



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية النزلة - تقرت

من إعداد الطالبتين : بوحفص بلقيس / حسيني مسعودة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 27 ماي 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة	ملك غالية	(أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الأستاذة	خميس نفيسة	(أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
الأستاذة	قويدري ميادة	(أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2025 /2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية النزلة - تقرت

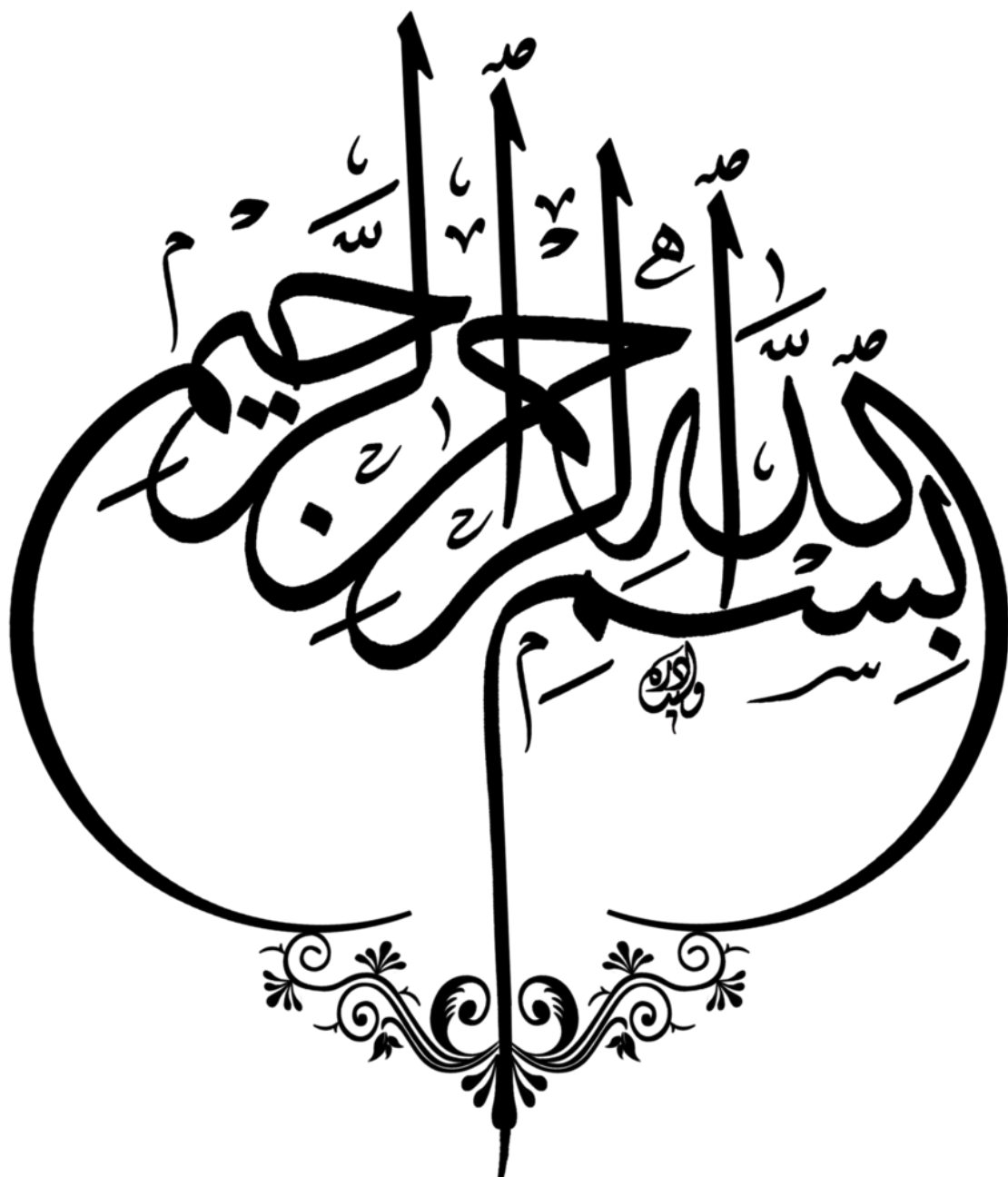
من إعداد الطالبتين : بوحفص بلقيس / حسيني مسعودة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 27 ماي 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة	ملك غالية	(أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الأستاذة	خميس نفيسة	(أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
الأستاذة	قويدري ميادة	(أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2025 /2024



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله
والمؤمنون "

سورة التوبة الآية 105

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى أبي وحبیب قلبي " رحمه الله " الذي لطالما كان من أحلامه
أن يراني خريجة ، النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفأ
نوره بقلبي ، النور الذي توسده التراب قبل أن أحقق حلمي ،
الحاضر بقلبي الذي لا يغيب، رحمة الله عليك يا غالي .

إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي إلى نور عيني وحظي
الجيد وفوزي وفخري ، إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق
طموحاتي الى من كانت يد اليمنى في دراستي ، إلى من كانت
دعواتها تحيطني أمي ثم أمي ثم أمي .

إلى تلك الإنسانية العظيمة التي كانت تنتظر فرحة تخرجي ، إلى
الراحلة "جدتي" جعلها الله من المستبشرين بالجنة يا رب .

إلى أعظم أختين في حياتي أحلام كوثر

إلى الغالي ومصدر قوتي

و أخيراً الى كل عائلتي كبيراً صغيراً وكل من ساندني ، وكان له
دور من قريب أو بعيد في اتمام دراستي .

بلقيس بوحفص

إهداء

"واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله عند البدء وعند الختام

من قال انا لها نالها

لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها

الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من أحمل اسمه بكل افتخار الى من كلله
الله بالهيبة والدي العزيز

الى قرة عيني الى القلب النابض الى من كانت دعواتها الصدقة رفيقة نجاحي
امي الغالية والحنون

الى من جمعني معهم بيت واحد وكانوا خير سند في الحياة أدامكم الله ضلعا ثابت
لي اخوتي الأعزاء كل باسمه

الى أبناء اخواتي زينة حياتي

الى عزوتي وداعم روحي ونصفي الاخر

الى كل افراد عائلتي والى أصدقائي دون استثناء واختص بالذكر من كانت
شريكة الإنجاز بلقيس

حسيني مسعودة



شكر و تقدير

الحمد لله الذي فتح لنا سبل العلم ويسر لنا دروب المعرفة، ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

المتواضع، ونحمده كذلك على توفيقه لنا للوصول إلى ما نصبو إليه

اعترافا بالجميل أود أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى من ساعدني في إنجاز هذا العمل الأستاذة المشرفة "خميس نفيسة" على ما قدمته من نصائح وتوجيهات والتي ساهمت بدورها في إثراء هذا البحث العلمي، جعل كل مجهوداتها المبذولة في ميزان حسناتها متمنين لها كل الصحة والهناء،

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى أعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هاته المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم القيمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى الموظفين بالمؤسسة محل دراستنا على المساعدات التي قدموها لإجراء الدراسة الميدانية بها كل باسمه ومقامه،

وفي الأخير أشكر جميع من ساندني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل، وكان داعما وناصحا لنا بالرأي والتوجيه

ملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية أجريت في بلدية النزلة - تڤقورت - عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الرقمنة ، الأداء الوظيفي) من وجهة نظر الموظفين في البلدية .

حيث اتبعنا المنهج الوصفي و التحليلي واعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة قصدية مكونة من 49 موظف بمديرية التنظيم والشؤون العامة، وتمت عملية التحليل والمعالجة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSv 22، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة منخفض؛ الرقمنة لم تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي)

الكلمات المفتاحية: رقمنة؛ أداء وظيفي؛ بلدية النزلة تڤقورت.

Abstract

"The study aims to highlight the role of digitization in improving job performance through a field study conducted in the municipality of El Nezla - Touggourt - by examining the relationship between the study variables (digitization, job performance) from the perspective of employees in the municipality.

We followed the descriptive and analytical approach and relied on questionnaire as data collection tools, which were distributed to a purposive sample of 49 employees in the Directorate of Organization and General Affairs. The analysis and processing were carried out using the statistical program SPSS. The study reached the following results: the level of digitization in the institution under study is low; digitization did not contribute to improving job performance, in addition to the absence of statistically significant differences between the employees' answers regarding the personal and job variables (gender, age, professional experience, job title)."

Keywords: Digitization ; Job performance ; El Nezla Municipality Touggourt

قائمة المحتويات

II	إهداء.....
IV	شكر وتقدير.....
V	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي.....
13	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرقمنة.....
24	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرقمنة والأداء الوظيفي.....
37	خلاصة.....
	الفصل الثاني دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة – تقرت -
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
49	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها تقديم بسيط.....
70	خلاصة.....
72	خاتمة.....
75	قائمة المراجع.....
79	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-1
43	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العاملين	2-1
45	متغيرات الدراسة	2-2
46	الأبعاد والعبارات التي تمثل الرقمنة	3-2
47	الأبعاد والعبارات التي تمثل الأداء الوظيفي	4-2
47	درجات الموافقة وفق مقياس لكارث الخماسي	5-2
48	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	6-2
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة لبعد الثقافي والتشريعي	7-2
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات للبعد التقني	8-2
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات للبعد البشري	9-2
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات لبعد القدرة على العمل	10-2
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات لبعد المواظبة على العمل	11-2
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الكفاءة والجودة	12-2
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين لأبعاد الرقمنة	13-2
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين لأبعاد الأداء الوظيفي	14-2
62	علاقة الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	15-2
63	علاقة الارتباط بين البعد التقني والأداء الوظيفي	16-2
63	علاقة الارتباط بين البعد البشري والأداء الوظيفي	17-2
64	تحليل تباين خط الانحدار بين الجنس والأداء الوظيفي	18-2
65	تحليل تباين الانحدار الخطي بين السن والأداء الوظيفي	19-2

66	تحليل تباين الانحدار الخطي بين السن الخبرة والأداء الوظيفي	20-2
66	تحليل تباين تباين خط الانحدار بين الأداء الوظيفي و المسمى الوظيفي	21-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مثلث الأداء	1.1
7	عناصر الأداء الوظيفي	1-1
42	الهيكل التنظيمي للبلدية	2-1
43	الهيكل التنظيمي لمصلحة التنظيم	2-2
45	نموذج الدراسة	3-2
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-2
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	6-2
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	7-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	79
2	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	79
3	واجهة الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة (جواز السفر، بطاقة التعريف البيومترية، رخصة السياقة البيومترية)	85
4	واجهة اختيار كل من جواز السفر بطاقة التعريف الوطنية رخصة السياقة البيومترية)	86
5	الرقم السري الخاص بكل مستخدم	86
6	إدخال معلومات شهادات الميلاد (مثال عن شهادة الميلاد)	87
7	المتابعة البطاقية الوطنية للهيئة الناجبة للسلطة المستقلة	81
8	واجهة كل ملفات رقمنة السجلات	88
9	تطبيقية تسليم الوثائق البيومترية الإلكترونية	89
10	الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة – تقرت –	93

مقدمة

أ. توطئة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطور تكنولوجي متسارع. حيث تأثرت جميع جوانب الحياة البشرية بالتكنولوجيا المتقدمة. وقد أحدثت التقنيات الجديدة ثورة في مجالات متعددة مثل الاتصال، المعلوماتية، الطاقة، النقل وغيرها، وقد تساهم التطورات التكنولوجية الرقمية في تقليص الفجوة الجغرافية وجعل العالم قرية رقمية مترابطة وتوسيع الفرص الاقتصادية وتعزيز مكانة الدول في الساحة الدولية، حيث أنها من أبرز العوامل التي تميز بين الدول المتقدمة والنامية في العصر الحديث، فلم يعد التقدم الاقتصادي محققا من دون قاعدة تكنولوجية رقمية قوية، فأصبح من الدوافع الرئيسية التسابق في بناء مجتمعات معرفية واقتصادات رقمية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، أما فيما يتعلق بالبيئة التكنولوجية الرقمية في الجزائر فقد أولت لها الدولة أهمية كبيرة رغم أنها كانت في مراكز متأخرة ضمن التصنيفات العالمية، إلا أن في الآونة الأخيرة شرعت الجزائر في مواكبة الثورة التكنولوجية من خلال الجهود الملموسة لدفع عجلة تطوير هذا القطاع، وقد بدأت بوادر الرقمنة من خلال تعزيز استخدام الرقمية وتحديث البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الجزائرية في مختلف القطاعات، وذلك لرغبة هذه الأخيرة في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم مما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أكبر وفي وقت أقل، حيث أصبحت المؤسسات تدرك أن الاستثمار في الرقمنة لا يقتصر فقط على الأدوات بل شمل تطوير الرأس المال البشري وجعله أكثر توافق مع متطلبات العصر الرقمي، من جهة أخرى شهدت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية قفزة نوعية في المجال الرقمي سنة 2010 خاصة في البلديات التي كان أول تطبيق لها في الحالة المدنية، ويرجع كل هذا الانتقال أو التطور الرقمي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فالرقمنة القطاع الإداري في الجزائر يجب تبني خطط استراتيجية شاملة لكل الجوانب، وذلك بتبني وسائل وأساليب حديثة ومتطورة.

ب. إشكالية الدراسة:

ضمن هذه الدراسة سوف نحاول التطرق إلى الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا بالاطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

الى أي مدى تساهم أبعاد الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية النزلة تقرت؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يسهم البعد الثقافي والتشريعي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل يسهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل يسهم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ت. الفرضيات: للإجابة على هذه الأسئلة وللإحاطة أكثر بجوانب الموضوع جاءت الفرضيات كما يلي:

1. الفرضية الأولى: يسهم بعد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
2. الفرضية الثانية: يسهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
3. الفرضية الثالثة: يسهم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

4. الفرضية الرابعة: هذه الفرضية تتفرع عنها فرضيات جزئية:

- 1) الفرضية 1-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للجنس
- 2) الفرضية 2-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للسن
- 3) الفرضية 3-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للخبرة
- 4) الفرضية 4-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي

ث. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الجوهري للدراسة في معرفة دور الرقمنة على تحسين الأداء الوظيفي ببلدية النزلة، وانبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ✓ التعرف على واقع الرقمنة ببلدية النزلة؛
- ✓ الكشف عن مستوى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية النزلة،
- ✓ الوقوف على طبيعة علاقة الرقمنة بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية النزلة،
- ✓ تقديم بعض الاستنتاجات والاقتراحات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية النزلة في ظل الرقمنة.

ج. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن الرقمنة تعد أحد أهم الركائز لبروز الإداريين المؤهلين ، مما يجعلها من أهم الضمانات لاستمرارية أية منظمة، وكذلك من ناحية أخرى فإن تحسين الأداء الوظيفي قائم على ما يتوفر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية، وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال استراتيجية المسطرة لرقمنة قطاع

العمومي لتحسين الأداء والوقوف على كل التطورات والتغيرات في الإجراءات الإدارية من حيث التفاعل بين الإدارة من جهة والموظف من جهة ثانية .

ح. أسباب اختيار موضوع الدراسة

✓ هناك رغبة في دراسة هذا الموضوع وبالمخصوص لما له صلة وأهمية كبيرة بتخصص إدارة الموارد البشرية وكموضوع يستحق الدراسة العلمية؛

✓ اختبار المعارف المنهجية السابقة: من خلال تطبيق أدوات البحث العلمي التي تم تحصيلها في السنوات الدراسية السابقة؛

✓ الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين الرقمنة وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الواقع العملي من خلال الجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

✓ الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة الميدانية لأبعاد الرقمنة.

خ. حدود الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي.

✓ **الحدود المكانية:** لقد تم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية النزلة (تقرت).

✓ **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة في شهر افريل خلال الموسم الجامعي 2024/2025.

✓ **الحدود البشرية:** قد تمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين ببلدية النزلة (تقرت) بمختلف رتبهم.

د. منهج الدراسة

من أجل إثراء الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي لوضع إطار نظري للموضوع من خلال الأطروحات والكتب والمقالات العلمية، أما في الجزء التطبيقي فاستخدمنا منهج التحليلي وتم الاستعانة بالأدوات التالية لجمع البيانات: الاستبيان، المقابلة وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات *SPSS v.22*.

ذ. **هيكل الدراسة:** ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة، ارتأينا تقسيم دراستنا إلى فصلين يتضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة والأداء الوظيفي في حين تضمن الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة، ويمكن تفصيل هيكل الدراسة فيما يلي:

✓ الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة والأداء الوظيفي تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث

تطرقنا في المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي والمبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرقمنة

والمبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرقمنة والأداء الوظيفي

✓ الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية النزلة: تضمن

مبحثين المبحث الأول تضمن الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما المبحث الثاني: عرض

ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة
ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد

يعد تحسين الأداء الوظيفي أحد أولويات أي مؤسسة ، حيث ساهمت عمليات العصرية والتحديث في تطوير المرافق والأداء في الوقت الذي سعت فيه الجماعات المحلية لتبني عدة إصلاحات لتمكين من تقديم خدمات تتسم بالفعالية والكفاءة ، وقصد الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال الرقمنة التي بدورها ساهمت في تطور الأساليب الإدارية، كما دعت الضرورة لتبنيها من أجل رفع الأداء الوظيفي ، مما يحسن من أساليب تقديمها لتواكب احتياجات الفرد وتطلعاته ،وبذلك فإنه من الضروري التطرق لمفهوم الرقمنة وتحديد المعنى الخاص بهذه المصطلحات و إبراز خصائصه و أهداف الرقمنة ، كذلك تناول متطلباته والتحديات بالإضافة لمتغيرات أخرى على غرار هذا من بينها معرفة سلبياته وإيجابيات وكذلك العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرقمنة.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرقمنة والأداء الوظيفي .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام واسع في مجالات الإدارة والموارد البشري ، نظرا لدوره الحيوي في تحديد مدى فعالية الأفراد داخل المنظمات باعتباره يمثل البعد الشمولي لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وانعكاسه المباشر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والفرد معا. ومنه فضبط مفهوم الأداء يعتبر ضرورة ملحة يجب الاهتمام بها.

المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، من خلال استعراض أهم تعاريفه حيث تم التطرق الى عناصره وأنواعه وكذلك العوامل المؤثرة، والتدعيم بمحدداته بالإضافة الى معوقاته وسبل تحسينها.

الفرع الأول: تعريف الأداء والأداء الوظيفي

أولا. مفهوم الأداء:

تعريف الأداء لغة:

كلمة أداء مشتقة من الفعل (أدى)، ويشير المعنى اللغوي لفعل (أدى) إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به ويقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance والمشتقة من الفعل Performer والتي يقصد بها إنجاز أو تنفيذ.¹

تعريف الأداء اصطلاحا:

هناك العديد من التعاريف المتداولة من قبل الباحثين من بينها:

✓ عرفه كود(1998) good على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته.²

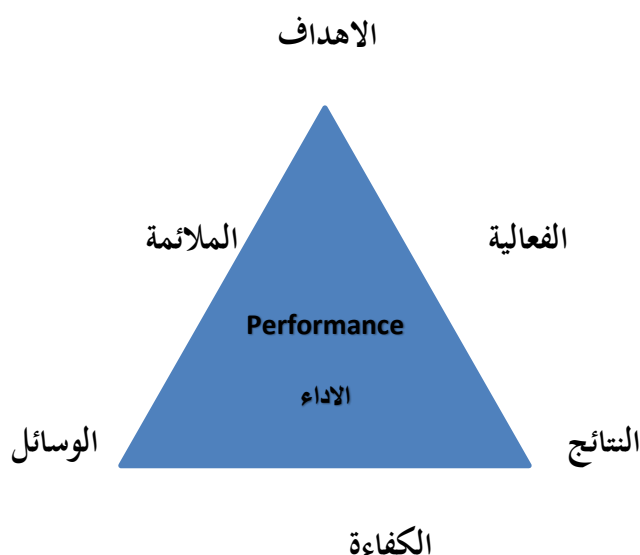
¹ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص120
² حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص90

✓ ويعرف أيضا: " هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ".¹

✓ ويعرف أيضا بأنه: "الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة ".²

✓ أما بالنسبة ل (Gibert 1980) فإنه يضع الأداء في مركز المثلث الذي يجمع معا مفاهيم الكفاءة الفعالية والملاءمة الشكل (1) يمثل الأداء. يمكن تعريف هذه المفاهيم في الثلاثية: الأهداف، الوسائل، النتائج.³

الشكل 1- 1 : مثلث الأداء



المصدر: (Gibert 1980) نقلا عن زمور جمال، أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ص 74.

✓ محور الأداء والنتائج: يعرف الفعالية بأنها تتعلق باستخدام تحقيق نتائج معينة في إطار الأهداف المحددة أي تحقيق الأهداف.

✓ محور النتائج والوسائل: يعرف الكفاءة على أنها النسبة بين الجهد الناتج وإجمالي الوسائل المستخدمة في النشاط، أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

¹ روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص21
² حاتم على حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(جدة)، 2003، ص54
³ زمور جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه (غ م) ، إدارة عامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2020، ص 74

✓ محور الوسائل والأهداف: يعرف الملائمة على أنها العلاقة بين الوسائل المستخدمة والأهداف المراد تحقيقها أي التخصيص الصحيح للموارد.

وبالتالي يمكن تعريف الأداء على أنه مجموعة من الفعالية والكفاءة والملائمة (القيام بالأمر الصحيحة بشكل جيد). أي يمكننا اعتبار أن أداء النظام أنه فعال وكفاء وملائم في موقف معين. بالإضافة الى ذلك، تعتبر الكفاءة المدخل لفكرة التحسين

مما سبق نستخلص التعريف التالي، الأداء هو مدى كفاءة وجودة تنفيذ شخص أو جهة لمهام معينة لتحقيق أهداف معينة وفق معايير محددة.

ثانيا: تعريف الأداء الوظيفي

. يعرف الأداء الوظيفي بأنه: مدى قدرة الموظف على انجاز المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة اليه بفعالية وكفاءة، وفقا للمعايير التي تحددها المنظمة. ويتضمن الأداء الوظيفي تحقيق الأهداف المطلوبة، والالتزام بالجودة والوقت المحددين، والتعاون مع الزملاء والمديرين. كما يعكس الأداء الوظيفي قدرة الموظف على استخدام مهاراته ومعارفه لتحقيق نتائج تعود بالفائدة على المنظمة بالإضافة الى دوره في تحسين بيئة العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.¹

. في حين نجد رأيا آخر في تعريف الأداء الوظيفي بأنه: هو العمل الذي يؤديه الموظف بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره واتقانه واتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملاء ورؤساء وتطوره المهني.²

ومن خلال التعريفات التي وردت، يمكن تقديم تعريف شامل للأداء الوظيفي. هو قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وفق معايير محددة، بما يحقق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد ويعكس مستوى استخدام لمهارته وخبراته، ويسهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

الفرع الثاني: عناصر وانواع الأداء الوظيفي

أولا: عناصر الأداء الوظيفي:

¹نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، العدد1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، ديسمبر 2024، ص287

²عمر خميس سعيد الزهراني، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مجلد44، عدد6، كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2024، ص172

تنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:¹

1. **المعرفة والالمام بمتطلبات الوظيفة:** وتعني معرفة الموظف بجميع نواحي المهام الموكلة إليه في العمل، بحيث يمتلك معلومات كاملة عن وظيفته فالموظف في هذه الحالة يستطيع مواجهة أي نوع من أنواع الغموض نظرا لسعة معلوماته وداريته الفنية.

2. **نوعية وجودة العمل:** يعد عنصر شديد الأهمية نظرا لأن جودة العمل تعني القيام بالمهام دون أي خطأ، بإتقان، ببراعة عالية، تنظيم وتنفيذ دقيق، وهذا هو جوهر ما تطلبه أي إدارة في العالم من موظفيها عند أدائهم لأعمالهم.

3. **المثابرة والثوق:** وهو مدى التفاني والحرص من قبل الموظف ويعتبر عامل مهم من عوامل الأداء بالإضافة إلى تحمل المسؤولية وشعور الموظف بأنه موضع ثقة من قبل مدراءه، "كما لا بد من عدم اغفال عامل الجهد الذي يبذله الموظف لتحقيق مهامه فهو يعكس بالدرجة الأولى مستوى حماسه لأداء الأعمال، بالإضافة إلى القدرات والخبرات التي يمتلكها الفرد فهو مجموع انطباعات الفرد وإدراكه لدوره الوظيفي والنشاطات المطلوبة منه في عمله التي ستعكس من خلالها نتائج تصب على صعيد المنظمة".

4. **كمية العمل المنجز:** إن حجم العمل الذي يؤديه الموظف وسرعة أدائه وفق الإطار الزمني المحدد هو عنصر مهم من عناصر أداء العاملين لا بد من عدم اغفاله.

5. **كفاءات الموظف:** وهو يتعلق بالموظف والجانب الشخصي الذي يتمتع به كل موظف، فكل شخص يتمتع بمجموعة من المهارات، المعارف والدوافع الداخلية التي تواجهه وتواجه أدائه.

6. **السلوك:** تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على أحد العناصر التالية:²

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

¹ رؤى مازن حيدر، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 41، 40

² محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 50

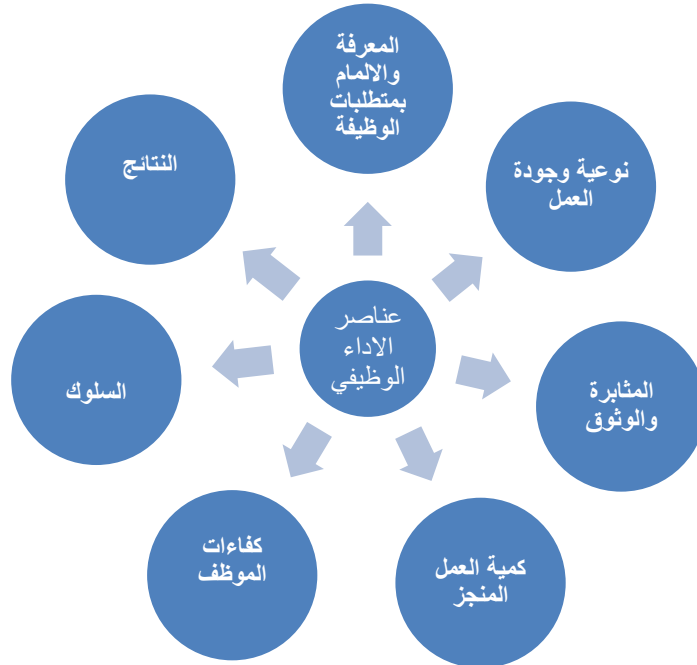
- المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات .

7. النتائج: في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقام مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

وتبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، وهي تركز على احدى المكونات التالية:

- مخرجات العمل الحالية؛
- النتائج القابلة للعد؛
- الأهداف المنجزة؛
- الكمية، النوعية، التكلفة، والوقت.
-

الشكل 1- 2 : عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي:

يتم تصنيف الأداء الى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة، نذكر منها.¹

1. **معيار الطبيعة:** ويشمل هذا المعيار أنواعا متعددة منها، الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، فهذا المعيار لا يقسم الأهداف الى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وعلى حسبها انبثقت مجموع الأداءات الجزئية.

2. **معيار الشمولية:**

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف الفرعية في تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموعة الأداءات الجزئية، ويتم قياسها عبر مؤشرات (الفعالية، الكفاءة، التقدم في العمل).

● الفعالية: ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، رضا الزبون والعاملين.

● الكفاءة: يعبر عنها بمعدل دوران المخزون العائد، الإنتاج، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب

● التقدم في العمل: الخطوات الفرعية

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم الى عدة أنواع منها:

● الأداء التسويقي: ويتمثل في عملية التخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من سلع وخدمات وأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الاشباع والمنافع لكل من العاملين والزبائن

● الأداء الإنتاجي: وهو توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة

● الأداء التمويلي: يهدف إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت

المناسب وبأقل التكاليف وتقرير استخدامها بشكل كفى وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج

المالية المرغوبة

¹مجند عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة - بسكرة -
مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006/2005، ص 58

- الأداء التموييني: يتمثل في كفاءة وفعالية وظائف الشراء النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات التجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ومن أهم مؤشرات معدل تلف المخزون.
 - الأداء البشري: يتمثل في مدى قدراتها على توفير اليد العاملة لباقي المصالح وعلى مدى قدرتها على القيام بنشاطاتها كالتكوين، التوظيف الخ
3. معيار المصدر: ويشمل الأداء الداخلي أو الذاتي وكذا الأداء الخارجي والظاهري.
- أ- أداء داخلي: ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد ويتضمن على (الأداء التقني، الأداء البشري، الأداء المالي)
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سياقها، فهذا التنوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الاعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع او خروج أحد المنافسين، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء يتأثر بالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدد رئيسيا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي وتعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء ويمكن القول أن محددات الأداء تستند الى أربعة متغيرات:¹

¹ صالح سعد قراش، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، المجلة الجامعة، المجلد الرابع، العدد الثالث والعشرون، ليبيا، ديسمبر 2021، صفحة 89، 90

- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوافق الجهد المبذول عليها.
- نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعه يسهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعيقاته

أولاً . معوقات الأداء الوظيفي وسبل تحسينها: تتمثل هذه المعوقات في:¹

- زيادة العبء الوظيفي: كثيراً ما يواجه الموظفون ضغطاً شديداً من الأعباء المتزايدة والمهام المترابطة، مما يؤثر سلباً على مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي.
- ضعف بيئة العمل: غالباً ما تفتقر بيئة العمل إلى المناخ الإيجابي، والعلاقات الطيبة بين الزملاء، مما ينعكس على الإنتاجية والأداء.
- نقص التدريب والتطوير: الافتقار إلى البرامج التدريبية المناسبة، وفرص التطوير المهني يحول دون اكتساب الموظفين المهارات اللازمة لتعزيز أدائهم.
- غياب الحوافز والتقدير: يؤدي عدم وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت، إضافة إلى عدم تقدير الإدارة للجهود المبذولة إلى انخفاض الدافعية، والالتزام تجاه العمل.
- ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعلمية: من المحتمل أن تؤثر صعوبة الموازنة بين المتطلبات الوظيفية والمسؤوليات الشخصية سلباً على أداء الموظف الحكومي.
- محدودية فرص الترقية والتقدم الوظيفي: يقلل عدم توفير آفاق واضحة للترقية والتطور الوظيفي من حماس الموظفين، وطموحاتهم نحو تحسين مستوى أدائهم.
- إن معالجة هذه المعوقات يتم من خلال تبني استراتيجيات فعالة لتحسين ظروف وبيئة العمل، وتطوير نظام الحوافز وتعزيز برامج التدريب والتنمية، إذ أن هذه الإجراءات تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والعامة على حد سواء.

¹ حليلة سعد بوهزاوي ونسرين، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، جامعة بنغازي، 2024، صفحة 152

ثانيا . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي بطبيعته محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد وقدرته ومهارته، ومنها ما يتصل بالمؤسسة وبيئة العمل وطبيعة المهام والمسؤوليات. وبعبارة أدنى الفرد محصلة لثلاثة عوامل هي المقدرة الرغبة وبيئة العمل والتمكن من أداء العمل، أما الرغبة فهي حاجة تدفع الفرد لإشباعها، أما بيئة العمل فهي تتمثل في التهوية والاضاءة وساعات العمل والعلاقات.¹

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي الى:

أ- عوامل أداء الفرد، وتشمل:

إدراك الفرد للعمل المطلوب أدائه من حيث الفهم الواضح للأهداف وأدراك احتمالات الموقف الأدنى ومعرفة دوره بوضوح وتوقعات الآخرين منه حتى يستطيع تقييم قدراته الذاتية. قدرة الفرد على أداء العمل بتوفير خلفية عن كيفية الأداء والتدريب المناسب له . ارتباط العمل بحاجات الفرد حتى يتوفر الدافع الداخلي للأداء . زيادة الأعباء على الأفراد لكي يتمكنوا من تلبية مطالب التكيف مع المتغيرات السريعة .

ب- عوامل أداء المؤسسة، وتشمل

الضغط المستمر من قبل عملاء المؤسسة لإيجاد حلول سريعة لرغباتهم ونجاحاتهم مرئية في الوقت الذي تتطلب فيه هذه الرغبات المتلاحقة من أجل الحصول على الموارد والطاقة البشرية المتميزة والمتعددة الاهتمامات، بما يتناسب مع التغير السريع في العمل واساليبه المختلفة . تحديد رسالة المؤسسة بصورة واضحة ومتسقة مع قدراتها . تحديد خطوات التنفيذ واعداد خطط سير العمل ومعايير التقويم . تنظيم المهام المساندة لعمليات الأداء مثل الخدمات والابنية والمختبرات . تحديد مستويات عمليات الأداء مع توضيح الأدوار في إطار لوائح والقوانين محددة.

ت- بيئة العمل:

¹ عبد العزيز احمد محمد داود العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، <https://doi.org/10.21608/edusohag.2015.127640> تم التصفح في 11 أبريل 2025 بتوقيت 20:18 .

إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تسرعا ومعدلات أعلى للإنتاج، ومثل هذا التسرع في إنجازه يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

حجم العمل قد يؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد، حيث أن المؤسسة التي تعالج حجما كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج اليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

التحسينات التنظيمية والاجرائية ذات أثر مباشر على الأداء، حيث يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية تؤدي الى ارتفاع واضح في معدل الإنتاج.

. **العوامل التقنية:** وهي المتابعة والاستمرار في ادخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات تقييم وبرمجيات، لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها. وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء وهو ما سنسلط عليه الضوء في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرقمنة

سنتناول في هذا الجزء الإطار المفاهيمي للرقمنة من خلال توضيح أهم التعاريف لها، وتدعيم ذلك بخصائصها ومكوناتها ومتطلباتها، بالإضافة إلى معرفة الأهداف والأهمية الخاصة بعملية الرقمنة.

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

نظرا للتطورات التي تحصل اليوم في جانب التقنيات الإدارية، من خلال تحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات وتحقيق الأهداف المسطرة، تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية الرقمنة أهميتها ومتطلباتها أهدافها وأبعادها.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة

أولاً: نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات ، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الآلي فيها في كل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لإخفاء السجلات البطاقة لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية ، وكذلك في الإعارة من المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفادها توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994 بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات ، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود ، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى ، ومن أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا

التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكاتب رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

إن الرقمنة هي عبارة عن تحول جاء نتيجة تحديات عرفت تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيات لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل في مجال المعلومات الاتصال يعود إلى توظيف البرمجيات والأنترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.

ثانياً: مفهوم الرقمنة

لغة: من الترقيم معانيه كثيرة أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور " الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقماً أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط.²

اصطلاحاً: الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في الميدان.³

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بالرقمنة منها:

تعريف (Charlette Buresi): الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.⁴

عرف الأستاذ الدكتور (فتحي عبد الهادي): الرقمنة على أنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور (الصور الفوتوغرافية، والإيضاحات، والخرائط... الخ) إلى اشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي.⁵

¹ بضياف زهير، دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية _ الرهانات والتحديات تطبيق " خدمتي " في قطاع الموارد المائية، مجلة التمير الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، 2021، ص 71/70.

² فاطمة جخدم، النصوص الرقمية - النصوص والخصائص، مجلة المزهرة أبحاث في اللغة العربية، العدد 06، جوان 2022، ص 93.

³ حميدوش علي، بوزيد حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات والعوائد " تجارب دولية " دروس وعبر "، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مجلد 08، العدد 01، 2020 ص 44.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 44.

⁵ نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 18.

يرى (doug hodes) مفهوم آخر تبنته المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه الرقمنة عملية أو اجراء لتحويل المحتوى الفكري على وسيط تخزين فزيائي تقليدي مثل (مقالات الدوريات ، والكتب ، والمخطوطات ، والخرائط ...) إلى شكل رقمي ¹.

كذلك هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى استخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ².

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الرقمنة هي مجموع الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحويل الوثائق من الحالة المادية الفيزيائية الملموسة إلى الحالة الإلكترونية الرقمية في شكل إشارات ورموز وأرقام قابلة للتخزين والاسترجاع عن طريق الحاسب، وهي ليست مقصورة على الوثائق الورقية ومصادر المعلومات المطبوعة فقط، إنما تعدى ذلك إلى التسجيلات الصوتية والميكروفيلم و الميكروفيش، حيث تتم رقمنتها بواسطة برامج خاصة.

الفرع الثاني: خصائص ومكونات الرقمنة

أولاً: خصائص الرقمنة: تميزت الرقمنة بالخصائص التالية: ³

- ✓ **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونياً متجاورة.
- ✓ **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- ✓ **تقسيم المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج.

¹ دوج ماجي أمين_ بوقنادل عبد اللطيف ، المكتبة الرقمية ودورها في تطوير البحث العلمي ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية ، مجلد 57 ، العدد خاص ، 2020 ص 178

² بن جمعة _ سنوسي زوليخة ، الرقمنة لإصلاح المستشفيات العمومية الجزائرية - فرص وتحديات - ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 14 العدد 1 ، 2023 ص 605 .

³ أحمد مشهور ، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، الأردن ، 2003 ، ص 7

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

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

✓ **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

✓ **قابلية التوصيل:** تعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع. أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.

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

✓ **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط غلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى مطبوعة أو مقروءة.

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

ثانيا: مكونات الرقمنة: كما سبق وتم الذكر بأن الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي يمكن معالجته باستخدام التكنولوجيا، يمكن القول بأن الرقمنة تتكون من مكونات أساسية تساعد في تحقيق هذه العملية وهي:

1. **الحاسوب:** وهو عبارة عن آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية، على البيانات الرقمية بوسائل تكنولوجية وتتم تحت تحكم البرامج المخزنة به.

2. **البرمجيات:** هو مصطلح عام يطلق على مجموعة البرامج والتعليمات، التي يمكن تشغيلها في الحاسوب وبدونها يتعذر للمستخدم التعامل مع الحاسوب، وهناك نوعان من البرمجيات:

أ- برمجيات النظم: تهتم بالتحكم في معدات الحاسوب ليقوم بعمله على أكمل وجه مثل لغات البرمجة.

ب- البرمجيات التطبيقية: وهو عبارة عن أي برنامج تمت كتابته ليقوم بعمل معين، مثل برامج معالجة النصوص، برنامج الجداول الإلكترونية، برامج قواعد البيانات، برامج المحاسبة.

3. **الاتصالات** : وهي عملية تساعد المرسل على ارسال المعلومات ، أي كان أصلها وبأي صورة ممكنة إلى واحد أو أكثر من المرسل إليهم ، بأي وسيلة من وسائل النظم الكهرومغناطيسية ، والاتصالات الحديثة : هي الاتصالات المعتمدة على الأقمار الصناعية والحاسبات الإلكترونية المتفوقة والذكاء الاصطناعي ، وتعتمد الاتصالات الشفهية الإلكترونية ، كالمؤتمرات المصورة ، التلفزيون التفاعلي ، التعليم بواسطة الحاسب والترجمة الفورية التي تؤهل الاتصالات الحديثة لتقديم الشفهية الإلكترونية كإحدى السمات الرئيسية لعالم الغد.

4. **إلكترونيات المستهلك**: هي الدخيل الجديد للرقمنة بالإضافة إلى الحاسوب والاتصالات وتستخدم بشكل أساسي لتلبية رغبات الأفراد ومتطلباتهم، مثل الديسك.¹

5. الأفراد:

أ- المستخدمون النهائيون: هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، مثل المديرون، المحاسبون، العملاء ... الخ وعلى هذا الأساس فأن معظمنا مستخدمين النظام.

ب- الاختصاصيون الفنيون: هم المسؤولون عن تشغيل واستدامة النظام، والذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام المعلومات فنيا، ومنهم محللو: النظم ومطورو البرامج ومشغلو النظام من العاملين.

6. **قواعد البيانات**: هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو المعلومات المخزنة على أجهزة ووسائل تخزين البيانات، مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسوب والأقراص المرنة أو الأشرطة، وقد تكون قواعد البيانات متعلقة

¹ بن دلة عبد العالي ، رابط عياش عزوز ، تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 17 ، 2016 الجزائر ص 84- 85 .

بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات وبيانات تتعلق بتكاليف أو معلومات تخص احتياجات الزبائن وغيرها.¹

الفرع الثالث: أهداف وأهمية الرقمنة

أولاً: أهداف الرقمنة: تعد الرقمنة من الركائز الأساسية في مواكبة التطور التكنولوجي والتحول نحو بيئة أكثر كفاءة، ومن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

- الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- التخزين: أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي DVD، إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل رقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.
- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.²
- حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف، وكذلك مصادر المعلومات النادرة.
- سهولة البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق جديدة.
- إتاحة المعلومات المرقمنة لعدد أكبر من الباحثين علاوة على إتاحتها بصفة دائمة.³

ثانياً: أهمية الرقمنة

أصبحت الإدارة الرقمية (الرقمنة) من المصطلحات الحديثة والمتطلبات الضرورية في الإدارات كونها عنصر أساسي لبناء الثقة في مختلف المعاملات، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة تتجلى في:

¹ الميلود سحانين ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراء في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجبلاني ليايس – سيدي بلعاني ، الجزائر ، ص 34 .
² سامية خواترة ، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، الجزء الثاني ، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، -2122 فيفري 2021 ، ص 133.
³ مصطفى علي جمعة ، النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية ، ط01 ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2018 ، ص 42

- زيادة الاتقان: حيث تمثل الإدارة الالكترونية باعتبارها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح في انجاز المعاملات.
- التفاعل الإيجابي بين مؤسسات الدولة وتكامل عملها إلكترونيا، وبما يخدم المواطن بالدرجة الأولى كما يخدم قطاعات الأعمال إن كان بتقديم الخدمة التقليدية بوسائل تقنية مستحدثة، أو تقديم المعلومة المطلوبة بلغة وطريقة سهلة ومتاحة للجميع حتى من خارج حدود البلد.
- تساهم في تخفيض تكاليف وأعباء المنظمة حيث أن الإدارة الإلكترونية عكس الإدارة التقليدية لا تستهلك كمية كبيرة من الأوراق والأدوات الكتابية ولا تحتاج لعمالة كبيرة مما ساعد على المعالجة والتغلب على مشكلة حفظ البيانات وتوثيقها.
- تساهم في تبسيط الإجراءات، حيث دفعت الحاجة إلى التحديث والعصرنة الإدارية بالإدارات العمومية إلى ادخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة إلى مصالحها، والحرص على استخدامها الاستخدام الأمثل، كما لها من امكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة من تنوع الفئات المستفيدة من الخدمات العامة المقدمة التي تقدمها الإدارات الحكومية.¹
- تسهيل اجراءات الاتصالات بين الدوائر الإدارية المختلفة داخل المنظمة نفسها، وكذا مع المنظمات الأخرى، وتوفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تعزز مركزية الإشراف مما يتيح للإدارة السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن المعلومة.
- القدرة على تعظيم الإنجاز والمعلومات أيضا على مدار الساعة وخلال كامل أيام الأسبوع من خلال فتح قنوات اتصال جديدة ومتنوعة بين الأجهزة الحكومية من جهة، والمواطن وقطاعات الأعمال من جهة أخرى.

¹ عبد الكريم عشور ، دور الغدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في م أ و الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2010/2009 ، ص 18 .

- تحقيق الشفافية: يرتبط تحقيق الشفافية بوجود الرقابة الإلكترونية التي تميز العمل الإداري الإلكتروني مما يسهل عملية المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، حيث تتيح الشفافية تدقيقا في انجاز المهام والالتزام بالوائح والنظم الإدارية واحترام مواعيد الدوام وحماية الحقوق والالتزام بالواجبات.¹

الفرع الرابع: متطلبات الرقمنة

أن نجاح الرقمنة يتوقف على توافر المتطلبات اللازمة لها والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:²

1. التخطيط: يجب أن يتم وضع خطة مناسبة تتوفر فيها الأهداف من الرقمنة والتكاليف ومراحل التنفيذ والمشاكل المتوقع حدوثها والتحديات اضافة إلى السقوف الزمنية.
2. الموارد البشرية: تعد الطاقات البشرية أهم الأسس لإنشاء الرقمنة، فالرقمنة تتطلب كفاءات وقدرات علمية ومهنية فهي بحاجة على كوادر متخصصة.
3. الموارد المالية: لا بد من توفر الدعم المالي الذي يساعد على تنفيذ وتشغيل المشاريع الرقمية ولاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية.
4. البنية التحتية والتكنولوجية: وتتألف من العناصر الآتية
 - ✓ الأجهزة والمعدات مثل الحواسيب، المساحات الضوئية، الطابعات الليزرية، وسائط تخزين؛
 - ✓ شبكات المعلومات؛
 - ✓ البرمجيات المتطورة والتي يمكن تطويرها مستقبلا؛
5. المتطلب القانوني: ونعني به الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المستخدمين والناشرين على شبكة الانترنت.

الفرع الخامس: التحديات التي تواجه الرقمنة

أن النمو السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتزايد رقعة العالم الرقمي يشير تحديات خاصة وشواغل متزايدة يتعين التصدي لها وهي:

¹ رانية هدار ، دور الادارة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري ، جامعة باتنة 1 الجزائر ،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، العدد التاسع ، جويلية 2016، ص 243

² عفيفة بجاي شوكت اللامي ، دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية في العراق ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية كلية العلوم والاقتصاد ، المجلد 47 ، العدد 135 ، كانون الأول 2022 ، ص 166

1. تحدي تقني وتكنولوجي: والمتمثل في ضعف البنية التحتية الإلكترونية، وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير، بالإضافة إلى عدم ضمان توفر متطلبات الرقمنة عند كل مستقبلي الخدمة، نتيجة ضعف الثقافة والوعي الإلكتروني، أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول عليها، بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطيء شبكة الأنترنت.
2. تحدي تنظيمي وإداري: ضعف المعرفة والمهارة لدى الكوادر البشرية بالمؤسسات، فيما يتعلق بأنظمة التعامل وتبادل المعلومات الإلكترونية، وضعف الخبرات في حل المشاكل، وسيطرة الفكر البيروقراطي مما يؤدي إلى مقاومة عملية التغيير خوفا من زوال امتيازات سابقة والمساس بصلاحياتهم والتعرض المساءلة، أو حتى فقدان عملهم، نظرا لما تتميز به الرقمنة من شفافية في نظام العمل.
3. تحدي تشريعي وقانوني: يتمثل في صعوبة الملاحظة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها، وطول اجراءات اثبات تورطهم، بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الإلكتروني.
4. تحدي التكلفة: إن الاستثمار في مجال تقنيات المعلومات مكلف جدا، ويتطلب صيانة متواصلة وهذا يعني أن معظم الدول النامية تعجز في تخصيص ميزانيات بهذا الحجم.
5. تحدي أمني واجتماعي: تتطلب الرقمنة فسخ المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها، ألا أن خطر القرصنة والاختراقات أو حتى الفضوليون يشكل تهديدا لخصوصية الأفراد إذا لم تكن الحكومات قادرة على حماية هذه المعلومات، بالإضافة للتخوف من إلغاء بعض الوظائف.¹

الفرع السادس: إيجابيات وسلبيات الرقمنة.

أولا: إيجابيات الرقمنة

الرقمنة أصبحت جزءا مهما من الحياة اليومية، وسهلت الكثير من الأعمال والمهام، ولها العديد من الايجابيات، منها:

✓ تبسيط الاجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى أفراد المجتمع؛

¹ أحمد بوشناق. بوداوي فاطمة ، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 7 ، العدد 1 ، الجزائر 3 ، 2018 ، ص 290 - 291 .

- ✓ اختصار وتقليص الوقت والجهد في تنفيذ وإنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة؛
- ✓ الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة؛
- ✓ التقليل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛
- ✓ ضمان السرعة والجودة المطلوبة في إنجاز العمل وبتكاليف مالية مناسبة؛
- ✓ تساهم في الحفاظ على أمن وسرية المعلومات والتقليل من مخاطر تلفها وفقدانها¹؛
- ✓ تسهيل عملية التخطيط الرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء؛
- ✓ تسهيل عملية الاتصال بين المنظمات داخليا وخارجيا؛
- ✓ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية بين الموظفين والمستفيدين؛
- ✓ سهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها، وتخزينها وحفظها وحمايتها من الكوارث الطبيعية والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة؛
- ✓ تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقييم الأداء من خلال شمولية المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال دقتها وسرعة توصيلها؛
- ✓ تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة؛
- ✓ زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرارية، وذلك من خلال تحسين عمليات التبادل المعلوماتي والمعرفي واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية²؛
- ✓ إمكانية السرعة في تقديم الخدمات من خلال بوابات إلكترونية حديثة؛
- ✓ التخلص من بيروقراطية الأداء مع تفعيل مبدأ الشفافية والنزاهة والمساءلة؛
- ✓ الحفاظ على البيئة من خلال التقليل من الورقيات المستعملة وتحقيق التفاعل والتواصل بين الآخرين³.

¹ عبد الناصر موسى ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي . مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة بكرة ، 2011 ، ص 89 .

² عائشة بنت أحمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 10 ، 2013 ، ص 57-58 .

³ أحمد بوشناق ، بوداوي فاطنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 291 .

ثانيا: سلبيات الرقمنة: بالرغم من الإيجابيات العديدة لتطبيق عملية الرقمنة إلا أن هناك بعض السلبيات التي من المحتمل أن تنجم عن هذا التطبيق منها :

- ✓ انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة؛
- ✓ رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية؛
- ✓ التكلفة الباهظة التي لا تتحملها معظم الدول والمؤسسات الكبرى؛
- ✓ البطالة الناجمة عن تخفيض القوى العاملة؛
- ✓ ضعف تغطية الأنترنت وجودتها في العديد من الدول وتذبذبها من منطقة إلى أخرى.¹

المطلب الثاني: العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي.

إن تعزيز الأداء الوظيفي أصبح أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمات ، وهو المحرك الأساسي للإنتاجية ولتحقيق النمو ، وقد أكدت معظم الدراسات السابقة أن الرقمنة عامل من العوامل المؤثرة على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، حتما أن تطبق الرقمنة وفق أساليب واجراءات صحيحة ومدروسة ، فمن خلال الرقمنة أصبح هناك ربط بين الوظائف الإدارية والتقليل من الأخطاء والجهد المبذول ، مما يساهم في زيادة إنتاجية العاملين ومستوى الأداء الوظيفي وبالتالي زيادة مستوى المؤسسة بالكامل ، كما أنها ساهمت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية ، وما يترتب عليه من انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة وتكلفة قليلة ، بالإضافة إلى التنسيق والربط بين أعضاء المؤسسة ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم ، حيث تتزايد الوظائف المنجزة بطريقة جماعية وبهذا تحسين الكفاءات البشرية ، كما لا ننسى التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة بدلا من استنساخها ، فمن خلال هذه العمليات أصبح العمل منظم وهذا ما يحقق رضا العاملين .

فالأداء الوظيفي عرف تطورا وتحولا كبيرا في ظل وجود الرقمنة، فإذا طبقت هذه الأخيرة وفق استراتيجية صحيحة تعود بالإيجاب على المؤسسة وإذا طبقت بالعكس فحتما ستخلف نتائج سلبية .

¹ احمد بوشناق ، مرجع سابق ذكره ص291

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرقمنة والأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث الأدبيات التطبيقية التي درست العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي في السياقات الواقعية، وقد ركزت هذه الدراسات على تطبيق الرقمنة في بيئات عمل مختلفة والأثر التي تتركه في تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مصادر المعلومات التي يمكن أن يستفيد منها الباحث حول موضوع دراسته، والطريق السليم لتوجيه عمله، حيث حاولنا في هذا الجانب الاطلاع على مختلف الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا سواء دراسات عربية أو أجنبية خلال الفترة 2024/2020، والتي شملت متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة سناء راهب / حليلة شابي _ 2023 بعنوان : أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية¹

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية حيث قيس التحول الرقمي بالأبعاد الثلاث استخدام التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين بالبنك، رقمنة العملاء وعلاقاتهم، شملت الدراسة عينة مكونة من 52 موظف يعمل في البنوك التجارية بولاية الطارف مستخدما في ذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات توصلت لجملة من النتائج أهمها:

زيادة في رقمنة العاملين بمقدار درجة واحدة تقابله زيادة في الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 0.813 ، وكذلك رقمنة العملاء تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث لا يوجد أثر لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء

¹ سناء راهب / حليلة شابي ، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، المجلد 13 ، العدد 01 ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2023 .

الوظيفي للعاملين بينما يوجد أثر إيجابي لرقمنة العملاء و رقمنة العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوي 5 .

2. دراسة أسر أحمد خميس _2021 بعنوان : أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية .¹

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 280 مفردة من أصل مجتمع يتكون من 124361 عامل تم اختيارهم عشوائيا من العاملين بالمستويات الاستشرافية بالبنوك التجارية في مدن القاهرة الكبرى .

وقد أظهرت النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0,05 .

- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لمجالات التحول الرقمي (تحويل تجربة العملاء رقميا ، تحويل العمليات الداخلية رقميا ، تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقميا ،تحويل تجربة الموظف رقميا) على بعد أداء المهام ويفسر هذا بفوائد التقنيات الرقمية في تهيئة بيئة العمل ,

- وجود أثر عكسي ودال احصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 لتحويل العمليات الداخلية رقميا على بعد الأداء السياقي ، يفسر هذا بالتوتر الرقمي الذي يتعرض له بعض الموظفين بسبب ظهور آلام الظهر والارهاق.

- وجود علاقة عكسية دالة احصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لمجالات التحول الرقمي (تحويل تجربة العملاء رقميا ، تحويل العمليات الداخلية رقميا ، تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقميا ،تحويل تجربة الموظف رقميا) على بعد السلوك العكسي مما يدل على مقدرة مجالات التحول الرقمي على مكافحة والحد من السلوكيات غير المنتجة والضارة للعاملين في البنوك التجارية المصرية

¹ أسر أحمد خميس،أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد 43 ،العدد الأول ، جامعة طنطا ،مارس 2023

3. دراسة محمد محمود حماد _ 2020 بعنوان : دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية .¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية ، تم جمع البيانات عن طريق استبيان تم إعداده بناء على الدراسة النظرية حيث وزعت على عينة البحث بالشركة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين ، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية من كافة المستويات الإدارية المختلفة بلغ إجماليهم 1850 مفردة وبلغ قوام العينة 318 مفردة ، اعتمدت الدراسة في طريقة معالجة البيانات على البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة 0,05 ، حيث يفسر النموذج 76,6 % من هذا التطوير.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين إعداد القادة في مجال التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة 0,05 ، حيث يفسر هذا النموذج 61,8 % من هذا التطوير .
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية التحتية للتحول الرقمي وتطوير أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة 0,05 . حيث يفسر هذا النموذج 89,6 % من هذا التطوير .
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة 0,05 ، حيث يفسر هذا النموذج 83,9 % .

4. دراسة زينب السيد محمود علي المناخي _ 2024 بعنوان : أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة .²

¹ محمد محمود حماد ، دور الرقمنة في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية ، المجلة العلمية والبحوث المالية والإدارية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، جامعة فاروس الاسكندرية ، ديسمبر 2020.

² زينب السيد محمود علي المناخي ، أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 15 ، العدد 4 ، جامعة قناة السويس ، أكتوبر 2024 .

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة بالدولة المصرية ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، أجريت الدراسة على عينة من مجتمع يتكون من 29 مركز تكنولوجي بالمحافظة حيث بلغ عدد العينة 410 مفردة من العاملين بهذه المراكز تم اختيارهم عشوائيا ووزعت عليهم استبيانات وحلت بواسطة برنامج SPSS .

من أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين التحول الرقمي بشكل عام والأداء الوظيفي .
- أن التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة والتي تتمثل في البنية التحتية التكنولوجية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لها أكبر تأثير على مستوى الأداء للموظفين.
- وجود علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية 0.05 بين تحول دورة العمل رقميا وتحسين الأداء الوظيفي مع وجود التأثير قوي .
- وجود علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي مع وجود التأثير قوي .
- وجود علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين تحول تجربة العملاء رقميا وتحسين الأداء الوظيفي مع وجود التأثير قوي .
- وجود علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين تحول ثقافة المؤسسة رقميا وتحسين الأداء الوظيفي مع وجود التأثير قوي .

5. دراسة صلاح الدين عبد السلام حسين زايد_ 2023 بعنوان : أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)¹.

¹ صلاح الدين عبد السلام حسين زايد، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد) ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، المجلد 14، العدد 1 ، الأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، يناير 2023 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بشركة الخدمات التجارية البترولية بتروتريد ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان لجمع البيانات من عينة موزعة على 34 عامل من العاملين في الشركة ، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل هذه البيانات .

وقد أظهرت النتائج التالية :

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين البنية التحتية التكنولوجية والأداء الوظيفي للموارد البشرية بنسبة 16,7% .
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 التشريعات والسياسات والأداء الوظيفي للموارد البشرية بنسبة 18,2% .
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المهارات الرقمية والأداء الوظيفي للموارد البشرية بنسبة 18,8% .
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين توافر التمويل اللازم و الأداء الوظيفي للموارد البشرية بنسبة 16,3% .

6. دراسة مديحة محمد الامام / مصطفى أمين محمد أمين ، نادي أحمد علي 2022 بعنوان : متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية .¹

هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في استبيان والمقابلة الشخصية ، وتكونت العينة من 30 فرد من العاملين بوزارة الشباب و الرياضة بالإدارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة وقد اظهرت النتائج التالية :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء عينة البحث تشير إلى وجود مفهوم للتحول الرقمي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، و عملية ميكنة جميع مهام و أنشطة وزارة الشباب والرياضة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات .

¹مديحة محمد الامام / مصطفى أمين محمد أمين / نادي أحمد علي ، متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية لعلوم الرياضة ، المجلد 7 ، العدد3 ، جامعة كفر الشيخ ، سبتمبر 2022 .

- هناك فروق ذات دلالة احصائية لآراء عينة البحث الذين اختاروا التحقق بنسبة أكبر وهذا يشير إلى اتفاق معظم أفراد العينة على وجود متطلبات (الميزانية الكافية لشراء المعدات والصيانة والقيام بعملية التحول الرقمي) التحول الرقمي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة .

- هناك فروق ذات دلالة احصائية لآراء عينة البحث ، حيث تشير إلى الاتفاق أنه يوجد متطلبات بشرية (القوى البشرية المؤهلة ، عمل دورات تدريب ، كوادر بشرية للتعامل مع الأجهزة التقني) لدى وزارة الشباب والرياضة .

- هناك فروق ذات دلالة احصائية لآراء عينة البحث ، حيث تشير النتائج إلى وجود عدة معوقات أمام التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة (عدم وجود قواعد بيانات، شبكة اتصال عالية ، قلة فالوعي والثقافة الرقمية لدى العاملين ...) .

7. دراسة بوخلوة باديس/ نوال بن عريمة ديسمبر 2024 بعنوان : أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة موبيليس بورقلة .¹

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من موظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس قدرها 89 فردا (41 استبانة صالحة للتحليل)، وقد تم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS . وقد أظهرت النتائج :

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .
- هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي .
- مستوى عملية التحول الرقمي في المؤسسة مرتفع بينما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة متوسط .
- البيئة التكنولوجية في المؤسسة غير متطورة وهناك نقص في عملية الاتصال التي تعزز فعالية الأداء الوظيفي .

¹بوخلوة باديس، مرجع سابق ذكره

8. دراسة محمد عبد العزيز/ أحمد نعمة 2023 بعنوان : تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر¹.

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء الموظفين الوظيفي في الفنادق ، تم استخدام المنهج الوصفي، بلغ اجمالي حجم السكان في الدراسة في محافظة البحر الأحمر (الغردقة ،مرسى علم ،القصر ،سفاجا) 63941 موظف وتمثل حجم العينة المدروسة 382 مشاركا وانقسمت إلى قسمين، قسم وزع عليهم استبيانات من نسخ ورقية 264 استمارة صالحة للتحليل وقسم وزع عليهم استبيانات في منتديات عبر الانترنت 118 استمارة صالحة للتحليل تم تحليل هذه الاستبيانات بواسطة برنامج SPSS،

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- هناك علاقة ايجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء الموظفين في الفنادق وهذا الارتباط يدل على أن تطبيق أبعاد التحول الرقمي في الفنادق يزيد من وظائفهم .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التحول الرقمي على أداء العاملين في الفنادق بنسبة 88,1 % .
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على أداء العاملين في الفنادق بنسبة 78,4 %.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة التحول الرقمي على أداء العاملين في الفنادق بنسبة 83,8 % .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الإنساني في التحول الرقمي على أداء العاملين بنسبة 89,2 % .
- توفر الفنادق الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي من أجل تطوير أداء موظفيها .

9. دراسة أسامة عبد الرحمن / عمر خميس سعيد الزهراني 2024 بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة².

¹ محمد عبد العزيز/ أحمد نعمة ، تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، المجلد 24 ، العدد 1 ، جامعة قناة السويس ، يونيو 2023 .
² أسامة عبد الرحمن / عمر خميس سعيد الزهراني ، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 44 ، العدد 06 ، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية ، ديسمبر 2024 .

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي في المستشفيات التخصصية بجدة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 290 مفردة من الموظفين الأطباء والصيدلة والإداريين والفنيين في المستشفيات التخصصية بجدة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- توفر الثقافة التنظيمية والموارد البشرية على مستوى المستشفيات التخصصية بجدة بنسبة عالية .
- وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بالمستشفيات التخصصية في مدينة جدة بنسبة 97 % .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0,05 لاستخدام البنية التحتية على مستوى أداء الموظفين بالمستشفيات التخصصية بنسبة 13,6 % .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0,05 للتشريعات والسياسات على مستوى أداء الموظفين بالمستشفيات التخصصية بنسبة 13,1 % .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0,05 للثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموظفين بالمستشفيات التخصصية بنسبة 11,1 % .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0,05 للموارد البشرية على مستوى أداء الموظفين بالمستشفيات التخصصية بنسبة 9,7 % .
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير العمر .
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحول الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة carl-nohelia-wilmer-wagner (2020)

بعنوان :

Impact of digital transformtion on tre individual gob perfomane of insurance companies in peru.¹

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتحديد تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في البيرو ،تم استخدام المنهج العلمي الاستدلالي النشط على المستوى التفسيري ،بتصميم غير تجريبي على أربع شركات تأمين تعمل في مناطق اريكويبا وكاسكو واتكيتوس وليما وتاكنا وتروخيو . تظهر النتائج العملاء المبنية على التحول الرقمي ما يلي:

- . يوجد تأثير إيجابي على أداء المهمة والأداء السياقي الناتج عن المعادلات الهيكلية المبنية على التحول الرقمي .
 - . لا يوجد تأثير على السلوك الإنتاجي التعاوني، فيما يتعلق بقدرات المتعاون القائمة على التحول الرقمي .
 - . يوجد تأثير على السلوك الإنتاجي التعاوني فيما يتعلق بالقدرة على أداء المهمة والأداء السياقي .
 - . لا يوجد تأثير في السلوك المضاد للإنتاجية فيما يتعلق بالسلوك الإنتاجي التعاوني
 - . لا يوجد تأثير في السلوك المضاد للإنتاجية عن العمليات القائمة على التحول الرقمي
- وتشير استنتاجات الدراسة الى أن تجربة العملاء وقدرات المتعاون والعمليات القائمة على التحول الرقمي تساهم في الأداء والأداء السياقي لموظفي شركات التأمين في بيرو .

2. دراسة 2021 Nikhil sing / Archana /Bhusham

بعنوان :

The Impact of Digtatization on Employee perfomance In Banking Sector².

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير الرقمنة على أداء الموظفين في قطاع المصارف المنهجية وقد تبين أن الرقمنة مثل الحوسبة السحابية، ونظام الدفع والتحصيل الرقمي، ونظام السيبراني، وتحليلات البيانات وما الى ذلك، تزيد

¹ carl-nohelia-wilmer-wagner Impact of digital transformtion on tre individual gob perfomane of insurance companies in per para optar el titulo profesional de licenciada en ad;inistracion 2020

² Nikhil sing / Archana /Bhusham The Impact of Digtatization on Employee perfomance In Banking Sector . 2021

بشكل كبير من إنتاجية الموظفين الى جانب توفير الوقت . كما انها تؤثر بشكل كبير على عمل الموظفين وتضمن الإدارة من الأخطاء والاحتيايل يتيح الوصول السريع الى البيانات وسهولة استخدامها لموظفي البنوك، في مواجهة التحديات، تقديم خدمات عالية الجودة وتحسين أدائهم، ومن الواضح أيضا أن المشكلات التقنية مثل مشاكل الشبكة تقلل من الإنتاجية والأداء، ومع ذلك ينبغي على البنوك التي تطبق تقنيات جديدة منها توفير تدريب مناسب لموظفيها إذ سيحسن ذلك من أدائهم ومهاراتهم ، حيث تم توزيع 150 استبياناً على مختلف موظفي البنوك وتم اكمال 100 منها وارجاعها، بعد تحليل البيانات بسرعة فائقة ونظراً لأهمية الرقمنة والأداء، وجد أن هناك علاقة وثيقة بينهما، كما لوحظ وجود حاجة الى التدريب والتحفيز لمواجهة تحديات الرقمنة في النظام المصرفي وتظهر تحليلات الارتباط المتعددة القابلة للحساب تأثير مهما للرقمنة على أداء الموظفين .

3. دراسة fatima ibrahim (2022)

بعنوان :

Tre Impact of Employee Readiness to Digital Transformation on gob performance and gob Satisfaction ;Perceptions during Covid19.¹

تهدف هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجاهزية الموظفين، بالإضافة الى الأداء الوظيفي ودراسة دور جاهزية الموظفين ورضاهم الوظيفي في العلاقة بين الأداء الوظيفي والتحول الرقمي ، استخدمت هذه الدراسة تحليلاً كمياً باستخدام استبيان وزع على الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة في لبنان، يسألهم عن التحول الرقمي وجاهزيتهم، وكيف يمكن أن يؤثر على أدائهم ورضاهم ، تم استخدام برنامج SPSS لاختبار العلاقات بين التحول الرقمي وجاهزية الموظفين والرضا الوظيفي، وقد توصلت إلى مايلي :

يلعب كل من التحول الرقمي واستعداد الموظف دور مهما في أداء الوظيفة ونتيجة لذلك فإن استعداد الموظف له وساطة جزئية، ومع ذلك فقد وضع الرضا الوظيفي كوسيط ثاني في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الوظيفة

¹fatima ibrahim **Tre Impact of Employee Readiness to Digital Transformation on gob performance and gob Satisfaction ;Perceptions during Covid19** A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Human Resources Management 2022

حيث بلغت القيمة الاحتمالية للتحويل الرقمي 0.405 و القيمة الاحتمالية للرضا الوظيفي 0.000 وبالتالي فإن التحويل الرقمي ليس ذا دلالة إحصائية بينما يكون الوسيط ذا دلالة إحصائية للمتغير التابع أداء الوظيفة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها.

الجدول 1- 1 يمثل مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة .

أوجه المقارنة	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
من حيث زمان والمكان	تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2020 الى 2024، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، مصر، جدة، بيروت، لبنان، الولايات المتحدة الأمريكية.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024 ، أما بالنسبة للحدود المكانية تتمثل في بلدية النزلة (تقرت).
من حيث العينة	ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية، وكانت أغلبها أكبر حجماً من حجم الدراسة الحالية .	ركزت العينة على عينة قصدية من العاملين في بلدية النزلة بمختلف الرتب في المؤسسة محل الدراسة .
من حيث المنهج الدراسي	اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج العلمي الاستدلالي .	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز الجانب النظري من خلال المعطيات التي تمت استنتاجها من الأسئلة المقدمة والتي تمت الإجابة عليها، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم ادخال مخرجاتها في برنامج spss لتحليل البيانات للوصول الى النتائج.
من حيث نوع القطاع	كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين العام والخاص .	استهدفت الدراسة القطاع العمومي فشملت عينة من المؤسسات العمومية ذات طابع عمومي وهي البلدية .

من حيث المتغيرات	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، جاهزية الموظفين، الرقمنة، أبعاد التحول الرقمي، متطلبات التحول الرقمي .	ركزت في هذه الدراسة على متغيرين هما: الرقمنة كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع .
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة الى تبيان العوامل المؤثرة في أداء العاملين وكذلك الوقوف على واقع الرقمنة في مختلف القطاعات والمؤسسات.	تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على الرقمنة والتعرف على دورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال مدى امتلاك والاستفادة من هذه العملية .

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: دلالات الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن مجملها ركز على استعراض الجانب النظري المتعلق ببعض المتغيرات المرتبطة بالرقمنة والأداء الوظيفي، وقد أكدت هذه الدراسات أن التحول الرقمي يعد من الاتجاهات الإدارية الحديثة.

التي تحظى بأهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات، إذ تمثل الرقمنة ضرورة مستمرة تملئها بيئة التغيرات المتسارعة، مما يفرض على المؤسسات مواكبة التطورات التكنولوجية لضمان بقائها واستمراريتها.

كذلك فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي، فقد أكدت الدراسات مجتمعة على أهمية هذا الجانب، خاصة في أمس الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي في مساهمته الفاعلة بتحقيق أهداف المؤسسة، والحفاظ على مكانتها التنافسية، وضمان استمرارية أدائها ضمن بيئة العمل المتغيرة. كما أشارت الدراسات الى أهمية توفير السبل اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه من خلال تعزيز إمكانيات الموظفين والاهتمام بتنميتهم والمحافظة عليهم كعنصر أساسي للنجاح.

كما بينت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية طردية بين الرقمنة والأداء الوظيفي، وهي أنه كلما ارتفع مستوى الرقمنة داخل المؤسسة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي، مما يساهم في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات وتطوير أساليب العمل بطريقة حديثة وفعالة.

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

مكننا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية ويمكن إدراجها في نقاط أهمها:

- ✓ التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة.
- ✓ ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق.
- ✓ إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة.
- ✓ صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة.
- ✓ تحديد مشكلة الدراسة.
- ✓ توضيح أهمية وأهداف الدراسة.
- ✓ فهم أعمق للموضوع وبناء خطة عمل وإعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية.
- ✓ ساهمت وبشكل كبير في تصميم استبانة مما ساهم في اعداد المنهجية المتبعة.
- ✓ التحقق من النتائج وصياغة التوصيات.

خلاصة

تضمن هذا الفصل الأدبيات النظرية و التطبيقية للرقمنة ودورها على تحسين الأداء الوظيفي ، تطرقنا في المبحثين الأول والثاني لبعض المفاهيم الخاصة بالأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة ، وتم التعرف على عناصره وأنواعه وكذلك محدداته والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى معوقات الأداء الوظيفي وسبل تحسينها ، كما تطرقنا لمفهوم الرقمنة وأهم أبعادها ، وتم بعدها الإشارة إلى العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين الرقمنة والأداء الوظيفي .

أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد تم عرضها في المبحث الثالث ، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء دراستنا هذه ، حيث عرضنا الهدف من كل الدراسات ، والمنهج المتبع ، العينة ، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها ، وفي الأخير قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا ، ثم إبراز مجالات الاستفادة منها .

أما فيما يخص معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي من الناحية التطبيقية فسنقوم بتوضيحه في الفصل الموالي من دراستنا.

الفصل الثاني

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة

ميدانية في بلدية النزلة – تقرت –

تمهيد

من أجل أن لا تبقى هذه الدراسة محصورة في الجانب النظري فقط قمنا بتدعيم ذلك بفصل تطبيقي، لمعرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية النزلة، وباعتبار الرقمنة محور اهتمام المؤسسات المعاصرة و أنها أحد الأنشطة المهمة في هذه الأخيرة، من أجل تحسين أدائها وزيادة الربحية، وذلك بتطبيق الرقمنة في المؤسسة .

لهذا أسقطنا دراستنا على بلدية النزلة باعتبارها من البلديات الكبيرة في ولاية تفرت التي تطبق الرقمنة،

كما سنتطرق في هذه الدراسة إلى مبحثين وهي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات و أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق لمجتمع وعينة الدراسة سنحاول تقديم البلدية بصفة عامة ثم بلدية النزلة – تقرت – بصفة خاصة:

1- نبذة عامة حول البلدية

البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا واجتماعيا وثقافيا، تظم البلدية مجموعة سكانية معينة، وتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي.¹

2- تقديم بلدية النزلة – تقرت - : بلدية النزلة من أكبر البلديات في ولاية تقرت تعرف بكثافتها

السكانية ونشاطاتها المهنية التقليدية و الثقافية المتعددة، فهي تعتبر نقطة تربط بين القرى الجنوبية والشمالية.

تقع بلدية النزلة شمال الصحراء أي في الشمال الشرقي للجزائر ، وهي من أهم بلدان وادي ريغ يحدها شمالا يحدها شمالا كل من بلديتي تقرت وتبسست ، جنوبا بلدية تماسين ، وشرقا بلدية النقر ، وغربا دائرة الحجيرة ، إذ تتربع على مساحة قدرها 132,15 كلم مربع ، ويبلغ عدد سكانها 70000 نسمة ومقسمين إلى أربعة تجمعات ، التجمع الرئيسي بالنزلة والتجمعات الثانوية (عين الصحراء ، حي الحرية ، وسيدي مهدي) .

تضم 516 عامل وهذا حسب احصائيات 2025 مصنفون كالتالي :

¹ كريمة عمران ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة بلدية أم البواقي) مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2021/2020 ، ص50

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

• 224 عمال مترسمين .

• 292 عمال متعاقدين

3- مهام بلدية النزلة : البلدية تقوم مهام أساسية منها :

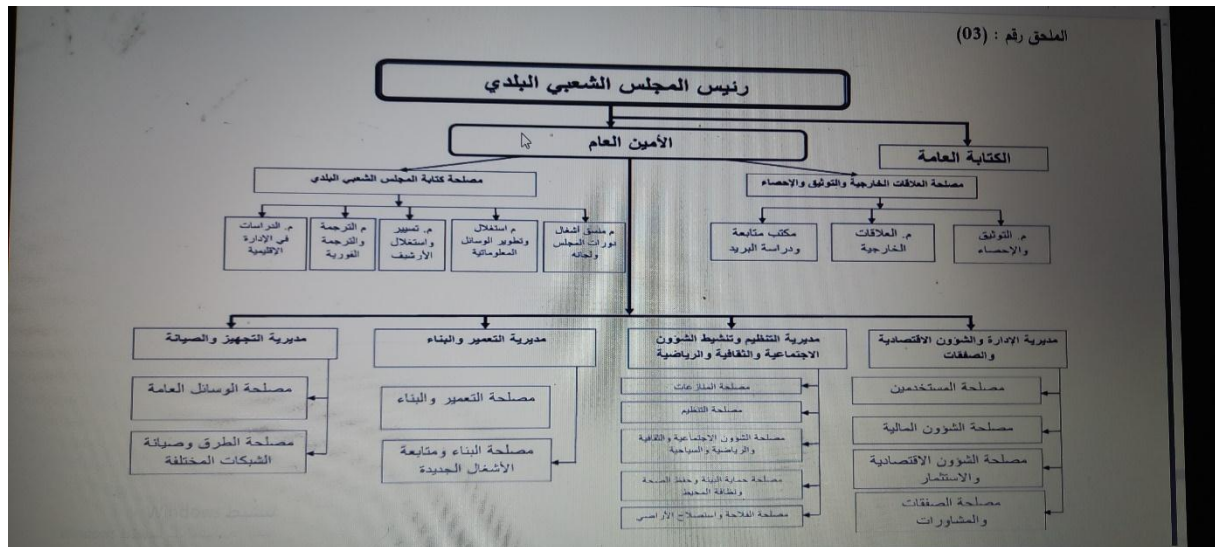
- ✓ منح الشهادات والوثائق لاستغلالها في الأغراض المطلوبة لها .
- ✓ إنجاز السكنات التساهمية والاجتماعية وكذلك التطورية وتوزيع الأراضي الفلاحية .
- ✓ التوظيف عن طريق الشؤون الاجتماعية والمسابقات .
- ✓ تساهم في خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلدية والدائرة والولاية .
- ✓ الإحصائيات والإعلانات .
- ✓ التوعية التحسيسية في مجال البيئة .
- ✓ السماح بالمعارض الخاصة بالجمعيات والملتقيات والحفلات والمناسبات .
- ✓ القيام بإقامة الحفلات للأعياد الوطنية والدينية .
- ✓ تسير شؤون العاملين (العطل والإجازات) .

4- الهيكل التنظيمي للبلدية :

بما أن بلدية النزلة تضم حاليا أكثر من 70000 نسمة تتطلب إعداد تنظيم هيكلي لمصالح البلدية وفق الكثافة السكانية وضرورة المصلحة العمومية . ويكون على رأس هذا الهيكل رئيس المجلس الشعبي البلدي ينتخب من طرف الشعب لمدة 5 سنوات:

الشكل 2- 1 : يوضح الهيكل التنظيمي للبلدية

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت



المصدر: من المعطيات المتلقات من طرف البلدية

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

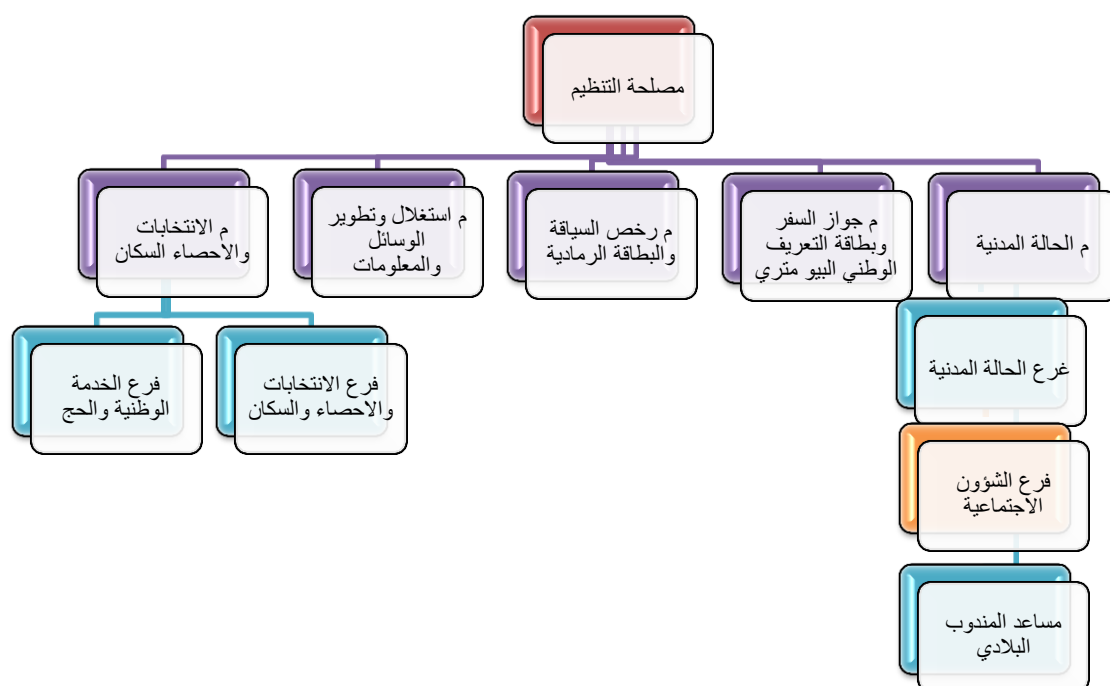
يتكون مجتمع الدراسة عمال مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة بلدية النزلة بمختلف مسمياتهم الوظيفية البالغ عددهم 107.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في موظفي مصلحة من مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة والتي اعتبرناها عينة الدراسة سميت بمصلحة التنظيم و سبب اختيارنا لها هو كونها المديرية الأولى التي شرعت في تنفيذ مشروع الرقمنة في البلدية ، وكذلك لها الاطلاع على مستجدات التطور الرقمي في هذه المصلحة ودوره في تحسين أداء الموظفين .

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الشكل 2-2 الهيكل التنظيمي لمصلحة التنظيم



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال المعطيات المتلقات من طرف البلدية

مجتمع البحث يساوي 107 موظف وعينة تساوي 49 موظف ، وبعد القيام بفرز وتصفية استمارات الاستبيانات الموزعة ، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة .

الجدول 2-1 احصائيات الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العاملين .

النسبة المئوية	العدد	البيان
100 %	49	عدد الاستبيانات الموزعة
81,63 %	40	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
8,16 %	4	عدد الاستبيانات غير صالحة للتحليل
10,20 %	5	عدد الاستبيانات غير المسترجعة

المصدر : من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل كانت 81,63% وهي نسبة مقبولة جداً، ونسبة الاستبيانات غير الصالحة للتحليل كانت 8,16% أما الاستبيانات غير المسترجعة فنسبتها 10,20% .

المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة:

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة ولتحقيق أهداف الدراسة لذا سنتطرق في هذا المطلب لطريقة المستخدمة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية لجمع البيانات ومعالجتها.

الفرع الأول : منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

مصادر جمع البيانات:

التي بدورها تمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات،

وتحديد دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال مصدرين:

1) مصادر أولية:

- الاستبيان: الذي صمم ووزع على عينة من موظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة مصلحة التنظيم لبلدية النزلة.

- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع الموظفين بمختلف الرتب، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة، بحيث مكنتنا المقابلات التي

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

قمنا بها من أخذ صورة عامة حول الرقمنة والأداء الوظيفي في البلدية، وقد كانت نتائج المقابلات مختلفة لكن ليس بالكثير ، مما ساعدتنا في الحصول على نتائج أولية للمتغيرين.

(2) مصادر ثانوية: والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة .

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول 2-2 متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	الرقمنة
المتغير التابع	الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين

نموذج الدراسة :



المصدر: (من اعداد الطالبتين)

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات ، النسب المئوية ، معامل الثبات ألفا كرونباخ ، الانحدار الخطي ، One simple_t_test ، Anova .

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولاً: أداة الدراسة

أ- الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعه على عينة قصدية من الموظفين على مستوى المديرية (التنظيم والشؤون العامة) ببلدية النزلة على مختلف الوظائف، وقد تم تحكيم الاستبيان من طرف اساتذة ينتمون لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم والتجارية وعلوم التسيير من أجل تصحيح وعبارات الاستبيان، وبعد عملية التعديل اللازمة تم الاطلاع عليها من طرف الأستاذة المشرفة ثم توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة ، المسمى الوظيفي)

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الرقمنة بأبعادها (بعد الثقافي والتشريعي، البعد التقني، البعد البشري) .

وشمل 24 عبارة موزعة كالتالي.

الجدول 2- 3 : الأبعاد و العبارات التي تمثل الرقمنة .

الأبعاد	العبارات
بعد الثقافي والتشريعي	من 1 الى 8
البعد التقني	من 9 إلى 16

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

البعد البشري	من 17 إلى 24
--------------	--------------

المصدر : من إعداد الطالبين

المحور الثالث : يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده (القدرة على العمل، المواظبة، الكفاءة والجودة) ، وشمل 12 عبارة .

الجدول 2- 4 : يمثل الأبعاد والعبارات التي تمثل الأداء الوظيفي

الأبعاد	العبارات
القدرة على العمل	من 1 إلى 4
المواظبة على العمل	من 5 إلى 8
الكفاءة والجودة	من 9 إلى 12

المصدر : من إعداد الطالبين

وسيتم قياس كل متغير عن طريق عبارات تتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، وتقاس الإجابات وفق سلم ليكرت الخماسي الدرجات

الجدول 2- 5 : درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	ضعيف جدا	[1.8 _ 1]
غير موافق	2	ضعيف	[2.6 _ 1.8]
محايد	3	متوسط	[3.4 _ 2.6]
موافق	4	عالي	[4.2 _ 3.4]
موافق بشدة	5	عالي جدا	[5 _ 4.2]

المصدر : من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

حيث تم تحديد مجال المتوسط المرجح من خلال حساب المدى ($5-1=4$) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0,80=5/4$) ، ثم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي : (من 1 إلى 1,80 ضعيف جدا ومن 1,80 إلى 2,60 ضعيف ، ومن 2,60 إلى 3,4 متوسط ومن 3,4 إلى 4,2 عالي ، ومن 4,2 إلى 5 عالي جدا .

الفرع الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات .

صدق المحكمين :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف بصدق المحكمين وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار، وصياغة العبارات بشكل مناسب وأكثر وضوحا ليظهر في شكله النهائي .(انظر الملحق رقم 1)

ثبات الاستبيان :

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الأسئلة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة ، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس، فلو لاحظ أن معامل الثبات لإجابات الموظفين مقبولة، وتعد هذه النسبة عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل على 60 % لكي تعتمد النتائج التي تم التوصل لها في البحث .

الجدول 2- 6 : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
36	0,900

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

يتبين لنا من نتائج الجدول أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 90 %، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير .

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها تقديم بسيط

بعد عملية تفريغ الاستبيانات الصالحة للدراسة في برنامج SPSS 22، سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة .

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة:

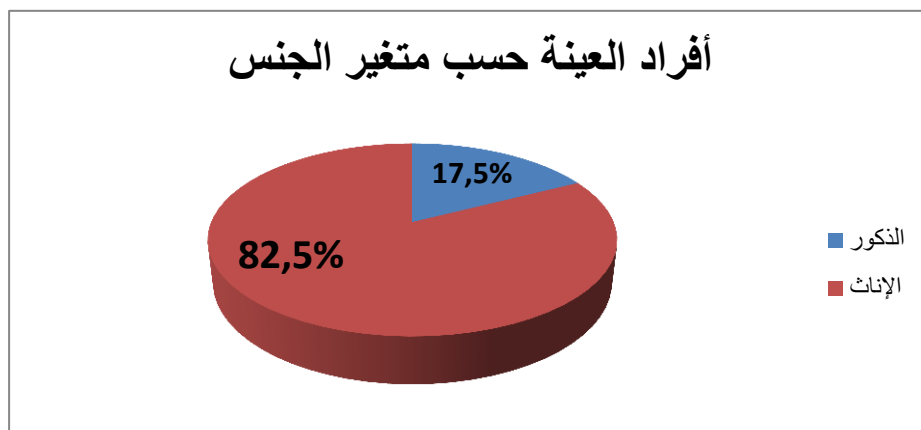
في هذا الجزء أو المطلب سنحاول عرض نتائج الدراسة والقيام بعملية تحليل ما تم التوصل إليه .

الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

المعلومات الشخصية : لمعرفة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وذلك بعد إجراء التوزيعات التكرارية للمعلومات الشخصية كانت النتائج كما يلي :

أولاً : الجنس

الشكل 2- 3 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



: من إعداد

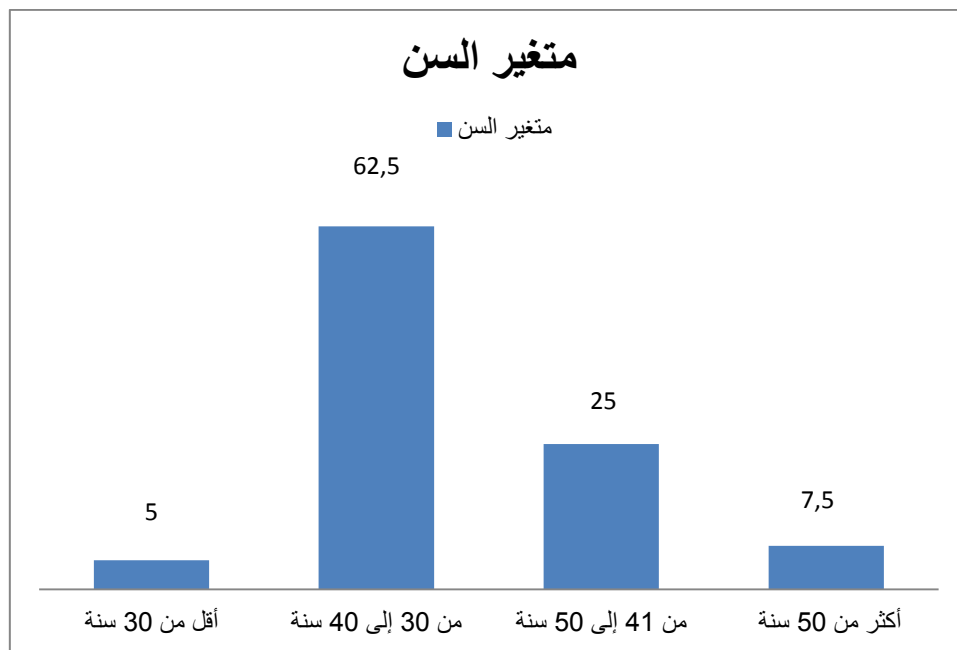
المصدر

الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب فئة الموظفين. كان من الإناث حيث بلغت نسبتهم 82.5% ، أي 33 فرد من الإناث اما نسبة الذكور بلغت 17.5%، أي 7 أفراد من الذكور، وهذا راجع لارتفاع نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة وأنها تعتمد في نظام عملها على هذه الفئة أكثر من الذكور.

ثانيا : السن

الشكل 2- 4 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

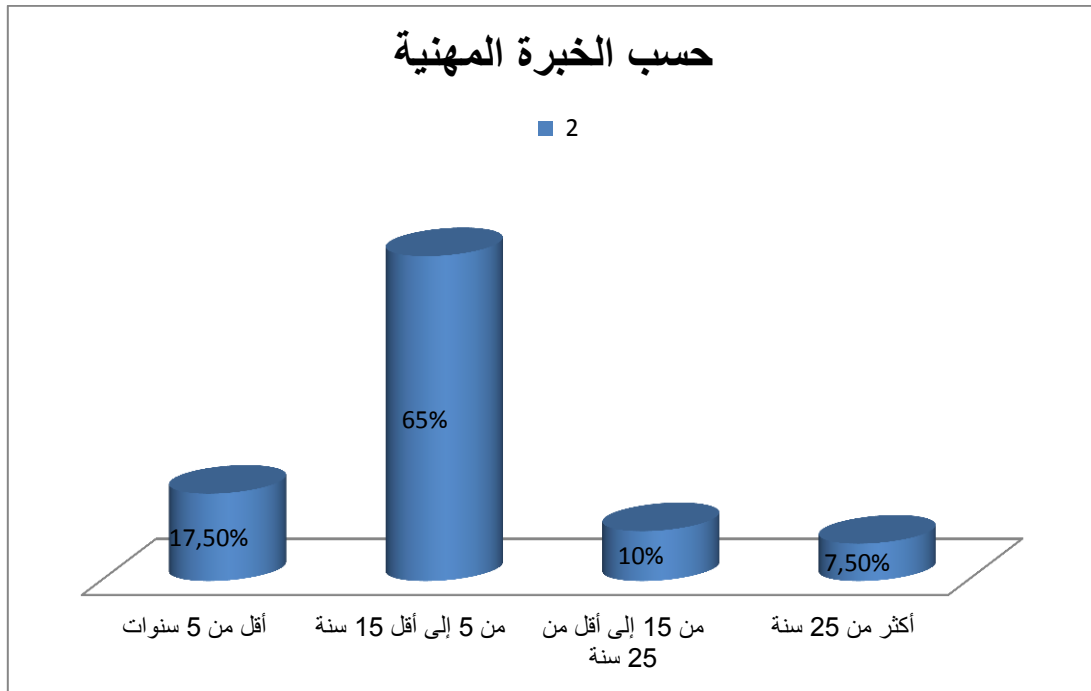


المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه ان نسبة 62.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة، والتي بلغت نسبتها 25% ، وهذا راجع الى هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها وهما الفئتان الأكثر قدرة على القيام بالأعمال وإثبات الكفاءة وكذا تأدية العمل بالشكل المطلوب. أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة قد بلغت نسبتها 7.5%، وهي نسبة ضعيفة في حين نجد ان الفئة الأقل من 30 سنة كانت نسبتها 5% فقط، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 30 الى 40 سنة، بمعنى أن معظم العاملين هم شباب ويدل ذلك على سعي المؤسسة محل الدراسة على تحديد الطاقة الشابة التي تمتلك قدرات وإمكانيات تساعد على تطوير الأداء.

ثالثا : الخبرة المهنية

الشكل 2- 5 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

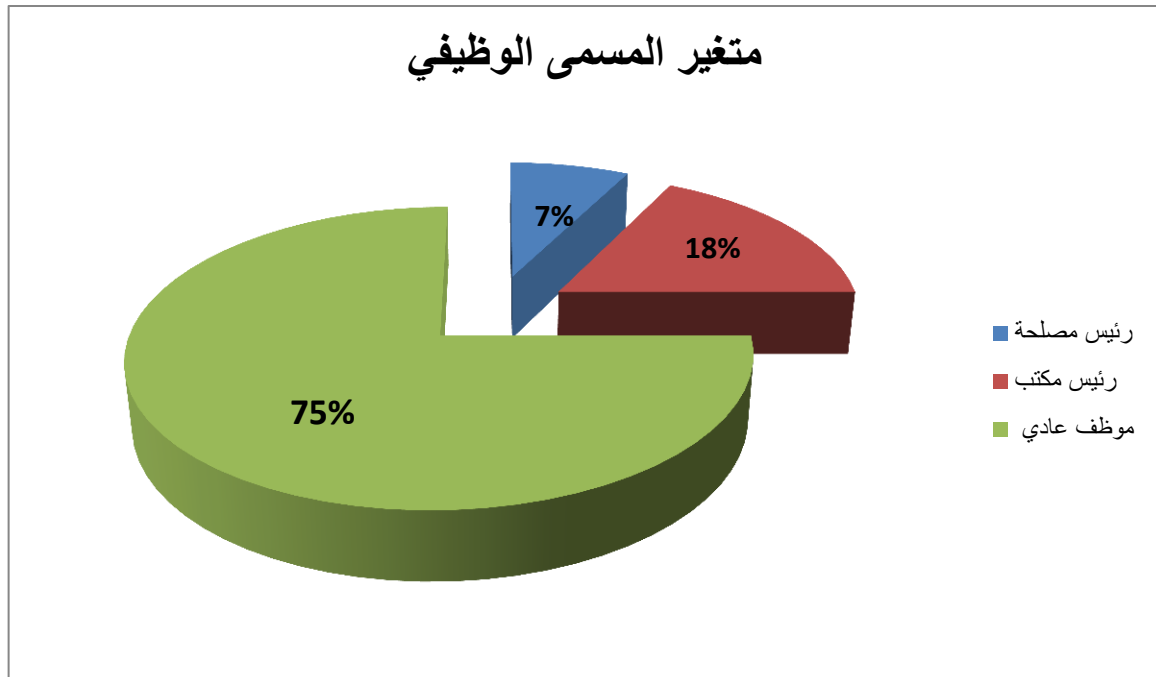


المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة ما بين 5 إلى أقل من 15 سنة في مجال العمل بنسبة قدرها 65 %، تليها الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 17.5% وهي نسبة متوسطة الحال وقريبة من أكبر نسبة، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة ما بين 15 إلى أقل من 25 سنة بنسبة 10 %، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها خبرة أكثر من 25 سنة بنسبة قدرها 7.5 %، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد مؤهلين وذات خبرة ومعرفة في التحولات الحديثة.

رابعا : المسمى الوظيفي

الشكل 2- 6 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر من إعداد الطالبتين باستخدام Excel .

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن عدد المستجوبين الأكبر كان في رتبة موظف عادي، حيث بلغ 30 مستجوب بنسبة قدرها 75% وهي نسبة منطقية وهي الفئة التي تحتل مركز كبير داخل المؤسسة ، وهذا أمر طبيعي إذا ما علمنا بأنها النسبة الغالبة في البلدية ، تليها رتبة رئيس مكتب التي بلغت 7 % ، أما فيما يخص رتبة رئيس مصلحة فبلغت 3 مستجوبين بنسبة 7 %.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا.

المحور الأول: الرقمنة : يهدف هذا المحور الى تقييم مستوى وواقع الرقمنة من خلال التطرق الى أبعاد الرقمنة كما يلي :

البعد الأول: البعد التشريعي والثقافي:

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الجدول 2- 7 : المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول البعد الثقافي والتشريعي

رقم	بعد التشريعي و الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	يوجد لدى البلدية اليات لحماية امن المعلومات وسريتها .	3,20	1,181	8	متوسط
2	توجد ادارة مختصة في البلدية معنية بالتخطيط والمتابعة واعادة تقييم العمليات رقمية .	3,58	1,010	2	عالي
3	تعمل البلدية على تغيير طريقة تنفيذ العمليات الادارية التقليدية وتحويلها الى عمليات رقمية .	3.85	,662	1	عالي
4	لدى البلدية رؤية وسياسة واضحة ومكتوبة لعملية الرقمنة .	3,30	,939	6	متوسط
5	تهتم البلدية بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية الرقمنة.	3,33	,888	5	متوسط
6	تشجع البلدية الموظفين بالانخراط في الوظائف التشغيلية أثناء عملية الرقمنة (رقمنة سجلات، ادخال بيانات مراقبة اداء الانظمة والمنصات) .	3.55	,846	3	عالي
7	تحرص البلدية على تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال الرقمنة .	3,38	,925	4	متوسط
8	تساعد الرقمنة على تبادل الخبرات بين الموظفين في البلدية .	3,28	1,086	7	متوسط
المتوسط العام للبعد الثقافي والتشريعي		3,43			عالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات الموظفين حول الثقافة والتشريع وقع ضمن المجال عالي بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.94 معناه وجود جانب تشريعي وثقافي مشجع وهذا ما توضحه الفقرة الثالثة " تعمل البلدية على تغيير طريقة تنفيذ العمليات الادارية التقليدية وتحويلها إلى عمليات رقمية" التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.662، تليها فقرة " توجد إدارة مختصة في البلدية معنية بالتخطيط والمتابعة واعادة تقييم العمليات رقمية" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.010، كما جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "تشجع البلدية الموظفين بالانخراط في الوظائف التشغيلية أثناء عملية الرقمنة (رقمنة سجلات، ادخال بيانات مراقبة اداء الانظمة والمنصات)" بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.846، أما عن فقرة "تحرص البلدية على تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال الرقمنة "جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.925، وفي المرتبة الخامسة تليها فقرة " تهتم البلدية بتوسيع دائرة مشاركة

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الموظفين في عملية الرقمنة. "بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معيار يقدره، 0.888 تليها عبارة" لدى البلدية رؤية وسياسة واضحة ومكتوبة لعملية الرقمنة" بترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري قدره 0.939، حيث جاءت في المرتبة السابعة عبارة " تساعد الرقمنة على تبادل الخبرات بين الموظفين في البلدية "بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.086، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة" يوجد لدى البلدية اليات لحماية امن المعلومات وسريتها "بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.181.

البعد الثاني: البعد التقني.

الجدول 2- 8 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات الموظفين حول البعد التقني :

الرقم	البعد التقني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
9	تعمل البلدية على توفير العدد الكافي من اجهزة الحاسوب وملحقاته لجميع مصالحها	3,02	1,187	3	متوسط
10	تمتاز المعدات والتجهيزات المستخدمة في البلدية بكفاءة عالية في تخزين وتحديث البيانات والمعدات	2,77	1,143	7	متوسط
11	تعمل البلدية على اصلاح وصيانة اجهزة الحاسوب وملحقاته بشكل سريع ودون تماطل	3,02	1,330	2	متوسط
12	تعمل البلدية على توفير خوادم تتميز بالحدثة وسرعة المعالجة	2,82	1,130	6	متوسط
13	تتوفر البلدية على شبكة انترنت ذات سرعة عالية	2,85	,864	5	متوسط
14	يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط بين الادارة والموظفين	2,55	1,085	8	ضعيفة
15	الشبكات المستخدمة في البلدية ملائمة وآمنة لإنجاز مختلف المهام	3,20	1,018	1	متوسط
16	البرمجيات المستخدمة تمتاز بسهولة وسلاسة في الاداء	3,00	,987	4	متوسط
المتوسط العام لبعد تقني		2,90			متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أن بعد التقني متوفر في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.093)، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة رقم 14 " الشبكات المستخدمة في البلدية مختصة وآمنة لإنجاز مختلف المهام" بمتوسط حسابي 3.20، وانحراف معياري 1.018، ثم تليها عبارة" تعمل البلدية على اصلاح وصيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته بشكل سريع ودون تماطل" بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.130، لتليها عبارة" تعمل البلدية على توفير العدد الكافي من اجهزة

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الحاسوب وملحقاته لجميع مصالحها" بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.187، وفي المرتبة الرابعة احتلت عبارة " البرمجيات المستخدمة تمتاز بسهولة وسلاسة في الأداء" بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.987، بعدها مباشرة عبارة " تتوفر البلدية على شبكة أنترنت ذات سرعة عالية" بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 0.864، ثم تليها عبارة " تعمل البلدية على توفير خادوم تتميز بالحدثة وسرعة المعالجة" بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 1.130، أما عن عبارة " تمتاز المعدات والتجهيزات المستخدمة في البلدية بكفاءة عالية في تخزين وتحديث البيانات والمعدات" احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 1.143، ثم تليها عبارة "يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين " بمتوسط حسابي 2.55، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات البعد التقني. مما يدل على أن مستوى البعد متوسط ويعود ذلك الى أن الأنظمة التقنية غير فعالة وغير متوازنة مما يؤدي إلى بطء التواصل بين الإدارات المختلفة.

البعد الثالث: البعد البشري

الجدول 2- 9 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد البشري

الرقم	البعد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
17	تمتلك البلدية مهندسين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية للتعامل مع عملية الرقمنة	3,13	1,159	3	متوسط
18	تتوافق مؤهلات المهندسين ومهاراتهم مع المهام الموكلة اليهم لتسيير نظام الرقمنة	3,20	,911	2	متوسط
19	يتملك المهندسين القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل البلدية	3.85	,834	1	عالي
20	تقوم البلدية بجلب اطارات بشرية (مهندسين) لصيانة اجهزة الحاسوب وملحقاته	3,13	,992	4	متوسط
21	تهتم البلدية بتدريب الموظفين وتأهيلهم على استخدام البرمجيات بكفاءة	2,29	1,023	5	متوسط
22	تقوم البلدية بتنظيم دورات تدريبية خاصة لاستخدام الوسائل الرقمية .	2,60	1,105	7	متوسط
23	توفر البلدية الموارد المالية الكافية للتدريب على استخدام الوسائل	2,55	,986	8	ضعيف

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

				الرقمية (أجهزة، معدات، شبكات، برمجيات) .	
24	تتعتمد البلدية على طرق واساليب متنوعة لتدريب الموظفين على كيفية استخدام الادوات والتقنيات الرقمية	2,68	1,118	6	متوسط
المتوسط العام لبعد البشري		2,63		متوسط	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن البعد البشري متوفر في المؤسسة بدرجة متوسطة والذي بلغت (2.63) وانحراف معياري 1.01، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة يمتلك المهندسين القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل البلدية بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.834)، لتليها عبارة تتوافق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة اليهم لتسيير نظام الرقمنة بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.911)، وهذا ما يدل على امتلاك المؤسسة محل الدراسة على الموارد القادرة والمؤهلات التي لهم خبرة كافية للتعامل مع البرامج والمعدات التكنولوجية بالشكل المطلوب، ثم تاليها عبارة " تمتلك البلدية موارد بشرية تتمتع بمهارات وكفاءات عالية للتعامل مع عملية الرقمنة " بانحراف معياري 1.159، وعبارة " تقوم البلدية بجلب اطرات بشرية (مهندسين) لصيانة اجهزة الحاسوب وملحقاته " بانحراف معياري 0.992 بينما يمتلكان نفس المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.13، لتليها في المرتبة الخامسة عبارة " تهتم البلدية بتدريب الموظفين وتأهيلهم على استخدام البرمجيات بكفاءة " بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري، 1.105 ثم عبارة " تعتمد البلدية على طرق واساليب متنوعة لتدريب الموظفين على كيفية استخدام الادوات والتقنيات الرقمية " بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري قدره 1.118 ثم تاليها عبارة " تقوم البلدية بتنظيم دورات تدريبية خاصة لاستخدام الوسائل الرقمية " بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.986، وآخر عبارة لهذا البعد التي تتميز بضعف في مستوى المتوسط الحسابي تتوفر البلدية الموارد المالية الكافية للتدريب على استخدام الوسائل الرقمية (أجهزة، معدات، شبكات، برمجيات) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.986) ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تدريب العاملين لديها بشكل المناسب

المحور الثاني: الأداء الوظيفي: تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: بعد القدرة على العمل

الجدول 2- 10 : المتوسط الحسابية والانحراف المعياري لبعد القدرة على العمل

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الرقم	القدرة على العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
1	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل	3.88	1.137	3	عالي
2	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	3.93	1.071	1	عالي
3	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في إنجازها	3.83	1.010	4	عالي
4	أستطيع حل مشاكل العمل اليومي وتصحيح اخطاء العمل عند وقوعها	3.90	1.081	2	عالي
المتوسط العام لبعد القدرة على العمل		3.88			عالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة ببعد القدرة على العمل جاءت كلها بمستوى عالي وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، وقد احتلت العبارة رقم 2 "حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (1.071)، في حين جاءت عبارة "أستطيع حل مشاكل العمل اليومي وتصحيح أخطاء العمل عند وقوعها" بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 1.081، ثم تاليها عبارة "لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.137، ثم تاليها عبارة "لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل" في المرتبة الأخير بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.137).

البعد الثاني: بعد المواظبة على العمل

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الجدول 2- 11 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المواظبة على العمل

الرقم	المواظبة على العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
5	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	3.80	1.091	4	عالي
6	أسعى الى التقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة	3.98	.947	2	عالي
7	أبتعد عن القيام بكل ما يؤخرني عن انجاز اعمالي في الوقت المحدد	3.98	1.025	3	عالي
8	أسعى دائما الى الفهم والتمكن من اجراءات العمل	4.20	.992	1	عالي
المتوسط العام لبعده المواظبة على العمل		3.99			عالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء افراد العينة الخاصة ببعده المواظبة على العمل جاءت كلها بتوجه عالي ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (1.013)، مما يدل على أن المواظبة في العمل لعينة الدراسة كان جيد وأنهم عموما راضون على وظائفهم، وقد احتلت العبارة رقم " أسعى دائما الى الفهم والتمكن من اجراء العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.992)، وفي المرتبة الثانية عبارة " أسعى الى التقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة " بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري، 0.947 لتاليها عبارة " أبتعد عن القيام بكل ما يؤخرني عن انجاز أعمالي في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 1.025، في حين جاءت العبارة رقم 1 " أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمي " في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري بلغ (1.091).

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

البعد الثالث: الكفاءة والجودة

الجدول 2- 12 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الكفاءة والجودة

الرقم	الكفاءة والجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
9	انجز المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة	4.23	.832	1	عالي جدا
10	امتلك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء	3.80	1.114	4	عالية
11	احاول تطوير كفاءاتي حتى انجز عملي بشكل أفضل	4.20	.992	3	عالية
12	احاول تطوير كفاءاتي حتى انجز عملي بشكل أفضل	4.23	.891	2	عالي جدا
المتوسط العام لبعد الكفاءة والجودة		4.115			عالي جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة ببعد الكفاءة والجودة جاءت كلها بتوجه عالي جدا، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.115) وانحراف معياري بلغ (0.957)، وقد احتلت العبارة رقم 4 و1 على التوالي أنجز المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة بانحراف معياري بلغ (0.832)، وعبارة "تكويني يسمح لي بتأدية عملي بكفاءة ودقة بانحراف معياري بلغ (0.891) ليكون لهما نفس المتوسط الحسابي والذي بلغ (4.23) لكلاهما. في حين جاءت عبارة "أحاول تطوير كفاءاتي حتى انجز عملي بشكل افضل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.992، في حين جاءت العبارة 2 "أمتلك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء" في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري بلغ (1.114)، وهذا دليل على أن أفراد العينة يطورون من كفاءاتهم بشكل أفضل ونسبة عالية .

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الجدول 2- 13 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين للأبعاد الرقمنة:

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	البعد الثقافي والتشريعي	3.43	0.94	1	عالي
2	البعد التقني	2.90	1.093	2	متوسط
3	البعد البشري	2.63	1.01	3	متوسط
المتوسط العام لأبعاد الرقمنة		2.98		متوسط	

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الرقمنة في بلدية النزلة متوسط، وجاء بمتوسط حسابي قدره (2.98) وبانحراف معياري قدره (1.01)، وجاءت أدوار أفراد العينة مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطات الحسابية:

أولا البعد الثقافي والتشريعي بوسط حسابي قدره (3,43) ؛ ثانيا: البعد التقني بوسط حسابي قدره (2.90) و ثالثا: البعد البشري بمتوسط حسابي قدره (2.63) .

هذا يبين أن وجود الجانب التشريعي والثقافي وحده غير كافي مادام أن جوهر او العناصر الأساسية للرقمنة المتمثلة في الجانب التقني والجانب البشري المتضمن للكودات التي تسير المعدات الأجهزة التقنية لم يرقى للمستوى المطلوب.

الجدول 2- 14 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين لأبعاد الأداء الوظيفي

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
1	القدرة على العمل	3.88	1.07	3	عالي
2	المواظبة على العمل	3.99	1.013	2	عالي
3	الكفاءة والجودة	4.115	0.957	1	عالي جدا
المتوسط العام لأبعاد الأداء الوظيفي		3.995		عالي	

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى أداء الموظفين عالي فيما يخص الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث جاء بمتوسط حسابي قدره (3.995)، وانحراف معياري بلغ (1.013) وجاءت أدوار أفراد العينة مرتبة كما يلي وفقا للمتوسطات الحسابية :

أولاً: الكفاءة والجودة بمتوسط حسابي (4.115)؛ ثانياً: المواظبة على العمل بمتوسط حسابي (3.99) و ثالثاً: القدرة على العمل بمتوسط حسابي (3.88) .

فالموظفين يولون اهتمام كبير لدورهم الرئيسي في تأدية مهامهم المتطلبة عليهم دون اغفال الدور المهم المتمثل في محاولة تطوير أنفسهم وزيادة كفاءتهم .

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل النتائج ومناقشتها :

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً : اختبار الفرضيات

 الفرضية الأولى : التي تنص على أن : يسهم البعد التشريعي والثقافي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية أجرينا اختبار الارتباط بيرسون فكانت النتائج كما يلي :

الجدول 2- 15 : يوضح علاقة الارتباط بين البعد الثقافي والتشريعي والأداء الوظيفي .

الأداء الوظيفي		
البعد التشريعي والثقافي	Corrélation de Pearson	,073
	Sig. (bilatérale)	,655
	N	40

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين المتغيران تقدر ب0.073، أي أنه كلما زاد البعد الثقافي والتشريعي زاد الأداء الوظيفي بشكل طفيف جدا ولكن القوة ضعيفة جدا لدرجة انها تكاد

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

لا تذكر إلا أنها غير دالة احصائيا، وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البعد الثقافي والتشريعي لا يعد عامل يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية 1 التي تنص على أن: يسهم البعد التشريعي والثقافي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: التي تنص على أن: يسهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية أجرينا اختبار الارتباط بيرسون فكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2- 16: يوضح علاقة الارتباط بين بعد تقني والأداء الوظيفي

المتغير التابع الاداء الوظيفي	
البعد الثاني: بعد تقني	Corrélacion de Pearson,085
	Sig. (bilatérale),601
	N40

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين البعد التقني والأداء الوظيفي تقدر ب0.085 ومستوى دلالة يساوي 0.601 وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائيا، يفسر هذا أن المؤسسة محل الدراسة أنها تفتقر للأجهزة والمعدات التقنية (الجانب التقني) اللازمة والتي تسهل وتحسن أداء العاملين وهذا ما ينفي صحة الفرضية التي تنص على أن: يسهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: التي تنص على أن: تسهم توفير الكوادر البشرية المؤهلة في الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية أجرينا اختبار الارتباط بيرسون فكانت النتائج.

الجدول 2- 17: علاقة الارتباط بين بعد البشري والأداء الوظيفي

المتغير التابع الاداء الوظيفي	
البعد البشري	Corrélacion de Pearson,123
	Sig. (bilatérale),449
	N40

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بين البعد البشري والأداء الوظيفي تقدر ب 0.123 ومستوى دلالة يساوي 0.449 مما يدل على أن العلاقة غير دالة احصائيا وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة المنطقية فعدم وجود العناد يتبعه عدم توفر الكوادر التي تسير هذا العناد الذي سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما ينفي الفرضية التي تنص على أن: تسهم توفير الكوادر البشرية المؤهلة في الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

ثانيا: فرضيات الفروق :

 الفرضية الجزئية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة ممارسة

الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى الجنس، لاختبار هذه الفرضية أجرينا

اختبار t test للفروق

الجدول 2- 18 يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين الجنس والأداء الوظيفي

اختبار العينة المستقلة										
		Leveneاختبار لتساوي		اختبار المساواة في الوسائل						
		التباينات		فترة الثقة لفرق المتوسطات						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	الفرق في المتوسط	خطاء الفرق المعياري	فترة الثقة لفرق المتوسطات	
									Inférieur	Supérieur
الأداء الوظيفي	تباينات متساوية	,008	,928	,721	38	,475	,24459	,33913	-,44194	,93111
	تباينات غير متساوية			,938	12,609	,366	,24459	,26075	-,32052	,80969

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

في الجدول أعلاه قد اظهر اختبار levene لتساوي التباينات قيمة دلالة (0.928)، وهي أعلى من 0.05، مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تباين المجموعتين، وبالتالي تم الاعتماد على نتائج الصف الخاص بفرضية تساوي التباينات، وعند فحص اختبار T لمتوسطات المجموعتين كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.475) أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فرق معنوي بين أداء الذكور والاناث.

وأیضا فإن فترة الثقة للفرق بين المتوسطين من (0.44 الى 0.93) تشمل الصفر، مما يدعم نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الجنس

فنقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة

ممارسة الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الجنس

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

 الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة ممارسة الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير السن؛ لاختبار هذه الفرضية أجرينا تحليل التباين ANOVA

الجدول 2- 19 يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين الأداء الوظيفي والسن

ANOVA					
اداء وظيفي					
	مجموع المربعات	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.598	3	.199	.287	.834
Intragruppes	24.985	36	.694		
Total	25.584	39			

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.598 ومجموعة مربعات البواقي هو 24.985 ومجموع المربعات الكلي يساوي 25.584؛
- درجة حرية مربعات الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي 36؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.199 ومعدل مربعات البواقي 0.694؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.287 وهي قيمة منخفضة جدا، تعني أن الفروق بين المجموعات ليست كبيرة مقارنة بالتباين داخل المجموعات؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.834 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية ومنه فنقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة ممارسة الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير السن؛

 الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة ممارسة الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الخبرة

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الجدول 2- 20 : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين الأداء الوظيفي والخبرة

ANOVA					
الأداء الوظيفي					
	مجموع المربعات	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,712	3	,237	,344	,794
Intragroupes	24,872	36	,691		
Total	25,584	39			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن مجموعة مربعات الانحدار بين المجموعات يساوي 0.712 ومجموع مربعات البواقي خارج المجموعة هو 24.872 ومجموع المربعات الكلي يساوي 25.584؛
 درجة حرية الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي 36؛
 معدل مربعات الانحدار هو 0.237 ومعدل مربعات البواقي 0.691؛
 قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.344؛
 مستوى دلالة الاختبار 0.794 أكبر من مستوى الدلالة فنقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة ممارسة الأداء للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الخبرة وبالتالي خط الانحدار لا يلائم المعطيات .
 الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة ممارسة الأداء للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لاختبار هذه الفرضية أجرينا تحليل التباين ANOVA فكانت النتائج كما يلي:
 الجدول 2- 21 : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين الأداء الوظيفي والمسمى الوظيفي.

ANOVA					
الأداء الوظيفي					
	مجموع المربعات	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,446	2	,723	1,108	,341
Intragroupes	24,138	37	,652		
Total	25,584	39			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

مجموع المربعات الانحدار يساوي 1.446 ومجموع مربعات البواقي هو 24.138 ومجموع الرابعات الكلي يساوي 25.584؛

درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 37؛

معامل مربعات الانحدار 0.723 ومعامل مربعات البواقي هو 0.652؛

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 1.10؛

مستوى دلالة الاختبار 0.341 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد فنقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول درجة ممارسة الأداء للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرع الثاني : مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية :

 الفرضية 1 : يسهم بعد الثقافي والتشريعي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

من خلال النتائج توصلنا إلى : رفض الفرضية الأولى التي تقول بأن البعد الثقافي والتشريعي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهي تتعارض مع دراسة أسامة عبد الرحمن / عمر خميس سعيد الزهراني 2024 التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين ، و دراسة زينب السيد محمود علي المناخي _ 2024 التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة والأداء الوظيفي .، ودراسة محمد عبد العزيز/ أحمد نعمة 2023 بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة التحول الرقمي على أداء العاملين في الفنادق . دراسة صلاح الدين عبد السلام حسين زايد_2023 تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 التشريعات والسياسات والأداء الوظيفي للموارد البشرية

 الفرضية 2: يسهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

من خلال النتائج توصلنا إلى رفض الفرضية الثانية : البعد التقني يسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهي ما تتوافق مع دراسة سناء راهب و حليلة شابي _2023 لا يوجد أثر لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين .

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

الفرضية 3 : يسهم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال النتائج توصلنا إلى رفض الفرضية الثالثة : يسهم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا ما يتوافق مع دراسة **Nikhil sing / Archana Bhusham / 2021** التي تستدعي إلى وجوب حاجة إلى التدريب والتحفيز لمواجهة تحديات الرقمنة. وتتعارض مع دراسة **محمد محمود حماد _ 2020** التي تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة 0,05 ، و دراسة **صلاح الدين عبد السلام حسين زايد _ 2023** التي تبين وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المهارات الرقمية والأداء الوظيفي .

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة المسمى الوظيفي)؛

✓ **الفرضية الجزئية 1** : تم رفض الفرضية الثانية التي تنص انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي للجنس .

✓ **الفرضية الجزئية 2** : تم رفض الفرضية الثانية التي تنص أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تعزى للسن.

✓ **الفرضية الجزئية 3** : تم رفض الفرضية الثالثة التي تنص بانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي يعزى للخبرة.

✓ **الفرضية الجزئية 4** : تم رفض الفرضية الرابعة التي تنص على انه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي

ومنه رفض الفرضية الرابعة التي تحتوي على الفرضيات الجزئية هناك فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة، المسمى الوظيفي) وهذا ما يتعارض مع دراسة **أسامة عبد الرحمن / عمر خميس سعيد الزهراني 2024** التي تظهر وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء الموظفين تعزى لمتغير

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة تقرت

العمر ودراسة بوخلوة باديس/ نوال بن عريمة ديسمبر 2024 التي تظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي في العمل فيما يتعلق بالأداء الوظيفي .

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية النزلة توقرت ، بدءا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة التي شملت الموظفين بمديرية التنظيم والشؤون العامة بمصلحة التنظيم في مختلف الرتب، ثم تم عرض الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في تحديد منهج الدراسة وكذا استخدام الاستبيان . حيث اعتمدنا على 40 استبيان صالح للدراسة ، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ، ولتحليل وتفسير ومناقشة النتائج تم استخدام عدة أساليب احصائية لإثبات صحة أو رفض فرضيات الدراسة ومعرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

خاتمة

حاولنا في هذه الدراسة التي كان الهدف منها هو إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية النزلة-تقرت- ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين (الرقمنة و الأداء الوظيفي) على مستوى المؤسسة محل الدراسة من خلال معالجة الإشكالية الرئيسية : ما هو دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية النزلة - تقرت - ؟ .

من خلال دراستنا للموضوع تبين لنا أن الرقمنة فرصة يجب استغلالها بطريقة أو أسلوب ناجح، وهي مشروع من المشاريع التي تهتم به الدول لتحقيق انعكاسات ايجابية على المدى القريب والبعيد إذا تم توفير جميع متطلباتها الأساسية.

ففي ظل تطوير الجوانب الإدارية لمواكبة متطلبات العصر والتمكن من تقديم وظائف مختلفة بجودة عالية، تحتم على الدولة أن تراهن على عدة تحديات خاصة في المؤسسات العمومية التي عادة ما يتم وصفها بالبيروقراطية، فقامت الدولة بإعادة هيكلة المؤسسات بما يتلاءم مع متطلبات الرقمنة وما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي من تقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات المواطنين في أقل وقت ممكن، تحسين مستوى أداء الموظفين، تقليل التكاليف ، تقليل عبئ العمل... إلخ ، واستنادا لهذا التطور وضعت الدولة قوانين و استراتيجيات ومخططات لمواكبة الرقمنة والاستفادة منها بطريقة ناجحة، إلا أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال لا تطبق الرقمنة 100% على المستوى الداخلي، ولا يزال العمل بالأوراق على مستوى المكاتب والأقسام، وهذا بسبب الأنظمة التقنية الضعيفة ونقص المتطلبات الكافية للقيام بالعمل المطلوب .

فدراستنا هذه جاءت من أجل معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى بلدية النزلة مديرية التنظيم والشؤون العامة وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

نتائج الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية النزلة، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية: نتائج الدراسة

- البعد الثقافي والتشريعي لم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- البعد التقني لم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- أن الكوادر البشرية المؤهلة لا تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة، المسمى الوظيفي) .

- مستوى الرقمنة في بلدية النزلة - تقرت - منخفض جدا.
- الرقمنة لا تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية النزلة - تقرت -

توصيات:

بناء على نتائج الدراسة التي أظهرت عدم وجود أثر للرقمنة بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين في بلدية النزلة (تقرت) .

فان نوصي بما يلي:

- نشر وتعزيز ثقافة الرقمنة داخل البلدية وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية، وورش عمل وبرامج توعوية لتعزيز الفهم والوعي بأهمية الرقمنة ودورها في تحسين الكفاءة الوظيفية لاسيما في التطورات الراهنة.
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل البلدية لضمان بيئة عمل رقمية فعالة.
- تعميم استخدام الرقمنة في الأقسام والهيئات العمومية لتحسين وتقليل من البيروقراطية.
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة والرائدة في مجال الرقمنة.
- العمل على الحد والتغلب على المعوقات في المجال الرقمي.
- توفير جميع النظم المعلوماتية والبرمجيات الحديثة المتعلقة بالرقمنة من أجل سهولة التحويل من الشكل التقليدي إلى الرقمي وتحسين أداء الموظفين.

أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول الى النتائج السابقة، ونظرا لعدم قدرتنا على الامام بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع إلا أننا نأمل أن تكون قد وفقنا في اثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل، وفيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون منطلق جديد لدراسات مستقبلية:

- ✓ تحديات الرقمنة ومعوقاتها في الجماعات المحلية.
- ✓ تحليل البيئة الرقمية ودورها في تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ الرقمنة كمدخل لإعادة هندسة الأداء.



قائمة المراجع

الكتب :

- أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الأردن، 2003.
- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الاردن 2011.
- روية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- سامية خواترة ، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة ، الجزء الثاني ، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، -2122 فيفري 2021 .

مجلات والمجلات:

- أحمد بوشناق . بوداوي فاطنة، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 7 ، العدد 1 ، الجزائر 3 ، 2018 .
- أسامة عبد الرحمن / عمر خميس سعيد الزهراني، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 06 ، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية ، ديسمبر 2024 .
- أسر أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد 43 ، العدد الأول ، جامعة طنطا ، مارس 2023.
- باديس بوحلو / نوال بن عريمة ديسمبر، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة موبيليس بورقلة، مجلة الباحث، المجلد 24 ، العدد 1 ، 2024.
- بدلة عبد العالي، مرابط عياش عزوز، تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 17 ، 2016 الجزائر .
- بضياف زهير، دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية _ الرهانات والتحديات تطبيق " خدمتي " في قطاع الموارد المائية ، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي : الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات ، 2021 .
- جمعة _ سنوسي زولبخة ، الرقمنة لإصلاح المستشفيات العمومية الجزائرية - فرص وتحديات - ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 14 العدد 1 ، 2023 .
- حليلة سعد بوهزاوي ونسرين، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، جامعة بنغازي، 2024.

- حميدوش علي ، بوزيد حميد ، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات والعوائد " تجارب دولية " دروس وعبر " ، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، مجلد 08 ، العدد 01 ، 2020.
- دوج ماجي أمين_ بوقنادل عبد اللطيف ، المكتبة الرقمية ودورها في تطوير البحث العلمي ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية والاقتصادية ، مجلد 57 ، العدد خاص ، 2020.
- رانية هدار ، دور الادارة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري ، جامعة باتنة 1 الجزائر ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، العدد التاسع ، جويلية 2016 .
- زينب السيد محمود علي المناخي ، أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 15 ، العدد 4 ، جامعة قناة السويس ، أكتوبر 2024.
- سناء راهب / حليلة شابي ، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، المجلد 13 ، العدد 01 ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2023.
- صالح سعد قرش، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، المجلة الجامعة، المجلد الرابع، العدد الثالث والعشرون، ليبيا، ديسمبر 2021.
- صلاح الدين عبد السلام حسين زايد، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد) ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، المجلد 14، العدد 1 ، الأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، يناير 2023.
- عائشة بنت أحمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 10 ، 2013 .
- عبد العزيز احمد محمد داود العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، <https://doi.org/10.21608/edusohag.2015.127640> تم التصفح في 11 أبريل 2025 بتوقيت 20:18 .
- عبد الناصر موسى ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة بسكرة ، 2011 .
- عفيفة بجاي شوكت اللامي ، دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية في العراق ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية كلية العلوم والاقتصاد ، المجلد 47 ، العدد 135 ، كانون الأول 2022 ،
- عمر خميس سعيد الزهراني، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد 6، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2024.
- فاطمة جنخدم ، النصوص الرقمية – النصوص والخصائص ، مجلة المزهر أبحاث في اللغة العربية ، العدد 06 ، جوان 2022.

- محمد عبد العزيز / أحمد نعمة 2023 بعنوان : تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، المجلد 24 ، العدد 1 ، جامعة قناة السويس ، يونيو 2023.
- محمد محمود حماد ، دور الرقمنة في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية ، المجلة العلمية والبحوث المالية والإدارية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، جامعة فاروس الاسكندرية ، ديسمبر 2020.
- مديحة محمد الامام / مصطفى أمين محمد أمين / نادي أحمد علي متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية لعلوم الرياضة ، المجلد 7 ، العدد 3 ، جامعة كفر الشيخ ، سبتمبر 2022.

مذكرات :

- حاتم على حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(جدة)، 2003.
- رؤى مازن حيدر، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2020 .
- زمور جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه (غ م) ، إدارة عامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر . بسكرة . الجزائر، 2020.
- عبد الكريم عشور ، دور الغدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في م أ و الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2010/2009.
- ¹ مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة . بسكرة . مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006/2005.

كريمة عمران ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة بلدية أم البواقي) مذكرة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2021/2020 .

مراجع أجنبية :

- carl-nohelia-wilmer-wagner Impact of digital transformtion on tre individual gob performane of insurance companies in per para optar el titulo profesional de licenciada en ad;inistracion 2020
- Nikhil sing / Archana /Bhusham The Impact of Digtatization on Employee perfomance In Banking Sector . 2021

- fatima ibrahim Tre Impact of Employee Readiness to Digital Transformation on gob performance and gob Satisfaction ;Perceptions during Covid19 A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Human Resources Management 2022

قائمة الملاحق



جامعة قاصدي — ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مـربـاح
قسم علوم التسيير



البريد الإلكتروني :

التخصص: إدارة موارد بشرية

. messouda22hacini9@gmail.com

المستوى: ثانية ماستر

belkisbouhafs826@gmail.com

استبانة

أخي الموظف، أختي الموظفة.

تحية طيبة أما بعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي تشكل أداة ضرورية من أجل إنجاز دراسة ميدانية حول:

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

" دراسة ميدانية في بلدية النزلة "

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج البحث تعتمد بدرجة كبيرة على ما ستقدمونه من إجابات. نعدكم بالسرية التامة، ونحيطكم علما بأن البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولكم منا كل الشكر والتقدير .

الطالبة : بوحفص بلقيس / حسيني مسعودة
خمس نفيسة
تحت إشراف الأستاذة :

ملاحظة: يرجى منكم وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة .

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة

• المسمى الوظيفي : رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ موظف عادي ☐

المحور الثاني : المتغير المستقل (الرقمنة)

الرقمنة : العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي .

يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد الثقافي والتشريعي						
1	يوجد لدى البلدية آليات لحماية أمن المعلومات وسريتها .					
2	توجد إدارة مختصة في البلدية معنية بالتخطيط والمتابعة وإعادة تقييم العمليات الرقمية .					
3	تعمل البلدية على تغيير طريقة تنفيذ العمليات الإدارية التقليدية وتحويلها إلى عمليات رقمية .					
4	لدى البلدية رؤية وسياسة واضحة ومكتوبة لعملية الرقمنة .					
5	تهتم البلدية بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية الرقمنة .					
6	تشجع البلدية الموظفين بالانخراط في الوظائف التشغيلية أثناء عملية الرقمنة (رقمنة سجلات ، ادخال بيانات مراقبة أداء الأنظمة والمنصات الرقمية...).					

					7	تحرص البلدية على تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال الرقمنة .
					8	تساعد الرقمنة على تبادل الخبرات بين الموظفين في البلدية .
البعد التقني						
					9	تعمل البلدية على توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته لجميع مصالحها .
					10	تمتاز المعدات والتجهيزات المستخدمة في البلدية بكفاءة عالية في تخزين وتحديث البيانات والمعدات .
					11	تعمل البلدية على إصلاح وصيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته بشكل سريع ودون تماطل .
					12	تعمل البلدية على توفير خوادم تتميز بالحدثة وسرعة المعالجة .
					13	تتوفر البلدية على شبكة أنترنت ذات سرعة عالية .
					14	يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين .
					15	الشبكات المستخدمة في البلدية ملائمة وأمنة لإنجاز مختلف المهام .
					16	البرمجيات المستخدمة تمتاز بسهولة وسلاسة في الأداء .

البعد البشري					
					17
				تمتلك البلدية موارد بشرية تتمتع بمهارات وكفاءات عالية للتعامل مع عملية الرقمنة .	
					18
				تتوافق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم لتسيير نظام الرقمنة.	
					19
				أمتلك القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل البلدية.	
					20
				تقوم البلدية بجلب إطارات بشرية(مهندسين) لصيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته .	
					21
				تهتم البلدية بتدريب الموظفين وتأهيلهم على استخدام البرمجيات بكفاءة .	
					22
				تقوم البلدية بتنظيم دورات تدريبية خاصة لاستخدام الوسائل الرقمية .	
					23
				توفر البلدية الموارد المالية الكافية للتدريب على استخدام الوسائل الرقمية (أجهزة ، معدات، شبكات ، برمجيات) .	
					24
				تعتمد البلدية على طرق وأساليب متنوعة لتدريب الموظفين على كيفية استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية .	

المحور الثالث : المتغير التابع (لأداء الوظيفي)

الأداء الوظيفي : هو مدى كفاءة الموظف في انجاز مهامه ومسؤولياته الوظيفية وفقا للمعايير المطلوبة .

يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة :

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القدرة على العمل						

					1	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل .
					2	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.
					3	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازها .
					4	أستطيع حل مشاكل العمل اليومية وتصحيح أخطاء العمل عند وقوعها .
المواظبة على العمل						
					5	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية .
					6	أسعي الى التقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة .
					7	أبتعد عن القيام بكل ما يؤخرني عن انجاز أعمالي في الوقت المحدد.
					8	أسعى دائما إلى الفهم والتمكن من إجراءات العمل .
الكفاءة والجودة						
					9	أنجز المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة .
					10	أمتلك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء .
					11	أحاول تطوير كفاءاتي حتى أنجز عملي بشكل أفضل .
					12	تكوينني يسمح لي بتأدية عملي بكفاءة ودقة .

الملحق 01 : الاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة
01	عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر " أ " بجامعة قاصدي مرباح
03	صالح سميرة	أستاذة محاضرة " أ " بجامعة قاصدي مرباح
04	شرفاوي سميرة	أستاذة محاضرة " أ " بجامعة قاصدي مرباح
05	التلي سعيدة	استاذة محاضر " أ " بجامعة قاصدي مرباح
06	ملك غالية	استاذة محاضر "ب" بجامعة قاصدي مرباح

الملحق 02 : قائمة الأساتذة المحكمين :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الشبكات الإلكترونية للوثائق المؤمنة

بلدية نزلة ولاية توفرت

اسم المستخدم
كلمة المرور

إلغاء دخول

تغيير كلمة المرور

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية © النسخة 1.5.6 2023/03/21

الملحق 3 :خاص بالواجهة للشبكات الإلكترونية للوثائق المؤمنة (جواز السفر ، بطاقة التعريف البيومترية ، رخصة السياقة البيومترية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الشبكات الإلكترونية للوثائق المؤمنة

ولاية توفرت / بلدية نزلة محطة التدقيق

نوع الوثيقة المطلوبة

رخصة السياقة جواز السفر بطاقة التعريف الوطنية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية © النسخة 1.5.6 2023/03/21

الملحق 4 : خاص بواجهة اختيار كل من جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية ورخصة السياقة البيومترية



الملحق 5 : الرقم السري الخاص بكل مستخدم



الملحق 06 : واجهة كل ملفات السجلات

CS CamScanner الممسوحة ضوئياً بـ

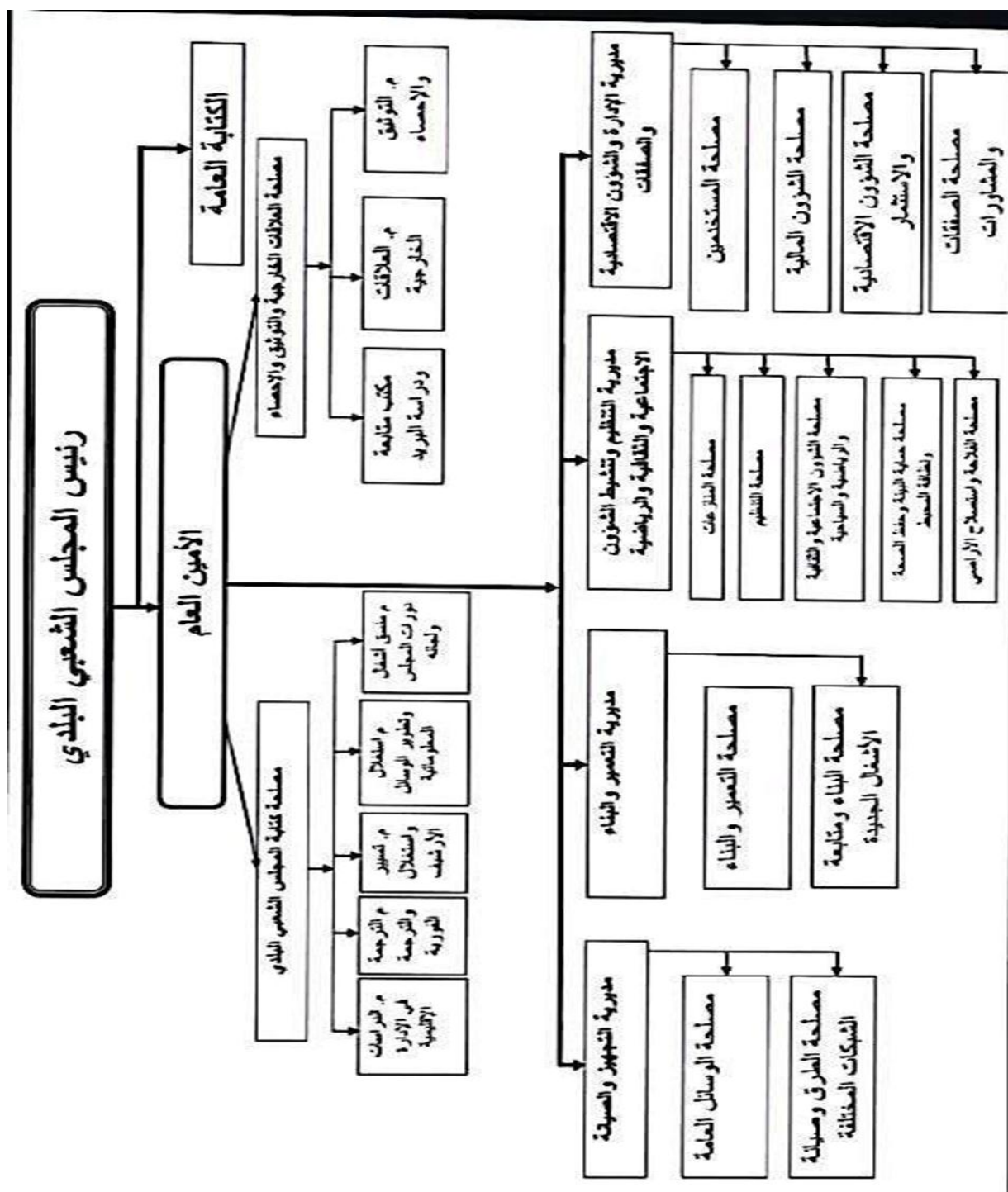


الملحق 8 : المتابعة البطاقية الوطنية للهيئة الناحبة للسلطة المستقلة



CS CamScanner الممسوحة ضوئياً بـ

الملحق 09 : واجهة كل ملفات رقمنة السجلات



II	إهداء.....
III	إهداء.....
IV	شكر وتقدير.....
V	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي.....
3	المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي.....
3	الفرع الأول: تعريف الأداء والأداء الوظيفي.....
5	الفرع الثاني: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي.....
9	الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي.....
10	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعيقاته.....
13	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرقمنة.....
13	المطلب الأول: ماهية الرقمنة.....
13	الفرع الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة.....
15	الفرع الثاني: خصائص ومكونات الرقمنة.....
18	الفرع الثالث: أهداف وأهمية الرقمنة.....
20	الفرع الرابع: متطلبات الرقمنة.....
20	الفرع الخامس: التحديات التي تواجه الرقمنة.....
21	الفرع السادس: إيجابيات وسلبيات الرقمنة.....
23	المطلب الثاني: العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي.....
24	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرقمنة والأداء الوظيفي.....
24	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
24	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
31	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
34	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.....
34	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
35	الفرع الثاني: دلالات الدراسات السابقة.....
36	الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....
37	خلاصة.....
الفصل الثاني دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية النزلة – تقرت -	
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
42	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....
42	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....

44	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
44	الفرع الأول منهج الدراسة.....
45	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
46	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
46	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
46	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
48	الفرع الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة.....
49	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها تقديم بسيط.....
49	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
49	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
53	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
62	نتائج الدراسة..... المطلب الثاني: تحليل ومناقشة
62	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها.....
67	الفرع الثاني : مناقشة النتائج.....
70	خلاصة.....
72	خاتمة.....
75	قائمة المراجع.....
79	قائمة الملاحق.....