



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات



عنوان المذكرة

أثر الرقمنة في تحسين التسيير الإداري في المؤسسة

– دراسة حالة وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) الفرع الجهوي بورقلة –
لثلاثي الثاني لسنة 2026

من إعداد الطالب: فكرون علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 10 جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

مشرفا ومقررا

رئيسا

مناقشا

قاصدي مرباح – ورقلة

قاصدي مرباح – ورقلة

قاصدي مرباح – ورقلة

أستاذة التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أ.د/ دهلوم خليفة

أ.د/ كويسي محمد

أ.د/ حجاج محمد الهاشمي

الموسم الجامعي: 2025/2026



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

قسم: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوان المذكرة

أثر الرقمنة في تحسين التسيير الإداري في المؤسسة

– دراسة حالة وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) الفرع الجهوي بورقلة –
لثلاثي الثاني لسنة 2026

من إعداد الطالب: فكرون علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 10 جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

مشرفا ومقررا

رئيسا

مناقشا

قاصدي مرباح - ورقلة

قاصدي مرباح - ورقلة

قاصدي مرباح - ورقلة

أستاذة التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أ.د/ دهلوم خليفة

أ.د/ كويسى محمد

أ.د/ حجاج محمد الهاشمي

الموسم الجامعي: 2026/2025



الإهداء

اهدي عملي هذا إلى روح أمي الغالية رحمها الله و إلى أبي العزيز
أطال الله في عمره وإلى جميع أفراد أسرتي وإلى كل من وقف إلى
جانبي، وشجعني، وساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل
إلى صديقي الطفولة والدراسة خليف العيد وإلى



شكر و عرفان

قال الله تعالى ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون))

اشكر الله عز وجل على توفيقه لي الانجاز هذا العمل
أتقدم بخالص الثناء للأستاذة دلهوم خليدة بإشرافها على بحثي
وتوجيهاتها السديدة التي لم تبخلني بها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ كويسي محمد، و مزار نعيمة
رئيس قسم الإدارة والوسائل العامة بوكالة التنمية الاجتماعية وإلى كل
من مدّ لي يد العون لإتمام هذا العمل، فجزى الله الجميع خير الجزاء

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث فيما إذا كان هناك أثر للرقمنة في تحسين التسيير الإداري في المؤسسة حيث تم دراسة وكالة التنمية الاجتماعية فرع الجهوي بورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لكونه مناسباً لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة وفي الجانب التطبيقي تم استخدام الأساليب الإحصائية، وذلك لتفسير العلاقة بين الرقمنة و التسيير الإداري، حيث تضم عينة الدراسة 52 موظف في المؤسسة قصدية بشكل عشوائي، خلال الثلاثي الثاني لسنة 2026. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الرقمنة داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
- يوجد مستوى مرتفع لفعالية التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين التسيير الإداري في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للرقمنة والتسيير الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الكلمات المفتاحية: رقمنة، تسيير الإداري، تخطيط، تنظيم، رقابة.

Abstract:

This study aimed to investigate whether digitalization has an impact on improving administrative management within an organization. The study was conducted at the Regional Branch of the Social Development Agency in Ouargla. To achieve the study objectives, the descriptive approach was employed in the theoretical part, as it was deemed appropriate for presenting the various concepts related to the research topic. In the empirical part, statistical methods were used to examine and interpret the relationship between digitalization and administrative management. The study sample consisted of 52 employees from the institution during the second quarter of 2026. The findings revealed the following:

- There is a high level of digitalization implementation within the Regional Branch of the Social Development Agency in Ouargla.
- There is a high level of effectiveness in administrative management within the Regional Branch of the Social Development Agency in Ouargla.
- Digitalization has a statistically significant impact on improving administrative management in the Regional Branch of the Social Development Agency in Ouargla.
- There are no statistically significant differences in digitalization and administrative management attributable to demographic variables.

Keywords: Digitalization, Administrative Management, Planning, Organizing, Controlling.

قائمة المحتويات

الإهداء	V
شكر و عرفان	IV
ملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة والتسيير الإداري	6
تمهيد	7
المبحث الأول: الادبيات النظرية للرقمنة والتسيير الإداري	2
المطلب الأول: ماهية الرقمنة	8
المطلب الثاني: ماهية التسيير الإداري	13
المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية للرقمنة والتسيير الإداري	17
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية	17
المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	19
خلاصة الفصل	20
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	21
تمهيد	22
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	23
المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة	23
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	24
المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة	31
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	31
المطلب الثاني: اختبارات الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة	40
خلاصة الفصل	45
الخاتمة	47
المراجع	49
الملاحق	52

قائمة الجداول:

19	الجدول رقم (1-1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الجدول رقم (1-2): الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.
25	الجدول رقم (2-2): درجات الموافقة حسب ليكرت الخماسي
25	الجدول رقم (3-2): ثبات عبارات الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ
26	الجدول (4-2): توزيع افراد العينة حسب خصائص الجنس
27	الجدول (5-2): توزيع افراد العينة حسب خصائص الفئة العمرية
28	الجدول (6-2): توزيع افراد العينة حسب خصائص المستوى العلمي.
29	الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب خصائص الخبرة المهنية.
30	الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.
31	الجدول (9-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة بخصوص عنصر البنية التحتية الرقمية
32	الجدول (10-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة بخصوص استخدام الانظمة الرقمية
33	الجدول (11-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة بخصوص الكفاءة الرقمية للعاملين
36	الجدول (12-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة بخصوص الدعم الإداري للتحويل الرقمي
35	الجدول (13-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص التخطيط الإداري
37	الجدول (14-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص التنظيم الإداري
38	الجدول (15-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الرقابة الإدارية
39	الجدول (16-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص اتخاذ القرار
40	الجدول (17-2): اختبار (T) للعينة الواحدة للمقارنة متوسط الإجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية الأولى)
41	الجدول (18-2): اختبار (T) للعينة الواحدة للمقارنة متوسط الإجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية الثانية)
42	الجدول (19-2): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)
43	الجدول (20-2): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الموظفين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس
	الجدول (21-2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المستوى
44	التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (1): نموذج الدراسة هـ
- 16 الشكل رقم (1-1): مستويات التسيير في المؤسسة
- 27 الشكل رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب خصائص الجنس
- 28 الشكل رقم (2-2): نسبة فئة العينة الدراسة حسب خصائص العمر
- 29 الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
- 30 الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
- 31 الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفية

قائمة الملاحق:

52	الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
53	الملحق رقم 02: الاستبيان
57	الملحق رقم 03: مخرجات spss

مقدمة

توطئة

يشهد العالم في الوقت الراهن ثورة تكنولوجية متقدمة تُعرف بالرقمنة، والتي أصبحت تؤثر بشكل واسع على الاقتصاديات عامة وعلى المؤسسات بشكل خاص. وتعد الرقمنة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ظهر نتيجة للتطور الكبير في شبكات المعلومات والاتصالات، وأسهم في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها. ويُقصد بالرقمنة عملية انتقال المؤسسة من النموذج التقليدي إلى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية، ويتطلب هذا التحول توفر مجموعة من المتطلبات القانونية، والتنظيمية، والمالية، والتكنولوجية، والبشرية. كما يشمل التحول الرقمي استخدام تقنيات متعددة، وتساهم هذه التقنيات في تقليص الجهد والوقت والتكاليف، وزيادة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، إلى جانب رفع مستويات الكفاءة والفعالية. وفي ظل هذه التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في العالم، يبرز وكالة التنمية الاجتماعية الرفع الجهوي بورقلة كنموذج جزائري يسعى لمواكبة متطلبات الرقمنة وتحديث أليات التسيير.

ويتطلب تحقيق نجاح الرقمنة إمتلاك البنية التحتية لمختلف التكنولوجيات الضرورية بالإضافة إلى توفر الموارد البشرية القادرة على تسييرها وصيانتها نهيك عن الاستغلال الأمثل للعنصرين السابقين، في توفير الخدمات الرقمية القادرة على إشباع طالبيها لكون التحول إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة من طرف الإدارات العمومية ليس هدفا في حد ذاته إنما الهدف الحقيقي يكمن في تحقيق نجاعة الأعمال الإدارية الالكترونية من حيث فعاليتها وكفاءتها بما يضمن تجاوز المشاكل الحقيقية المتعلقة بها داخل المؤسسات بمختلف أدوارها، خاصة تلك التي لم يستطع التسيير الإداري التقليدي تجاوزها.

(1) الإشكالية:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية العامة التالية:

- ما تأثير الرقمنة في تحسين التسيير الإداري داخل المؤسسة(ADS)؟

(2) الإشكاليات الفرعية:

تندرج ضمن هذه الإشكالية الإشكاليات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة؟
- 2- ما هو مستوى فعالية التسيير الإداري في المؤسسة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرقمنة والتسيير الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية ؟

(3) الفرضيات الدراسية:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة واستجابة لمتطلبات أهدافها، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الرقمنة داخل المؤسسة.
- 2- يوجد مستوى مرتفع لفعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين التسيير الإداري داخل المؤسسة.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرقمنة والتسيير الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية ؟

(4) أهمية الدراسة:

- المساهمة في بناء قاعدة معرفية حول الرقمنة باعتبارها أحدث المواضيع المتداولة في الوقت الراهن.
- توضيح الأهمية الكبيرة التي تلعبها الرقمنة في تحسين التسيير في وكالة التنمية الاجتماعية فرع الجهوي بورقلة.
- من خلال هذه الدراسة يمكن توجيه وكالة التنمية الاجتماعية نحو استخدام أفضل للموارد وتقليل التكلفة من خلال التحول إلى أنظمة رقمية أكثر فعالية وكفاءة.

(5) أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقمنة في تحسين التسيير الإداري داخل المؤسسة.
- 2- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة.
- 3- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق الرقمنة لتطوير التسيير الإداري.

(6) مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والذاتية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- الرغبة الذاتية لدراسة موضوع حديث وعصري.
- 2- التعرف على الرقمنة وأثرها في تحسين التسيير الإداري.
- 3- الأهمية المتزايدة للرقمنة على مستوى المحلي و العالمي.
- 4- تزايد دور الرقمنة في تطوير وتحسين التسيير في المؤسسات بشكل عام.

(7) صعوبات الدراسة:

- صعوبة ضبط أبعاد الدراسة خاصة متغير الرقمنة.
- صعوبة الوصول إلى البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.

- عدم تجاوب بعض الموظفين بموضوعية مع الاستبانة.
- ضيق الوقت في اعداد المذكرة.

(8) حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

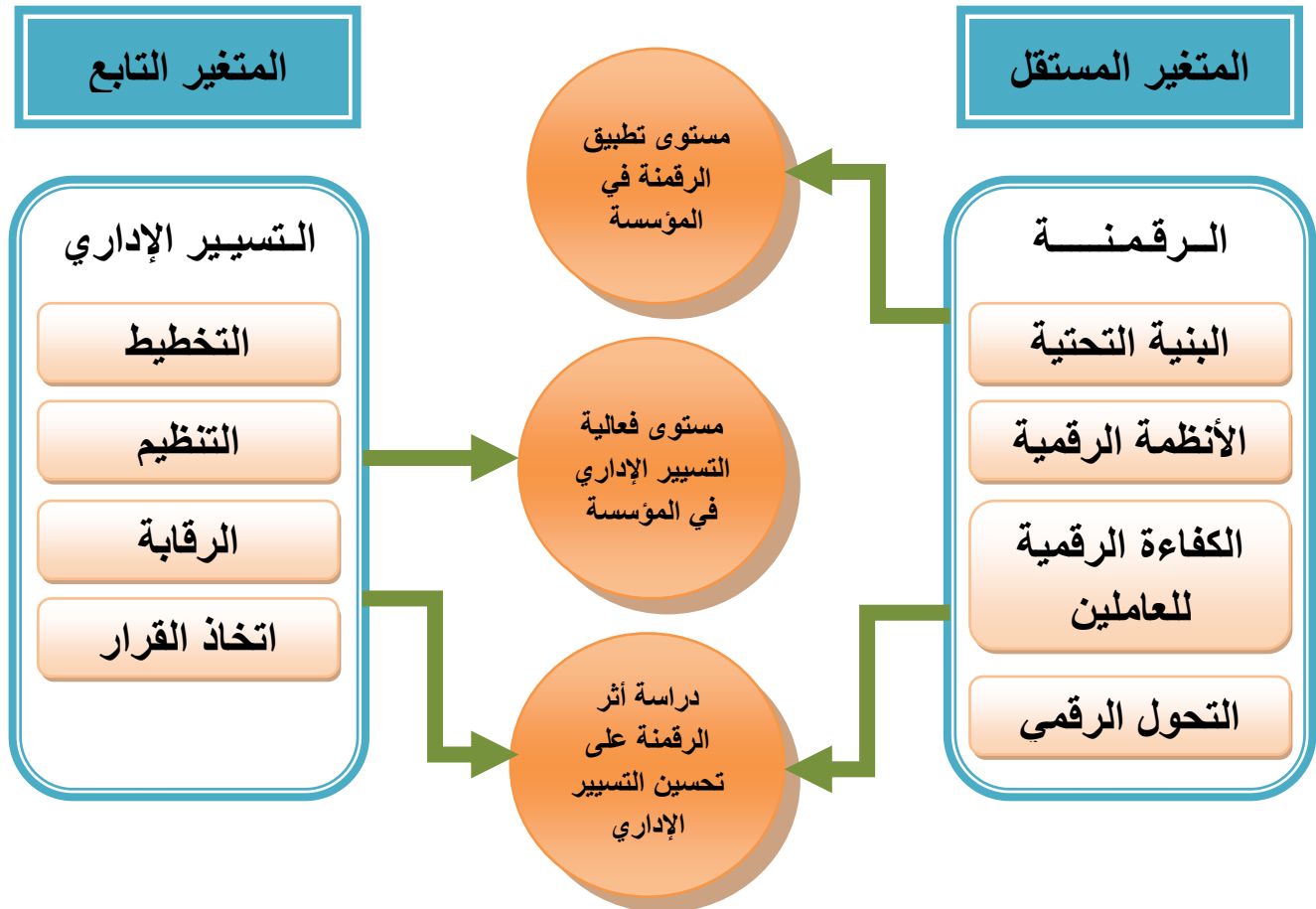
- الحدود المكانية: وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الثلاثي الثاني من سنة 2026.
- الحدود الموضوعية: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين التسيير الإداري داخل المؤسسة.

(9) منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج لإثبات الفرضية أو نفيها، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري. أما ما تعلق بالدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى الوكالة للتنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2026 فقد تم استخدام منهج دراسة حالة إضافة إلى المنهج الاستقرائي في الدراسة الميدانية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات كما تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية: SPSS في تحليل بيانات الاستبانة.

(10) نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

إن التطورات الحاصلة في العلم الرقمي اليوم تجعل من المؤسسة حجر الزاوية في هذا التطور من خلال العمل على تحسين الأداء والتسيير وإدراج العنصر الرقمي في الوظائف المؤسسة وجعل الرقمنة أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة في مختلف الوظائف من التنظيم إلى التخطيط إلى الرقابة وصولاً إلى الأهداف المنشودة وللأهمية التي تكسيها الرقمنة في هذا العصر ودرها في تحسين آليات التسيير ودقة الانجاز مع تقليل التكاليف تجد المؤسسة نفسها في أمس الحاجة الى تبنى والعمل على إدماج الرقمنة كركيزة أساسية وقطعة مهمة في العمل التسييري داخل المؤسسة بتنوع وظائفها وأهمية أهدافها من مفهوم أن الرقمنة جسر الوصل إلى الأهداف المؤسسة ومن هذا المنطلق تناولنا الدراسات السابقة، وهذا من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرقمنة والتسيير الإداري

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للرقمنة والتسيير الإداري

المبحث الأول: الادبيات النظرية للرقمنة والتسيير الإداري

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

نتناول في هذا المبحث لدراسة تطور مفهوم الرقمنة منذ ظهور هذا المصطلح واختلاف وجهات النظر والآراء والأفكار في هذا المفهوم حسب الجانب المنظور منه من عدة زوايا إضافة إلى تعريف الرقمنة وأهم الأبعاد التي تتضمنها الرقمنة.

1- نشأة الرقمنة:

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق و مؤسسات المعلومات، لتسير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا، منذ خمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية، و التي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال في الفهرسة التعاونية وكذلك في الإعارة بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوة العظيمة الغربية أو متعرف بالمجموعة السبع في جويلية من عام 1994.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات و المعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوة العظمى، لرقمن المكتبات لتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، و من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و العلمي و الثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم و الوكالة الفضائية لنانا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية .

تنتقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا (mimoria) بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية و (أكسفورد تأسست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية و المؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية ، ليرتبط بعدا بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية .

أن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات و الاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أداؤها، فهذا التطور الهائل للمعلومات و الاتصال الذي حققته مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات و الانترنت ليصل إلى للمفردات والمصطلحات .

إما في مكتبه ويقولوه الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الصياغات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات البيبلوغرافية و استرجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى .

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل (المكتبة الافتراضية ، المكتبة الرقمية) كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها ، حيث سماها ليكليدر بمكتبة المستقبل، و سماها انكيستر بمكتبة دون ورق إلا أن مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد و هو إدخال تطبيقات الحاسوب و الشبكات في تنظيم الوثائق و إدارة استرجاع المعلومات.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف القرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات و المعلومات والمكتبات الالكترونية أو الرقمية أو الافتراضية، و التي حصل خلط فيما بينها ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة و الإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل الكتروني تتطلب جهاز الكتروني لتصب مقروءة لان عبارة الكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، و عليه فان المكتبة الالكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت الأجهزة الالكترونية و التي توجد في المكتبة الرقمية ، فالمكتبة الالكترونية هو المصطلح الأعم و الأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري و الرقمي و يضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام أجهزة الكترونية مثل آلات الفيديو و قارئات الميكروفيلم و الحاسوب و هي تشمل مواد الكترونية ورقمية، غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط و الاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية و المهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات و ضبط حدودها.¹

2- تعريف الرقمنة (Digitization):

مصطلح الرقمنة يعتبر جديد نسبيا على مجتمعنا العربي ظهر لمواكبة التكنولوجيا الرقمية حيث اختلفت التعاريف، حيث عرفها "تيري كاني" الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية، الصور، الصور المتحركة....) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات bits) ، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.²

مصطلح الرقمنة مثير للجدل، إذ يستعمل بمعان كثيرة مختلفة، تتفاوت ما بين التماسك المحدد و الفضفاض المجرد، فغالبا ما يستعمل هذا المصطلح من ناحية للدلالة ببساطة على تحويل المعلومات الخاصة بأي كيان معلوماتي محدد أو مجموعة من الكيانات، من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، كرقمنة كتاب أو مجموعة إحدى المكتبات مثلا؛ ونجد هذا الاستعمال على سبيل المثال من كثير من المشروعات الرقمنة التي تقوم بتنفيذها المكتبات وغيرها من المؤسسات، وذلك بهدف جعل المجموعات التناظرية قابلة للوصول إليها والتعامل معها عن طريق الانترنت، أو لحفظ الوثائق التي تهددها أخطار الدمار المادي في شكلها الرقمي، وعلى الجانب الآخر للطبق

¹ - أحمد الكبيسي، تطور نظام الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية ، مجلة العربية 300، العدد 2008، ص6.

² - عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1 دار العلم والإيمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020 ص160.

نجد استعمالات المصطلح المتصلة بالمفاهيم الأساسية العصرية وتطوير مجتمع كوني يستند إلى الشبكات، وباستعمال المصطلح على هذا النحو تبدوا فكرة الرقمنة فكرة تاريخية، تضع الطرف الراهن للعالم في مقابل عصر ما قبل الحاسب.¹

الرقمنة هي تحويل المنتجات المادية، أو التناظرية إلى موارد رقمية، وتعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، في توافق مع أهداف المؤسسة، والعملاء، حيث يمكن لمؤسسات التعليم العالي نقل منتجاتها، وعملياتها إلى السحابة أو الشبكة افتراضية لإتاحة الفرصة للوصول إلى المزيد من العملاء، بالإضافة أيضا إلى توفير التكاليف، أو التقليل من الآثار البيئية و الرقمنة شكل من أشكال إزالة المواد، حيث يسمح التحويل إلى التقنية الرقمية للمؤسسات والشركات بالاستفادة من الاتجاهات الناشئة مثل البيانات الضخمة، أو انترنت الأشياء.²

3- خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة بمجموعة من المزايا والخصائص التي منحتها القبول في المجتمع وساهمت في الانتشار الواسع لها واستخدامها بكثرة من قبل الأفراد والمؤسسات،

• خصائص الرقمنة:

تمتاز الرقمنة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- تقليص الوقت:

فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، فهي غير محدد بالوقت ولا بالمكان، فشبكات الانترنت مثال تسمح لكل واحد الحصول على ما يلزمه من المعلومات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي بالإضافة إلى ذلك فان التكنولوجيا قد ساهمت في رفع الثقل عن مهام المتعبه للعامل، من خلال معالجة المعلومات ونقلها في الثانية الواحدة وبدقة متناهية.

- رفع الإنتاجية:

تعمل الرقمنة على رفع الإنتاجية حين يتم استعمالها بشكل جيد وفعال.

1 - أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها: دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، العدد 4، يناير 2009، ص 07.

2 - خواتمة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص

- العالمية:

المقصود به المحيط الذي تعيش فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة، تنتشر عبر محيط عملها فتسمح مثال لرأس المال أن يتدفق إلكترونيا، خاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يجرها رأس المال المعلوماتي ليسمح لها باختزال عائق المسافة والمكان على المستوى الدولي.

- الفعالية:

ويعني أن الذي يستعمل هذه التكنولوجيا مستقبل ومرسل في آن واحد، كما أن الأطراف في عملية الاتصال يمكنهم تبادل الأدوار، وهذا بسبب نوع من الفعالية بين الأشخاص والمؤسسات ومجموعات أخرى، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- اللامركزية:

هي الخاصية التي تسمح باستقلالية التكنولوجيا جديدة NTIC مثل حالة الانترنت تملك استمرارية عن العمل في كل الحالات يستحيل على أي جهة ما أن توقف الانترنت ألنها شبكة اتصال بين الأشخاص والمؤسسات، فالاتصال عن طريق الانترنت يمكن من ربط الأجهزة حتى لو كانت مختلفة الصنع¹

- قابلية التوصيل:

وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

- اللاتزامنية :

وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

- قابلية التحرك والحركة:

أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال ... الخ.

- التحويل الرقمي لمصادر المعلومات:

وهذا يوفر حجما مهما لكم هائل من المعلومات المتاحة على وسائط رقمية. ومن هنا ظهر مفهوم الإتاحة (Access) بدلا من تملك أوعية المعلومات في المؤسسات التقليدية.

¹ - أسماء سعودي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على آليات إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة - دراسة حالة للمديرية العامة لموبيليس"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 93.

- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة:

كالبث الانتقائي للمعلومات. والخدمة المرجعية الرقمية، والترجمة الآلية وغيرها من الخدمات الآلية التي يمكن أن تظهر نتيجة التطورات المتلاحقة في مجال الرقمنة.

- المحافظة على مواد المعلوماتية النادرة:

وهذا لتسهيل إتاحتها لعدد أكبر من المستفيدين من خلال رقمنتها حيث يتم الوصول إليها من بعد¹.

4- أشكال الرقمنة:

توجد ثلاث أشكال رقمية يمكن استخدامها لرقمنة أوعية المعلومات، وهي الرقمنة في شكل صورة، وفي شكل نص وإعادة الإدخال كما يلي :

• الرقمنة في شكل صورة:

تعني حفظ الوثائق بشكل صورة غير قابلة للتصوير أو التغيير وتعد هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس قيمتها النصية

• الرقمنة في شكل نص:

تعني حفظ الوثائق في شكل نص، وهي تتيح استرجاع المعلومات، وإمكانية إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة (برنامج خاص بالتعرف إلى الحروف) (OCR)

• إعادة الإدخال:

أحيانا لا تكون الوثيقة المرغوب في رقمنتها بحالة جيدة، أو تحتوي على ملاحظات أو إضافات مكتوبة بخط اليد، أو تكون كلها مكتوبة بخط اليد والكتابة بخط اليد لا يتم التعرف إلى الحروف فيها بشكل جيد لذا تحتاج الوثيقة إلى إعادة إدخالها باليد وإعادة الإدخال عملية يتم من خلالها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة في معالج الكلمات (Word processor) وهي عملية تستغرق وقتا كبيرا، لإدخال المحتوى وتصحيح الناتج؛ لذا لا ينبغي استخدامها إلا في الحالات الضرورية فقط وبالرغم من إمكانية الاعتماد على إعادة إدخال المواد المكتوبة بخط اليد، إلا أن الكاميرا الرقمية يمكن أن تقدم حلا أو بديلا لإعادة إدخال المواد المطبوعة القديمة أو التالفة أو المحفوظة.²

¹ - مسفرة بنت دخيل الله الخنفي، "مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض العدد 1، مجلد 19، 2010، ص 24.

² - نبيل بن عبد الرحمن المعظم، "المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية- مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً"، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، السعودية، 2010، ص 26 - 259.

المطلب الثاني: ماهية التسيير الإداري

قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة للتسيير، يجب الإشارة إلى مصطلح أو مفهوم له عالقة مباشرة بالتسيير ألا وهو الإدارة "Management"، حيث أن هذه الكلمة يقابلها باللغة الفرنسية كلمة "gestion" أي التسيير، وهذه الكلمة الأكثر استخداماً عند المغاربة مقارنة بدول المشرق العربي الذي يستخدمون مصطلح الإدارة. كما حاول بعض الكتاب التفرقة بين معنى المصطلحين (التسيير والإدارة)، إلا أن مصطلح الإدارة في حد ذاته يواجه بعض الغموض، فكلمة الإدارة في النظام الانجليزي تختلف في معناها ومدلولها عن النظام الأمريكي ولم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد له، وذلك كون الإدارة مفهوماً معنوياً ومعقداً في ذات الوقت، أيضاً الحداثة في هذا العلم، مما جعل كل من ساهم فيه يتناوله من وجهة نظرة وطبيعة عمله.¹

عليه ومن هذا المدخل يمكن اعتبار التسيير على أنه مصطلح يتضمن جميع المفاهيم المرتبطة بمصالح الإدارة وينضوي تحتها

1- مفهوم التسيير الإداري

• تعريف التسيير:

يعرفه "Taylor Frederick" على أنه، "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أن يقوموا بعملهم بأفضل وأخص طريقة".²

عرف كذلك "Fayol Henri" التسيير بأنه: "أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتراقب".³ كما عرفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية التسيير بأنه: "العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين، والإشراف على تحقيقه، وبأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".⁴ يمكن تعريف التسيير على أنه: "وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية".⁵

• تعريف التسيير الإداري:

يعني التسيير الإداري هيكلية النشاط الخاص بالجهاز الإداري، سواء كان جهاز عام أو خاص إلى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة ويسر وترتيب ومن ثم تحقيق الأهداف التي يطمح الجهاز الإداري الوصول إليها.⁶

1 - محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 20.

2 - مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية...إدارة بال أوراق"، دمشق، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، 2011، ص: 14.

3 - محمد اسماعيل بلال، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص: 20.

4 - موسى خليل، "الإدارة المعاصرة: المبادئ - الوظائف - الممارسة"، ط1، بيروت، مؤسسة مجد للنشر والتوزيع، 2005، ص: 16.

5 - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، ط6، الرياض، العبيكان للنشر، ص: 24.

6 - محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص: 08.

-وفي تعريف آخر : التسيير الإداري هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية المالية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها في شكل سلم إداري

-هو مجموعة القرارات التنافسة للإدارة وتوجيه الأنشطة لمؤسسة ما لتحقيق هدف أو أهداف متفق عليها من طرف المعنيين والمهام الأساسية للتسيير تتمثل في التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة.

-نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن التسيير الإداري عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية، المتاحة لها . والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية، من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.¹ يعتبر التسيير الإداري القاعدة الأساسية في المؤسسة، إذ يعتبر المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة عالية وفعالية لتحقيق نمو و استقرار المؤسسة من خلال القيام بمجموعة من الوظائف المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2- أهمية التسيير

يمكن توضيح الأهمية التي تظهر من خلال التسيير في العناصر الآتية:²

- يعتبر التسيير علم قائم على أساس عملية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، وتستخدم أرقى أساليب البحث والدراسات في حل المشاكل، وفي التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المادية والمعنوية والإنسانية لكل الأطراف، فالتسيير بذلك يعتبر بمثابة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل) من خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات؛
- إن بقاء المؤسسات ونموها مرهوناً بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، وبطبيعة الحال فإن التسيير يتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف؛
- يعتبر التسيير محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد الاستقبال للقرارات وتنفيذها، ويعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصورها، ويتنبأ بالأحداث، ويخطط استراتيجياً ويراقب... إلخ، كما يعمل التسيير على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- التسيير هو عين المؤسسة الخارجية والداخلية، وهو الذي يمدّها بالإبداع والتصور والبناء لمطلوبات المجتمع ومشاكله لقد أصبح التسيير مهنة راقية ومحترمة تمارس من قبل خبراء ومخططين ومحللين بارعين باستخدام المعارف الهائلة في الميدان من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع؛
- يقدم التسيير قيادات واعية وملتزمة، فهي تمثل عنصراً حيوياً في عمليات التنمية؛

¹ - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (دط) الجزائر، 2013، ص: 263 .

² - غول فرحات، مدخل إلى التسيير، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص10.

- التسيير العلمي الملتزم بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والرامي لتحقيق الأهداف المسطرة، هو الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهو المدبر للعناصر اللازمة لإنتاج من معدات وموارد وأموال وقوى عاملة؛
- لقد أصبح التسيير العلمي مؤشرا لرفي الأمم وتقدمها، حيث هناك ارتباط قوي بينهما، فمثال: اليابان دولة صناعية متقدمة لا تكتلك من الموارد الطبيعية إلا القليل، لكن بفضل الأساليب التسيير الرقابية، أصبحت دولة متقدمة بكافة المعايير، وعكسها العديد من الدول؛
- يحقق التسيير الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة وفقا لمعيار الكفاءة.

3- وظائف ومستويات التسيير

إن تطبيق مفهوم التسيير في المؤسسة يركز على مجموعة من الوظائف الأساسية المتكاملة فيما بينها، والتي يمكن أن تطبق على مختلف المستويات في المؤسسة من أجل الوصول الأهداف المسطرة.

• وظائف التسيير:

يمكن النظر إلى التسيير على أنه عملية منسقة تتألف من أعمال ونشاطات محددة (وظائف) يؤدي تنسيقها بشكل جيد إلى حسن سير عمل المؤسسة، وتمثل هذه الوظائف التي تم الإشارة إليها سابقا في تعريف التسيير في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.¹

- **التخطيط:** هو تحديد كيفية تحقيق المؤسسة أهدافها، بعبارة أخرى هو إحدى وظائف التسيير، وهو فكري يسبق التنفيذ، ومن خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوبة بعد القيام بعملية التنبؤ.
- **التنظيم:** هو كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المؤسسة وإدارتها وأقسامها ومجالسها ولجانها، وعالقة كل هذه العناصر ببعضها، وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسؤولية والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف
- **التوجيه:** هو إرشاد الرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال، وترغيبهم فيه ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تحفيزهم وقيادتهم قيادة حسنة، ويتم التوجيه من خلال عناصره الثلاثة: التحفيز، القيادة، الاتصال .
- **الرقابة:** هي عملية التأكد من أن ما يتحقق أو تحقق فعال مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة، سواء بالنسبة للأهداف أو السياسات أو الإجراءات أو الموازنات التقديرية وبرامج الأعمال، مع كشف الانحراف والعمل على تصحيحه
- **مستويات التسيير:**

- التسيير في مستوى الإدارة العليا:

هي السلطة الأعلى في المؤسسة، فليس هناك أعلى منها، في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي المسؤولية عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية في المؤسسة، كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المؤسسة وتقييم أدائها وأداء أهم العاملين فيها، ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام ونائب الرئيس.

¹ - عبد الله السنفي، منصور اسماعيل العريقي، "الإدارة"، ط3، صنعاء، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012، ص 19، 20.

- التسيير في مستوى الإدارة الوسطى:

يختص التسيير على مستوى هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بتقليل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، الإدارات الوسطى في المؤسسة، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفراد وتقسيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

- التسيير على مستوى الإدارة الدنيا:

تسمى أحيانا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين، والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، مثال ذلك: رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

الشكل رقم (1-1): مستويات التسيير في المؤسسة



المصدر: موسى قاسم القريوتي، على خضر المبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط3، عمان، دار تسنيم للنشر والتوزيع، 2006،

ص29.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرقمنة والتسيير الإداري

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

1- الدراسات السابقة باللغة العربية:

- دراسة منشورة طرشاني سهام، بن زيدان فاطمة الزهراء، بوكديرون يوسف، بعنوان دور الرقمنة في تحسين فعالية الادارة العمومية وتطوير التسيير الإداري دراسة ميدانية ببلدية خميس مليانة،¹ تهدف هذه الدراسة توضيح مساهمة الرقمنة في تحسين فعالية الغدارة العمومية وتطوير التسيير العمومي للخدمات ببلدية خميس مليانة، حيث قامت الدراسة بتوزيع 35 استبانة على الموظفين محل الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها ومن أجل ذلك تم استخدام طريقة الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى الفئة المستهدفة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تكنولوجيا الاتصال، قاعدة البيانات، مصادر المعلومات، المتدخلون والشبكات في تحسين التسيير العمومي ببلدية خميس مليانة.
- دراسة عبد السلام عبد اللاوي وهي عبارة عن مقال بعنوان أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمات العمومية في الجزائر،² هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية رقمنة الإدارة ودورها في تحسين أو عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر والتعرف على أهم التحديات والمشاكل التي تحول دون تطبيقها وتوصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تلعب دورا محوريا في الخدمة العمومية و أنها ساهمت كثيرا في عصرنتها إلا أنها لاتزال تعاني من بعض المشاكل والعراقيل في تطبيقها مثل المشاكل المتعلقة بالشبكات الانترنت وشبكات الألياف البصرية بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بالمؤهلات البشرية والإمكانيات المادية.
- مقال منشور للمؤلف الطاهر غزار بعنوان دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة،³ حيث لخص المؤلف دراسته أن يشهد العالم اليوم تغيرات هامة حيث تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأداة الرئيسة والعامل على البيئة التي تعمل فيها المنظمات، فقد ازدادت سرعة تغير التكنولوجيا في قطاع الإنتاج والخدمات إزدادا كبيرا خلال العقدين الأخيرين، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتيح مجالا كبيرا للإبتكارات والإبداع والتحسينات في العديد من القطاعات التي يمكن أن تستخدم فيها، حيث لعبت دورا أساسيا في تحسين وتطوير أداء المنظمات وجعلها تحقق الريادة المنشودة.

¹ - منشورة طرشاني سهام، بن زيدان فاطمة الزهراء، بوكديرون يوسف، دور الرقمنة في تحسين فعالية الغدارة العمومية وتطوير التسيير الإداري دراسة ميدانية ببلدية خميس مليانة، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد 09، العدد 02، أكتوبر 2024.

² - عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، المجلد 04 العدد 01، 2017.

³ - الطاهر غزار، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة المارد البشرية، المجلد 4 العدد 9، 2018.

- مقال منشور وليد درويش، سليم قط، بعنوان رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتطبيق التسيير العمومي الحديث دراسة ميدانية لبلدية خنشلة،¹ حيث هدفة الدراسة إلى التعرف على مدى تفاعل التسيير العمومي الحديث مع رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، حيث أن التحديات التي تواجهها الإدارة العمومية، جعلتها مطالبة بإيجاد الوسائل الكفيلة التي تجعل منها إدارة عصرية تقدم خدمات نوعية ترقى إلى المستوى المطلوب. إلا أن إحلال الرقمنة داخل الإدارات العمومية محل المعاملات الورقية، يحتاج إلى ممراسات إدارية حديثة وتطور نمط التسيير في القطاع العام.

2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- دراسة 2024 (Fatima Algazo, Rula Hajjaj, Zain Aldahabi) ، بعنوان:

Transformation numérique et performance organisationnelle.²

هدف هذه البحث إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي وتأثيره على أداء المؤسسات ودراسة التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي مع إبراز فوائد التحول الرقمي، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، توفير خدمات مبتكرة، وتوسيع قاعدة العملاء، ومن أهم النتائج التي إليها البحث:

تحول الرقمي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يساعد على تقديم خدمات مبتكرة وتحسين تجربة العملاء، ويزيد من الشفافية ويقلل الفساد الإداري من خلال التقليل التدخل البشري، يعتبر التحول الرقمي عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة والنمو للمؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة.

- دراسة 2023 (Sara Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tait, Areej Al-Ashja'i) ،

بعنوان:

The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by A Mediating Role of Digital Innovation.³

هدف هذه البحث إلى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للشركات الكبرى في السعودية وتحليل دور الابتكار الرقمي كوسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، تقديم توصيات للشركات حول كيفية تبني التحول الرقمي لتعزيز الأداء. حيث تواجه الشركات ضغوطاً للتكيف مع التحولات الرقمية، ولكن لا يزال هناك نقص في فهم تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، خاصة في الشركات السعودية وذلك استخدمت الدراسة المنهج كمي باستخدام الاستبيانات لاختبار الفرضيات استخدم تحليل المعدلات الهيكلية (PLS-SEM). استهدف البحث موظفي شركات الاتصالات السعودية الكبرى (موبايلي، زين). تم تحليل 170 استبياناً مكتملاً. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

¹ - وليد درويش، سليم قط، رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتطبيق التسيير العمومي الحديث دراسة ميدانية لبلدية خنشلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021.

² - Fatima Algazo, Rula Hajjaj, Zain Aldahabi, **Transformation numérique et performance organisationnelle**, volume 5, numéro 5, Northern Border University, Royaume d'Arabie saoudite, 2024.

³ - Sara Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tait, Areej Al-Ashja'i, **The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by A Mediating Role of Digital Innovation**, 2023.

يوجد تأثير إيجابي بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، حيث يعمل الابتكار الرقمي كوسيط في هذه العلاقة. والجوانب التكنولوجية والاجتماعية للتحول الرقمي لها تأثير كبير على الابتكار الرقمي، مما يحسن الأداء التنظيمي، لم يظهر التأثير التنظيمي للتحول الرقمي تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي مقارنة بالجوانب الأخرى.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وهنا نحدد أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وأوجه الاختلاف نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات سابقة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة ، رضا الوظيفي، فاعلية الأداء التنظيمي ، أداء عملية المراجعة..	تهدف دراستنا إلى دراسة تأثير تحول الرقمنة على تحسين التسيير الإداري في المؤسسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من 2017 إلى 2024.	أنجزت دراستنا خلال الثلاثي الثاني من سنة 2026، أما بالنسبة للحدود مكانية فكانت في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع دراسة موظفون وأفراد في مؤسسات عامة وخاصة في دول متعددة.	عينة الدراسة مجموعة من الموظفين في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	استخدمت معظم الدراسات منهج الوصفي تحليلي أو الكمي _المقابلات _المقارنة.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، وفي الجانب التطبيقي تم استخدام الأساليب الإحصائية حيث تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات
من حيث نوع القطاع	قطاعات متنوعة (تعليم العالي، خدمات بنوك دول مختلفة، مؤسسة الكهرو منزلية..) وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصدقيه.	قطاع التضامن بالجزائر.

المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة والتسيير الإداري حيث تم التطرق في البداية الى ماهية الرقمنة ونشأتها واهم خصائصها وأشكالها وتناولنا كذلك ماهية التسيير الإداري وأهميته ووظائفه الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار ومستوياته كما تم التركيز على أهم الدراسات السابقة في حدود بحثنا لموضوع أثر الرقمنة .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية دراسة حالة وكالة التنمية
الاجتماعية (ADS) الفرع الجهوي بورقلة
لثلاثي الثاني من سنة 2026

تمهيد

بعد التطرق إلى الإطار النظري المتعلق بالرقمنة والتسيير الإداري والدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل لتجسيد ذلك الإطار النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة في الثلاثي الثاني لسنة 2026، إذ تسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الرقمنة في تحسين التسيير الإداري.

وقد اعتمدنا في هذا الفصل على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى برنامج SPSS الإصدار 22 لتحليلها إحصائياً وذلك وفق مسار منهجي متسلسل بدأ بتقديم المؤسسة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة، مروراً بالإحصاء الوصفي لمحاوَر الاستبانة بمجمل أبعاده، وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتحليل النتائج ومناقشتها. ولهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع موظفي وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة وقد بلغ حجم العينة قسدية العشوائية المعتمدة في الدراسة 52 موظفاً.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الإجابة على 52 استبيان من أصل 60 استبيان موزع على مجتمع الدراسة، ثم جمعت الإجابات وتمت مراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (1-2): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	60	الاستمارات الموزعة
08,33 %	05	الاستمارات غير المسترجعة
05%	03	الاستمارات الملغاة
86,67 %	52	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول (1-2) العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة والبالغ عددها 60 استمارة منها 55 تم استرجاعها، وباقي الاستمارات غير مسترجعة، وبعد تفحص الاستمارات المسترجعة تبين لنا عدم صلاحية 03 من مجموع الاستمارات المسترجعة، وذلك لعدم الإجابة

على جزء من الاستبيان خاصة في المعلومات الشخصية، وبذلك تم الغاؤه ليصبح العدد النهائي الصالح للتحليل 52 استمارة ما يعادل نسبة 86,67 %.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- بناء الاستبيان وصدقه وثباته

أولاً: بناء الاستبانة

تضمنت الاستبيان في هذه الدراسة 40 سؤالاً مقسمة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والمتعلقة بـ: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

المحور الثاني: خصص هذا المحور لتقييم واقع الرقمنة في المؤسسة (المتغير المستقل)، ويشتمل على 20 سؤالاً موزعة على أربعة أبعاد هي: البنية التحتية الرقمية (5 أسئلة)، و استخدام الأنظمة الرقمية (5 أسئلة)، الكفاءة الرقمية للعاملين (5 أسئلة) و الدعم الإداري للتحويل الرقمي (5 أسئلة).

المحور الثالث: خصص هذا المحور لتقييم فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة (المتغير التابع)، ويشتمل على 20 سؤالاً موزعة على أربعة أبعاد موزعة كما يلي: التخطيط الإداري (5 أسئلة)، و التنظيم الإداري (5 أسئلة)، الرقابة الإدارية (5 أسئلة)، اتخاذ القرار (5 أسئلة).

اعتمدنا في الإجابة على بنود المحاور سلم ليكرت الخماسي المتدرج من (لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة).

ثانياً: الصدق الظاهري للاستبانة

بغية التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة باعتباره خطوة أساسية لمعرفة مدى صلاحية الأداة للدراسة، تم عرض أسئلة الاستبيان في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين المتخصصين في المجال، ترتب على هذا جملة من الملاحظات والتوجيهات المتمثلة بالتقليص لبعض العبارات وإعادة ترتيبها، والحذف لبعضها. وبعد الأخذ بهذه التوجيهات وإجراء التعديلات اللازمة أصبحت الاستبيان في شكلها النهائي صالحة للتطبيق الميداني.

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (2-2): درجات الموافقة حسب ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجع
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80 - 1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60 - 1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40 - 2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20 - 3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00 - 4.21]

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام SPSS، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص، 23.

ثالثا: ثبات الاستبيان - معامل الفا كرونباخ

لقياس ثبات فقرات الاستبيان تم اختيار معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) باعتباره الاداة الشائعة الاستخدام في هذا السياق، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-2): ثبات عبارات الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ

محاو الاستبانة	عدد الأسئلة	قيمة معامل الفا كرونباخ
المحور الثاني: واقع الرقمنة في المؤسسة	20	0.932
المحور الثالث: فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة	20	0.948
معامل الثبات الكلي للاستبانة	40	0.954

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (2-5) ان معامل الفا كرونباخ بلغ 0.932 بالنسبة للمحور الاول المتعلق واقع الرقمنة في المؤسسة ، وهي قيمة مرتفعة تتخطى الحد الادنى المقبول احصائيا المحددة بـ 0.70، كما بلغت قيمة الفا كرونباخ 0.948 بالنسبة للمحور الثاني المتعلق فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة وهي ايضا ضمن المستوى المقبول. ونلاحظ كذلك ان قيمة معامل الثبات الكلي لمحاو الاستبيان مع تجميعها قدرت بـ 0.954 لمجموع أسئلة الاستبيان البالغة 40 سؤالا، وهذا يدل على ان الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- 1- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس؛
- 2- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- 3- اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test) لمقارنة متوسط إجابات العينة حول الفرضيات الأولى والثانية مع المتوسط الفرضي.
- 4- معامل بيرسون (Pearson Correlation) معامل الارتباط.
- 5- الانحدار الخطي المتعدد.
- 6- تحليل التباين (ANOVA).

2- خصائص العينة

أولاً: الجنس: من خلال الدراسة التي قام بها الطالب تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوه الإجابات التالية هما: ذكر أنثى وقد كانت اجاباتهم حسب خصائص الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

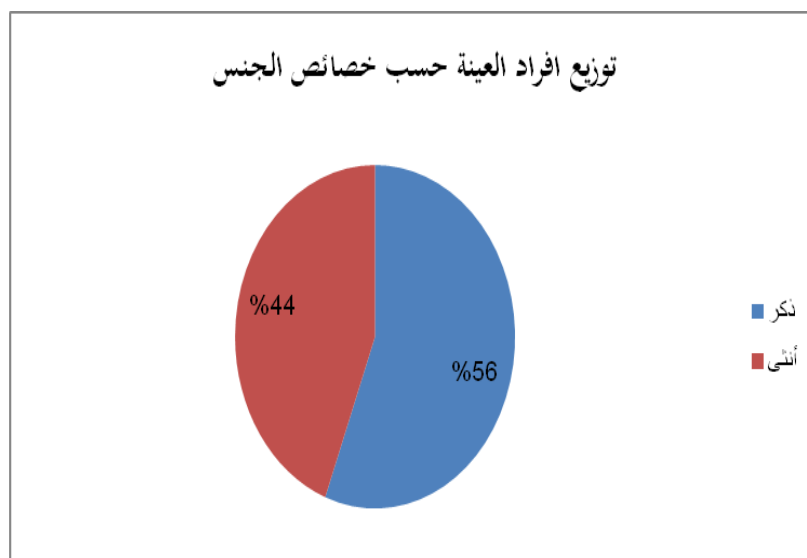
الجدول (2-4): توزيع افراد العينة حسب خصائص الجنس

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	29	55,8 %
	انثى	23	44,2 %
المجموع	-	52	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق ان توزيع افراد العينة من حيث الجنس جاء متقارباً نسبياً، اذ تمثل الذكور النسبة الاعلى بـ 55,8% والمتمثلة في 29 عاملاً، في حين بلغت نسبة الاناث 44,2% والمتمثلة في 23 عاملة، وهذا التقارب يعكس استخدام واهتمام الجنسين بالرقمنة في التسير الاداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة والشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب خصائص الجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

ثانيا: الفئة العمرية: يوضح الجدول الموالي توزيع افراد عينة الدراسة وفق خصائص الفئة العمرية:

الجدول (2-5): توزيع افراد العينة حسب خصائص الفئة العمرية

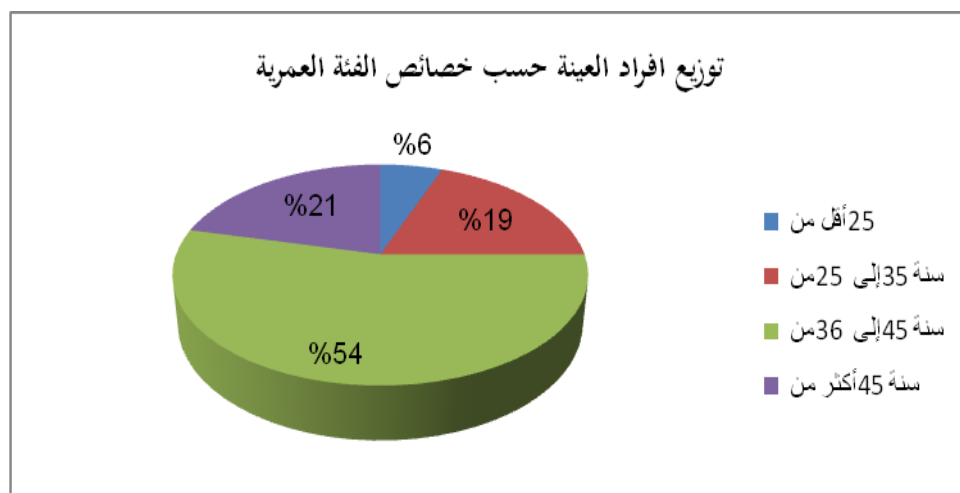
المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 25	03	5.8 %
	من 25 إلى 35 سنة	10	19.2 %
	من 36 إلى 45 سنة	28	53.8 %
	أكثر من 45 سنة	11	21.2 %
المجموع	—	52	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من حيث الفئة العمرية فيوضح لنا أن فئة 25 إلى 35 سنة تمثل النسبة الأعلى بـ 53,8%، كونها الفئة الغالبة في المؤسسة تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 21,2%، وتليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 19,2%، وأخيرا فئة أقل من 25

سنة بنسبة 5,8%، وهو ما يعكس أن الفئة الأكثر اهتماما واستخداما للرقمنة هي الكتلة الأكثر في المؤسسة وهي الفئة العمرية المتوسطة من حيث العمر ، والشكل التالي بين ذلك:

الشكل رقم (2-2): نسبة الفئة عينة الدراسة حسب خصائص العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

ثالثا: المستوى التعليمي: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خصائص المؤهل العلمي:

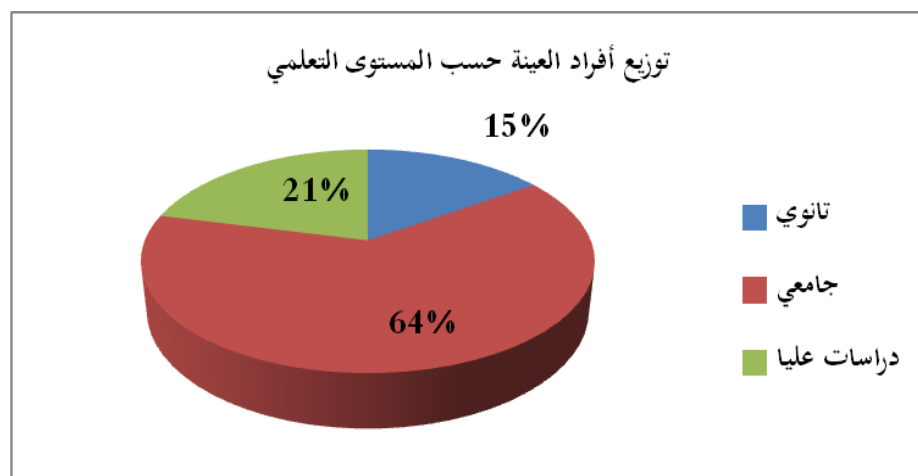
الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب خصائص المستوى التعليمي.

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي	8	15.4 %
	جامعي	33	63.5 %
	دراسات عليا	11	21.2 %
المجموع	-	52	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فنجد أن النسبة الأعلى كانت للعمال الذين يحملون شهادة جامعية بنسبة 63,5%، تليها أصحاب الدراسات العليا بنسبة 21,2%، وأخيرا الثانوي بنسبة 15,4%، مما يؤكد أن وكالة التنمية الاجتماعية مهتمة بالتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

رابعا: الخبرة المهنية: يوضح الجدول الموالي توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

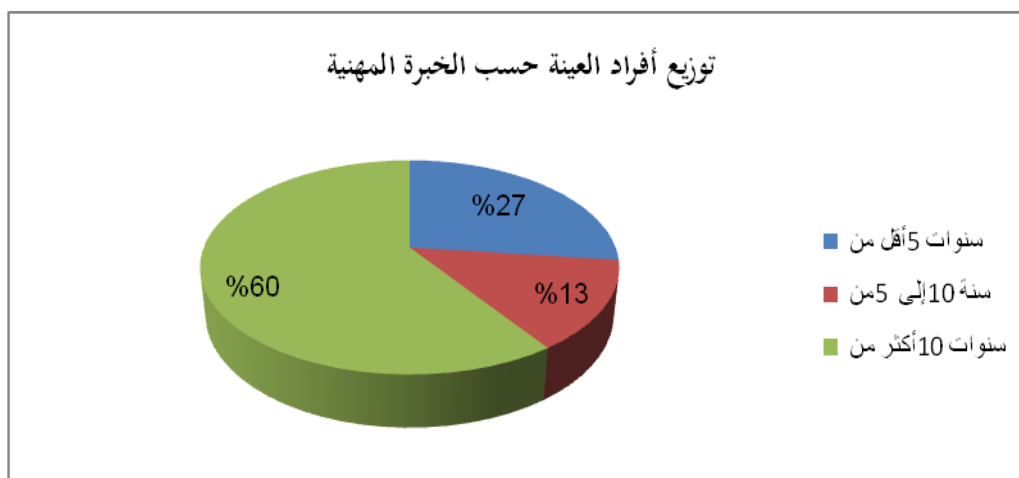
الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب خصائص الخبرة المهنية.

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	14	26.9 %
	من 5 إلى 10 سنة	07	13.5 %
	أكثر من 10 سنوات	21	59.6 %
المجموع	-	52	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فنجد ان 21 عاملا بنسبة 59.6%، تليها ثاني نسبة 26,9%، متمثلة في 14 عاملا وأخيرا 7 عمال بنسبة 13,5%، مما يؤكد ان وكالة التنمية الاجتماعية لها الفئة الاكبر من العمال لهم خبرة مهنية وهذا ما تفسره النسب ، والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

خامسا: الوظيفة: يوضح الجدول الموالي توزيع افراد عينة الدراسة وفق خصائص المستوى التعليمي:

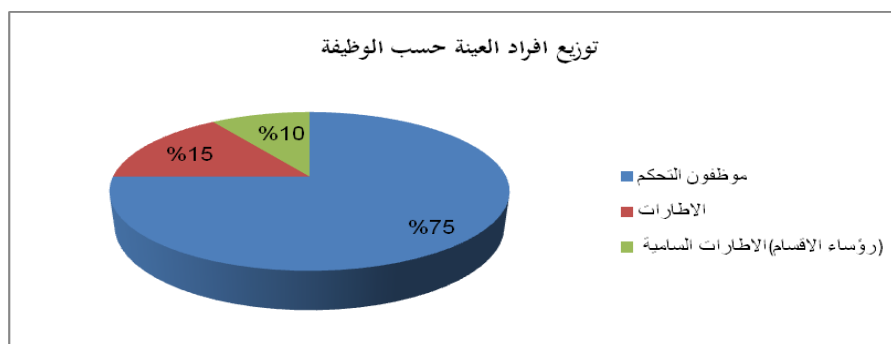
الجدول (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	موظفون التحكم	39	75 %
	الإطارات	08	15.4 %
	الإطارات السامية (رؤساء الأقسام)	05	9.6 %
المجموع	-	52	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما بالنسبة للوظائف فنجد أن النسبة الأعلى كانت للعمال التحكم بحكم أنهم في الميدان بنسبة 75%، تليها الإطارات بنسبة 15,4%، وأخيرا الإطارات السامية (رؤساء الأقسام) بنسبة 9,6%، وعليه إن وكالة التنمية الاجتماعية كباقي المؤسسات تعتمد على موظفون التحكم ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على ما سبق

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تقييم محور واقع الرقمنة في المؤسسة

البعد الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد البنية التحتية الرقمية

الجدول (2-9): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص عنصر البنية التحتية الرقمية

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• تعتمد المؤسسة على شبكات رقمية في التسيير.	4,076	0,478	مرتفع
• تُوفّر المؤسسة حواسيب وتجهيزات رقمية كافية لإنجاز العمل.	3,903	0,869	مرتفع
• تُوفّر المؤسسة شبكة إنترنت مستقرة وسريعة لدعم الأنشطة اليومية.	3,365	1,085	متوسط
• تُحدّث الأجهزة والبرامج الرقمية بشكل دوري لضمان كفاءة العمل.	3,615	0,993	مرتفع
• تُجهّز المؤسسة ببرامج وأنظمة رقمية تدعم تنفيذ المهام الإدارية والفنية.	3,519	1,111	مرتفع
إجمالي عنصر البنية التحتية الرقمية	3,696	0,907	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-11) أن مستوى البنية التحتية الرقمية التي تقدمها وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3,696 وانحراف معياري قدره 0,907.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.076 - 3.365)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على العبارة التي تنص على أن " تعتمد المؤسسة على شبكات رقمية في التسيير " ، بمتوسط حسابي بلغ 4.076 وانحراف معياري قدره 0.478، تليها في المرتبة الثانية العبارة الثانية المتعلقة بـ " تُوفّر المؤسسة حواسيب وتجهيزات رقمية كافية لإنجاز العمل " بمتوسط حسابي بلغ 3.903 وانحراف معياري قدره 0.869، حيث تليها عبارة " تُحدّث الأجهزة والبرامج الرقمية بشكل دوري لضمان كفاءة العمل " بمتوسط حسابي 3.615 وانحراف معياري 0.991، تلتها عبارة " تُجهّز المؤسسة ببرامج وأنظمة رقمية تدعم تنفيذ المهام الإدارية والفنية " بمتوسط حسابي قدره 3.519 وانحراف معياري 1.111، بينما جاءت عبارة " تُوفّر المؤسسة شبكة إنترنت مستقرة وسريعة لدعم الأنشطة اليومية " بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.365 وانحراف معياري بلغ 1.085.

فإن تحقق المتوسط الإجمالي العام لهذا البعد بقيمة (3.696) يشير إلى وجود مستوى مرتفع جداً من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه البنية التحتية الرقمية المقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة بخصوص بعد استخدام الأنظمة الرقمية

الجدول (2-10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص استخدام الأنظمة الرقمية

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• يُستخدم البريد الإلكتروني والأنظمة الرقمية في التواصل الإداري اليومي.	4,076	0,812	مرتفع
• تُنجز المعاملات والعمليات الوظيفية باستخدام الأنظمة الرقمية بدلاً من الأساليب الورقية.	3,500	1,038	مرتفع
• تُستخدم الأنظمة الرقمية في حفظ البيانات واسترجاعها بسهولة.	4,019	0,753	مرتفع
• تُستخدم البرامج والتطبيقات الرقمية في إعداد التقارير ومتابعة العمل.	3,865	0,863	مرتفع
• تُوظف الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	3,711	1,054	مرتفع
إجمالي عنصر استخدام الأنظمة الرقمية	3.834	0.904	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-12) أن مستوى استخدام الأنظمة الرقمية التي تقدمها وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي ككل 3,834 وانحراف معياري قدره 0,904.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,500 – 4,076)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على عبارة " يُستخدم البريد الإلكتروني والأنظمة الرقمية في التواصل الإداري اليومي"، بمتوسط حسابي بلغ 4,076 وانحراف معياري قدره 0,812، تليها في المرتبة الثانية العبارة الثالثة المتعلقة بـ " تُستخدم الأنظمة الرقمية في حفظ البيانات واسترجاعها بسهولة " بمتوسط حسابي بلغ 4,092 وانحراف معياري قدره 0,753. حيث تليها عبارة " تُستخدم البرامج والتطبيقات الرقمية في إعداد التقارير ومتابعة العمل " بمتوسط حسابي 3,865 وانحراف معياري 0,863، تلتها في المرتبة الرابعة عبارة " تُوظف الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 3,711 وانحراف معياري 1,054، بينما جاءت العبارة الخامسة والتي تنص على " تُنجز المعاملات والعمليات الوظيفية باستخدام الأنظمة الرقمية بدلاً من الأساليب الورقية " بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,500 وانحراف معياري بلغ 1,038 (بدرجة محايد).

إن تحقق المتوسط الإجمالي العام لهذا البعد بقيمة (3,834) يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه استخدام الأنظمة الرقمية التي تقدمها الوكالة . المتمثلة في توفير البرامج المثبت في لجهاز الإعلام الآلي لرفع جودة العمل،

البعد الثالث: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد الكفاءة الرقمية للعاملين

الجدول (2-11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الكفاءة الرقمية للعاملين

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• يُجيد العاملون استخدام الحاسوب والبرامج الأساسية.	3,826	0,922	مرتفع
• يُتقن العاملون استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية الخاصة بالمؤسسة.	3,519	0,874	مرتفع
• يُشارك العاملون في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم الرقمية.	3,576	1,257	مرتفع
• يُعالج كل العاملون المشكلات التقنية البسيطة أثناء استخدام الأنظمة الرقمية.	3,627	0,958	مرتفع
• يُواكب العاملون التطورات التقنية الحديثة المرتبطة بمجال عملهم.	3,596	1,052	مرتفع
إجمالي عنصر الكفاءة الرقمية للعاملين	3,629	1,013	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-13) أن مستوى الكفاءة الرقمية للعاملين في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي ككل 3,629 وانحراف معياري قدره 1,013.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,826 – 3,596)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على عبارة " يُجيد العاملون استخدام الحاسوب والبرامج الأساسية"، بمتوسط حسابي بلغ 3,826 وانحراف معياري قدره 0,922، تليها في المرتبة الثانية عبارة " يُعالج كل العاملون المشكلات التقنية البسيطة أثناء استخدام الأنظمة الرقمية " بمتوسط حسابي بلغ 3,627 وانحراف معياري قدره 0,958، حيث تليها عبارة " يُواكب العاملون التطورات التقنية الحديثة المرتبطة بمجال عملهم " بمتوسط حسابي 3,596 وانحراف معياري 1,052، تلتها في المرتبة الرابعة عبارة يُشارك العاملون في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم الرقمية " بمتوسط حسابي قدره 3,576 وانحراف معياري 1,257 (بدرجة محايد)، حيث أتت بعدها عبارة " يُشارك العاملون في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم الرقمية " بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,519 وانحراف معياري بلغ 0,874.

إن تحقق المتوسط الإجمالي العام لبعد بقيمة (3,629) يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه عنصر الكفاءة الرقمية للعاملين، من خلال قيام المؤسسة بدورات تدريبية تحسن من مستواهم في استخدام الرقمنة والاستفادة من تلك الدورات التكوينية التي يتلقاها عمال الوكالة.

البعد الرابع: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد الدعم الإداري للتحويل الرقمي.

الجدول (2-12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الدعم الإداري للتحويل الرقمي

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• تُشجّع الإدارة استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في العمل.	3,657	0,878	مرتفع
• تُخصّص الإدارة ميزانية لتطوير البنية التحتية والأنظمة الرقمية.	3,557	0,894	مرتفع
• تقوم الإدارة بدورات تدريبية لتطوير المهارات الرقمية لدى العمال.	3,653	1,135	مرتفع
• تُصدر الإدارة تعليمات تدعم استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية في العمل	3,846	0,751	مرتفع
• تتابع الإدارة بانتظام مدى الالتزام بسياسات الأمان الرقمي في المؤسسة	3,769	0,831	مرتفع
إجمالي عنصر الدعم الإداري للتحويل الرقمي	3,696	0,898	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-14) أن الدعم الإداري للتحويل الرقمي الذي يحظى به عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي ككل 3,696 وانحراف معياري قدره 0,8982.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,846 – 3,557)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على عبارة " تُصدر الإدارة تعليمات تدعم استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية في العمل "، بمتوسط حسابي بلغ 3,846 وانحراف معياري قدره 0,751، تليها عبارة " تتابع الإدارة بانتظام مدى الالتزام بسياسات الأمان الرقمي في المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ 3,769 وانحراف معياري قدره 0,831، حيث جاءت بعدها العبارات الأقل موافقة (بدرجة محايد) والمتمثلة في عبارة " تُشجّع الإدارة استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في العمل " بمتوسط حسابي 3,657 وانحراف معياري 0,878، حيث أتت بعدها عبارة " تقوم الإدارة بدورات تدريبية لتطوير المهارات الرقمية لدى العمال " بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,653 وانحراف معياري بلغ 1,135.

إن تحقق المتوسط الإجمالي العام للمحور بقيمة (3,696) يشير إلى وجود مستوى فوق المتوسط من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه الدعم الإداري للتحويل الرقمي الذي تقوم به الوكالة اتجاه عملها.

ثانياً: تقييم محور فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة (المتغير التابع)

فيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تقييم فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة:

البعد الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد التخطيط الإداري

الجدول (2-13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص عنصر التخطيط الإداري

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• يضع المسير خططاً واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3,865	0,817	مرتفع
• تحدد المؤسسة أهدافاً قصيرة وطويلة المدى.	3,823	0,817	مرتفع
• تراعي المؤسسة الخطط الإدارية للموارد والإمكانات المتاحة.	3,769	0,730	مرتفع
• يحرص المسير على تحديد الأولويات بوضوح بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.	3,980	0,753	مرتفع
• تساهم عملية التخطيط في تسهيل تقييم الأداء الموظفين.	3,923	0,681	مرتفع
إجمالي عنصر التخطيط الإداري	3,872	0,760	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-11) أن مستوى التخطيط الإداري التي تقدمها , وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3,872 وانحراف معياري قدره 0,760.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,980 – 3,769)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على العبارة التي تنص على أن " يحرص المسير على تحديد الأولويات بوضوح بما يتوافق مع أهداف المؤسسة" ، بمتوسط حسابي بلغ 3,980 وانحراف معياري قدره 0,753، تليها في المرتبة الثانية العبارة الخامسة المتعلقة بـ " تساهم عملية التخطيط في تسهيل تقييم الأداء الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ 3,923 وانحراف معياري قدره 0,681، حيث تليها عبارة " يضع المسير خططاً واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي 3,865 وانحراف معياري 0,817، تلتها عبارة " تحدد المؤسسة أهدافاً قصيرة وطويلة المدى " بمتوسط حسابي قدره 3,823 وانحراف معياري 0,817، بينما جاءت عبارة " تراعي المؤسسة الخطط الإدارية للموارد والإمكانات المتاحة " بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,769 وانحراف معياري بلغ 0,730.

فإن تحقق المتوسط الإجمالي العام لهذا البعد بقيمة (3,872) يشير إلى وجود مستوى مرتفع جداً من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه التخطيط الإداري التي تنتهجها الوكالة.

البعد الثاني: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد التنظيم الإداري

الجدول (2-14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص عنصر التنظيم الإداري

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• توزع الإدارة المهام والمسؤوليات بوضوح بين الأقسام.	3,750	0,926	مرتفع
• الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينظم العلاقة والاتصال بين المصالح المختلفة.	3,826	0,759	مرتفع
• يدرك كل موظف مسؤولياته وصلاحياته بدقة حسب مركزه.	3,764	0,862	مرتفع
• يساهم التنظيم الإداري في تسهيل سير الأعمال اليومية.	3,750	0,710	مرتفع
• يساعد التنظيم الإداري على الحد من تداخل المهام.	3,903	0,773	مرتفع
إجمالي عنصر التنظيم الإداري	3,799	0,806	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-12) أن مستوى التنظيم الإداري التي تتبعه وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي ككل 3,799 وانحراف معياري قدره 0,806.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,903 – 3,750)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على عبارة " يساعد التنظيم الإداري على الحد من تداخل المهام "، بمتوسط حسابي بلغ 3,903 وانحراف معياري قدره 0,773، تليها في المرتبة الثانية العبارة الثانية المتعلقة بـ " الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينظم العلاقة والاتصال بين المصالح المختلفة " بمتوسط حسابي بلغ 3,826 وانحراف معياري قدره 0,759. حيث تليها عبارة " يدرك كل موظف مسؤولياته وصلاحياته بدقة حسب مركزه " بمتوسط حسابي 3,764 وانحراف معياري 0,862، تلتها في المرتبة الرابعة عبارة " توزع الإدارة المهام والمسؤوليات بوضوح بين الأقسام " بمتوسط حسابي قدره 3,750 وانحراف معياري 0,926، بينما جاءت العبارة الخامسة والتي تنص على " يساهم التنظيم الإداري في تسهيل سير الأعمال اليومية " بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,750 وانحراف معياري بلغ 0,710 (بدرجة محايد).

إن تحقق المتوسط الإجمالي العام لهذا البعد بقيمة (3,799) يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه التنظيم الإداري الذي تنتهجه وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة و القبول لدى العامل.

البعد الثالث: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد الرقابة الإدارية

الجدول (2-15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص عنصر الرقابة الإدارية

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• يسمح التنظيم الإداري لمتابعة تنفيذ الخطط.	3,826	0,833	مرتفع
• يساهم تقييم الأداء في تحسين جودة العمل.	3,923	0,788	مرتفع
• تساعد الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء بسرعة.	4,076	0,621	مرتفع
• تعتمد الإدارة على تقارير دورية لمتابعة الأداء.	3,860	0,947	مرتفع
• تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة.	3,942	0,826	مرتفع
إجمالي عنصر الرقابة الإدارية	3,925	0,803	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-13) أن مستوى الرقابة الإدارية التي تتبناها وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي ككل 3,925 وانحراف معياري قدره 0,803.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,826 – 4,076)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على عبارة "تستخدم تساعد الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء بسرعة"، بمتوسط حسابي بلغ 4,076 وانحراف معياري قدره 0,621، تليها في المرتبة الثانية عبارة "تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ 3,942 وانحراف معياري قدره 0,826، حيث تليها عبارة "يساهم تقييم الأداء في تحسين جودة العمل" بمتوسط حسابي 3,923 وانحراف معياري 0,788، تلتها في المرتبة الرابعة عبارة "تعتمد الإدارة على تقارير دورية لمتابعة الأداء" بمتوسط حسابي قدره 3,860 وانحراف معياري 0,947 (بدرجة محايد)، حيث أتت بعدها عبارة "يمكن يسمح التنظيم الإداري لمتابعة تنفيذ الخطط" بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,826 وانحراف معياري بلغ 0,833.

إن تحقق المتوسط الإجمالي العام لبعد بقيمة (3,925) يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه الرقابة الإدارية التي تطبقها الوكالة اتجاه عمالها.

البعد الرابع: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد اتخاذ القرار.

الجدول (2-16): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص عنصر اتخاذ القرار

عبارات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
• تساهم القرارات الإدارية في تحسين سير العمل.	3,942	0,872	مرتفع
• تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.	3,596	1,014	مرتفع
• تتيح الإدارة للموظفين المشاركة في بعض القرارات.	3,634	1,048	مرتفع
• تتماشى القرارات الإدارية مع أهداف المؤسسة.	3,538	0,938	مرتفع
• تتركز الإدارة على دراسة البدائل قبل اتخاذ القرار.	3,692	0,897	مرتفع
إجمالي عنصر اتخاذ القرار	3,860	0,954	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2-14) أن اتخاذ القرار في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي لولاية ورقلة كان مرتفعاً (بدرجة موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي ككل 3,680 وانحراف معياري قدره 0,954.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,942 – 3,692)، حيث أظهرت عينة الدراسة أعلى موافقة على عبارة " تساهم القرارات الإدارية في تحسين سير العمل "، بمتوسط حسابي بلغ 3,942 وانحراف معياري قدره 0,872، تليها عبارة " تتركز الإدارة على دراسة البدائل قبل اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي بلغ 3,692 وانحراف معياري قدره 0,897، حيث جاءت بعدها العبارات الأقل موافقة (بدرجة محايد) والمتمثلة في عبارة " تتيح الإدارة للموظفين المشاركة في بعض القرارات " بمتوسط حسابي 3,634 وانحراف معياري 1,048، حيث أتت بعدها عبارة " تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات " بأقل موافقة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,596 وانحراف معياري بلغ 1,014 وخيراً عبارة " تتماشى القرارات الإدارية مع أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي 3,538 وانحراف معياري 0,938.

إن تحقق المتوسط الإجمالي العام للمحور بقيمة (3,680) يشير إلى وجود مستوى فوق المتوسط من الرضا والموافقة لدى عمال وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة تجاه اتخاذ القرار .

المطلب الثاني: اختبارات الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: اختبار ومناقشة الفرضية الأولى

يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الرقمنة داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test) لمقارنة متوسط إجابات العينة حول الفرضية الأولى مع

المتوسط الفرضي، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) باستخدام برنامج SPSS.V22. ويبيّن الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

الجدول (17-2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية (sig)	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,896	0,548	0,722	0,000	55	8,320

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن قيمة مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول دوافع الرقمنة والمتوسط الفرضي (3).

كما أن الفرق بين المتوسطين (0,722)، وهو يقع ضمن مجال الثقة 95% [0,548 – 0,896]، ما يعني أن المتوسط الفعلي للإجابات أعلى من المتوسط الفرضي.

وبالنظر إلى أن المتوسط العام لمحور دوافع الرقمنة بلغ (3,72)، فإنه يقع ضمن المجال [3.41 – 4.20]، والذي يمثل مستوى تقييم "مرتفع" وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستنتاج:

نخلص إلى أن النتائج الإحصائية تدعم قبول نص الفرضية الأولى، مما يعني أن مستوى مرتفع لتطبيق الرقمنة داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.

ثانيا: اختبار ومناقشة الفرضية الثانية :

يوجد مستوى مرتفع لفعالية التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test) لمقارنة متوسط إجابات العينة حول الفرضية الثانية مع المتوسط الفرضي، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) باستخدام برنامج SPSS.V22. ويبيّن الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول (2-18): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية (sig)	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,984	0,656	0,820	0,000	51	10,018

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من الجدول أن قيمة مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول فعالية التسيير الإداري والمتوسط الفرضي (3).
كما أن الفرق بين المتوسطين (0,722)، وهو يقع ضمن مجال الثقة 95% [0,656 – 0,984]، ما يعني أن المتوسط الفعلي للإجابات أعلى من المتوسط الفرضي.

وبالنظر إلى أن المتوسط العام لمحور دوافع الرقمنة بلغ (3,82)، فإنه يقع ضمن المجال [3.41 – 4.20]، والذي يمثل مستوى تقييم "مرتفع" وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستنتاج:

نخلص إلى أن النتائج الإحصائية تدعم قبول نص الفرضية الثانية، مما يعني أن مستوى فعالية التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة مرتفعاً.

ثالثا: اختبار ومناقشة الفرضية الثالثة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين التسيير الإداري داخل المؤسسة.

لاختبار العلاقة بين الرقمنة وأبعادها كمتغير مستقل للدراسة و التسيير الاداري كمتغير تابع سنعتمد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (2-19): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)

العلاقة	البنية التحتية الرقمية /التسيير الاداري	استخدام الأنظمة الرقمية / التسيير الاداري	الكفاءة الرقمية للعاملين/ التسيير الاداري	الدعم الإداري للتحول الرقمي/ التسيير الاداري
معامل الارتباط r	0,623**	0,676**	0,642**	1,00**
مستوى الدلالة (sig)	0,000	0,000	0,000	-
حجم العينة	52	52	52	52

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha = 0.01)$ ، حيث أن قيمة Sig لجميع العلاقات أقل من 0.05 بل وأقل من 0.01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط

قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الرقمنة التسيير الإداري في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.

أعلى علاقة ظهرت بين بُعد الدعم الإداري للتحويل الرقمي والتسيير الإداري ($r = 1,00$) ، تليها استخدام الأنظمة الرقمية

الإستراتيجية الرقمية ($r = 0,676$) ، ثم الكفاءة الرقمية للعاملين ($r = 0,642$) ، ويليهما أخيرا البنية التحتية الرقمية

($r = 0,623$) مما يعكس أهمية هذه الأبعاد في تحسين التسيير الإداري في المؤسسة.

الاستنتاج:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يتم قبول الفرضية الثالثة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقمنة

وتحسين الاداء الإداري في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة وتشير النتائج إلى أن هذه العلاقة قوية وإيجابية وتؤكد أهمية

تبني الرقمنة في تعزيز فعالية وتحسين التسيير الإداري في المؤسسة.

رابعا: اختبار ومناقشة الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء المؤسسة تعزى للمتغير الجنس.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبعا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام

(Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم

الاستبيان كأداة رئيسية هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-20): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الموظفين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (sig)
متغير الجنس	3,857	0,568	0,236	0,628
ذكر	3,773	0,627		
أنثى				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ فأقل في تقييم التسيير الإداري المؤسسة تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي $F = 0.223$ ، وبلغ مستوى الدلالة $(Sig = 0.533)$ وهي أكبر من المستوى المعنوي المعتمد $(\alpha = 0.05)$ تشير هذه النتيجة إلى أن اتجاهات أفراد العينة لا تختلف باختلاف الجنس (ذكور/إناث)، وهو ما يدل على تجانس وتوافق الآراء بين الذكور والإناث في تقييمهم لتحسين التسيير الإداري في المؤسسة المؤسسة في ظل الرقمنة بالتالي، نتائج اختبار الفرضية تبين نفي صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية.

أظهرت نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التسيير الإداري تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $(Sig = 0.618)$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$. وعليه، فإن الذكور والإناث يتفقون في تقييمهم لمستوى التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

بالنسبة لمتغيرات الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة حول تقييم أداء المؤسسة لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء المؤسسة تُعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وتوضح نتائج الاختبار ما يلي:

الجدول (2-21): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (sig)
العمر	بين المجموعات	2,117	3,482	0,067
	خلال المجموعات	30,401		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,218	0,586	0,447
	خلال المجموعات	18,608		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0,479	0,615	0,436
	خلال المجموعات	38,962		
الوظيفة	بين المجموعات	0,084	0,193	0,661
	خلال المجموعات	21,685		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-21)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين التسيير الإداري تُعزى لمتغيرات ديموغرافية متمثلة في الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. وقد بيّنت النتائج أن قيمة (F) الخاصة بمتغير الفئة العمرية بلغت (3.384) بمستوى دلالة (Sig=0.067)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في تقييمهم لأداء المؤسسة. أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، فقد بلغت قيمة (F) (0.586) بمستوى دلالة (Sig=0.447)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في تقييمهم لأداء المؤسسة تُعزى لاختلاف المستوى التعليمي للموظفين. وبالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، فقد كانت قيمة (F) (0.615) بمستوى دلالة (Sig=0.436)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد، ما يعني غياب فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة المختلفة وكذلك فيما يخص الوظيفة، فقد كانت قيمة (F) (0.193) بمستوى دلالة مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في تقييمهم لأداء المؤسسة (Sig=0.661) من خلال النتائج السابقة يتضح أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أكبر من (0.05)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر الرقمنة في تحسين التسيير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة). ويعكس ذلك وجود درجة من التجانس والاتفاق بين أفراد العينة بشأن دور الرقمنة في تحسين التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بقرقل، بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية والمهنية. وبناءً على ذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الرقمنة في تحسين التسيير الإداري تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة) (عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقييم واقع الرقمنة وتأثيرها على تحسين التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة من خلال تحليل عينات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس، اختبار T للعينة الواحدة، معامل الارتباط برسون، تحليل التباين، اعتماد على استبانة موجهة لعينة قصدية عشوائية من الموظفين في الوكالة، وتم تحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS، تم عرض النتائج المتمثلة في خصائص عينة الدراسة تم تقييم محاور الاستبيان وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية وتحليل هذه النتائج.

اختار الفرضيات

- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الرقمنة داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)
 - يوجد مستوى مرتفع لفعالية التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة. عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)
 - وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الرقمنة التسيير الإداري في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة. أعلى علاقة ظهرت بين بُعد الدعم الإداري للتحويل الرقمي والتسيير الإداري ($r = 1,00$)
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الرقمنة في تحسين التسيير الإداري تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- نخلص إلى أن النتائج الإحصائية تدعم قبول نص الفرضية الأولى، مما يعني أن مستوى مرتفع لتطبيق الرقمنة داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
- نخلص إلى أن النتائج الإحصائية تدعم قبول نص الفرضية الثانية، مما يعني أن مستوى فعالية التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة مرتفعاً.
- بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يتم قبول الفرضية الثالثة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقمنة وتحسين الاداء الإداري في وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة وتشير النتائج إلى أن هذه العلاقة قوية وإيجابية وتؤكد أهمية تبني الرقمنة في تعزيز فعالية وتحسين التسيير الإداري في المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

في هذه الدراسة تناولنا موضوع حديث وبالغ الاهمية ، المتمثل في أثر الرقمنة في تحسين التسيير الاداري داخل المؤسسة باعتبارها من أبرز التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي المتسارعة، حيث أصبحت الرقمنة أداة أساسية لتطوير الأداء الإداري ورفع كفاءة لدى العاملين وتحسين جودة عملهم وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز واقع الرقمنة داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة، والتعرف على مدى مساهمتها في تحسين فعالية التسيير الإداري.

وقد ظهر جليا في الجانب النظري أهمية الرقمنة في تطوير مختلف الوظائف الإدارية من خلال توفير البنية التحتية الرقمية، واستخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة التي من شأنها ان تعطي مفهوم جديد للتسيير الاداري داخل المؤسسة ، وبدورها تساعد على تنمية الكفاءات الرقمية للعاملين، إضافة إلى الدعم الإداري اللازم لإنجاح عملية التحول الرقمي والتسريع من وتيرتها. أما الجانب التطبيقي فقد أظهرت نتائجه توافقا مع ما جاءت به الأدبيات النظرية، حيث كشفت النتائج الميدانية عن وجود مستوى مرتفع من تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة، ومستوى مرتفع من فعالية التسيير الإداري.

النتائج:

- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الرقمنة داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
- يوجد مستوى مرتفع لفعالية التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة.
- يوجد علاقة بين الرقمنة و تحسين التسيير الإداري داخل وكالة التنمية الاجتماعية الفرع الجهوي بورقلة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرقمنة والتسيير الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية .

التوصيات:

- الاهتمام بالعنصر البشري النوعي لتجسيد الرقمنة وصولا الى التحول الرقمي.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل منتظمة لتطوير مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.
- تحفيز الإدارة العليا على تبني ثقافة الرقمنة وتوفير الدعم اللازم للموظفين.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

• الكتب

- 1- عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1، دار العلم والإيمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
- 2- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (دط) الجزائر، 2013.
- 3- غول فرحات، مدخل إلى التسيير، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012.
- 4- محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 5- مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية... إدارة بال أوراق"، دمشق، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
- 6- محمد اسماعيل بلال، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- 7- موسى خليل، "الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسة"، ط1، بيروت، مؤسسة مجد للنشر والتوزيع، 2005.
- 8- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، ط6، الرياض، العبيكان للنشر، ص: 24.
- 9- محمد حسن احمد: إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 10- خواترة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
- 11- نبيل بن عبد الرحمان المعتم، "المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية- مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً"، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، السعودية، 2010.
- 12- دليل الإجراءات لوكالة التنمية الاجتماعية الجزائر، ديسمبر 1997.

• المقالات

- 13- أحمد الكبيسي، تطور نظام الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 2008.
- 14- وليد درويش، سليم قط، رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتطبيق التسيير العمومي الحديث دراسة ميدانية لبلدية خنشلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021.
- 15- عبد الله السنفي، منصور اسماعيل العريقي، "الإدارة"، ط3، صنعاء، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012.
- 16- أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها: دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، العدد 4، يناير 2009.

- 17- مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض العدد 1 ، مجلد 19 ، 2010 .
- 18- منشورة طرشاني سهام، بن زيدان فاطمة الزهراء، بوكديرون يوسف، دور الرقمنة في تحسين فعالية الغدارة العمومية وتطوير التسيير الإداري دراسة ميدانية ببلدية خميس مليانة، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد 09، العدد 02، أكتوبر 2024.
- 19- عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، المجلد 04 العدد 01، 2017.
- 20- الطاهر غزار، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4 العدد 9، 2018.
- الرسائل والأطروحات العلمية
- 21- أسماء سعودي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على آليات إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة - دراسة حالة للمديرية العامة لموبيليس"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإعلام و الاتصال، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2021 .
- ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية
- 22- Fatima Algazo, Rula Hajjaj, Zain Aldahabi, Transformation numérique et performance organisationnelle, volume 5, numéro 5, Northern Border University, Royaume d'Arabie saoudite, 2024.
- 23- Sara Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tait, Areej Al-Ashja'I, **The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by A Mediating Role of Digital Innovation**, 2023.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	تخصص الأستاذ
01	كويسي محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة -
02	خنوس عبد الهادي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة -
03	شنوف حمزة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي -

الملحق رقم 02: الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة



استمارة استبانة

يأتي هذا الاستبيان في إطار إنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

"أثر الرقمنة في تحسين التسيير الإداري في المؤسسة"، والتي تهدف إلى دراسة مدى مساهمة الرقمنة والتقنيات الحديثة في تطوير التسيير الإداري، تسهيل العمليات التنظيمية، تحسين جودة الخدمات، وتسريع اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

ونظرًا لأهمية آرائكم وتجاربكم المهنية في إثراء هذه الدراسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يسعى إلى جمع معلومات ميدانية دقيقة حول واقع استخدام الرقمنة داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها على فعالية التسيير الإداري. نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وشفافية اعتمادًا على تجربتكم الشخصية، علمًا أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة دون الإشارة إلى أي بيانات شخصية.

إن مساهمتكم تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح هذه الدراسة، ونقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم وتعاونكم القيم.

المحور الأول: البيانات العامة : (ضع علامة ✓ في الخانة المناسبة)

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ من 36 الى 45 ☐ أكثر من 45 ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- الوظيفة: موظفون التحكم ☐ إدارات ☐ إدارات سامية (رؤساء أقسام) ☐

المحور الثاني : واقع الرقمنة في المؤسسة

الملاحق

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : البنية التحتية الرقمية					
• تعتمد المؤسسة على شبكات رقمية في التسيير.					
• تُوفّر المؤسسة حواسيب وتجهيزات رقمية كافية لإنجاز العمل.					
• تُوفّر المؤسسة شبكة إنترنت مستقرة وسريعة لدعم الأنشطة اليومية.					
• تُحدّث الأجهزة والبرامج الرقمية بشكل دوري لضمان كفاءة العمل.					
• تُجهّز المؤسسة ببرامج وأنظمة رقمية تدعم تنفيذ المهام الإدارية والفنية.					
البعد الثاني: استخدام الأنظمة الرقمية					
• يُستخدم البريد الإلكتروني والأنظمة الرقمية في التواصل الإداري اليومي.					
• تُنجز المعاملات والعمليات الوظيفية باستخدام الأنظمة الرقمية بدلاً من الأساليب الورقية					
• تُستخدَم الأنظمة الرقمية في حفظ البيانات واسترجاعها بسهولة.					
• تُستخدَم البرامج والتطبيقات الرقمية في إعداد التقارير ومتابعة العمل.					
• تُوظّف الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.					
البعد الثالث: الكفاءة الرقمية للعاملين					
• يُجيد العاملون استخدام الحاسوب والبرامج الأساسية.					
• يُتقن العاملون استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية الخاصة بالمؤسسة.					
• يُشارك العاملون في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم الرقمية.					
• يُعالج كل العاملون المشكلات التقنية البسيطة أثناء استخدام الأنظمة الرقمية.					
• يُواكب العاملون التطورات التقنية الحديثة المرتبطة بمجال عملهم.					
البعد الرابع: الدعم الإداري للتحويل الرقمي					
• تُشجّع الإدارة استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في العمل.					
• تُخصّص الإدارة ميزانية لتطوير البنية التحتية والأنظمة الرقمية.					
• تقوم الإدارة بدورات تدريبية لتطوير المهارات الرقمية لدى العمال.					
• تُصدر الإدارة تعليمات تدعم استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية في العمل					
• تتابع الإدارة بانتظام مدى الالتزام بسياسات الأمان الرقمي في المؤسسة.					

المحور الثالث : فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

الملاحق

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: التخطيط الاداري					
• يضع المسير خططاً واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة .					
• تحدد المؤسسة أهدافاً قصيرة وطويلة المدى .					
• تراعي المؤسسة الخطط الإدارية للموارد والإمكانات المتاحة .					
• يحرص المسير على تحديد الأولويات بوضوح بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.					
• تساهم عملية التخطيط في تسهيل تقييم الأداء الموظفين .					
البعد الثاني: التنظيم الإداري					
• توزع الإدارة المهام والمسؤوليات بوضوح بين الأقسام .					
• الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينظم العلاقة والاتصال بين المصالح المختلفة.					
• يدرك كل موظف مسؤولياته وصلاحياته بدقة حسب مركزه .					
• يساهم التنظيم الإداري في تسهيل سير الأعمال اليومية .					
• يساعد التنظيم الإداري على الحد من تداخل المهام .					
البعد الثالث: الرقابة الادارية					
• يسمح التنظيم الإداري لمتابعة تنفيذ الخطط.					
• يساهم تقييم الأداء في تحسين جودة العمل .					
• تساعد الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء بسرعة .					
• تعتمد الإدارة على تقارير دورية لمتابعة الأداء .					
• تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة .					
البعد الرابع: اتخاذ القرار					
• تساهم القرارات الإدارية في تحسين سير العمل.					

الملاحق

					• تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.
					• تتيح الإدارة للموظفين المشاركة في بعض القرارات .
					• تتماشى القرارات الإدارية مع أهداف المؤسسة .
					• تحرص الإدارة على دراسة البدائل قبل اتخاذ القرار .

الملحق رقم 03: مخرجات spss

● معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	40

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	29	55,8	55,8	55,8
أنثى	23	44,2	44,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 25	3	5,8	5,8	5,8
من 25 إلى 35	10	19,2	19,2	25,0
من 36 إلى 45	28	53,8	53,8	78,8
أكثر من 45	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملاحق

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ثانوي	8	15,4	15,4	15,4
جامعي	33	63,5	63,5	78,8
دراسات عليا	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	14	26,9	26,9	26,9
من 5 الى 10 سنوات	7	13,5	13,5	40,4
أكثر من 10 سنوات	31	59,6	59,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظفون التحكم	39	75,0	75,0	75,0
إطارات	8	15,4	15,4	90,4
إطارات سامية (رؤساء اقسام)	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرقمنة	52	3,7226	,62628	,08685

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرقمنة	8,320	51	,000	,72262	,5483	,8970

اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التسيير الإداري	52	3,8204	,59054	,08189

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التسيير الإداري	10,018	51	,000	,82045	,6560	,9849

نتائج اختيار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)

Corrélations

الدعم الإداري للتحويل الرقمي	الكفاءة الرقمية للعاملين	استخدام الأنظمة الرقمية	البنية التحتية الرقمية	
البنية التحتية الرقمية	Corrélation de Pearson	1	,697**	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	52	52	52
استخدام الأنظمة الرقمية	Corrélation de Pearson	1	,697**	,676**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	52	52	52
الكفاءة الرقمية للعاملين	Corrélation de Pearson	1	,653**	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	52	52	52
الدعم الإداري للتحويل الرقمي	Corrélation de Pearson	1	,642**	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الوسط الحسابي والانحراف المعياري

1. البنية التحتية الرقمية

Statistiques

	تُجهز المؤسسة ببرامج وأنظمة رقمية تدعم تنفيذ المهام الإدارية والفنية.	تُحدّث الأجهزة والبرامج الرقمية بشكل دوري لضمان كفاءة العمل.	تُوفّر المؤسسة شبكة إنترنت مستقرة وسريعة لدعم الأنشطة اليومية	تُوفّر المؤسسة حواسيب وتجهيزات رقمية كافية لإنجاز العمل	تعتمد المؤسسة على شبكات رقمية في التسيير
N	52	52	52	52	52
Valide					
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5192	3,6154	3,3654	3,9038	4,0769
Ecart type	1,11127	,99319	1,08517	,86907	,47881

2. استخدام الأنظمة الرقمية

Statistiques

		يُستخدم البريد الإلكتروني والأنظمة الرقمية في التواصل الإداري اليومي.	تُجرى المعاملات والعمليات الوظيفية باستخدام الأنظمة الرقمية بدلاً من الأساليب الورقية	تُستخدم الأنظمة الرقمية في حفظ البيانات واسترجاعها بسهولة.	تُستخدم البرامج والتطبيقات الرقمية في إعداد التقارير ومتابعة العمل.	تُوظف الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
N	Valide	52	52	52	52	52
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0769	3,5000	4,0192	3,8654	3,7115
Ecart type		,81279	1,03848	,75382	,86385	1,05415

3. الكفاءة الرقمية للعاملين

Statistiques

		يُجيد العاملون استخدام الحاسوب والبرامج الأساسية.	يُتقن العاملون استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية الخاصة بالمؤسسة.	يُشارك العاملون في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم الرقمية.	يُعالج كل العاملون المشكلات التقنية البسيطة أثناء استخدام الأنظمة الرقمية.	يُواكب العاملون التطورات التقنية الحديثة المرتبطة بمجال عملهم.
N	Valide	52	52	52	51	52
	Manquant	0	0	0	1	0
Moyenne		3,8269	3,5192	3,5769	3,6275	3,5962
Ecart type		,92294	,87426	1,25786	,95835	1,05272

4. الدعم الإداري للتحويل الرقمي

Statistiques

		استخدام الإدارة تُشجّع والتقنيات الأنظمة العمل في الرقمية	الإدارة تُخصّص البنية لتطوير ميزانية والأنظمة التحتية الرقمية	بدورات الإدارة تقوم لتطوير تدريبية لدى الرقمية المهارات العمال	تعليمات الإدارة تُصدر التقنيات استخدام تدعم في الرقمية والأنظمة العمل	بانتظام الإدارة تتابع بسياسات الالتزام مدى في الرقمية الأمان المؤسسة
N	Valide	51	52	52	52	52
	Manquant	1	0	0	0	0
Moyenne		3,80	3,5577	3,6538	3,8462	3,7692
Ecart type		,800	,89472	1,13560	,75107	,83114

1- التخطيط الاداري

Statistiques

		خططًا المسير يضع أهداف لتحقيق واضحة المؤسسة	أهدافًا المؤسسة تحدد المدى وطويلة قصيرة	الخطط المؤسسة تراعي للموارد الإدارية المتاحة والإمكانات	على المسير يحرص الأولويات تحديد مع يتوافق بما بوضوح المؤسسة أهداف	التخطيط عملية تساهم الأداء تقييم تسهيل في الموظفين
N	Valide	52	51	52	52	52
	Manquant	0	1	0	0	0
Moyenne		3,8654	3,8235	3,7692	3,9808	3,9231
Ecart type		,81719	,81746	,73071	,75382	,68158

2- التنظيم الإداري

Statistiques

		توزع الإدارة المهام والمسؤوليات بوضوح بين الأقسام	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينظم العلاقة والاتصال بين المصالح المختلفة	يدرك كل موظف مسؤولياته وصلاحياته بدقة حسب مركزه	يساهم التنظيم الإداري في تسهيل سير الأعمال اليومية	يساعد التنظيم الإداري على الحد من تداخل المهام
N	Valide	52	52	51	52	52
	Manquant	0	0	1	0	0
Moyenne		3,7500	3,8269	3,7647	3,7500	3,9038
Ecart type		,92620	,75980	,86228	,71056	,77357

3- الرقابة الادارية

Statistiques

		الإداري التنظيم يسمح الخطط تنفيذ لمتابعة	في الأداء تقييم يساهم العمل جودة تحسين	الإدارية الرقابة تساعد الأخطاء اكتشاف في بسرعة	على الإدارة تعتمد لمتابعة دورية تقارير الأداء	الإدارية الرقابة تساهم أهداف تحقيق في المؤسسة
N	Valide	52	52	52	50	52
	Manquant	0	0	0	2	0
Moyenne		3,8269	3,9231	4,0769	3,8600	3,9423
Ecart type		,83363	,78830	,62139	,94782	,82637

4- اتخاذ القرار

Statistiques

	القرارات تساهم تحسين في الإدارية العمل سير	على الإدارة تعتمد عدد دقيقة معلومات القرارات اتخاذ	للموظفين الإدارة تتيح بعض في المشاركة القرارات	القرارات تتماشى أهداف مع الإدارية المؤسسة	على الإدارة تحرص اتخاذ قبل البدائل دراسة القرار
N Valide	52	52	52	52	52
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9423	3,5962	3,6346	3,5385	3,6923
Ecart type	,87253	1,01479	1,04841	,93853	,89746

تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر					
Intergruppes	2,117	1	2,117	3,482	,068
Intragruppes	30,402	50	,608		
Total	32,519	51			
التعليمي المستوى					
Intergruppes	,218	1	,218	,586	,447
Intragruppes	18,609	50	,372		
Total	18,827	51			
المهنية الخبرة					
Intergruppes	,480	1	,480	,616	,436
Intragruppes	38,963	50	,779		
Total	39,442	51			
الوظيفة					
Intergruppes	,084	1	,084	,194	,662
Intragruppes	21,685	50	,434		
Total	21,769	51			

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التسيير الإداري	ذكر	29	3,8574	,56827	,10552
	أنثى	23	3,7739	,62720	,13078

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes								
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
								Inférieur		Supérieur	
التسيير الاداري			,23 7	,629	,502	50	,618	,08344	,16611	- ,25020	,417 08
										- ,25502	,421 90
					,497	44,989	,622	,08344	,16804		