه الأول :** عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما .(السكر، 2013، الصفحة 40)

تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .(المناعي، 2010، الصفحة 218)

في هذين التعريفين الأداء عمل ونشاط وفعل يؤدي إلى الهدف المرسوم .

نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة .(نعامة، 2011، الصفحة 136)

أضاف هذا التعريف إلى النشاط والهدف أنه يتم بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة. كذلك حكم على هذا النشاط بالنجاح في حين أن هذا النشاط قد ينجح وقد يفشل .

عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعا للمعايير الموضوعية .

أضاف هذا التعريف إلى النشاط أو الفعل لأجل اكتساب مهارة والتمكن الجيد والقدرة والمعرفة وذلك حسب المعايير الموضوعية لكنه حكم على الفعل بأنه إيجابي في حين أنه قد يكون إيجابي أو سلبي .

إن يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي إلى الهدف المسطر، بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية .(المسوري، 2013، الصفحة668)

-الاتجاه الثاني :عرفته ما ينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الصررايرة، 2011، الصفحة 607)

في هذا التعريف الأداء الوظيفي ناتج قيام الموظف بعمله .

الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد .(خليفة، 2010، الصفحة 606)

يضيف هذا التعريف إلى الناتج أنه يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة .

ومنه يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله، والمعبر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محددة .

-الاتجاه الثالث : هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه قد لا يكون قادراً على إنجازة بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح .

كما يمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بشكل الصحيح لعدم توفر القدرة على ذلك. (الصررايرة، 2011، الصفحة 607)

هذا التعريف مع أنه أشار إلى أنه عملية تفاعل، إلا أنه ركز على محددات الأداء وليس الأداء في حد ذاته إذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي .

عرفه "أندروود" بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

هذا التعريف أيضاً ركز على محددات الأداء الوظيفي الجهد والقدرة .

-كما عرف بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبط بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معا". (الحساسى، 2011، ص 104)

هذا التعريف يعتبر الأشمل، إذ أشار إلى أن الأداء الوظيفي ليس فقط الناتج وليس فقط النشاط أو السلوك فقط بل هما معا.

ويشير "وماس جيل برت" إلى مفهوم الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، حيث أن السلوك ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا . (الحساسى، 2011، ص 104)

إذن فالأداء هو تفاعل بين السلوك والنتائج المترتبة عنه .

ومن خلال هذه الاتجاهات يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يلي :

هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر باستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء في حاجة المؤسسات إلى تحقيق أداء مثالي لموظفيها، بهدف بلوغ أهدافها وإنجاز أنشطتها بفعالية، مما يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية وضمان استمراريتها في السوق. كما أن الأداء يعد عنصراً أساسياً في تطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل. فالأداء الجيد يمثل مصدراً للرضا لكل من الأفراد والمؤسسة، في حين أن ضعف الأداء وعدم تحقيق الأهداف يؤديان إلى عدم الرضا. ومن المعروف أن الأداء يرتبط بمكافآت مالية ومزايا مهنية، حيث يحظى الموظفون الأكفاء بفرص للترقية والتقدم المهني بسهولة أكبر مقارنةً بمن يعانون من تدني الأداء. (يوسف، 2016، الصفحة 15)

من ناحية أخرى، هناك تمييز بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي؛ فالأداء التنظيمي يشير إلى ما يُطلب من الموظف إنجازَه وفقاً لتوجيهات رؤسائه، بينما الأداء الفعلي هو ما يقدمه الموظف بناءً على كفاءته. وقد يكون هذا الأداء أقل من المستوى المطلوب، مما يجعله غير مرضٍ، أو أعلى منه، مما يعكس تميزاً في الأداء.

يمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي: (ارفيس، الصفحة 481)

- يُعد الأداء العنصر الأساسي في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات، حيث يرتبط بالعنصر البشري الذي يحوّل الموارد إلى منتجات ذات قيمة مادية تُباع للمستهلك، مما يعزز تحقيق الأرباح. وبالتالي، فإن ثبات تكلفة الموارد وتحسين إنتاجية العنصر البشري يساهمان في تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل فاعلية وأقل تكلفة وأعلى ربحية.
- يساهم الأداء الفعّال في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث يُعد مؤشرًا على استقرار المؤسسة ونجاحها، إذ يعكس ارتفاع مستوى الأداء كفاءة المؤسسة، بينما يشير تدني الأداء إلى تحديات قد تواجهها.
- يتيح الأداء الوظيفي للفرد استغلال قدراته وإمكاناته بأفضل شكل ممكن، وتجاوز العقبات التي قد تعترض طريقه، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة والتفاعل مع مختلف الظروف بما يخدم مصلحة العمل. (ارفيس، الصفحة 481)

ثالثًا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

- هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومن أبرزها ما أشار إليه عبد المحسن : (السعيد و العيداني، 2022، الصفحة 615)
- **حجم العمل**: يختلف تأثير حجم العمل على الأداء باختلاف طبيعة المنظمة، فالمنظمات التي تتعامل مع كميات كبيرة من المهام تحتاج إلى موارد أكبر مقارنةً بتلك التي تتعامل مع حجم عمل أقل.
 - **التحسينات التنظيمية والإجرائية**: يعتمد معدل الإنتاج على عوامل متعددة، مثل كفاءة الهيكل التنظيمية والإجراءات المتبعة، حيث أن تبسيط خطوات العمل وتقليل التعقيدات الإدارية يساهم في خفض الموارد اللازمة لإنجاز المهام.
 - **العوامل التقنية والتكنولوجية**: يتأثر الأداء الوظيفي بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتاحة، إذ أن إدخال التقنيات الحديثة، سواء من حيث الأجهزة أو البرمجيات، يعزز من كفاءة الموظفين ويساعد في تحسين إنتاجيتهم.

المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

يعد الأداء الوظيفي أحد المحاور الأساسية التي تحدد كفاءة وفعالية الموظف في بيئة العمل. يتأثر هذا الأداء بعدد من العناصر والمحددات التي تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز التطوير الشخصي والمهني.

أولاً : عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر أساسية، من أبرزها: (لبصير، 2009 ، الصفحة 41-42)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات والخبرة الفنية بالإضافة إلى الإلمام العام بمجالات العمل ذات الصلة.
- **جودة العمل:** وتتجلى في الدقة، والتنظيم، والإتقان، والتمكن الفني، إلى جانب القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة وخلوها من الأخطاء.
- **كمية العمل:** تشمل حجم المهام المنجزة في الظروف العادية ومدى سرعة إتمامها.
- **المثابرة والاعتمادية:** وتتضمن الجدية في أداء العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد مع الحاجة المحدودة للإشراف والتوجيه.

من خلال هذه العناصر، يتضح أن الأداء الوظيفي يعتمد على المعرفة والمهارات، إلى جانب جودة وكفاءة التنفيذ، وسرعة الإنجاز، فضلاً عن الجدية وتحمل المسؤولية في إتمام المهام المطلوبة. (لبصير، 2009 ، الصفحة 41-42)

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

تنقسم محددات الأداء إلى نوعين رئيسيين: المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، حيث يؤثر كل منهما بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

I-المحددات الداخلية

تشمل العوامل التي تتبع من داخل الموظف نفسه وتؤثر على أدائه، وهي: (الصحا، 2013، الصفحة108)

1. **الجهد:** يتمثل في مقدار الطاقة البدنية والذهنية التي يبذلها الموظف أثناء أداء مهامه، ويتأثر هذا الجهد بالدعم والحوافز المقدمة له.
2. **القدرات:** تشمل السمات والمهارات الشخصية التي تؤهل الفرد لأداء وظيفته بكفاءة، مثل القدرة على التحمل، سرعة البديهة، والكفاءات التقنية اللازمة للعمل.

3. إدراك الدور: يشير إلى فهم الموظف لمتطلبات وظيفته ومدى وعيه بالمهام والمسؤوليات المناطة به، حيث يسهم هذا الفهم في توجيه جهوده وقدراته نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

II-المحددات الخارجية

تشمل العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة الموظف لكنها تؤثر على أدائه، وهي:

1. **متطلبات العمل:** تتعلق بطبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات، إضافة إلى الأدوات والمعدات والطرق المستخدمة في إنجاز العمل.

2. **البيئة التنظيمية:** تشير إلى المناخ العام داخل المؤسسة، بما في ذلك أسلوب الإشراف، توفر الموارد، القوانين والأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، ونظام السلطة داخل المؤسسة.

3. **البيئة الخارجية:** تشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على بيئة العمل، مثل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، حيث يمكن أن يكون لهذا التأثير انعكاسات إيجابية أو سلبية على أداء الموظف. (عامر، 2010، الصفحة 223-224)

بناءً على ما سبق، يتضح أن الأداء الوظيفي يتأثر بمزيج من العوامل الداخلية المتعلقة بالموظف نفسه، والعوامل الخارجية المرتبطة ببيئة العمل والمؤثرات الخارجية، مما يستوجب تكامل الجهود بين العامل والمؤسسة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

المطلب الثالث : ابعاد الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة التي تساهم في تعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها. يتأثر هذا الأداء بعدد من العوامل التي تحدد مدى كفاءة الموظف وقدرته على تحقيق نتائج ملموسة في بيئة العمل. و تتمثل اهم ابعاده في: (اوزنا جي، 2011، الصفحة 29)

● **البعد الأول: الجودة:** تعني الجودة في سياق الأداء الوظيفي تقديم نتائج ومخرجات تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء أو المعنيين. تشمل الجودة الدقة، الكفاءة، والامتثال للمعايير المحددة. كما تُعد الجودة أحد العناصر الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وأداء الموظفين. تعزيز الجودة في جميع جوانب العمل يساهم في رفع سمعة المؤسسة، وزيادة فرص النجاح والابتكار، وكذلك في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة.

● **البعد الثاني: الجهد:** يشير الجهد إلى مقدار الطاقة والعمل الذي يبذله الموظف لتحقيق أهداف العمل. يشمل ذلك التفاعل مع المهام المختلفة، تحمل المسؤوليات، والعمل الإضافي عند الحاجة. حيث ان الجهد المبذول من قبل الموظفين يساهم في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة. كلما زاد الجهد الفردي، زادت احتمالية تحقيق نتائج عالية، مما ينعكس إيجابًا على أداء الفريق والعمل الجماعي بشكل عام. (اوزنا جي، 2011، الصفحة 29)

● **البعد الثالث: الإجراءات:** الإجراءات هي الخطوات والعمليات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها. يشمل ذلك كيفية أداء المهام، متابعة العمليات، والتأكد من التزام الجميع بالمعايير والسياسات المعتمدة. حيث ان الإجراءات الواضحة والمحددة تساعد في تحسين التنسيق بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة. كما تساهم الإجراءات الفعالة في تقليل الأخطاء وتعزيز الانضباط، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي. (الربنوطي، 2004، الصفحة 385)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تُعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية لفهم الأبعاد النظرية والتطبيقية لموضوع البحث، إذ تساهم في إبراز مختلف جوانب الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من خلال تحليلات علمية وتجريبية متنوعة. كما تساعد على الكشف عن الثغرات البحثية واستثمار النتائج المتوصل إليها سابقًا من أجل بناء رؤية أكثر شمولية حول أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الخدمائية. ومن خلال استعراضها، يمكن الوقوف على أهم التوجهات العلمية والمعرفية التي تثرى هذا البحث وتعزز من مصداقيته الأكاديمية.

المطلب الأول : الدراسات العربية والمحلية

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في الوطن العربي برقمنة إدارة الموارد البشرية باعتبارها أداة فعالة لتحديث أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها. وقد تنوعت الدراسات في هذا المجال لتشمل أبعادًا تقنية، تنظيمية، وبشرية.

أولاً : الدراسات العربية والمحلية المتعلقة برقمنة إدارة الموارد البشرية

1-شوين حمزة حسين، جبرائيل احمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في جودة خدمات الاتصالات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 73، العدد 8، جامعة أربيل التقنية، العراق، 2025: هدفت الدراسة إلى بيان كيف تساهم رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة

خدمات شركات الاتصالات من خلال رقمنة عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة المعرفة. اعتمد الباحثون على مسح ميداني واستبيانات موجهة للعاملين وإدارات الموارد البشرية في شركات اتصالات، مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأدوات إحصائية (معاملات ارتباط وتحليل انحدار). توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تزيد كفاءة عمليات الموارد البشرية وتحسن تجربة الموظف وتنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، مع توصية بتعزيز البنية التحتية الرقمية والتكوين الرقمي للعاملين.

2-براهيمي أحمد نزار، «تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة»، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2024: ركزت هذه المذكرة على قطاع الصحة العمومية الذي يعد من أكثر القطاعات حاجة للتحديث الرقمي، حيث هدفت إلى قياس الأثر الفعلي للرقمنة في تحسين عمليات الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة. اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الموظفين والإدارات الإدارية، حيث وزعت على عينة متنوعة لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية. تم تبني المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بدراسة الحالة وتطبيق أساليب إحصائية لمعالجة البيانات (SPSS). أبرزت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرقمنة في تسهيل عمليات التوظيف والتكوين والتقييم، كما ساهمت في توفير قاعدة بيانات دقيقة عن الموارد البشرية وتحسين سرعة الاستجابة في اتخاذ القرارات. إلا أن الدراسة أشارت أيضاً إلى بعض العقبات مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقلة تكوين الموظفين في مجال استخدام الأنظمة الرقمية، بالإضافة إلى مقاومة بعض العاملين لعملية التغيير. وأوصى الباحث بضرورة تدعيم الاستثمار في الرقمنة وتوفير برامج تكوين مستمرة للموظفين.

3-دوش حمزة، «الرقمنة والإدارة الإلكترونية وأثرها في إدارة الموارد البشرية بالجماعات الإقليمية في الجزائر - البلدية نموذجاً»، مجلة الشامل التربوية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2024: تناول هذا المقال إشكالية الرقمنة في تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات الجزائرية، باعتبارها من أهم الجماعات المحلية التي تواجه تحديات في تسيير الموارد البشرية لارتباطها المباشر بخدمة المواطن. كان الهدف من المقال إبراز كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يغير من أنشطة التوظيف، التكوين، متابعة المسار المهني، وتقييم الأداء داخل البلديات. لم يعتمد الباحث على أداة ميدانية مباشرة، بل ارتكز على مراجعة أدبية واسعة وتحليل مقارن للتجارب الجزائرية وبعض التجارب الدولية، في إطار المنهج الوصفي التحليلي المقارن. توصلت الدراسة إلى أنّ الرقمنة تساهم في تحسين الشفافية وسرعة معالجة الملفات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، وتمكّن من بناء قواعد بيانات أكثر دقة، كما تقلل من البيروقراطية. ومع ذلك، فإن

نجاح الرقمنة على مستوى البلديات يبقى مرهوناً بمدى توافر الإرادة السياسية، وتحديث الإطار القانوني، وتوفير التمويل اللازم لتطوير الأنظمة وتكوين الموارد البشرية على استعمالها.

4- نجاح جواد جبريل، رقمنة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة درنة، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد (2)، ليبيا، 2024: هدفت الدراسة إلى قياس أثر مستوى رقمنة ممارسات الموارد البشرية على نمو الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في الجامعة. اعتمد الباحث أداة الاستبيان وجمع بيانات من عينة 165 فرداً بطريقة عشوائية بسيطة. اتبع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقات والتأثيرات بين أبعاد الرقمنة والإبداع. أظهرت النتائج ارتفاع مستويات الرقمنة بكافة أبعادها (الاختيار الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، التدريب الرقمي، التمكين الرقمي) وارتفاعاً ملحوظاً في الإبداع والابتكار، مع وجود تأثير طردي دال إحصائياً لرقمنة إدارة الموارد البشرية على تنمية الإبداع لدى العاملين.

5- جنات فغول، «إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر»، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019: جاءت هذه الأطروحة في سياق الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية الكبرى، حيث سعت الباحثة إلى دراسة انعكاسات الرقمنة على إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها من أوائل المؤسسات التي تبنت مشروع التحول الرقمي. كان الهدف الرئيس هو التعرف على مدى توظيف التطبيقات الرقمية في مختلف أنشطة الموارد البشرية، خاصة في التوظيف، التكوين، وتقييم الأداء. اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة من الموظفين والإطارات الإدارية (100 استبانة)، إلى جانب المقابلة لجمع بيانات نوعية. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بدراسة الحالة التي تسمح بفهم عميق للظاهرة في بيئتها الواقعية. وتوصلت النتائج إلى أنّ المؤسسة حققت خطوات معتبرة في مجال التكوين الرقمي والتدريب عن بعد، مما ساهم في تقليص الوقت والتكاليف وتحسين فعالية التكوين، غير أنّ باقي مجالات الموارد البشرية مازالت تعرف تبنياً محدوداً للرقمنة، وهو ما دفع الباحثة إلى التوصية بضرورة وضع استراتيجية شاملة للرقمنة تشمل كل أنشطة الموارد البشرية.

ثانياً : الدراسات العربية والمحلية المتعلقة بالأداء الوظيفي

تُعد الدراسات العربية والمحلية حول الأداء الوظيفي مرجعاً أساسياً لفهم طبيعة هذه الظاهرة في بيئات العمل المختلفة، إذ تسلط الضوء على العوامل المؤثرة فيه وطرق تطويره. وقد

ساهمت هذه البحوث في إثراء الأدبيات من خلال تقديم نماذج تطبيقية مرتبطة بخصوصية المؤسسات العربية والجزائرية

لزرق سمية- "القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة - قتي المختار" مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، يوليو 2025: هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، واعتمدت الاستبيان لجمع البيانات من جميع موظفي المؤسسة (عددهم 174)، وحللتها باستخدام برنامج SPSS v25. النتائج أظهرت أن النمط الديمقراطي يساهم في تحسين الأداء، بينما النمطان الأوتوقراطي والحر يؤثران سلباً. وأكدت الدراسة أن التركيز على القيادة الديمقراطية يعزز الأداء الوظيفي.

مرداسي شوقي ومعتوق سامية، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2022: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد جودة حياة العمل (الاستقرار، ظروف العمل، فرص التطوير) على الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة. استخدم الباحثان أداة الاستبيان لقياس المتغيرات، وتم اختيار عينة قصدية من الأساتذة. اعتمد المنهج الكمي القياسي بالتحليل الانحداري واختبارات الارتباط. أظهرت النتائج أن أثر جودة حياة العمل كان ضعيفاً إجمالاً، باستثناء بعد الاستقرار الذي ظهر تأثيره الإيجابي على الأداء، مع توصية بضرورة تحسين بيئة العمل الجامعية لرفع الكفاءة الوظيفية.

لخبر جعلاب - "ضغوط العمل وانعكاسها على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية ببلدية مقرة ولاية المسيلة" أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، نوفمبر 2021: هدفت إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموظفين في بلدية مقرة، وتحديد مصادر هذه الضغوط واقتراح حلول علمية. استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات من عينة (غير مذكورة عددها بالمصدر)، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. من خلال التحليل، تبين أن ضغوط العمل تؤثر بشكل عام على الأداء الوظيفي، رغم أن المصدر لا يوضح تفاصيل النتائج الرقمية أو المستويات.

حنان تركمان، قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة السورية، بحث منشور بمستودع شمرا-أكاديميا، سورية، 2020: هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الوظيفي وفق مؤشرات المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل، نوعيته، والمثابرة. اعتمدت أداة الاستبيان التي وزعت على 66 موظفاً في 11 مصرفاً خاصاً واسترجع منها 59. المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي مع تحليل متوسطات وانحراف معياري. أظهرت النتائج أن

الأداء الوظيفي الكلي مرتفع في المصارف الخاصة، مع فروق بسيطة بين المؤشرات الفرعية، وأوصت الدراسة بدعم برامج التدريب المستمر لضمان استدامة الأداء العالي.

شربي بشير، الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 14، الجزائر، 2019: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين والتعرف على الفروق باختلاف السن والأقدمية. تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية شملت أبعاد الأداء (المعرفة بالوظيفة، كمية العمل، جودة العمل). المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني. عينة البحث تكونت من 300 موظف موزعين على إدارات الجامعة. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع بشكل عام، ولم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين باختلاف الأقدمية أو السن، ما يعكس استقرار الأداء داخل الجامعة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :

شهدت البيئة الأكاديمية الأجنبية اهتمامًا متزايدًا بموضوع رقمنة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تناولت عدة دراسات تطبيقات الرقمنة في مؤسسات مختلفة كالجوامع والشركات والمستشفيات. وقد تميزت هذه البحوث بالاعتماد على مناهج كمية وكيفية متقدمة، وأدوات دقيقة مثل الاستبيانات والمقابلات والنمذجة الإحصائية. وسمحت هذه الدراسات بتقديم نتائج هامة حول أثر الرقمنة في رفع الكفاءة وتحسين إنتاجية العاملين. ومن خلال استعراض بعض النماذج الأجنبية، يمكن الاستفادة من تجاربها ومقارنتها بالبيئة المحلية.

أولاً: الدراسة الأجنبية المتعلقة برقمنة الموارد البشرية

شهدت البحوث الأجنبية اهتمامًا واسعًا بموضوع رقمنة إدارة الموارد البشرية باعتبارها رافعة أساسية لتطوير الكفاءات وتحسين الممارسات التنظيمية، حيث ركزت هذه الدراسات على تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء وإدارة رأس المال البشري في بيئات عمل متنوعة.

Filip ،Peter Šamalík ،Zdenko Stacho ،Katarína Stachová -1
"The Impact of E-HRM Tools on Employee ،Sekan
Engagement" ،مجلة Administrative Sciences ،المجلد 14 ،العدد (11) ،
سلوفاكيا، 2024: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تفاعل الموظفين داخل المؤسسات الأوروبية. اعتمد الباحثون على أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجموعة شركات في أوروبا الوسطى والشرقية، واستخدم المنهج

الكمي التحليلي بالاعتماد على أساليب إحصائية متقدمة لقياس الارتباط. أظهرت النتائج أن الرقمنة عبر المنصات الرقمية والتحليلات الكبيرة تسهم إيجاباً في رفع مستوى التفاعل، كما تبين أن العلاقة بين استخدام أنظمة الـE-HRM والتفاعل الوظيفي متوسطة القوة. وأكدت الدراسة أن نجاح الرقمنة يتطلب بيئة تنظيمية داعمة وثقافة منفتحة، وخلص الباحثون إلى أن الأدوات الرقمية تعزز الكفاءة لكنها ليست العامل الوحيد في رفع التفاعل.

2- Shamim Akhtar ،Hongyun Tian ،Shuja Iqbal ،Ying Zhang
"Digitizing Success: Leveraging Digital Human Resource Practices for Transformative Productivity in Chinese SMEs"
مجلة Heliyon، الصين، 2024: هدفت الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات الموارد البشرية الرقمية في تحسين الإنتاجية والتحول الرقمي بالشركات الصغيرة والمتوسطة. استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات من 339 مديراً في مقاطعة جيانغسو الصينية، واعتمد المنهج الكمي باستخدام تقنية PLS-SEM لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن الرقمنة تعزز التحول الرقمي والسلوك الابتكاري والإنتاجية، كما بينت أن التحول الرقمي وسيط مهم بين ممارسات الموارد البشرية الرقمية والابتكار. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الابتكار التخريبي يعدل العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي. وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة ليست خياراً بل ضرورة استراتيجية لتعزيز التنافسية.

3- Afif Safrudin
"The Impact of Digitalization on Human Resource Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Navigating the Challenges and Opportunities"
Academic Science، إندونيسيا، 2024: هدفت الدراسة إلى فهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق الرقمنة داخل الموارد البشرية. استخدم الباحث أداة المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية إلى جانب تحليل الوثائق التنظيمية، واتبع المنهج النوعي بالاعتماد على التحليل الموضوعي لمضامين البيانات. أظهرت النتائج أن المؤسسات تستفيد من الرقمنة في خفض التكاليف وتسريع القرارات، لكنها تواجه صعوبات متعلقة بنقص الموارد المالية والبشرية، كما لوحظ وجود مقاومة داخلية للتغيير بين الموظفين. وخلص الباحث إلى أن نجاح الرقمنة يتطلب تدريباً مستمراً وثقافة تنظيمية مرنة، وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى الرقمنة تحقق مستوى أعلى من الابتكار.

"Digital Transformation in Human Resource Management and Its Role in Gen Z Career Development: A Systematic Literature Review"، Regi Sanjaya و Immanuella Anita Indroputri -4، Petra International Journal of Business Studies، Review

إندونيسيا، 2024: هدفت الدراسة إلى استقصاء دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير مهن جيل Z. اعتمد الباحثان على مراجعة منهجية للأدبيات شملت 19 دراسة مختارة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية (SLR). بينت النتائج أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت أساسية في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، كما أظهرت أن جيل Z أكثر قابلية للتكيف مع الممارسات الرقمية مقارنة بالأجيال السابقة. وأكدت النتائج ضرورة تحديث سياسات الموارد البشرية لتتماشى مع متطلبات هذا الجيل، وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة تدعم تطوير الكفاءات الوظيفية لجيل Z، وأوصت بدمج الابتكار الرقمي في استراتيجيات المؤسسات لتعزيز استقطاب الشباب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي :

تُظهر الدراسات الأجنبية اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين التحولات الرقمية والأداء الوظيفي، حيث ركزت أغلبها على بيئات عمل متنوعة وبمناهج كمية وكيفية متطورة، مما يوفر أساسًا مقارنًا يمكن الاستفادة منه في إثراء البحث الحالي.

1- Alex E. Osuala، Okwudili B. Emerole، Anthony N. Offurum -1 Gideon A. Emerole – "Digitalization and Employees' Performance: Evidence from Mobile Telephone Network (MTN) Asian Journal of Economics, Finance and Management، Southeast, Nigeria"

المجلد 6، العدد 1، نيجيريا، يونيو 2024: هدفت الدراسة إلى قياس أثر الرقمنة في إدارة الأداء عبر النظام الرقمي (DBPM) على الأداء السياقي للموظفين في MTN بجنوب شرق نيجيريا. اعتمد الباحثون على أداة الاستبيان المسمى "Digitalization and Employees' Performance Questionnaire"، جمعوا البيانات بواسطة عيّات عشوائية ومقصودة من موظفي MTN، وتحققوا من صلاحية الأداة باستخدام الصلاحية الظاهرية والمحتوى، وتأكدوا من الاتساق عبر اختبار ألفا كرونباخ. استخدم المنهج الكمي التحليلي، إذ وظّفوا الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار العادي (OLS). أظهرت النتائج أن النظام الرقمي لإدارة الأداء له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% ($Sig < .01$) على الأداء السياقي للموظفين. أوصت الدراسة

بالحفاظ على النظام الرقمي وتطويره ليشمل التغذية الراجعة الفورية وتحليلات الأداء الرقمي، مع التأكيد على واجهة استخدام سهلة تحفز مشاركة الموظفين.

**Choy Leong Yee – ‘Zuraina Dato’ Mansor ،Wang Guifang -2
“Decoding Employee Digital Performance: An In-Depth
Global Business Management Review ‘Literature Analysis”**

(GBMR)، المجلد 16، العدد 1، ماليزيا، 30 يونيو 2024: هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل وأبعاد الأداء الرقمي للموظفين وتأثير التحول الرقمي عليه. استخدم أداة مراجعة منهجية للأدبيات PRISMA لتحليل 32 دراسة مختارة. اعتمد المنهج النوعي التحليلي عبر مراجعة الأطر النظرية، مثل "Results and Determinants" و "Adaptive Enterprise Architecture". أظهرت النتائج أن القيادة، إدارة الموارد البشرية، والتكنولوجيا الرقمية تؤثر بشكل بالغ في الأداء الرقمي، وأن السلوك والموقف الوظيفي يعملان كوسيط بين دعم المؤسسات والأداء. كما لُوحيظت فجوات بحثية في البُعد المالي والتنافسي. خلص الباحثون أن الركائز التنظيمية والتحول الرقمي أساسيان لتعزيز الأداء الرقمي للموظف، مع توصيات بتركيز أكبر على قياسات مرنة ومؤشرات أداءٍ مبتكرة.

**Qi Gao – “Digital Leadership and Employee Innovative Performance: The Role of
Jonghyuk Park ،Yongkang Wang -3
‘Frontiers in Psychology ،Job Crafting and Person–Job Fit”**

كوريا/الصين، 30 أبريل 2025: هدفت الدراسة إلى بحث تأثير القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري للموظف، مع تحليل دور "job crafting" وتوافق الشخص–الوظيفة كعوامل وسيطة ومعدلة. اعتمدت الدراسة على 306 استبياناً موزعة على موظفي شركات تصنيع، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وُظف المنهج الكمي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM. أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على الأداء الابتكاري، وأن استراتيجيات "job crafting" (خاصة crafting المهام والإدراك) تتوسط هذه العلاقة. كذلك، وُجد أن توافق الشخص–الوظيفة يعزز تأثير crafting الإدراكي على الأداء الابتكاري، ويقوّي التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية عبر crafting الإدراكي. خلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز الوظائف عبر القيادة الرقمية، والعمل على توافق الموارد البشرية لرفع الأداء الابتكاري.

**On the Consequences of “ (مقالة بحثية):
Emerald Insight Study -4
Electronic Performance Monitoring in Organizations: Theory
and Evidence”، عام 2024/2023: هدفت الدراسة إلى فحص تأثير المراقبة**

الإلكترونية للأداء (EPM) على الأداء الفردي، مع استكشاف أدوار التطفل على الخصوصية والثقة التنظيمية والإجهاد. اعتمد الباحثون على مسح شامل شمل 1,119 مشاركًا، واستخدموا الاستبيان كأداة جمع. اعتمد المنهج الكمي النظري والتطبيقي، من خلال اختبار تسع فرضيات مبنية على إطار نظري شامل. أظهرت النتائج أن إدراك المراقبة الإلكترونية يرفع الشعور بالتطفل، يقلل الثقة التنظيمية، ويزيد الإجهاد، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الشخصي. كما بينت أن التطفل يؤدي إلى انخفاض الثقة، وأن انخفاض الثقة يزيد الإجهاد. خلصت الدراسة إلى أن المراقبة الإلكترونية قد تحمل آثارًا سلبية على الأداء عبر آثار نفسية وسلوكية، وأوصى الباحثون بضرورة التوازن بين الرقابة والرفاهية التنظيمية.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أنّ لكل دراسة خصائصها المميزة من حيث المنهج والأدوات والأهداف وموضوع البحث. وبالمقارنة معها، تبرز للدراسة الحالية مجموعة من المميزات التي تجعلها أكثر ارتباطًا بالبيئة المحلية وأكثر شمولية في معالجة إشكالية رقمنة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، و منها نذكر ما يلي:

1- من حيث المنهج

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا في المناهج: مثل المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بدراسة الحالة عند جنات فغول (2019) وبراهيمي أحمد نزار (2024)، والمنهج المقارن عند دوش حمزة (2024)، والمنهج الكمي الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة SEM في Yongkang Wang وآخرون (2025)، وكذلك المنهج التحليلي التجريبي في Emerald Study (2023/2024). مميزة الدراسة الحالية أنها تستفيد من هذا التنوع؛ إذ تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة ميدانية في قطاع الصحة، مما يمنحها قوة الجمع بين العمق الميداني والتحليل الكمي، ويجعلها أكثر التصاقًا بواقع مؤسسة محلية مقارنة بالدراسات الأجنبية التي ركزت على مؤسسات كبرى أو سياقات صناعية وتجارية.

2- من حيث الأدوات

تنوّعت أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة: الاستبيان كان الأداة الأكثر استخدامًا (براهيمي أحمد نزار 2024، نجاح جواد جبريل 2024، Anthony N. Offurum 2024)، كما استُخدمت المقابلات (جنات فغول 2019، Afif Safrudin 2024)، واعتمدت بعض الدراسات على مراجعات الأدبيات مثل (دوش حمزة 2024،

PLS-) (Wang Guifang 2024)، بالإضافة إلى تطبيق اختبارات إحصائية متقدمة (-OLS، SEM). الدراسة الحالية تتميز بكونها ستعتمد على الاستبيان الميداني داخل مؤسسة صحية محلية، وهو ما يضمن بيانات مباشرة من الميدان حول الرقمنة والأداء، ويجعلها أكثر عملية مقارنة بالدراسات النظرية.

3- من حيث الهدف

أهداف الدراسات السابقة تنوعت بين: قياس أثر الرقمنة على الإبداع (نجاح جواد جبريل 2024)، أو على جودة الخدمات (شوين حمزة حسين 2025)، أو على الإنتاجية (Ying Zhang) وآخرون 2024)، أو على الأداء السياقي (Offurum 2024)، أو دراسة العوائق والفرص (Afif Safrudin 2024). الدراسة الحالية تختلف بتركيزها على تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الصحة العمومية الجزائري، وهو مجال لم يُدرس بعمق في معظم الدراسات السابقة، خصوصًا أن أغلبها ركز على الجامعات، البلديات، أو شركات الاتصالات. بالتالي، تضيف هدفًا جديدًا يتمثل في ربط الرقمنة بتحسين الأداء في مؤسسة صحية محلية.

4- من حيث الموضوع

تناولت الدراسات السابقة موضوع الرقمنة في سياقات متعددة: الجامعات (مرداسي شوقي 2022، شربي بشير 2019)، المؤسسات الاقتصادية (جنات فغول 2019، Ying Zhang 2024)، البلديات (دوش حمزة 2024)، شركات الاتصالات (شوين حمزة حسين 2025)، أو المصارف (حنان تركمان 2020). كما ركزت أخرى على جوانب فرعية مثل الإبداع أو الضغوط أو القيادة. أما الدراسة الحالية فموضوعها أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة صحية جوارية، ما يمنحها خصوصية وميزة من حيث أنها تدمج بين الرقمنة والأداء في قطاع حساس يخدم المواطن مباشرة، وهو قطاع الصحة، وبالتالي فهي تسد فجوة بحثية لم تغطها الدراسات السابقة بالشكل الكافي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أنّ الدراسة الحالية تتميز بخصوصيتها من حيث القطاع الصحي العمومي الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، إضافة إلى اعتمادها على دراسة ميدانية تعكس الواقع الفعلي. كما أنّ ربط الرقمنة بالأداء الوظيفي في مؤسسة جوارية يعزز من قيمتها العلمية والعملية، ويجعلها إضافة نوعية في حقل دراسات الموارد البشرية.

خلاصة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن رقمنة إدارة الموارد البشرية تمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال ما توفره من سرعة في إنجاز المعاملات، ودقة في متابعة أداء الموظفين، وفرص أكبر للتطوير المستمر. وقد أظهر العرض النظري أن التكامل بين الرقمنة والموارد البشرية يسهم في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية، ويدعم الابتكار التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء. وعليه فإن استيعاب هذه الأبعاد النظرية يُمكن من بناء أرضية صلبة لدراسة أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في السياق التطبيقي، وهو ما سيمهد للفصول الموالية من البحث.

الفصل الثاني:

دراسة حالة المؤسسة
العمومية للصحة الجوارية
"العامرية" عين تموشنت

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها من خلال الفصول السابقة والمتمثلة في توضيح رقمنة إدارة الموارد البشرية، وما يرتبط بها من مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي، حاولنا إبراز وتوضيح أثر المتغير المستقل وهو "رقمنة إدارة الموارد البشرية" على المتغير التابع وهو "تحسين الأداء الوظيفي". لذا فإننا في هذا الفصل سنسعى إلى إسقاط ما سبق طرحه نظرياً من خلال الجانب التطبيقي على إحدى المؤسسات العمومية الفاعلة في قطاع الصحة، ويتعلق الأمر بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بولاية عين تموشنت.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.
- المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.
- المبحث الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وتحليل الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية

تُعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية من أبرز الهياكل الصحية في ولاية عين تموشنت، حيث تضطلع بدور محوري في تحسين الخدمات الصحية للمواطنين على

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

المستوى المحلي والجهوي. وتكمن أهميتها في كونها مؤسسة صحية قاعدية تسعى إلى ضمان الرعاية الصحية الأولية، والوقاية، والتكفل الصحي المستمر للمجتمع. في هذا البحث، سنقوم بتسليط الضوء على ظروف وتاريخ نشأة هذه المؤسسة، مع التعرف على أهدافها ومهامها الجوهرية، إضافة إلى عرض مكوناتها الداخلية من مصالح وأقسام ووحدات صحية تابعة، فضلاً عن تحليل هيكلها التنظيمي الذي يحدد أدوار مختلف الفاعلين فيها.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية

قبل التطرق إلى تعريف الصحة الجوارية، يجدر بنا الإشارة إلى تعريف المؤسسة العمومية بصفة عامة .

1- تعريف المؤسسة العمومية :

هي منظمة إدارية عامة، تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة. وكذلك بالإستقلال المالي والإداري وهي تدبير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف ذات منفعة عامة وطبيعة إقتصادية أو إجتماعية محددة. كل مؤسسة عمومية ترتبط بإدارة مركزية تراقبها على سبيل المثال تراقب وزارة الصحة مديريات الصحة على مستوى الولايات كما تقوم هذه الأخيرة بمراقبة مدى تطبيق البرامج ومختلف القوانين على مستوى المؤسسات الموزعة على كامل تراب الولاية. منها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.

2- تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، وتوضع تحت وصاية الوالي وهذا ما نصت عليه المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها. أما قانون الصحة الجديد 18-11 فعرف المؤسسة العمومية للصحة بأنها "مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. تتمثل مهمتها في ضمان وتطوير وترقية كل نشاطات الصحة".

يقع المقر الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية في رقم 44 شارع الأمير عبد القادر العامرية ولاية عين تموشنت، تشتمل المؤسسة على 06 عيادات متعددة الخدمات و32 قاعة علاج ومصحة مختصة في الأمراض المعدية و04 وحدات للكشف ومتابعة الطب المدرسي، ويتمثل دورها في التكفل بمرضى المتواجدين بدائرتي المالح والعامرية

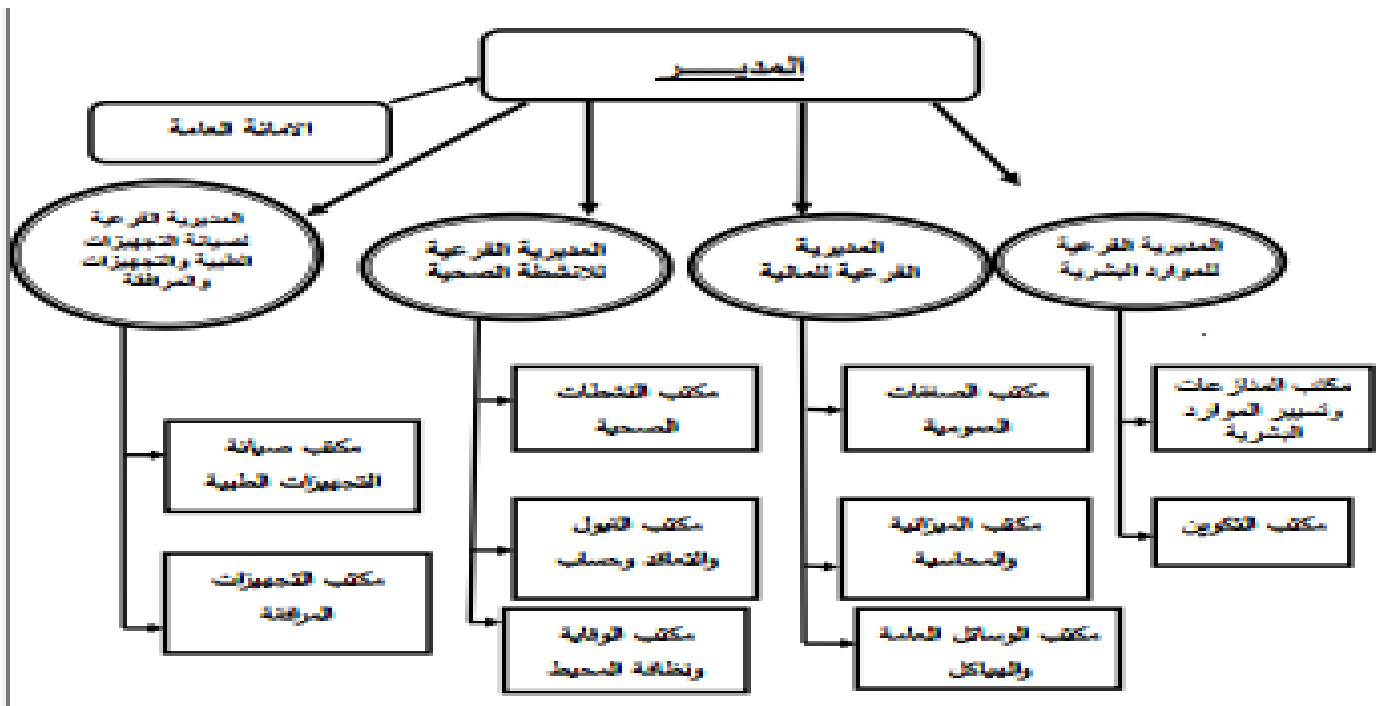
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

التابعين لإقليم ولاية عين تموشنت والزوار خارج الولاية وخاصة المتوافدين في فصل الصيف بإعتبار هذه المنطقة منطقة ساحلية بإمتياز.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية :

بعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.



- مصدر البيانات المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية : 2025

تخضع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية من حيث التنظيم والتسيير إلى نظام خاص، إذ يسيرها مجلس إداري ويديرها مدير يمثلها أمام العدالة وهو الأمر بالصرف، ولها مجلس طبي يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة ويبيدي رأيه الإداري في قراراته.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

وتضم المؤسسة 753 موظفا بين أسلاك طبية وشبه طبية واسلاك مشتركة وعمال متعاقدين موزعة على أربع (4) مديريات فرعية وكل مديرية فرعية تتكون من مكاتب ويرأس كل مديرية مدير فرعي.

صدور القرار الوزاري المشترك في مادته 2 المؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وجاء فيه ما يلي: يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ما يأتي

1- **المدير:** يسير المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وهو المسؤول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفيذ مداوالات مجلس الإدارة وتطبيق القوانين .

إن المدير الطبيب يكون أكثر تجاوبا مع العاملين، فهو الأكثر على توجيه نظرة البيئة الطبية وإقناعهم بإمكانية تطبيق وجهة نظر الإدارة، بشرط أن يكون له تكريس متخصص في الإدارة الصحية، وتكون صلاحيته كإداري أيضا، ومع ذلك فإن بعض المهنيين (الأطباء) يجدون فرصتهم في النجاح في العمل الإداري أكثر من العمل الطبي، والتوجه إلى الدراسة المتخصصة للعلوم الإدارية التي ظهرت حديثا كعلم إدارة المستشفيات .

2- **الأمانة العامة علوم مكتب الأمانة العامة** بترتيب وتنظيم الملفات والوثائق، البريد الصادر و

الوارد، الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم وبرمجة الاجتماعات.

3- **المديرية الفرعية للموارد البشرية** وتضم مكاتبين:

- مكتب المنازعات وتسيير الموارد البشرية: يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين .

- مكتب التكوين من أبرز مهامه تدريب و تكوين الموظفين و العمل على ضمان استمرارية هذا التكوين

4- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل** التكون من ثلاث مكاتب وهي :

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

- مكتب الصفقات العمومية يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد والأدوية والمستلزمات الطبية والعتاد الطبي الضروري.
 - مكتب الميزانية والمحاسبة يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية دورية عن الإلتزامات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وهي نفقات المال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي. لفتات أخرى للتوظيف نفقات التكوين نفقات الأدوية نفقات البنية التحتية تغطية اللافتات، نفقات التدابير الوقائية .
 - مكتب الوسائل العامة والهيكل تسجيل وجرد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي ومكاتب وأثاث وأجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير والتصديق عليها وتحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها .
- 5- المديرية الفرعية للأنشطة للمصالح الصحية تتكون من ثلاث مكاتب وهي :
- مكتب النشاطات الصحية تطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التأهيل الطبي والاستشفائي.
 - مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات و الاختبارات المهنية و المسابقات على أساس الشهادات، وإعداد كل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال و تثبتهم وترقيتهم وإحالتهم على التعاقد، بالإضافة إلى ذلك يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل: الفحص الطبي التحاليل المخيرية الخ .
 - مكتب الوقاية ونظافة المحيط يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنظافة و الصحة ومكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .
- 6- المديرية الفرعية الصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة : تتكون من مكلفين :
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية عن بين مهامه صيانة الأجهزة وصيانة مبنى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .
 - مكتب التجهيزات المرافقة لضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية و الأجهزة الطبية و الأدوية و كل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة النظافة الإطعام الأثاث. الخ.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

المطلب الثالث: مهام المؤسسة العمومية للصحة العامرية

للمؤسسة عدة مهام أبرزها :

- العلاج الجوارى من خلال تقريب المؤسسات الصحية للمواطن على مستوى الأحياء من خلال القاعات العلاج والعيادات متعددة الخدمات .
- الوقاية والعلاج القاعدي .
- تشخيص المرضى .
- الفحوصات الطبية العامة والمحركات المتخصصة القاعدية .
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الانجابية والتخطيط العائلي .
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان .

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية.

ستقوم من خلال هذا المبحث بتحديث الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية، والمتعلق بدور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت .

المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات

سنتطرق ضمن هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة وادوات الدراسة المستعملة في جمع البيانات .

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

أولاً: منهج الدراسة .

يُعد المنهج مجموعة من العمليات والخطوات التي يعتمدها الباحث بهدف إنجاز بحثه العلمي. ويُختار المنهج وفقاً لطبيعة الموضوع المدروس، والإشكالية المطروحة، والفرضيات الموضوعية لمعالجة الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذا البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع. ويُعرف هذا المنهج بأنه يجمع بين الوصف والتحليل والتفسير العلمي، عبر جمع البيانات النظرية والميدانية، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة النقدية. وقد سعى الباحث من خلال هذا المنهج إلى وصف وتقييم أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، بالاستناد إلى دراسة ميدانية أجريت على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين تموشنت.

ثانياً: أدوات جمع البيانات .

من بين الأدوات التي تم اعتمادها في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة:

أ- الاستبيان، باعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث. فالاستبيان هو مجموعة من الأسئلة الموجهة حول موضوع محدد، تهدف إلى جمع آراء واتجاهات أفراد العينة المدروسة. وفي إطار هذه الدراسة المتعلقة بأهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت، فإن أهداف الاستبيان تتجلى فيما يلي:

• التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الرقمنة في تسيير ملفات الموارد البشرية بالمؤسسة.

• التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى اعتماد الإدارة الإلكترونية في مجال التواصل الداخلي وتدفق المعلومات بين مختلف المصالح.

• التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق الرقمنة في متابعة الأداء الوظيفي وتقييم الكفاءات داخل المؤسسة.

ب - تصميم الاستبيان بناء على الدراسات التي تطرقت الموضوع أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي فتم تصميم الاستبيان الذي يتكون من :

القسم الأول: المعلومات الشخصية للأفراد عينة الدراسة الذي يشمل النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

القسم الثاني: يشمل المتغيرات الأساسية للدراسة وهي أسئلة موجهة للعينة للإجابة عنها وفق سلم ليكارت الخماسي لاختبار الفرضيات والاجابة على اشكالية الدراسة كالتالي :

الجدول رقم (1) سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	التصنيف
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين

فتم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي كالتالي :

-حساب المدى $4=1-5$

-طول الخلية : $0.8=5/4=5/(1-5)$

-الحد الأعلى للخلية : طول الخلية + اقل قيمة في المقياس و بالتالي يصبح طول الخلايا كما الجدول التالي:

المستوى الحسابي	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5	
المستوى	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المطلب الثاني: الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

التحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج (SPSS) وتم الاعتماد على الاساليب الاحصائيات التالية :

- معامل الفايكرونباخ (alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي (Mean) المعرفة درجة موافقة على الاسئلة .
- الانحراف المعياري للتعرف على درجة تشتت اجابات افراد عينة الدراسة .

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

- معامل سوبرمان المعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين .
- معامل الارتباط بيرسون المعرفة صدق الاتساق الداخلي العبارات الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة .
- الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم المعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد .

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة .

سننظر من خلال هذا المطلب الى مجتمع الدراسة الميدانية والعينة المستهدفة للدراسة .

أولاً: مجتمع الدراسة .

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث الأول أو التقصي. وفيما يخص دراستنا فقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية عين تموشنت.

ثانياً : عينة الدراسة

يعرّف "موريس إنجرس" العينة بأنها مجموعة فرعية تمثل عناصر مجتمع بحث معين. وفيما يتعلق بعينة الدراسة، يوضح الجدول التالي جميع التفاصيل المتعلقة بالاستبيانات المسترجعة، والمستبعدة، وتلك القابلة للتحليل.

الجدول رقم 2: عينة الدراسة

عدد الموظفين	الاستبيانات
40	الموزعة
40	المسترجعة
0	المستبعدة
40	المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثالث : دراسة وتحليل بيانات الاستبيان

يهدف هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة النتائج الميدانية المتحصل عليها من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بولاية عين تموشنت، وذلك بغرض استجلاء طبيعة العلاقة بين أبعاد رقمنة إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية، وشبكات الاتصال، والبرمجيات الرقمية، وبين مستوى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. وقد تم الاعتماد على نتائج الاستبيان الموزع على عينة من الموظفين، من أجل الوقوف على مدى تأثير الرقمنة في تطوير كفاءاتهم وتعزيز جودة أدائهم، مع إبراز الدلالات الإحصائية التي توضح قوة هذه العلاقة. ويسعى هذا التحليل إلى تقديم رؤية شاملة تبرز دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية العمومية، بما يسهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وتطوير أساليب التسيير الإداري، وتعزيز دافعية العاملين نحو الإنجاز.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية :

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

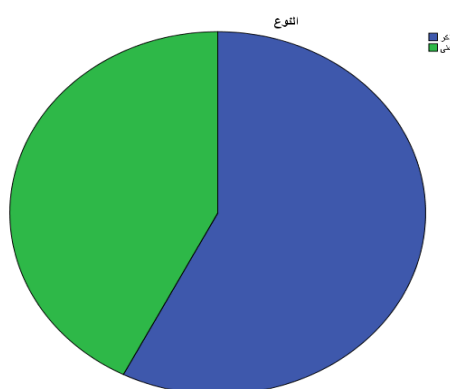
الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	انثى

المجموع	40	100
---------	----	-----

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 2: يمثل توزيع افراد العينة حسب النوع



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (23) بنسبة 57.5% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (17) بنسبة 42.5%، ليصل المجموع الكلي إلى (40) مفردة. ويعكس هذا التوزيع وجود هيمنة نسبية للجنس الذكوري داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت، وهو ما قد يعكس طبيعة بعض الوظائف الإدارية أو التقنية التي يغلب عليها الحضور الذكوري. ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الإناث تظل معتبرة، بما يعزز تمثيل مختلف وجهات النظر في الدراسة. إن هذا التوزيع المتوازن نسبياً بين الذكور والإناث يعدّ عاملاً إيجابياً، إذ يسمح بفهم أعمق لمدى أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من منظور الجنسين معاً، وبالتالي يعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث، ويجعلها أكثر شمولاً في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل الصحية.

2-توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية:

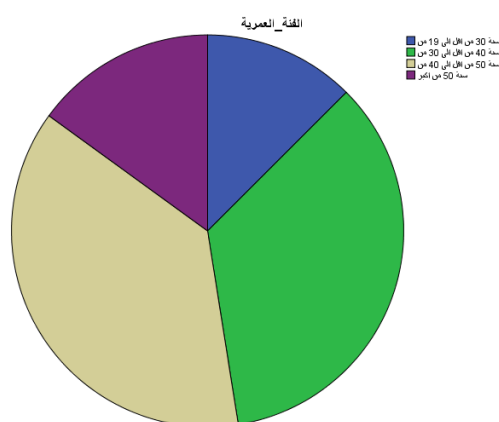
الجدول رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة"
عين تموشنت

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 19 الى اقل من 30 سنة	5	12.5%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	14	35%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	15	37.5%
اكبر من 50 سنة	6	15
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 23: يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة – عين تموشنت، وذلك وفقاً لمتغير العمر. نلاحظ أنّ الفئة العمرية المهيمنة هي الفئة المتراوحة بين 40 وأقل من 50 سنة، حيث بلغت نسبتهم 37.5% من مجموع أفراد العينة، وهو ما يعكس أن غالبية الموظفين في المؤسسة ينتمون إلى شريحة عمرية ذات خبرة مهنية معتبرة، وهو عنصر مهم في تحليل أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي نظراً لاحتكاك هذه الفئة الطويل نسبياً بمختلف أساليب التسيير التقليدية والحديثة. تليها مباشرة الفئة العمرية بين 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 35%، وهي فئة تمثل الطاقات

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

النشطة والمؤهلة لمواكبة التغيرات التكنولوجية واستيعاب أدوات الإدارة الرقمية بسرعة أكبر، مما يمنحها قدرة أكبر على التكيف مع التحولات في تسيير الموارد البشرية.

أما الفئة العمرية من 19 إلى أقل من 30 سنة فقد مثلت نسبة 12.5% فقط، وهو ما يعكس قلة عدد الموظفين الجدد في المؤسسة، ويُفسر ذلك إما بندرة التوظيف في السنوات الأخيرة أو بخصوصية القطاع الصحي الذي يتطلب خبرة وتدرجاً في الممارسة. في المقابل، بلغت نسبة الفئة التي تفوق أعمارها 50 سنة حوالي 15%، وهي فئة ذات خبرة طويلة ولكنها قد تواجه بعض الصعوبات في التعامل مع متطلبات الرقمنة مقارنة بالفئات الأصغر سناً، خاصة فيما يتعلق باستخدام البرمجيات الحديثة والتقنيات الرقمية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التركيبة العمرية للعينة تعكس توازناً نسبياً بين الخبرة المهنية من جهة، والقدرة على التكيف مع الرقمنة من جهة أخرى، حيث يشكل الموظفون من الفئتين (30-40) و(40-50) العمود الفقري للعينة. ويُتوقع أن يكون لهذه التركيبة أثر مباشر على نتائج الدراسة، إذ تسمح باستخلاص استنتاجات دقيقة حول أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، في ظل وجود فئات عمرية قادرة على التوفيق بين الخبرة العملية والاستجابة للتطورات التكنولوجية الحديثة.

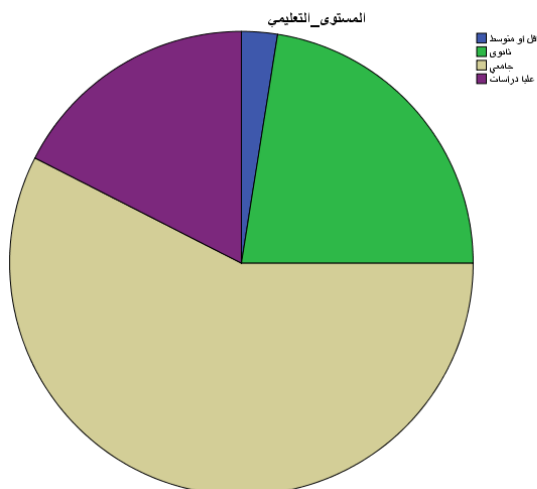
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.5%	1	متوسط وأقل
22.5%	9	ثانوي
57.5%	23	جامعي
17.5%	7	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة

الشكل رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة المستوى الجامعي بنسبة 57.5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 22.5%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 17.5%، في حين أن فئة المستوى المتوسط وما دونه مثلت نسبة ضعيفة جداً قدرت بـ 2.5% فقط. هذا التوزيع يعكس الطابع العام لمؤسسة الصحة الجوارية العامرية التي تضم في أغلبها موظفين من أصحاب الكفاءات العلمية الجامعية، وهو ما يعزز قدرتها على استيعاب متطلبات التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية، بحكم أن المستوى التعليمي يعد عاملاً أساسياً في تقبل التكنولوجيات الحديثة والتعامل مع مختلف البرمجيات والأنظمة الرقمية.

كما أن النسبة المعتبرة لأصحاب الدراسات العليا تمثل إضافة نوعية للمؤسسة، إذ تساهم هذه الفئة بخبرتها الأكاديمية في دعم عمليات التحديث والتطوير الإداري. أما محدودية نسبة الموظفين من ذوي المستوى المتوسط أو الأقل، فهي مؤشر إيجابي على أن المؤسسة تتجه نحو رفع كفاءة مواردها البشرية بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة. وبذلك يمكن القول إن التوزيع التعليمي للعينة يعكس بيئة عمل مؤهلة نسبياً لتبني الرقمنة كخيار استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت.

4-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة :

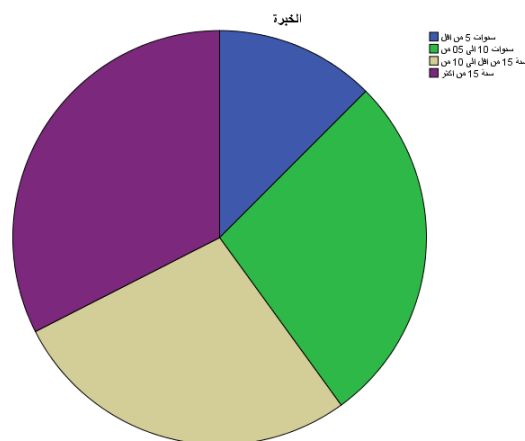
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

الجدول رقم 6: يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	5	12.5%
من 05 الى 10 سنة	11	27.5%
من 10 الى 15 سنة	11	27.5%
اكثر من 15 سنة	13	32.5%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول رقم (6) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت، أن غالبية المبحوثين يتمتعون بخبرة معتبرة في مجال عملهم، حيث يمثل ذوو أقدمية أكثر من 15 سنة نسبة (32.5%) من إجمالي العينة، يليهم الموظفون ذوو الخبرة ما بين 10 و15 سنة بنسبة (27.5%)، ثم الفئة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

ذات الخبرة ما بين 05 و10 سنوات بالقدر نفسه (27.5%)، في حين شكّلت الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) النسبة الأضعف بـ(12.5%).

ويعكس هذا التوزيع وجود قوة عاملة ذات خبرة متوسطة إلى عالية داخل المؤسسة، ما يساهم في ضمان استقرار الأداء الوظيفي واستمرارية الخبرات التنظيمية والمهنية. كما أن ارتفاع نسبة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يعزز من أهمية إدماج الرقمنة في تسيير الموارد البشرية، إذ أن هذه الفئة غالباً ما تواجه تحديات في التكيف مع التحولات التكنولوجية الحديثة، مما يجعل من الضروري تفعيل برامج تكوين وتدريب لتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة. بالمقابل، تمثل الفئة الشابة (أقل من 5 سنوات خبرة) طاقة متجددة أكثر استعداداً للتكيف مع متطلبات الرقمنة، وهو ما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ككل إذا ما تم دمج خبراتهم الرقمية مع التجربة المهنية للقادمين.

وعليه، فإن هذا التوزيع الزمني للخبرة المهنية في المؤسسة المدروسة يقدم مؤشراً مهماً على البيئة البشرية التي ستتأثر مباشرة بعملية رقمنة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى استراتيجيات تسيير متوازنة تراعي خصوصيات كل فئة من حيث القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يضمن تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات

تقصد بصدق أداة الدراسة ما أدى كانت تعكس محتوى متغيرات الدراسة وقياس ذلك بفعالية أما الثبات تقصد به اختبار الدقة التي تقيس بها الأداة وهذه المتغيرات ، أي درجة استقرار النتائج و ثباتها.

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقياس درجة ثبات الاستبيان، تم اعتماد طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يشترط أن يبلغ معامل ألفا القيمة المقبولة وهي (0.7) أو أعلى لضمان تمتع الأداة بالثبات الكافي. وكلما اقترب معامل الثبات من القيمة (1)، دلّ ذلك على مستوى أعلى من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. وفي إطار هذه الدراسة، وللتحقق من مدى ثبات أداة البحث، تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، وقد تم عرض النتائج المحصلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: يوضح معامل ألفا كرونباخ

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
---------	---------	--------------	--------------------

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

رقمنة إدارة الموارد البشرية	البعد الأول	5	0.630
	البعد الثاني	6	0.952
	البعد الثالث	5	0.911
الاداء الوظيفي	/	12	0.761
الاستبيان ككل			0.720

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول رقم (07) معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بمحاور الاستبيان المتعلقة بموضوع المذكرة الموسومة "أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة عين تموشنت". ويلاحظ أن قيم معاملات الثبات جاءت متفاوتة بين أبعاد الرقمنة، حيث بلغ معامل ألفا للبعد الأول 0.630، وهي قيمة مقبولة إحصائياً باعتبار أن الحد الأدنى المقبول غالباً هو 0.60، ما يعكس انسجاماً نسبياً بين عبارات هذا البعد. أما البعد الثاني فقد حقق قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.952، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الموثوقية والتجانس بين أسئلته، مما يعزز من مصداقية نتائجه. وبالنسبة للبعد الثالث، فقد بلغ معامل ألفا 0.911، وهو بدوره يشير إلى تجانس قوي بين فقراته ويدعم الثقة في نتائجه.

وعند الانتقال إلى محور الاداء الوظيفي، نجد أن معامل ألفا بلغ 0.761، وهو مؤشر جيد على مصداقية الأداة في قياس هذا المتغير التابع. أما بالنسبة للاستبيان ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.720، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70) في البحوث الاجتماعية، ما يؤكد أن أداة القياس المعتمدة تتسم بدرجة عالية من الثبات وتصلح للاعتماد عليها في دراسة العلاقة بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي.

إن هذه النتائج تعكس موثوقية البيانات التي تم جمعها، وتمنح الدراسة أساساً علمياً متيناً لتحليل فرضياتها واستخلاص استنتاجات دقيقة حول أثر الأبعاد المختلفة للرقمنة (البنية التحتية التكنولوجية، شبكة الاتصال، والبرمجيات) في تحقيق الاداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : اختبار صدق أداة الدراسة :

- **الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء):** تم التحقق من صدق الاستبيان عبر تقييم محتواه، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. وقد تركزت ملاحظاتهم بشكل أساسي على تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء اللغوي والدقة العلمية. بناءً على هذه الملاحظات والاقتراحات، أجريت

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

التعديلات اللازمة بما يتوافق مع آراء الغالبية العظمى من المحكمين، ليعتمد الاستبيان في صورته النهائية.

• **صدق الاتساق الداخلي** : للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وهو معامل يستخدم لتحليل البيانات الكمية ويتراوح بين (-1) و(1). وتشير إشارة المعامل إلى طبيعة العلاقة، سواء كانت طردية (موجبة) أو عكسية (سالبة)، كما هو موضح في الجدولين التاليين.

الجدول رقم 8 : معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (رقمنة إدارة الموارد البشرية)

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	SIG
رقمنة إدارة الموارد البشرية	البعد الأول (البنية التحتية الأجهزة و المعدات)	1	0.842**	0.01
		2	0.436**	
		3	0.749*	
		4	0.415**	
		5	0.676*	
	البعد الثاني (شبكة الاتصال)	6	0.769**	
		7	0.573**	
		8	0.685**	
		9	0.679**	
		10	0.635**	
		11	0.655**	
	البعد الثالث (البرمجيات)	12	0.795**	
		13	0.672**	
		14	0.308**	
		15	0.749*	
		16	0.415**	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (8) الذي يعرض معاملات الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الأول المتعلق برقمنة إدارة الموارد البشرية، يتبين أن جميع القيم المحسوبة جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة بين أبعاد الرقمنة والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

بالعامرية. ففيما يخص البعد الأول المرتبط بالبنية التحتية (الأجهزة والمعدات)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.415) و(0.842)، وهو ما يؤكد أن توفر العتاد التكنولوجي وصيانته بشكل منتظم يمثل ركيزة أساسية في دعم مسار الرقمنة وتحسين كفاءة الموظفين.

أما البعد الثاني المتعلق بشبكة الاتصال فقد أظهر بدوره معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (0.573) و(0.769)، مما يدل على أن فعالية الاتصال الداخلي وتدفق المعلومات عبر الوسائط الرقمية يسهمان بشكل مباشر في تعزيز سرعة ودقة العمل الإداري. في حين أن البعد الثالث الخاص بالبرمجيات قد سجل بدوره معاملات مهمة تراوحت بين (0.308) و(0.795)، وهو ما يعكس أن استعمال التطبيقات والبرامج الحديثة يعد عاملاً مؤثراً في تيسير المهام وتحقيق المرونة في معالجة الملفات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج المتحصل عليها تؤكد فرضيات الدراسة وتبرهن على أن الرقمنة، بأبعادها الثلاثة، تشكل أداة فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للدولة الجزائرية في مجال تحديث الإدارة العمومية والرفع من كفاءتها.

الجدول رقم 9: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الاداء الوظيفي)

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	SIG
الاداء الوظيفي	22	0.618**	0.01
	23	0.600**	
	24	0.527**	
	25	0.616**	
	26	0.654**	
	27	0.632**	
	28	0.764**	
	29	0.590**	
	30	0.405**	
		0.616**	
		0.654**	
		0.764**	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني والمتعلق بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة عين تموشنت. ومن خلال القيم المعروضة، يتضح أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ومعتدلة إلى قوية، حيث تراوحت بين (0.405) و(0.764)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويشير هذا الارتباط الإيجابي إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق عناصر الرقمنة في إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

كما أن القيم المرتفعة لبعض العبارات، مثل العبارة (28) التي سجلت أعلى ارتباط (0.764)، تؤكد أن جوانب محددة من الرقمنة كان لها الأثر الأبرز على تعزيز الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين. في المقابل، فإن العبارات التي أظهرت معاملات ارتباط متوسطة مثل (30) بقيمة (0.405)، توضح أن أثر الرقمنة يظل متفاوتاً باختلاف أبعاد الأداء الوظيفي، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب العملية والتنظيمية لتحقيق انسجام أكبر بين البنية الرقمية ومتطلبات العمل اليومي.

بشكل عام، تبرز هذه النتائج الأهمية العملية لرقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تعزز التقنيات الحديثة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل، وتحقيق مستوى أعلى من الرضا والكفاءة لدى العاملين. وهذا ما يتماشى مع الإطار العام للمذكرة الذي يهدف إلى إبراز دور الرقمنة كخيار استراتيجي يسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع فعالية الخدمات الصحية المقدمة للمواطن.

ثالثاً : عرض وتحليل البيانات.

أ- عرض و تحليل نتائج المحور الأول

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

1 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ"البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة و المعدات)

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة في مجال الرقمنة.	4.325	0.797	موافق بشدة	2
02	تحرص المؤسسة على توفير العتاد الرقمي واللواحق اللازمة بشكل كافٍ لمختلف هياكلها وأقسامها.	4.325	0.655	موافق بشدة	2
03	توفر المؤسسة دعماً فنياً متخصصاً يضمن التشغيل السليم والمستمر للأجهزة.	4.400	0.590	موافق بشدة	1
04	تلبّي البرامج والمعدات الرقمية المتاحة في المؤسسة مختلف متطلبات التحول الرقمي.	4.400	0.777	موافق بشدة	1
	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحديث وصيانة معدات الإعلام الآلي بصورة منتظمة.	4.250	0.954	موافق بشدة	3
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الأول	4.275	0.648	موافق بشدة	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول رقم (10) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول، حيث توضح النتائج أن اتجاهات العينة جاءت عموماً في مستوى مرتفع بمتوسط كلي قدره (4.275) وانحراف معياري (0.648)، وهو ما يعكس إدراك الباحثين لأهمية الرقمنة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة بعين تموشنت.

ومن خلال تفاصيل المؤشرات، نجد أن المؤشرين (03) و(04) تصدرتا الترتيب بمتوسط قدره (4.400) لكل منهما، ما يشير إلى أن الدعم الفني المتخصص وتلبية البرامج والمعدات لمتطلبات التحول الرقمي يمثلان أقوى نقاط القوة في توجه المؤسسة نحو الرقمنة. أما المؤشرين (01) و(02) فقد جاءا في المرتبة الثانية بمتوسط (4.325)، وهو ما يعكس وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وحرصها على توفير العتاد الرقمي واللواحق اللازمة لمختلف هياكلها. في حين حل المؤشر (05) أخيراً بمتوسط (4.250) رغم أنه بقي ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يعني أن عملية التحديث والصيانة الدورية لمعدات الإعلام الآلي لا تزال تمثل مجالاً يمكن تطويره بشكل أكبر لتعزيز الاستمرارية الرقمية.

بوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة تبذل جهوداً معتبرة في مجال الرقمنة من خلال وضوح رؤيتها الاستراتيجية، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية الضرورية، بما يساهم

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموظفين في تقديم الخدمات الصحية للمواطن.

2 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "شبكة الاتصال"

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	توفر المؤسسة خدمة إنترنت عالية السرعة إلى جانب بريد إلكتروني مخصص لمختلف أقسامها.	4.825	0.948	موافق بشدة	3
02	تسهل شبكات الإنترنت والإنترنت في تسهيل عملية الاتصال والتواصل مع المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعياً.	4.275	0.699	موافق	4
03	يتم استخراج المعلومات المتعلقة بالمؤمن لهم اجتماعياً عبر شبكة إلكترونية خاصة بالمؤسسة.	4.825	0.831	موافق بشدة	3
04	تمتلك المؤسسة منصة رقمية مخصصة لتسيير خدماتها.	4.850	0.800	موافق بشدة	2
05	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات منظمة وشاملة.	4.825	0.790	موافق بشدة	3
06	تخضع قواعد البيانات لإجراءات أمان وحماية فعالة لضمان سرية وسلامة المعلومات.	4.875	0.722	موافق بشدة	1
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد	4.746	0.782	موافق بشدة	

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

الفرعي الثاني

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول رقم (11) أن اتجاه العينة نحو بعد "شبكة الاتصال" جاء في مجمله موافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.746) وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الرضا لدى المستجوبين عن فعالية البنية التحتية الرقمية للمؤسسة. وقد سجلت العبارة المتعلقة بخضوع قواعد البيانات لإجراءات الأمان والحماية أعلى متوسط (4.875)، ما يعكس إدراك أفراد العينة للأهمية التي توليها المؤسسة لسلامة المعلومات وحمايتها، وهو مؤشر إيجابي يعزز الثقة في البيئة الرقمية. في المقابل، جاءت العبارة الخاصة بدور الإنترنت والإنترنت في تسهيل الاتصال بالمستخدمين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.275)، مع أن اتجاه العينة بقي في مستوى "موافق"، ما يشير إلى وجود بعض التحديات أو القيود التي تحد من فعالية الاتصال الرقمي الخارجي مقارنة بالأنظمة الداخلية.

بشكل عام، توضح النتائج أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالعامة استطاعت أن توفر بنية تحتية متطورة لشبكات الاتصال من خلال الإنترنت، البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية، وقواعد البيانات، وهو ما يعزز من فعالية التحول الرقمي ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتقديم خدمات صحية أكثر كفاءة وجودة.

3 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "البرمجيات"

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	توفر المؤسسة لموظفيها برمجيات حديثة تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي.	4.825	0.446	موافق بشدة	2
02	تتسم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بالمرونة والسهولة في التعامل.	4.850	0.361	موافق بشدة	1
03	تساهم الأنظمة البرمجية المعتمدة في تعزيز سرعة الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.	4.850	0.361	موافق بشدة	1

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

04	يواجه الموظفون أحياناً بعض الصعوبات عند استعمال بعض البرمجيات.	4.800	0.464	موافق بشدة	3
05	أسهمت البرمجيات المعتمدة في تسهيل عملية مراقبة وتقييم الخدمات داخل المؤسسة.	4.675	0.792	موافق بشدة	4
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثالث	4.800	0.485	موافق بشدة	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يتضح من الجدول رقم (12) أن اتجاه العينة نحو بعد البرمجيات جاء إيجابياً وبمستوى "موافق بشدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.800) مع انحراف معياري (0.485)، مما يعكس درجة عالية من رضا الموظفين عن البرمجيات المعتمدة في المؤسسة. وقد حازت العبارتان (02) و(03) على أعلى متوسط حسابي (4.850)، في المرتبة الأولى، وهو ما يشير إلى أن المرونة والسهولة في استخدام البرمجيات، إضافة إلى دورها الفعال في تعزيز سرعة الاتصال والتواصل، يمثلان أبرز الجوانب التي يثمنها الموظفون. بينما جاءت العبارة (05) المتعلقة بتسهيل عملية المراقبة والتقييم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.675)، لكنها بقيت ضمن مستوى "موافق بشدة"، مما يدل على وجود أثر إيجابي معتبر رغم أنه أقل نسبياً من بقية المؤشرات.

أما العبارة (04) الخاصة بالصعوبات في استعمال بعض البرمجيات، فقد سجلت متوسطاً (4.800) وانحراف معياري (0.464)، ورغم أن الاتجاه كان "موافق بشدة"، إلا أن محتواها يعكس إدراك بعض الموظفين لوجود تحديات جزئية في الاستخدام، وهو ما يبرز حاجة المؤسسة إلى تعزيز برامج التكوين والتدريب في هذا المجال.

بصفة عامة، تكشف النتائج أن البرمجيات تعتبر ركيزة أساسية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية، حيث أسهمت في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين سرعة وجودة الأداء، مع توفير آليات أكثر فعالية لمتابعة وتقييم الخدمات الصحية.

ب- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية"
عين تموشنت

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني
(الاداء الوظيفي)

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	أسهمت الرقمنة في تنمية معارفك وخبراتك المهنية.	4.025	0.422	موافق	5
02	ساعدت الوسائل الإلكترونية في اختصار الوقت أثناء إنجاز مهامك.	4.050	0.388	موافق	4
03	يتوفر في بيئة العمل كل ما يلزم من إمكانيات رقمية (حاسوب، إنترنت...).	3.975	0.357	موافق	7
04	تُمكنك الأنظمة الرقمية المطبقة بالمؤسسة من أداء مهامك بكفاءة عالية.	3.900	0.441	موافق	8
05	تساهم الأدوات الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.	4.000	0.392	موافق	6
06	تحرص دائماً على بلوغ أعلى مستويات الدقة والإتقان في تنفيذ أعمالك.	3.900	0.708	موافق	8
07	لديك الدافعية والرغبة الكاملة لإنجاز مهامك.	4.025	0.422	موافق	5
08	تلتزم بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة.	4.100	0.496	موافق	2
09	يعتمد تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية دقيقة وواضحة.	4.075	0.572	موافق	3
10	يعكس نظام تقييم الأداء مستوى أدائك الفعلي بشكل منصف وفعال.	3.800	0.648	موافق	12
11	تمتلك معرفة وافية بالمهام والوظائف الموكلة إليك.	3.950	0.638	موافق	9
12	لديك خبرة عملية في التعامل مع مختلف البرامج والأنظمة الإلكترونية	4.175	0.446	موافق	1
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور الثاني	4.00	0.49	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تراوحت بين (3.800) و(4.175)، وهو ما يعكس بشكل عام اتفاق أفراد العينة على أن الرقمنة أسهمت بفاعلية في تحسين أدائهم الوظيفي. فقد سجلت عبارة "لديك خبرة عملية في التعامل مع مختلف البرامج والأنظمة الإلكترونية" أعلى متوسط (4.175)، مما يؤكد أن العاملين قد طوروا مهارات رقمية قوية تمكنهم من مواكبة متطلبات العمل الرقمي بكفاءة عالية. كما جاءت عبارة "التزامك بالأنظمة والتعليمات المعمول بها "

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

في المرتبة الثانية (4.100)، مما يشير إلى أن الرقمنة عززت من الانضباط والامتثال التنظيمي داخل المؤسسة.

في المقابل، احتلت عبارة "يعكس نظام تقييم الأداء مستوى أدائك الفعلي بشكل منصف وفعال" المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.800)، وهو ما يدل على وجود بعض التحفظات لدى الموظفين بشأن عدالة وفعالية نظام تقييم الأداء الرقمي، الأمر الذي يعكس حاجة المؤسسة إلى تطوير أدوات تقييم أكثر دقة وشفافية لضمان تحفيز الموظفين وتحقيق العدالة التنظيمية.

وبشكل عام، فإن الاتجاه الإجمالي للنتائج عند مستوى "موافق" يعكس قناعة العينة بأن رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال رفع الكفاءة، اختصار الوقت، وتنمية الخبرات المهنية، مع بقاء بعض التحديات المرتبطة بتقييم الأداء والتي تتطلب اهتمامًا إداريًا أكبر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالمحاور الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها. أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية (البنية التحتية، شبكة الاتصال، البرمجيات) و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة بعين تموشنت.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامة بعين تموشنت.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية"
عين تموشنت

الجدول رقم 14: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية العامة

عدد الأفراد N	مستوى قيمة معنوية الاختبار/ Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرات
40	0.00	0.994**	رقمنة إدارة الموارد البشرية
			الأداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

في ضوء النتائج الواردة في الجدول رقم 14، والذي يعرض نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية العامة، يتضح أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.994 وهي قيمة مرتفعة جداً وتشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين رقمنة إدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العامرية بعين تموشنت. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.00) أصغر من (0.05)، وهو ما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية وليست ناتجة عن الصدفة.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية H_0 التي تنفي وجود علاقة، ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي.

هذا يؤكد أن توجه المؤسسة نحو الرقمنة من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوسيع شبكة الاتصالات، وتبني برمجيات حديثة، قد انعكس إيجابياً على مستوى أداء العاملين، سواء من حيث الكفاءة، السرعة في إنجاز المهام، تحسين جودة الخدمات، أو الالتزام بالأنظمة والمعايير. وبالتالي يمكن القول إن الفرضية العامة للدراسة قد تم قبولها، مما يعزز الطرح القائل بأن التحول الرقمي يمثل رافعة أساسية لتطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية الصحية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- اختبار الفرضيات الفرعية الأولى:

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة والمعدات) و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة والمعدات) و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة والمعدات) و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 15: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الاولى

عدد الافراد N	قيمة معنوية الاختبار/ Sig. (2- tailed)	الارتباط	معامل بيرسون	t المحسوبة	المتغيرات
40	0.01		0.622**	2.95	(البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة والمعدات) و الاداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بناءً على نتائج الجدول رقم (15) الذي يعرض تحليل معامل الارتباط بيرسون بين البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة والمعدات) و الأداء الوظيفي للعاملين، يتبين أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.622^{**}$) وهي قيمة موجبة متوسطة تميل إلى القوة، ما يعكس وجود علاقة طردية معتبرة بين توفر الأجهزة والمعدات التكنولوجية وجودة الأداء الوظيفي. فكلما تحسنت البنية التحتية التكنولوجية، انعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين وزيادة فعاليتهم الإنتاجية. كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.01$) أصغر من الحد المعياري (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية مؤكدة وليست ناتجة عن الصدفة. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة (t) المحسوبة = 2.95 (وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجات حرية 38، ما يدعم قوة النتيجة ويعزز إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامرية" عين تموشنت

وعليه، فإن هذه المعطيات تؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة بين الأجهزة والمعدات والأداء الوظيفي، والقبول بالفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين. ومن الناحية العملية، يشير هذا إلى أن الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتوفير أجهزة ومعدات حديثة يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، سواء من حيث سرعة إنجاز المهام، أو دقة العمل، أو القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الرقمية. كما توضح النتائج أن المؤسسة كلما دعمت هذا الجانب المادي من التحول الرقمي، كلما تمكنت من خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وكفاءة، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استمرارية تحسين أدائها المؤسسي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكة الاتصال وقواعد البيانات و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

1. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكة الاتصال وقواعد البيانات و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكة الاتصال وقواعد البيانات و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 16: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية

عدد الافراد N	قيمة مستوى معنوية الاختبار / Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	t المحسوبة	المتغيرات
40	0.02	0.583**	2.71	شبكة الاتصال
				الاداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يتضح من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين شبكة الاتصال وقواعد البيانات من جهة، والأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.583$) وهي قيمة تُظهر وجود علاقة ارتباط

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة" عين تموشنت

متوسطة القوة تميل إلى الارتفاع، ما يعني أن تحسن جودة شبكات الاتصال وتكامل قواعد البيانات يؤدي مباشرة إلى تحسن الأداء الوظيفي. كما أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig = 0.02$) جاءت أقل بكثير من المستوى المعياري ($\alpha = 0.05$)، ما يثبت أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية ويستبعد أن تكون وليدة الصدفة. إضافة إلى ذلك، فإن قيمة t المحسوبة (2.71) تتجاوز القيمة الجدولية عند نفس درجة الحرية، الأمر الذي يعزز قوة الاختبار ويؤكد استقرار العلاقة الإحصائية. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة، والقبول بالفرضية البديلة (H_1) التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

هذه النتيجة تكشف عن أهمية كبرى لشبكات الاتصال وقواعد البيانات في دعم الأنشطة اليومية داخل المؤسسة؛ إذ يُمكن التكامل بينهما العاملين من الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يسهل عمليات التنسيق ويعزز التعاون بين مختلف الأقسام. كما أن توفر شبكة اتصال فعّالة يختصر الوقت ويقلل من الأخطاء المرتبطة بتأخر أو ضعف تدفق المعلومات، في حين تتيح قواعد البيانات المهيكلة والموثوقة مرجعية دقيقة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية. وبالتالي، فإن هذه النتيجة لا تكتفي بإثبات الارتباط الإحصائي، بل تحمل دلالات عملية مفادها أن أي استثمار في تطوير البنية التحتية للاتصال وإدارة قواعد البيانات سينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن مسار التحول الرقمي.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات والأنظمة الرقمية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

3. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات والأنظمة الرقمية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
4. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات والأنظمة الرقمية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 17: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العامة"
عين تموشنت

عدد الافراد N	قيمة مستوى معنوية الاختبار/ Sig. (2- tailed)	الارتباط	معامل بيرسون	t المحسوبة	المتغيرات
40	0.03		0.551**	2.45	البرمجيات
					الاداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بما أن الفرضية الفرعية الثالثة تنصّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات والأنظمة الرقمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، فقد تمّ اختبارها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والنتائج الواردة في الجدول رقم (17) أوضحت أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.551$) تدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = 0.03$ أقل من 0.05، مما يعني أن العلاقة ليست عشوائية بل هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%. إضافة إلى ذلك، فإنّ قيمة t المحسوبة (2.45) (تفوق القيمة الجدولية (≈ 2.02 عند درجة حرية 38)، وهو ما يعزّز النتيجة ويؤكّد صحة الارتباط الملاحظ.

انطلاقاً من هذه النتائج، يتمّ رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة بين البرمجيات والأنظمة الرقمية والأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكّد وجود علاقة دالة إحصائية بينهما. ويُستنتج أنّ اعتماد المؤسسة على البرمجيات والأنظمة الرقمية يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، سواء من حيث تبسيط الإجراءات، أو تسهيل الوصول إلى المعلومات، أو تعزيز فعالية إنجاز المهام. غير أنّ قوة العلاقة المتوسطة (0.551) تعكس أنّ أثر البرمجيات يظلّ محدوداً مقارنة بأبعاد أخرى مثل الكوادر البشرية، ما يستدعي من المؤسسة العمل على تحسين مستوى استغلال هذه الأنظمة وتطوير تكوين الموظفين لزيادة فاعلية توظيفها في خدمة الأداء الوظيفي.

خلاصة:

بناءً على النتائج المستخلصة من اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون، يتضح أنّ الفرضية العامة قد تأكدت، حيث أثبتت التحليلات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. غير أنّ قوة هذه العلاقة تباينت بين مختلف أبعاد الرقمنة؛ إذ برزت البنية التحتية التكنولوجية بما تتضمنه من أجهزة ومعدات كعامل أساسي في رفع كفاءة العاملين وتحسين مردودهم، كما ساهمت شبكات الاتصال وقواعد البيانات في تسهيل انسياب المعلومات وتعزيز التنسيق والسرعة في إنجاز المهام، مما انعكس إيجابياً على جودة الأداء.

في المقابل، جاء أثر البرمجيات والأنظمة الرقمية محدوداً، وهو ما قد يرتبط بضعف استغلالها أو بعدم ملاءمتها الكاملة لاحتياجات المؤسسة، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في أساليب تسييرها وتكييفها مع طبيعة العمل. وعليه يمكن القول إنّ إنجاز مسار الرقمنة لا يركز فقط على توفير الوسائل التقنية، بل يتطلب كذلك تكامل الجوانب التكنولوجية مع المرافقة الفعّالة في الاستخدام والتسيير، بما يضمن تحسناً شاملاً ومستداماً في الأداء الوظيفي.

خاتمة

الخاتمة

ختاماً، يمكن القول إن رقمنة إدارة الموارد البشرية أصبحت خياراً استراتيجياً لا غنى عنه بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير مواردها البشرية. فالتحول الرقمي في هذا المجال لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة فحسب، بل يمثل نقلة نوعية في فلسفة الإدارة نفسها، من خلال الاعتماد على أنظمة معلوماتية ذكية قادرة على تحسين عمليات الاستقطاب والتوظيف، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز متابعة الأداء والتقييم بشكل أكثر دقة وموضوعية. كما أن الرقمنة تساهم في توفير قاعدة بيانات متكاملة وموثوقة، تسمح للإدارة باتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات دقيقة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة الموظفين.

إلى جانب ذلك، فإن إدماج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية يفتح المجال أمام تعزيز الاتصال الداخلي وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، بما يعزز الشفافية ويقلل من مظاهر البيروقراطية. كما يتيح للعاملين فرصاً أكبر للتكوين المستمر وتنمية مهاراتهم، مما يرفع من دافعيتهم نحو الإنجاز ويقوي إحساسهم بالانتماء المؤسسي. وفي ظل تسارع وتيرة التغيرات العالمية وتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، تصبح الرقمنة أداة ضرورية لمواكبة هذه التحولات وضمان استمرارية الأداء بكفاءة ومرونة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن رقمنة إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وسيلة تقنية بل هي خيار استراتيجي محوري يساهم في إرساء قواعد إدارة عصرية وفعالة، ويشكل دعامة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات.

أما من حيث الجانب الميداني، فتشير نتائج الدراسة الميدانية حول أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي إلى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح واقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالعامرية. فمن خلال الاعتماد على برنامج SPSS وتحليل مختلف الفرضيات، تبين أن الرقمنة تلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة العمل وتحقيق الفعالية، غير أن أثرها يختلف من مكون إلى آخر، الأمر الذي يسمح برسم صورة دقيقة عن مدى نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

- أظهرت الدراسة أنّ العلاقة بين رقمنة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي علاقة قوية وذات دلالة إحصائية، مما يؤكد فعالية التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء.

- أوضحت النتائج أنّ البنية التحتية التكنولوجية المتمثلة في الأجهزة والحواسيب وخدمات الإنترنت كان لها أثر إيجابي واضح على سرعة الإنجاز ودقة معالجة المهام.
- بينت الدراسة أنّ شبكات الاتصال وقواعد البيانات الرقمية ساعدت على تسهيل تدفق المعلومات، وتعزيز التنسيق، وتسريع عملية اتخاذ القرار بما انعكس إيجاباً على جودة العمل.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات والأنظمة الرقمية والأداء الوظيفي، وإن كانت متوسطة القوة، مما يدل على مساهمتها في تبسيط الإجراءات وتحسين المردودية.
- أظهرت التحليلات أنّ مكونات الرقمنة تسهم بشكل متفاوت في دعم الأداء الوظيفي، حيث برزت بعض الأبعاد بقوة مقارنة بأبعاد أخرى.
- توصلت الدراسة إلى أنّ تحقيق الاستفادة القصوى من مشروع الرقمنة يتطلب تكامل جميع عناصره وتكييفها مع احتياجات المؤسسة لضمان تحسين شامل ومستدام في الأداء الوظيفي.

توصيات الدراسة :

أ- توصيات علمية

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة للمقارنة بين النتائج وتوسيع دائرة الفهم العلمي.
- الدعوة إلى تطوير مقاييس أكثر شمولية لقياس أثر مكونات الرقمنة، بحيث تراعي الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية معاً.
- تشجيع الباحثين على دراسة التفاعلات البيئية بين عناصر الرقمنة (البنية التحتية، الشبكات، البرمجيات) وكيفية تكاملها في التأثير على الأداء الوظيفي.

ب- توصيات عملية

- الاستثمار في تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتزويد المؤسسات بأجهزة حديثة وشبكات اتصال فعالة لدعم التحول الرقمي.
- العمل على تطوير واستغلال البرمجيات والأنظمة الرقمية بشكل أفضل من خلال تدريب العاملين وتكييف هذه الأنظمة مع طبيعة مهام المؤسسة.

- تعزيز ثقافة رقمية داخل المؤسسة عبر برامج تكوين مستمرة وتشجيع الموظفين على تبني الممارسات الرقمية في أدائهم اليومي.

آفاق الدراسة:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية وخاصة في مجالات التوظيف والتقييم.
- البحث في أمن المعلومات وحماية البيانات كعامل أساسي لإنجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.
- التعمق في دراسة أثر التحول الرقمي على الصحة النفسية وجودة حياة الموظف داخل بيئة العمل.
- تناول موضوع حوكمة الرقمنة في الموارد البشرية من خلال الأطر القانونية والتنظيمية التي تضبط هذا التحول.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم محمد الصحاح، إدارة وتقييم الاداء بين النظرية و التطبيق، ط1، دار جرير، عمان، 2013
2. رفاعي محمد رفاعي ، ادارة الأفراد ، القاهرة ، دار نها للطباعة ، 1993
3. عبد الله حمد محمد الحسائي : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية 10 العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011.
4. عبد المجيد رمضان، التصويت الإلكتروني وفرص تطبيقه في انتخابات دول العالم، النشر الجامعي الجديد، محل رقم 02 تعاونية الدواجن، تلمسان الجزائر ، 2021 .
5. عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1 دار العلم و الايمان لنشر والتوزيع، مصر ، 2020
6. فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2007.
7. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، ،2004
8. نبراس محمد جاسم الأحمادي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الازاريطه، الإسكندرية، مصر ، 2018 .

ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية :

أدكتوراه:

1. جنات فغول، «إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر»، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019

ب-ماجستير:

1. اوزنا جي آسيا، تقييم الاداء وعلاقته بفعالية الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2010-2011
2. أبصير هند، : أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009

ج-ماستر:

1. أبصير أحمد طالب ، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم ، 2017-2018 .
2. طواييبة جلييلة ، دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، الجزائر، 2021-2022.
3. مدوري محمد وآخرون، رقمنة إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة في اطار القرار 12/75 في شعبة الحقوق تخصص قانون عام ، المركز الجامعي مغنية، تلمسان ، 2023-2024.

ثالثا: المجلات والمقالات العلمية:

1. خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيا"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، الأردن، 2011
2. دراسة بوطيبة مختاربه حلال عامر نزهة تحت عنوان نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية العدد 14 المجلد 1، سنة 2021.

3. سليم نعامة أنور جميل علي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق، مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الخامس، جامعة دمشق، سورية ، 2011
4. الشيخ المناوي : تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء". مجلة الباحث العدد السابع جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2010
5. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارية أمر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، الأردن، 2010
6. عبد الكريم السكر: "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية الآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول الجامعة الأردنية، الأردن، 2013
7. عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكتابة والفعالية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001
8. عثمانى مصطفى، ادرارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، 2023.
9. محمد بوعتلي، ليلية سامي ، واقع المنصات الرقمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية ز قياسية ، مجلة الدبر، العدد 09 ، 2022
10. مغربي السعيد، العيداني الياس، اثر الابداع في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار ، مخبر الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ، المجلد 12 ، العدد 02، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2022
11. ياسر خضير عباس، رقمنة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في السلوك المكتبي المستدام للعاملين دراسة استطلاعية في كلية الادارة

والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 57،
الجزء 3، د.ت.

رابعاً: الملتقيات و المداخلات العلمية :

1. عاشور باي بومرزاق، عمر غالب، آفاق رقمنة إدارة الموارد البشرية
بالمؤسسات العمومية للصحة كمدخل للإدارة الالكترونية، أبحاث الملتقى
الوطني حول : جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة
الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع
واستشراف الواقع، جامعة البليدة 2، الجزائر، دت ، ص 09 .

خامساً: المواقع الالكترونية:

1. Audrey Gervoise, La déigitalisation des RH: définition, enjeux, attentes, exemple, 20/03/2025, disponible sur <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple/>, visité le 08/06/2025, à 09:36
2. Diann Daniel, digital HR, tech target, 30/08/2018, available at <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/digital-HR>, visited in 02/06/2025, 11:42.
3. Julie BULMASH, Human ressources management and technology, [https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0132270870 .pdf](https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf), 10/06/2025, 17:43

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:
يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان أهمية رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " العامرية" بعين تموشنت ، ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتم ضرورية ورايكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		انتي	ذكر	1-الجنس
	أكبر من 50 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 19 إلى أقل من 30 سنة
	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط او اقل
	شهادات اخرى			المستوى التعليمي
	أكثر من 15 سنة	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات
				4-الخبرة

الجزء الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

الرقم	العبارة	سلم القياس
-------	---------	------------

فهرس المحتويات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
البعد الأول : (البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة و المعدات)					
					05 تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة في مجال الرقمنة.
					06 تحرص المؤسسة على توفير العتاد الرقمي واللواحق اللازمة بشكل كافٍ لمختلف هيكلها وأقسامها.
					07 توفر المؤسسة دعماً فنياً متخصصاً يضمن التشغيل السليم والمستمر للأجهزة.
					08 تلبي البرامج والمعدات الرقمية المتاحة في المؤسسة مختلف متطلبات التحول الرقمي.
					09 تسعى إدارة المؤسسة إلى تحديث وصيانة معدات الإعلام الآلي بصورة منتظمة.
البعد الثاني: شبكة الاتصال					
					12 توفر المؤسسة خدمة إنترنت عالية السرعة إلى جانب بريد إلكتروني مخصص لمختلف أقسامها.
					13 تسهم شبكات الإنترنت والإنترنت في تسهيل عملية الاتصال والتواصل مع المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعياً.
					14 يتم استخراج المعلومات المتعلقة بالمؤمن لهم اجتماعياً عبر شبكة إلكترونية خاصة بالمؤسسة.
					15 تمتلك المؤسسة منصة رقمية مخصصة لتسيير خدماتها.
					16 تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات منظمة وشاملة.
					17 تخضع قواعد البيانات لإجراءات أمان وحماية فعّالة لضمان سرية وسلامة المعلومات.
البعد الثالث: البرمجيات					
					18 توفر المؤسسة لموظفيها برمجيات حديثة تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
					19 تتسم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بالمرونة والسهولة في التعامل.
					20 تساهم الأنظمة البرمجية المعتمدة في تعزيز سرعة الاتصال والتواصل

فهرس المحتويات

					داخل المؤسسة.
21					يواجه الموظفون أحياناً بعض الصعوبات عند استعمال بعض البرمجيات.
22					أسهمت البرمجيات المعتمدة في تسهيل عملية مراقبة وتقييم الخدمات داخل المؤسسة.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	أسهمت الرقمنة في تنمية معارفك وخبراتك المهنية.					
24	ساعدت الوسائل الإلكترونية في اختصار الوقت أثناء إنجاز مهامك.					
25	يتوفر في بيئة العمل كل ما يلزم من إمكانيات رقمية (حاسوب، إنترنت...).					
26	تُمكنك الأنظمة الرقمية المطبقة بالمؤسسة من أداء مهامك بكفاءة عالية.					
27	تساهم الأدوات الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.					
28	تحرص دائماً على بلوغ أعلى مستويات الدقة والإتقان في تنفيذ أعمالك.					
29	لديك الدافعية والرغبة الكاملة لإنجاز مهامك.					
30	تلتزم بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة.					
31	يعتمد تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية دقيقة وواضحة.					
32	يعكس نظام تقييم الأداء مستوى أدائك الفعلي بشكل منصف وفعال.					
33	تمتلك معرفة وافية بالمهام والوظائف الموكلة إليك.					
34	لديك خبرة عملية في التعامل مع مختلف البرامج والأنظمة الإلكترونية.					

نشكركم على حسن

تعاونكم

