



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية
دراسة ميدانية ببلدية قالمة

تحت إشراف الأستاذ:

• بلكبير بومدين

من اعداد الطالبتين:

• كلثوم طويل

• ايمان زغدودي

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

سورة المجادلة - الآية 11

أولاً وقبل كل شيء، نحمد الله ونشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، ونثني عليه على ما أنعم علينا من صحة وعافية، كما نسأله أن يتقبل منا هذا العمل المتواضع.

أنعم علينا الله سبحانه وتعالى بفرصة ثمينة لإتمام هذا المشروع، فنود أن نعبر عن خالص امتناننا لكل من كان له دور في مساعدتنا ودعمنا طوال مسيرتنا في إعداد هذه المذكرة.

"ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله"... فنقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "بلكبير بومدين"، على إشرافه وتوجيهاته التي ساهمت في إخراج هذا العمل إلى النور.

كما نوجه شكرنا الجزيل إلى كافة الأساتذة وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل "بوناب محمد" الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم طيلة فترة الدراسة.

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من دعمنا معنوياً أو مادياً، وإلى كل من ساندنا بالدعاء والمشورة، فكانوا لنا خير عون بعد الله.

بارك الله فيكم جميعاً.

الإهداء

إلى نفسي التي سارت رغم العثرات، ونهضت بعد كل سقوط، إلى من آمنت بأن البدايات الصعبة تصنع النهايات العظيمة، إلى قلبي حين ضاق، ولم يفقد الأمل، إلى صبري الطويل، وجهدي الخفي.

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً، إلى من كلَّه الله بالهبة والوقار، إلى من حصد الأشواك عن دربي وزرع لي الراحة بدلاً منها، إلى "أبي العزيز" دمت لي عزاً لا يميل، وسندا لا ينكسر.

إلى من علّمتني الأخلاق قبل أن أتعلّمها، إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة، إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي العقبات، ومن ظلت دعواتها تحمل اسمي ليلاً ونهاراً "أمي"، محبوبتي وملهمتي.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم، إلى مصدر قوتي، وأرضي الصلبة، وجدار قلبي المتين... إخوتي وأخواتي "ادريس، راوية، مريم وشهد"، وإلى من كان أكثر شوقاً مني لرؤية هذه المذكرة وها قد اكتملت... أخي الصغير "معز"، العزيز على قلبي دوماً.

إلى من كانت أكثر من مجرد زميلة، إلى من حملت معي ثقل المسؤولية، وتقاسمت معي القلق والتعب والضحك أيضاً، إلى تلك التي كانت سنداً حين مالت الخطي، ونوراً حين خفت الطريق إلى "إيمان".

إلى من إن ضاقت بي الدنيا وسعت بخطاهم، وإن سقطت، كانوا أول من رفعوني بكلامهم، إلى من رافقتني بالقلب قبل الدرب، إلى اخواتي في القلب ورفيقات الدرب.

إلى من كان حضوره سنداً، وكلماته ضياءً في عتمة الطريق وإرشاده نبراساً أنار لي دروب العلم والمعرفة... أستاذي الكريم "بوناب محمد"، كل الشكر والعرفان لنبلك وعطائك اللامحدود.

طويت صفحة من التعب وسجلت في تاريخي فخراً لا ينسى. لم أعد أتساءل عن ملامح الوصول فقد رأيتها في عيوني. تلاشت غيوم التعب وابتسم الأفق بعد عتمة الانتظار. ها هي الخطي التي كانت تتعثر أحياناً قد وجدت مستقرها في قمة الإنجاز، وبين طيات الطريق تنفست سلاماً وفرحاً وامتناناً...

كل يوم

الإهداء

قال تعالى:

﴿وَقُلْ رَبِّ أَعْظِيْ مُخْلَصِيْ مُخْلَصِيْ مُخْلَصِيْ وَأَخْرِجِيْ مُخْرَجِيْ وَاجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَّدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا﴾

سورة الإسراء: 80

أولاً وأبداً أحمد الله حمداً كثيراً، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه تحققت هذه الخطوة في مشواري العلمي.

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من كانت دعواتها سرّاً تقدمي وتوفقي إلى أمي الحبيبة، ينبوع الحنان الذي لا ينضب، وسري الدائم مع الله... إلى من سهرت الليالي، ورفعت يديها بالدعاء في صمت، وتحملت الكثير لتصل بي إلى هذه اللحظة. لا كلمات توفيكِ حقك، فشكراً من أعماق قلبي.

إلى أبي العزيز، سندي وقوتي، وإلى جدي العزيز على قلبي "الحاج حميد" أبي الثاني وسندي في أيامي الصعبة لطالما كان أبا وأخاً وجداً بمعنى الكلمة الذي لطالما غمرتني دعواته، وكان فخره بي دافعاً عظيماً لأكمل طريقي، حفظك الله لنا وبارك في عمرك.

وبالطبع أهدي هذا العمل المتواضع إلى جدتي "الياقوت" يا من حملت اسماً من الجمال، وقلباً من نور، وروحاً من حنان أطل الله عمرها، وإلى أخوالي وخالتي الأعزاء، إلى من كانوا دوماً السند الكريم، والحضور الدافئ في حياتي.

إلى أختي "سارة" التي كنت دوماً مثلاً للحنان والعقل والحكمة، يا من كنت لي أختاً وأماً وصديقة... شكراً لك على كلماتك التي كانت ترفعني، أهديك هذا العمل عربون محبة وامتنان، فأنتِ كنتِ ولا تزالين سنداً لا يعوض.

وإلى أختي "شيماء" سندي في الحياة التي كانت دائماً قريبة من قلبي، تشاركني لحظات الفرح والتعب، وإلى وجودك الذي كان سبباً في طمأنينتي، أهديك جزءاً من هذا الإنجاز، فأنتِ من الداعمين الذين لا ينسون.

ومستحيل أن أنسى أخي "ميرو" رغم صغر سنك، كنت لي السند والصدر الذي أستند إليه حين يثقلني التعب، كنتِ القريب من قلبي، أهديك هذه المذكرة لأنك تستحق أن تكون جزءاً من كل إنجاز أحققه.

وأهدي إلى صديقتي العزيزة "كلثوم" التي تقاسمت معي الطريق خطوة بخطوة، وتحملت معي لحظات التعب والضغط، إلى من شاركتني أسراري وأحلامي، ووقفت إلى جانبي في كل اللحظات، إلى من جعلت الأيام الصعبة أيسر واللحظات الجميلة أجمل.

وإلى أصدقائي، رفاق الدرب، الذين تقاسمت معهم لحظات التعب والفرح، وكانوا لي خير معين حفظكم الله ورعاكم.

وأخيراً أهدي آخر الكلمات لنفسي التي تستحق الشكر والثناء، والتي تحملت الأيام الصعبة، والتي لم تستسلم رغم التعب أو المرض، أهدي هذا الإنجاز الكريم لصمودي وعزيمتي، وأعد نفسي بأن أستمّر في السعي نحو الأفضل.

إيمان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الشكر والتقدير
–	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ف	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرقمنة
3	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة
7	المطلب الثالث: فوائد الرقمنة
8	المبحث الثاني: أساسيات حول الرقمنة
8	المطلب الأول: مميزات الرقمنة ومراحل تطبيقها
11	المطلب الثاني: أشكال الرقمنة
13	المطلب الثالث: أبعاد الرقمنة
16	المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الرقمنة
16	المطلب الأول: متطلبات الرقمنة
17	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة
19	المطلب الثالث: تحديات الرقمنة
21	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
27	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده
28	المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي

29	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي
30	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي
33	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
33	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
34	المطلب الثالث: أسس وطرق تقييم الأداء الوظيفي
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: نشأة وتطور بلدية قالمة
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة
52	المطلب الثالث: أهداف بلدية قالمة
52	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها
52	المطلب الأول: منهج الدراسة
53	المطلب الثاني: حدود الدراسة
53	المطلب الثالث: خصائص افراد مجتمع وعينة الدراسة
60	المبحث الثالث: أداة الدراسة
60	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
61	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
62	المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
67	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
68	المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: مدى اعتماد بلدية قالمة محل الدراسة على الرقمنة
77	المطلب الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية قالمة
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88	المطلب الرابع: المتغيرات الشخصية لدى الموظفين في بلدية قالمة وعلاقتها بمدى توفر الرقمنة والأداء الوظيفي

96	خلاصة الفصل
97	خاتمة عامة
103	قائمة المراجع
110	قائمة الملاحق
129	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	54
02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	55
03	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	56
04	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	57
05	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي	58
06	معامل "الفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	62
07	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الشبكات" والدرجة الكلية للبعد	63
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأجهزة والوسائل" والدرجة الكلية للبعد	64
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "البيانات" والدرجة الكلية للبعد	64
10	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "البرمجيات" والدرجة الكلية للبعد	65
11	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الكفاءات البشرية" والدرجة الكلية للبعد	65
12	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور	66
13	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول للمحور الأول "الشبكات"	69
14	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني للمحور الأول "الأجهزة والوسائل"	70
15	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث للمحور الأول "البيانات"	72
16	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع للمحور الأول "البرمجيات"	73
17	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس للمحور الأول "الكفاءات البشرية"	74
18	مدى توفر الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة	76
19	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني "الأداء الوظيفي"	78
20	نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغيرات الدراسة	82
21	القراءة النموذجية لمعامل الارتباط "Spearman"	82
22	نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الأولى	83
23	نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الثانية	84

85	نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الثالثة	24
86	نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الرابعة	25
87	نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الخامسة	26
87	ترتيب أبعاد الرقمنة حسب درجة ارتباط كل بعد بالأداء الوظيفي لدى عاملين بلدية قالمة	27
90	اختبار "mann whitney" بالنسبة لمتغير "الجنس"	28
90	اختبار "kruskal wallis" بالنسبة لمتغير "العمر"	29
91	اختبار "kruskal wallis" بالنسبة لمتغير "المستوى التعليمي"	30
92	اختبار "mann whitney" بالنسبة لمتغير "المستوى التعليمي" حسب الحالة	31
94	اختبار "kruskal wallis" بالنسبة لمتغير "الخبرة المهنية"	32
95	اختبار "kruskal wallis" بالنسبة لمتغير "المنصب الوظيفي"	33

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ع
02	أبعاد الرقمنة	15
03	الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة	45
04	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	54
05	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	55
06	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	57
07	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	58
08	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي	59
09	مدى توفر أبعاد الرقمنة	77

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الأسئلة	111
02	قائمة الأساتذة المحكمين	116
03	اتفاقية اجراء دراسة ميدانية ببلدية قالمة	117
04	وثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة	118

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يشهد عالمنا المعاصر تطورًا متسارعًا في مختلف المجالات، ولا سيما في المجال التكنولوجي، حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة جزءًا أساسيًا في شتى القطاعات. فلم تعد المنظمات، سواء في مجالات التسيير أو الإنتاج أو تقديم الخدمات، تستغني عن الحلول التكنولوجية التي أسهمت بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من قبل المنظمات العامة أو الخاصة.

وقد بات اعتماد التكنولوجيا من قبل المنظمات، لا سيما العمومية منها، تحديًا جوهريًا تسعى كل دولة إلى تحقيقه، نظرًا لما له من أثر إيجابي على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. كما أصبح تصنيف المنظمات من حيث جودة خدماتها قائمًا بشكل أساسي على سرعة الخدمة ودقتها، وهما عاملان يمكن تحقيقهما بكفاءة من خلال توظيف الرقمنة بشكل فعال داخل المؤسسة.

تعد المنظمة الإدارية الجزائرية من بين المنظمات التي لا تزال تواجه العديد من التحديات في مواكبة هذه التطورات، سواء من خلال التحول التدريجي من الأنظمة التقليدية إلى الرقمية، وذلك بعد أن كانت تعتمد بشكل كبير على النهج الكلاسيكي (الورقي) في أداء مهامها. فقد ارتبطت هذه الأساليب التقليدية بتكدس الملفات والأرشفات الورقية التي تتبع النهج القديم، مما تسبب في بطء عمليات البحث وصعوبة الوصول إلى الوثائق، بالإضافة إلى المشكلات المرتبطة بالتصنيف، والأرشفة اليدوية، والمعالجة البيروقراطية، وغيرها من العوائق التي أثرت سلبًا على الأداء الوظيفي بالمنظمات.

ونتيجة لهذه التحديات، أصبحت الإدارة الجزائرية تعاني من ضعف الأداء وصعوبة الإنجاز، مما دفعها إلى تبني فكرة التحول الرقمي من خلال اعتماد نظام معلوماتي شامل. ويهدف هذا التوجه إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة كفاءته، حيث يُتوقع أن يكون لهذا التحول أثر إيجابي ملموس على مردودية العمل وفعالية الخدمات المقدمة.

➤ الإشكالية الرئيسية:

أصبحت الأنظمة الرقمية من الأدوات الأساسية التي تلجأ إليها المنظمات لتحسين سير العمليات الإدارية والتشغيلية، مما يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبدقة متناهية، وفي وقت أقل. كما تساهم الرقمنة في تقليص الجهد اليدوي وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي العام. وبالتالي، فإن تبني الرقمنة قد يكون من العوامل الجوهرية في رفع مستوى الفعالية والجودة في العمل.

مما سبق يمكن ان نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الرقمنة في الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية قالمه؟

➤ الأسئلة الفرعية:

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد بلدية قالمه على الرقمنة؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية قالمه؟
- هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط للرقمنة في الأداء الوظيفي ببلدية قالمه؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

➤ الفرضيات:

استناداً إلى التساؤلات السابقة ومبادئ البحث العلمي، تم اقتراح فرضيتين رئيسيتين، تتعلق الفرضية الأولى بالكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي، أما الفرضية الثانية فتهدف إلى التعرف على الفروق المحتملة في إجابات الأفراد بشأن مدى استخدامهم للرقمنة ومستوى أدائهم الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

• الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ".

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها التي تعالج كل منها بعدا معينا من ابعاد الرقمنة، وكانت هذه الفرضيات كالآتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشبكات ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأجهزة والوسائل ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد البيانات ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد البرمجيات ومستوى الأداء الوظيفي لدى عاملين بلدية قالمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءات البشرية ومستوى الأداء الوظيفي لدى عاملين بلدية قالمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

• الفرضية الرئيسية الثانية:

للتعمق أكثر في تحليل موضوع الدراسة، يفترض طرح فرضية ثانية كالآتي:

"لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامهم لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

ولاختبار هذه الفرضية ينبغي التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

- لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامهم لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامهم لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامهم لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامهم لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامهم لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

➤ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على أحد أبرز التحولات المعاصرة التي تشهدها المؤسسات العمومية، والمتمثلة في الرقمنة، بوصفها أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة الإدارية. إذ تمثل الرقمنة خيارًا استراتيجيًا يدفع بالبلديات، ومنها بلدية قالمية، نحو تحديث أساليب العمل، وتسهيل تدفق المعلومات، وتقليل الوقت والجهد في إنجاز المهام، مما يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات

المقدمة للمواطن. كما تزداد أهمية هذه الدراسة في ظل تزايد توجه الإدارات العمومية إلى تبني الحلول الرقمية لمواكبة التطورات التقنية.

➤ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- الكشف عن واقع الرقمنة والاداء الوظيفي في بلدية قالمة.
- استخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين مستوى الاداء الوظيفي وبالتالي الارتقاء بأداء الموظفين في بلدية قالمة.
- الوقوف على أثر أبعاد الرقمنة (البرمجيات، الأجهزة والوسائل، الشبكات، البيانات، الكفاءات البشرية) على الاداء الوظيفي في بلدية قالمة.

➤ أسباب اختيار الموضوع :

يرجع سبب اختيار موضوع الدراسة إلى عدة أسباب أهمها:

- ميولات شخصية لدى الباحثين ورغبة منهما لمعرفة نتائج هذا البحث.
- مدى أهمية الموضوع لمختلف المنظمات.
- كون الرقمنة من المواضيع الحديثة والتي لا تزال محل الدراسة.
- زيادة المعرفة واثراء المكتبة الجامعية بموضوع مهم كالرقمنة.

➤ منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها وصولا إلى النتائج والتوصيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق إلى أدبيات الموضوع من كتب مقالات مذكرات ودراسات سابقة في الجانب النظري واستخدام أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان في الجانب التطبيقي، حيث قمنا بتحليل واقع أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

➤ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث والدراسات التي يقوم بإجرائها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة، حيث تزودنا هذه الدراسة بأفكار ومقاربات جديدة، وهي من الدعامات الأساسية لطرق التفكير والطرح وتحديد الموضوع بشكله الدقيق، كما تمكننا من الاطلاع في سياق هذا البحث إلى مجموعة من الدراسات منها المحلية والعربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الرقمنة

شملت هذه الدراسات مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية:

1. الدراسات المحلية (الجزائرية):

الدراسة الأولى: سناء راهب، حليلة شابي، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية" -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، 2023 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة، والمتمثلة في استخدام التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين، ورقمنة العملاء، على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك التجارية بولاية الطارف، كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى واضحة حول مدى تأثير هذه التحولات الرقمية على الكفاءة المهنية للعاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية في ولاية الطارف، وقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس الواقع الميداني.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مع وجود أثر إيجابي لكل من رقمنة العاملين ورقمنة العملاء، في حين لم يلاحظ تأثير معنوي لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي، كما قدمت الدراسة عدة توصيات، من أبرزها ضرورة توفير البنية التحتية الرقمية من أجهزة ومعدات، والعمل على رفع كفاءة العاملين عبر برامج التكوين والتدريب، بالإضافة إلى إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي، ونشر ثقافته بين الموظفين، وتحفيز الإبداع والابتكار، وتسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الوظيفي في قطاع البنوك التجارية الجزائرية¹.

الدراسة الثانية: وفاء زوقار، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات - دراسة حالة بلدية بركة"، 2023.

¹ سناء راهب، حليلة شابي، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 1، 2023-06-09.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي، وذلك من وجهة نظر العاملين في بلدية بريكة، وتركزت الدراسة على فحص العلاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية وجودة الأداء العام داخل المؤسسات الإدارية، في سياق التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العام.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري، بينما تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة من موظفي بلدية بريكة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول الرقمنة وأثرها على الأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها عدم وجود دليل واضح على أن ضعف رقمنة الإدارة في بلدية بريكة تسبب في تدني الأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى الرقمنة وجودة الأداء المؤسسي، حيث قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وخاصة تحسين شبكات الإنترنت، تكثيف برامج التكوين المستمر لموظفي المرافق العامة لمواكبة التطورات التقنية، وضع أنظمة فعالة لحماية البيانات، نشر الوعي المعلوماتي لدى المواطنين، وإنشاء بوابة إلكترونية تتيح للمواطنين المشاركة في صنع القرار والتعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم¹.

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: أسر أحمد خميس، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي وأداء الموظفين بمختلف أبعاده.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 280 موظفًا في البنوك التجارية المصرية، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 251

¹ وفاء زوقار، "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بريكة" مجلة طبنة، المجلد 06، العدد 02، 2023-12-05.

استبيانًا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء العاملين، كما أظهرت النتائج أن للتحول الرقمي تأثيرًا معنويًا موجبًا على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي، وأوصى الباحث بضرورة إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في التحول الرقمي داخل البنوك التجارية المصرية، لتنسيق جهود الرقمنة ودعم الابتكار، كما دعا إلى تقديم الدعم النفسي للموظفين للتقليل من التوتر الرقمي¹.

الدراسة الثانية: زينب السيد محمود علي المناخي، "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة"، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المراكز التكنولوجية بمحافظة القاهرة، من خلال استقصاء العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي ومستوى أداء الموارد البشرية في هذه المراكز الخدمية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من 410 موظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال توظيف أساليب إحصائية كمعامل الارتباط وتحليل الانحدار لفحص الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يعزز من فعالية وكفاءة أداء الموظفين، كما بينت النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لها التأثير الأكبر على الأداء، تليها رقمنة دورة العمل، ثم تجربة العملاء الرقمية، وأخيرًا ثقافة المؤسسة الرقمية. وقد أظهرت النتائج تفاوتًا بسيطًا في آراء الموظفين، ما يشير إلى وجود اختلافات في فهم أو تطبيق بعض جوانب التحول الرقمي².

¹ أسر أحمد خميس، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 02، جامعة دمياط، جويلية 2021.

² زينب السيد محمود علي المناخي، "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 04، أكتوبر 2024.

3. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

Воляннюк Анастасія Сергіївна, "СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ", Херсонський державний університет, Херсон, Україна 2025.

الدراسة بعنوان: فولانيوك أناستازيا سيرهيفنا، "دافعية طلبة التعليم العالي في التخصصات التربوية لإجراء البحث العلمي في سياق رقمنة التعليم، جامعة ولاية خيرسون، أوكرانيا، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية طلبة التعليم العالي في التخصصات التربوية للقيام بالأنشطة البحثية، في ظل التحول الرقمي في التعليم وتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداد المعلمين، وسعت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تُضعف الحافز العلمي لدى الطلبة، وتسلط الضوء على الأدوات الرقمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءاتهم البحثية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت خلال العام الأكاديمي 2023-2024 في جامعة ولاية خيرسون بأوكرانيا، وشاركت فيها عينة مكونة من 159 طالبا وطالبة من مرحلتَي البكالوريوس والماجستير في تخصصات التعليم ما قبل المدرسي، والتعليم الابتدائي، والتعليم الخاص، وتم استخدام أداة المسح الإلكتروني لجمع البيانات وتحليلها.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك معوقات شائعة تحدّ من دافعية الطلبة نحو البحث العلمي، أبرزها: صعوبة البحث عن المعلومات العلمية، تنسيق النصوص والمراجع، تحليل النتائج، ترجمة المصادر الأجنبية، وصعوبة اختيار موضوعات بحثية مناسبة، وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الاهتمام بالنشاط العلمي، وثقة جيدة بالمهارات البحثية لدى الطلبة، إلى جانب انخفاض نسبي في الرغبة الفعلية بالمشاركة في الأنشطة العلمية، كما تم تحديد ثلاث مجموعات من الأدوات الرقمية التي تساهم في دعم النشاط البحثي: أدوات البحث وإدارة المراجع، أدوات تنظيم البحث والعمل على النصوص، وأدوات عرض النتائج¹.

الدراسة الثانية:

¹ Воляннюк Анастасія Сергіївна, "СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ", Херсонський державний університет, Херсон, Україна , Open educational e-environment of modern University , No 18 , 2025.

Sophie Clohessy, Theodoros N Arvaniti, Umer Rashid, Carly Craddock, Mark Evans, Carla T Toro, Mark T Elliott, " Using digital tools in clinical, health and social care research": a mixed methods study of UK stakeholders, 08 february2024.

الدراسة بعنوان: استخدام الأدوات الرقمية في البحوث السريرية والصحية والاجتماعية: دراسة مختلطة الأساليب لأصحاب المصلحة في المملكة المتحدة، 08 فيفري 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأدوات الرقمية المستخدمة في مختلف مراحل البحث السريري، خاصة في ضوء التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، والتي سرعت من تبني المنهجيات الرقمية. في تنفيذ الدراسات السريرية عن بعد. كما سعت إلى تقييم تجارب الباحثين والعاملين في مجالات البحث السريري والصحي والاجتماعي في استخدام هذه الأدوات، وتحليل الانعكاسات العملية لهذه التغيرات على جودة وكفاءة الأبحاث.

اعتمدت الدراسة على تصميم متعدد الأساليب، حيث تم تنفيذ استبيانين إلكترونيين استهدفوا باحثين وموظفين في مجال البحث والتطوير ممن عملوا خلال الفترة 2020-2022 في دراسات سريرية أو صحية أو اجتماعية ضمن منطقة "ويست ميدلاندز" بإنجلترا، بإجمالي مشاركين بلغ 66 فرداً، كما أجريت مقابلات شبه منظمة مع عينة من المشاركين (ن = 8)، تم تسجيلها صوتياً، ثم تفريغها وتحليلها موضوعياً بهدف تعميق فهم التجارب الشخصية للمبحوثين مع الأدوات الرقمية في السياق البحثي.

وقد أظهرت النتائج تنوعاً كبيراً في الأدوات الرقمية المستخدمة في مختلف مراحل البحث، مع اتفاق غالبية المشاركين على أنها تساهم في تحسين الكفاءة وتسريع الإجراءات، بالمقابل أشار المشاركون إلى تحديات عدة، من أبرزها الاستبعاد الرقمي لبعض الفئات، والحاجة إلى تعاون أكبر مع الكفاءات المتخصصة في التحول الرقمي، فضلاً عن ضرورة تطوير أدلة وموارد تساعد الباحثين في اختيار الأدوات الأنسب¹.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع الأداء الوظيفي

شملت هذه الدراسات مجموعة من الدراسات المحلية، العربية والأجنبية:

1. الدراسات المحلية (الجزائرية)

¹Sophie Clohessy, Theodoros N Arvanitis, Umer Rashid, Carly Craddock, Mark Evans, Carla T Toro, Mark T Elliott, " Using digital tools in clinical, Heath and social care research: a mixed methods study of UK stakeholders", vouime14 Issue 04, 08 february2024.

الدراسة الأولى: دراسة مريم ارفيس بعنوان الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- جامعة بسكرة الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره عنصراً أساسياً في العملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، نظراً لارتباطه المباشر بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإنتاجية. كما سعت إلى توضيح أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

واعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي، حيث قامت بمراجعة الأدبيات والنظريات المتعلقة بالأداء الوظيفي، مع التركيز على النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري المتأثرة بالثورة الصناعية، ونظرية العلاقات الإنسانية التي أبرزت الجانب الإنساني للعامل.

وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة عناصر، منها ما يتعلق بمعرفة الوظيفة، ونوعية العمل، وكميته، والمثابرة، والوثوق، والوقت المستغرق، والتكلفة كما أشارت إلى أن تحسين الأداء يتطلب تقييماً دورياً وفق أسس علمية وعملية مدروسة، وأن فهم النظريات المختلفة يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة¹.

الدراسة الثانية: دراسة عائشة بوعلالة بعنوان نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي، ومدى فاعلية هذه الأنظمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة أدرار.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان بناءً على مجموعة من الفرضيات المتعلقة بأثر نظام تقييم الأداء، ووزع الاستبيان على عينة مكونة من 120 موظفاً إدارياً بجامعة أدرار. بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم اختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج دقيقة.

¹ مريم ارفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-"، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة-الجزائر، العدد 6، 2019.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة بين نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، حيث تتنوع هذه التأثيرات بين إيجابية وسلبية. وأوصت الدراسة بضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي ومناسب مع أهداف العملية المراد تحسينها، من أجل تعزيز الأداء الوظيفي بشكل فعال¹.

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة أحمد رائد محمد صالح العلوان بعنوان العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، والتي تمثلت في العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتسويقية، وذلك من خلال دراسة تأثير هذه العوامل على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في القطاع المصرفي الأهلي.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة خاصة جمعت البيانات اللازمة. وقد وزع الباحث 500 استبيان إلكترونيًا على عينة ميسرة من العاملين في 69 مصرفًا أهليًا يمثلون مجتمع الدراسة (5600 موظف)، وتم تحليل 356 استبيانًا صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 71.2%.

وخلصت الدراسة إلى أن العوامل البيئية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتسويقية) كانت مرتفعة التأثير على الأداء الوظيفي، وأثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع هذه العوامل على أداء الموظفين في المصارف الأهلية العراقية. بناءً على النتائج، أوصى الباحث بإعادة النظر في القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل المصرفي، ووضع آليات تقييم فعالة لتقديم المكافآت والترقيات بناءً على الأداء المتميز².

الدراسة الثانية: دراسة نايف بن سليمان بن عبد العزيز المطلق بعنوان إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية بالرياض - المملكة العربية السعودية، 2021.

¹ عائشة بوعلالة، "نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار"، مجلة البشائر الاقتصادية، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري، جامعة أدرار - الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2021.

² أحمد رائد محمد صالح العلوان، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء الوظيفي وفلسفته، مع تقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفوائد والتحديات التي تواجه تطبيقاته في المنظمات العامة، خاصة في القطاع الحكومي. كما سعت إلى تحديد متطلبات النجاح لاستثمار هذا النظام في منظمات القطاع العام، من خلال مراجعة التجارب العالمية وتحليلها نقدياً.

واعتمدت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي، حيث قامت بمراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير المتعلقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في العمل الحكومي. كما استخدمت الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء، وربطت بين المقدمات والنتائج والمنطق الداخلي لهذه التطبيقات في سياقات مختلفة.

وخلصت الدراسة إلى وجود تحديات عدة تواجه تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام، أبرزها اختلاف عوامل السياق الثقافي بين المنظمات، واعتماد نماذج مقتبسة من القطاع الخاص في دول غربية لا تتوفر فيها نفس الظروف الثقافية والسياقية في الدول الأخرى. وقدمت الدراسة توصيات متعددة لتصميم خريطة طريق تسهم في تعزيز فاعلية إدارة الأداء الوظيفي من خلال إصلاحات واسعة النطاق في المنظمات العامة¹.

2. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: "Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture"

دراسة بعنوان تحقيق تأثير صوت الموظف على أداء القطاع العام: الديناميات الوسيطة للثقة التنظيمية والثقافة، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التأثير الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية والثقافة المؤسسية في العلاقة بين صوت الموظف وأداء القطاع العام، وذلك اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي (SET). ركزت الدراسة على فهم كيف يمكن لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أن تعزز من بيئة العمل وتحسن من الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

واعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي، حيث استخدمت نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لتحليل بيانات تم جمعها من 503 موظفًا في القطاع العام. سمح هذا المنهج بتقييم العلاقة

¹ نايف بن سليمان بن عبد العزيز المطلق، "إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية بالرياض - المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، كلية الملك فهد الأمنية-الرياض، المجلد 41، العدد 1، 2021.

بين المتغيرات الأساسية، وهي صوت الموظف، والثقة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وأداء القطاع العام، بطريقة دقيقة ومنهجية.

وخلصت الدراسة إلى أن صوت الموظف له تأثير كبير في تعزيز الثقة التنظيمية ($\beta = 0.914$) والثقافة المؤسسية ($\beta = 0.893$) ، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء في القطاع العام ($\beta = 0.395$) و ($\beta = 0.133$ على التوالي). كما أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً أقوى من الثقافة المؤسسية في تحسين الأداء ($\beta = 0.361$) مقابل ($\beta = 0.119$) . تعكس هذه النتائج أهمية دعم صوت الموظف وبناء الثقة لتعزيز نتائج الأداء في القطاع العام، مما يحمل دلالات هامة للمديرين الراغبين في تحسين ديناميكيات العمل وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسات الحكومية¹.

الدراسة الثانية: Ifunanya H.Anusi, Emmanuel Mutambara, Digital Technology and Health Workers Performance; A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa.

دراسة بعنوان: التكنولوجيا الرقمية وأداء العاملين في مجال الصحة حالة المستشفيات في نيجيريا وجنوب إفريقيا، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تعزيز أداء العاملين الصحيين من حيث الكفاءة، الفعالية، الجودة، والوقت، من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية وأبعادها (المعدات، الأفراد، البرمجيات، شبكة الإنترنت) في مستشفى سانت جوزيف بنيجيريا ومستشفى سانت ماري بجنوب إفريقيا. وسعت الدراسة لفهم دور التكنولوجيا الرقمية كآلية استراتيجية للتغيير التنظيمي.

واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث شملت 301 عاملاً من الأطباء، القابلات، الممرضات، ومديري المستشفيات في كلا المستشفيات، تم جمع البيانات عبر استبيانات، إضافة إلى مقابلات مع 10 عاملين. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS ، وتحليل البيانات النوعية عبر برنامج NVIVO12.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق التكنولوجيا الرقمية كان له أثر إيجابي على أداء العاملين الصحيين، حيث ساهمت في تسهيل رعاية المرضى، تحسين النظام المالي عبر الفوترة الإلكترونية، تقليل الأخطاء،

¹Issah Iddrisu, Bawah Mohammed, Investigating the influence of employee voice on public sector performance : "The mediating dynamics of organizational trust and culture", Social Sciences & Humanities Open, Volume 10, 2024.

زيادة الكفاءة، تقليل أوقات الانتظار، وتحسين التواصل بين الموظفين. كما حسن استخدام السجلات الصحية الإلكترونية وكفاءة الأطباء، مما زاد من رضا المرضى وإنتاجية العاملين¹.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين الرقمنة والأداء الوظيفي

تمثلت الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة الرقمنة والأداء الوظيفي فيما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة سوطه نور الهدى بعنوان أثر الرقمنة على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية _توقرت_، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الرقمنة من خلال أبعادها (المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات، البرمجيات) على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية توقرت، سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الرقمنة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بنظام الرقمنة في المؤسسة المذكورة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (120) عاملاً من العاملين بنظام الرقمنة على مستوى المؤسسة، شملت أطباء، شبه طبيين، وإداريين تم اختيارهم بطريقة قصدية. تمت عملية التحليل والمعالجة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 26)، بالإضافة إلى استخدام أداة المقابلة مع العاملين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة .

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى توافر كل من أبعاد الرقمنة وأداء العاملين جاء بدرجة متوسطة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية توقرت. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الرقمنة وأداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود أثر لأبعاد الرقمنة على أداء العاملين، حيث كان بعدي الأفراد والبرمجيات هما الأكثر تأثيراً على مستوى المؤسسة².

الدراسة الثانية: دراسة سجود عبد الرحمان العدينيات بعنوان التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ببلدية الطفيلة الكبرى، 2024.

¹ Ifunanya H.Anusi, Emmanuel Mutambara, "Digital Technology and Health Workers Performance; A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa", International Journal of Social Science and Religion, Volume 3, Issue3,2022.

² نور الهدى سوطه، "أثر الرقمنة على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية _توقرت_"، مذكرة لنيل شهادة الماستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024/2023.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين مستوى تبني التقنيات الرقمية الحديثة ومستوى الأداء الوظيفي داخل مختلف الإدارات التابعة للبلدية، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين كفاءة الموظفين وتسهيل مهامهم الإدارية، مع التركيز على الأبعاد النفسية المرافقة لعملية التحول، كالدعم النفسي لتقليل الضغط الناتج عن البيئة الرقمية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمعالجة موضوع البحث، حيث تم إعداد استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من جميع العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى ومناطقها الإدارية الخمسة. تم توزيع الاستبيان على عينة بلغت 170 موظفًا، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 160 استبيانًا، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، من بينها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الإجابات، إلى جانب معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لقياس مصداقية الأداة.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على الأداء، ما يشير إلى أن الرقمنة تسهم في تحسين جودة وكفاءة العمل البلدي، وأظهرت الدراسة أيضًا أهمية الدعم النفسي في التخفيف من الضغط الرقمي الذي قد يواجهه الموظفون، ما يعزز من قدرتهم على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتجددة¹.

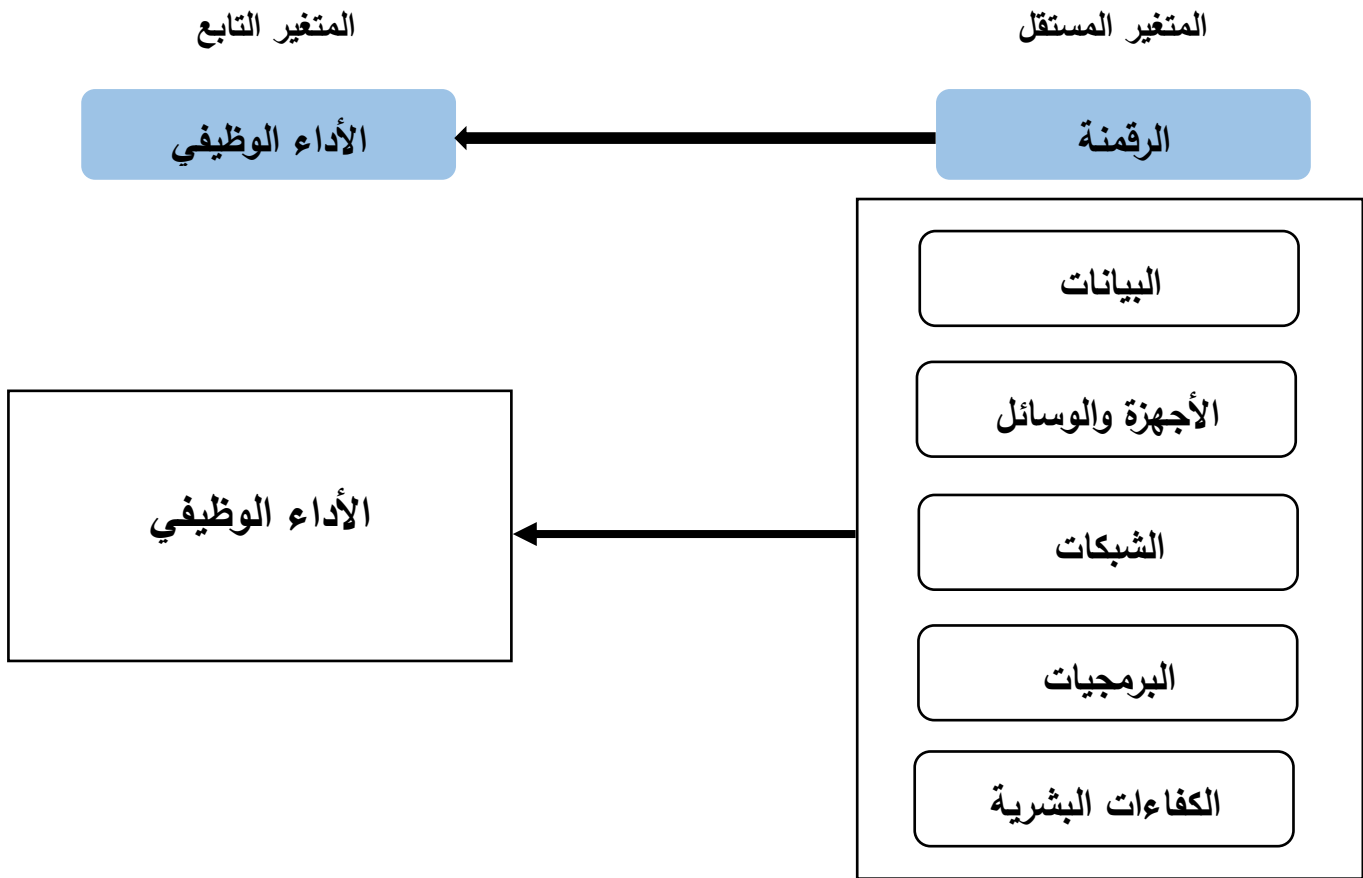
➤ نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الرقمنة والذي شمل الأبعاد التالية: البيانات، الأجهزة والوسائل، الشبكات، البرمجيات والكفاءات البشرية كما شمل أيضا المتغير التابع للدراسة المتمثل في الاداء الوظيفي .

ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي (01):

¹ سجود عبد الرحمان العدينيات، " التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ببلدية الطفيلة الكبرى -الأردن"، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 69، 09-2024.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

➤ هيكل البحث:

لغرض الإجابة على إشكالية البحث، تم تقسيم هذه المذكرة إلى:

1. الإطار المنهجي: الذي يحتوي على مقدمة عامة للدراسة، وأهم التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عن نتائجها، كما تم التطرق إلى أهمية الدراسة، أهدافها، أسبابها والمنهج المستخدم، كما تم ذكر أهم الدراسات السابقة التي تخص نفس الموضوع.

2. الإطار المفاهيمي للدراسة: تم تقسيمه إلى فصلين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للرقمنة، الذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث. فيما تناول الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الوظيفي، والذي تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث.

3. الإطار التطبيقي: تم فيه الاعتماد على طريقة تحليل الاستبيان، تم تقسيمه إلى أربع مباحث،

حيث تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وبعينه ومجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، تحليل نتائج الاستبيان بواسطة برنامج SPSS26 ، واختبار صحة الفرضيات وتحليل الفروقات.

وفي الختام، تمثل خاتمة هذا البحث عرضاً لأبرز النتائج المستخلصة، متبوعة بجملة من التوصيات، بالإضافة إلى اقتراح آفاق مستقبلية لمواصلة الدراسة.

➤ صعوبات الدراسة:

من الطبيعي أن تواجه أي دراسة ميدانية مجموعة من التحديات والعوائق، وقد تمثلت أبرز الصعوبات التي اعترضتنا أثناء إنجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة الحصول على الكتب المتعلقة بموضوع الرقمنة، نظراً لحدثة هذا المفهوم نسبياً ضمن الأدبيات العلمية.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات من بعض أفراد العينة، نتيجة انشغال عاملين البلدية بعدد كبير من المهام اليومية، مما قلل من فرص تجاوبهم بسبب ضغط الوقت ونقص الطاقة.
- امتناع بعض العاملين عن المشاركة في تعبئة الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري للرقمنة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم طفرة علمية هائلة في مجالات التكنولوجيا والإنترنت، امتدت لتشمل مختلف التخصصات والمجالات، وقد أصبح استخدام التكنولوجيا أمرًا لا غنى عنه في حياتنا اليومية وعلى جميع الأصعدة، سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات، بما في ذلك الأنظمة والهيئات الحكومية، وتُعد الرقمنة من أبرز التوجهات الاستراتيجية الرامية إلى مواكبة هذا التطور المتسارع، حيث تسعى العديد من الجهات إلى تبني الحلول الرقمية، وتطوير بنيتها التحتية، واستثمار الموارد لنقل المعلومات إلى الفضاء الرقمي، بهدف تسهيل الوصول إليها وضمان حفظها، والمساهمة في نشرها بشكل أوسع عبر شبكة الإنترنت وقد أصبحت الرقمنة اليوم أحد الركائز الأساسية في بناء المجتمعات الحديثة وتشكيل الاقتصادات العالمية الجديدة. تتبع أهمية الرقمنة من قدرتها على تسهيل الوصول إلى المعلومات وتوفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال، كما تسهم في تحسين جودة الخدمات في شتى القطاعات كالصحة، والتعليم، والإدارة، والصناعة.

وتعد رقمنة المعلومات أحد المسارات الأساسية لمواكبة هذا التطور السريع، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى التحول الرقمي بهدف تحسين الأداء وتيسير الوصول إلى المعلومات، وضمان حفظها وتداولها عبر الإنترنت، مما يسهم في تعزيز الشفافية وتوسيع دائرة المعرفة، وفي ظل هذا الواقع أصبح من الضروري على الأفراد والمنظمات والحكومات تبني استراتيجيات رقمية فعالة، تضمن التحول السلس نحو المجتمع الرقمي، وتدعم بناء اقتصاد معرفي قادر على المنافسة عالمياً، إن الرقمنة لم تعد خياراً، بل أصبحت ضرورة حتمية لمواكبة تطورات العصر والاستجابة لمتطلباته المتزايدة.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

بالنظر إلى التطورات التكنولوجية السريعة والتحديات المتزايدة في مجال الإدارة، أصبح من الضروري على المؤسسات الاستفادة من هذه التحولات لضمان تحسين جودة الأداء، وذلك من خلال تعزيز أساليب العمل والخدمات المقدمة للعملاء، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفعالية أكبر، فقد تطرقنا في هذا المبحث إلى التعريف بالرقمنة وأهم خصائصها وكذلك أهميتها وأهدافها وفوائدها.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى مختلف مفاهيم الرقمنة وكذلك أهم خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الرقمنة

يوجد العديد من التعاريف للرقمنة التي سوف نتطرق إليها:

تعتبر الرقمنة من المصطلحات الرائجة في عصرنا الحالي نتيجة الثورة التكنولوجية التي شملت كل المجالات والقطاعات، حيث عرفت على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحويل كل الوثائق من النمط الورقي إلى النمط الرقمي، فتصير التعاملات من ملفات وصور وفيديوهات ووثائق مشفرة الى أرقام ثنائية وتصبح قابلة للاستخدام والاستقبال بواسطة أجهزة الكمبيوتر.

فالرقمنة هي مرحلة يتم فيها تحويل للبيانات من الورق الى الكمبيوتر، كما تفهم الرقمنة عموما على انها مجرد أتمتة، حيث توفر أنظمة المعلومات المناسبة لتشغيل العمليات كما هي ، فالرقمنة هي مجرد نقل للعمليات اليدوية الى انظمة رقمية¹.

تعرف الرقمنة أيضا على أنها العملية التي من خلالها يتم تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو أي شكل آخر، وهي كذلك تقنية حديثة لمعالجة المعلومات حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق استقطابها من طرف جهاز محول الذي يحصل على ترجمتها الى بيانات رقمية عن طريق النظام الثنائي وبصورة دقيقة².

¹ يحيوي وعمر كعيوش، "متطلبات الرقمنة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الفواعل العلمية التعليمية (الأستاذ/طالب)"، المجلد 9 العدد1، جامعة ابن خلدون تيارات -الجزائر، 2024، ص8.

² أيوب الشكير وآخرون، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيوميترية لبلدية أحمر العين"، جامعة البليدة (2) -الجزائر، المجلد 5، العدد 2، ص97.

وتعرف كذلك بأنها عملية نقل أي صنف من الوثائق الورقية إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا على أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب، وبمعنى آخر هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسوب الإلكتروني¹.

ويمكن تعريفها كذلك على أنها لغة تقنية وعلم تطبيقي وهي بمثابة الطريقة الفنية المستخدمة لتحقيق هدف عملي من خلال استخدام مجموعة من الوسائل لتحقيق الرفاهية للمواطنين وتلبية احتياجاتهم².

ويقصد بها أيضا: هي التكنولوجيا المتعلقة بتخزين، استرجاع، تداول المعلومات، ونشرها من انتاج البيانات الشفوية المصورة النصية والرقمية بالوسائل الالكترونية من خلال التكامل بين أجهزة الحاسوب الالكتروني ونظم الاتصال المرئية³.

الرقمنة هي عملية تقنية لتحويل تدفقات المعلومات التناظرية إلى بتات رقمية ذات قيم منفصلة وغير متصلة أو تستند إلى حالتين منفصلتين هاتان الحالتان المنفصلتان سمة من سمات العالم الرقمي⁴.

ومن خلال التعاريف التي تم التطرق اليها يمكن القول أن الرقمنة "هي عملية تحويل وتغيير المعلومات والملفات والمستندات والصور... من شكلها المادي الورقي الى الشكل الرقمي وذلك من خلال استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية لتسهيل الوصول واستخراج ومعالجة وتخزين البيانات والمعلومات اللازمة لسير الحسن للعمل وتحسين وزيادة الأداء".

¹ وفاء زوقار، مرجع سبق ذكره، ص 1631.

² عبد الحميد، وآخرون، "مدى تأثير الكفاءات الرقمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة التعليمية"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة -الجزائر 3، المجلد 13، العدد 1، 2024، ص 14.

³ آمال كاب، سميرة لالوش، "الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي"، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن المجلد التاسع العدد 02/ أبريل 2024، بوقرة بومرداس - الجزائر، 2024، ص 42.

⁴ TILÉN GORENŠEK and ANDREJ KOHONT, "CONCEPTUALIZATION OF DIGITALIZATION : OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR ORGANIZATIONS IN THE EURO-MEDITERRANEAN AREA", Volume 12 2019, Number 2, p 95.

الفرع الثاني: خصائص الرقمنة

تكمّن خصائص الرقمنة فيما يلي¹:

- توفر الجهد والتكلفة والوقت بشكل كبير وتحسن من الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- تعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على خدمات متقدمة للمستخدمين.
- تخلق الفرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية ومنه الابتعاد عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

ونذكر كذلك مجموعة من الخصائص التي تميزت بها الرقمنة منها ما يلي²:

- أ- **تقليل الوقت**: بحيث تجعل الرقمنة كل الأماكن إلكترونية متجاورة.
- ب- **تقليل المكان**: تتيح وسائل التخزين استيعاب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي من خلالها يمكن الوصول إليها بكل سهولة .
- ت- **اقتسام المهام**: أي المهام الفكرية مع الآلة نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.
- ث- **التكلفة**: أي قليلة الكلفة والسرعة في نفس الوقت وتلك هي وتيرة تطور منتجات الرقمنة.
- ج- **الذكاء الصناعي**: أهم ما يميز الرقمنة، هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية، والتحكم في عملية الإنتاج .
- ح- **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية الرقمنة، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، ومنه لا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت على مستوى العالم بأكمله.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة

الفرع الأول: أهمية الرقمنة

للقمنة العديد من الفوائد لتحسين الأداء العام للمنظمة وجودة الخدمات المقدمة للمتفاعلين نذكر

منها ما يلي³:

¹ أيوب الشكير، نور الهدى دريوش، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² عبد العالي دبله عبد، عزوز مرابط عياش، "تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 17، 2016، ص 84.

³ وفاء زوقار، مرجع سبق ذكره، ص 1633.

- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.
- توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، بدلا من تشتيت الجهود وكذلك ازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.
- تساهم على تنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- توفير الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماماً عن بيئة الحكومة التقليدية.
- مفهوم اداري جديد الذي يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود .
- القضاء على الروتين والبيروقراطية الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي وذلك خلال التطبيقات الالكترونية الكثيرة كالبريد الالكتروني.

الفرع الثاني: أهداف الرقمنة

تتمثل أهداف الاعتماد على تقنية الرقمنة فيما يلي¹:

- تعمل على تحويل المعلومات المدونة في وثائق ورقية إلى معلومات رقمية يمكن الوصول إليها دون عوائق.
- زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، من خلال تقليل الوقت والجهد في حفظ البيانات والوصول إليها وإتمام العمليات داخل المنظمة.
- إطالة عمر البيانات عبر تحويلها إلى شكل رقمي يستمر بمرور الوقت دون الخوف من التعرض لخطر التلف أو الفقدان.
- إمكانية استعادة البيانات بكل سهولة في حال فشل المعدات الإلكترونية أو تنفيذ إجراء خاطئ.
- سهولة العثور على البيانات وذلك خلال تنظيم الوثائق الرقمية ودمجها في نفس الملف، مثل النصوص والصور ومقاطع الفيديو والتي يمكن تسميتها وفقاً للمحتوى من أجل تسهيل عملية البحث.

كما يوجد العديد من الأهداف التي تسعى الرقمنة إلى تحقيقها على صعيد المنظمة وهي كآلاتي²:

¹ "الرقمنة Digitization أهدافها وأنواعها ومراحلها ومجالاتها وإيجابياتها وسلبياتها"، تاريخ النشر 7 يناير 2025، يوم اطلاق 5 مارس 2025، أنظر لرابط <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/digitization>.

² حنان ابو دية، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية call center"، فلسطين، مجلد 32، العدد 2، ديسمبر 2022، ص 62.

1. أهداف مباشرة تحقق مكاسب مادية:

- انجاز العمل بسرعة بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- اختصار ساعات العمل داخل المنظمة أي امكانية أداء الأعمال عن بعد.
- الحد الأدنى من استخدام الأوراق في العمل الإداري.

2. أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة:

- تقليل الأخطاء المرتبطة بالعامل اليدوي الإنساني.
- زيادة وتعزيز تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة.
- لسرعة في توفير البيانات والمعلومات في أي وقت.

المطلب الثالث: فوائد الرقمنة

سوف نسلط الضوء على أبرز فوائد الرقمنة فيما يلي¹:

1.زيادة الكفاءة والإنتاجية: تساهم الرقمنة في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي

إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل في وقت أقل.

2.الوصول إلى الأسواق العالمية:يمكن للشركات الوصول إلى عملاء جدد في جميع أنحاء العالم من

خلال مواقع الويب والتطبيقات الرقمية

3.تسهيل الوصول إلى المعلومات: تسهل الرقمنة من عملية الوصول الى المعلومات الهامة المخزنة

عبر الإنترنت، وذلك الأمر يجعل عملية البحث والدراسة والتعلم أكثر سهولة.

¹ الحداق لتقنية المعلومات،"تأثير الرقمنة والأتمتة على تحسين الجودة وتقليل التكاليف"،تاريخ الاطلاع 27 جوان 2025،

أنظر للرباط،-<https://www.alhaddaq.com/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D8%AA%D9%85%D8%AA%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9/>

4. توفير الوقت والجهد: تقلل الرقمنة من الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام، مما يتيح للأفراد التركيز على المهام الأكثر أهمية، وذلك من خلال الأدوات المتطورة التي يمكن استخدامها في معالجة البيانات والمعلومات.

5. خفض التكاليف: يمكن للرقمنة أن تساعد في خفض التكاليف عن طريق تقليل الحاجة إلى الورق والمواد المكتبية وتبسيط العمليات، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تساهم في خفض أعداد الموظفين والحد من تكاليف الرواتب والكثير من الأشياء الأخرى.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرقمنة

تعد الرقمنة من أبرز التحولات التي يشهدها العالم في العصر الحديث، إي تعني تحويل المعلومات والعمليات من الشكل التقليدي الورقي أو اليدوي إلى الشكل الرقمي المعتمد على التكنولوجيا، حيث تعتمد الرقمنة على مجموعة من الأساسيات كتوفر البنية التحتية الرقمية، والبرمجيات المناسبة، إضافة إلى مهارات التعامل مع الأدوات الرقمية، ومن خلال هذا التحول، تساهم الرقمنة في بناء مجتمعات أكثر كفاءة وتوصلاً، مما يجعلها عنصراً أساسياً في التنمية المستدامة والتطور العصري، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على أهم مميزات الرقمنة وكيفية تطبيقها وكذلك لأبعاد الرقمنة وبالأخير تطرقنا للأشكال المتعدد لها.

المطلب الأول: مميزات الرقمنة ومراحل تطبيقها

الفرع الأول: مميزات الرقمنة

تمنح التقنيات الذكية المؤسسات الأدوات الأساسية التي تحتاجها للبقاء والازدهار، فيما يلي نذكر مميزات الرقمنة¹:

1. تقديم رؤى متعمقة لإبلاغ اتخاذ القرارات في الوقت الفعلي: بالنسبة للعديد من المنظمات، كان تقييم الأداء وعائد الاستثمار في كثير من الأحيان عملية تطلعيه. وبحلول الوقت الذي يتم فيه تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها يدوياً، تكون سفينة الفرصة البيعية قد أبحرت منذ فترة طويلة. باستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة ERP الحديث والتحليلات المتقدمة يمكن للمنظمات الاطلاع

¹ شركة SAP، "ما هو التحول الرقمي؟"، تاريخ الاطلاع 10 مارس 2025، أنظر الرابط:
<https://www.sap.com/mena-ar/resources/what-is-digital-transformation>

على البيانات في الوقت الفعلي وتخصيص خوارزميات التحليل القوية لاتخاذ أفضل قرار في الوقت المناسب.

2. تحسين الكفاءة والإنتاجية: حيث تعمل أجهزة الشبكة وآلات إنترنت الأشياء باستمرار بنقل البيانات وسجلات الآلات وتقارير الأداء، وذلك خلال تطبيق التحليلات المتقدمة، يمكن أن تدعم هذه البيانات الصيانة التنبؤية وتقليل وقت التوقف وتقديم رؤى لتدفقات عمل أكثر إنتاجية وكفاءة.

3. تحسين تجارب العملاء: حيث يرغب العملاء في تلبية احتياجاتهم بشروطهم، يمكن أن يساعدك التخصيص والوصول عبر كل القنوات وخطط الخدمات المخصصة والوصول في الوقت الفعلي إلى البيانات في الوصول إلى توقعاتها المتغيرة باستمرار مع زيادة الفرص التسويقية وقيادة عمليات الاحتفاظ والولاء.

4. تساعد على دفع عجلة الابتكار في نماذج الأعمال: من خلال التغير المستمر لمتطلبات المستهلك والسوق الذي يشهد تركيزًا متزايدًا على ابتكار نماذج الأعمال كوسيلة لخلق القيمة، ولكن لتغيير وتحديث نماذج الأعمال الأساسية وتجارب العملاء، تتطلب المنظمات القدرة على جمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي وتطوير عمليات مؤتمتة وذكية لإدارة نماذج الأعمال والدفع والخدمات الجديدة.

5. دعم استراتيجية نمو المنظمة القوية والتنافسية: عندما تقوم المنظمات برقمنة عملياتها وتحسين خدماتها باستخدام التقنيات الحديثة، فإنها تجد طرقًا جديدة للربط والتعاون ولتبسيط استراتيجيات نمو الأعمال المستقبلية، بما في ذلك:

- تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تحسين الربحية وتعزيز قنوات الإيرادات.
- جذب العملاء والفرص التسويقية الجديدة والاحتفاظ بهم¹.

¹ المرجع نفسه.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق الرقمنة

تطبيق الرقمنة هو عملية شاملة تتطلب المرور بعدة مراحل متكاملة لضمان تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى نماذج رقمية بشكل فعال ومستدام. تتضمن هذه المراحل ما يلي¹:

1. التقييم والتخطيط: تبدأ عملية الرقمنة بتقييم شامل للوضع الحالي للأنظمة والمعلومات، ويعتمد ذلك تحليل البنية التحتية التكنولوجية القائمة وتحديد نقاط القوة والضعف. يهدف هذا التقييم إلى وضع خطة استراتيجية تتضمن الأهداف المحددة، الموارد البشرية والتقنية المطلوبة، بالإضافة إلى جدول زمني واضح لتنفيذ الرقمنة.

2. جمع البيانات وتنظيمها: في هذه المرحلة، يتم جمع البيانات من مختلف المصادر، سواء كانت وثائق ورقية، سجلات قديمة، أو بيانات غير منظمة، يتطلب ذلك تحديد البيانات الأساسية التي تحتاج إلى رقمنة وتنظيمها بشكل يضمن سهولة تحويلها إلى تنسيق رقمي لاحقاً، حيث يتم استخدام أدوات متخصصة لتنظيف البيانات وتوحيدها لضمان جودة العملية.

3. التحويل الرقمي: بعد تنظيم البيانات، يتم تحويلها إلى صيغ رقمية باستخدام تقنيات وأدوات مثل الماسحات الضوئية وبرمجيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR) يتضمن ذلك تحويل النصوص، الصور، والرسوم البيانية إلى بيانات رقمية يمكن معالجتها وحفظها إلكترونياً. هذه الخطوة تتطلب دقة عالية لضمان صحة البيانات بعد التحويل.

4. التخزين والإدارة الرقمية: بعد الانتهاء من الرقمنة، يتم تخزين البيانات في أنظمة إدارة المحتوى الرقمي (DMS) أو قواعد البيانات الرقمية. يتطلب ذلك اختيار منصات تخزين آمنة وموثوقة، مع التأكد من سهولة الوصول إلى البيانات وإمكانية استرجاعها بسرعة عند الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تطبيق معايير الأمان لضمان حماية البيانات من فقدان أو الاختراق.

¹ "كل ما تحتاج معرفته عن الرقمنة الفوائد وطريقة التطبيق"، تاريخ النشر 2-9-2024، تاريخ الاطلاع 29 ماي 2025، انظر للرابط،

<https://elbadilabc-ar.dz/%D9%83%D9%84-%D9%85%D8%A7-%D8%AA%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC-%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%AA%D9%87-%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9/>

5. التدريب والتكيف: لضمان نجاح الرقمنة، يجب تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، يشمل ذلك تقديم ورش عمل ودورات تدريبية لضمان فهم الموظفين للمنصات الجديدة وقدرتهم على التكيف معها، هذه المرحلة حاسمة لتقليل المقاومة وتسهيل الانتقال من النظم التقليدية إلى الرقمية.

6. المراقبة والتحسين المستمر: بعد تطبيق الرقمنة، تأتي مرحلة المراقبة المستمرة للأنظمة الرقمية لتحديد أي تحديات أو فرص للتحسين. يتطلب ذلك مراجعة دورية للعمليات والتقنيات المستخدمة وضمان استمرارها في تلبية الأهداف المحددة، كما يمكن إدخال تحسينات مستمرة لتطوير الأنظمة وضمان مواكبتها للتغيرات التكنولوجية المستقبلية¹.

المطلب الثاني: أشكال الرقمنة

تتم عملية التمثيل الرقمي للنصوص بإحدى الطريقتين التاليتين²:

الطريقة الأولى: حيث تكون فيها كل حرف ممثل لوحده بشكل رقمي، ويتم الحصول عليها أما بالإدخال المباشر عن طريق برامج معالجة النصوص، أو بواسطة التعريف الضوئي على الحروف OCR انطلاقاً من وثيقة مرقمة في شكل صورة.

الطريقة الثانية: وهي الطريقة المطبقة والمستعملة في أغلب المشاريع وهي عبارة عن عملية التصوير الضوئي التي تتم باستخدام الماسحات الضوئية، وتعطينا صوراً رقمية للوثائق وتتمثل بثلاثة أشكال وهي :

1. الرقمنة في شكل صورة Mode image: وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استعمالاً على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولكن لها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسال Pixel وكل بيكسال يمكن ترميزه ب:

- 1بايت الصورة أبيض وأسود Noir et Blanc .
- 8بايت الصورة في مستوى رمادي Niveaux de gris .

¹ المرجع نفسه.

² سهيلة مهيبي، "المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص اعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، 2006م، ص ص: 83-84.

- 24 بايت أو أكثر الصورة ملونة، En couleure .

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للترميز في شكل صورة:

1.1 أحادي الباييت: Mode bitonal

في هذا النوع كل بيكسال pixel يمثل ببايت واحد، وهو بذلك يفرض أحد هاتين القيمتين أبيض أو أسود، وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ، وتعتبر سهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح، بينما تلقى صعوبة في التعامل مع الوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف، حيث أن الماسح الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويمكن أن يعتبرها كنقط ويترجمها إلى الأسود .

2.1 المستوى الرمادي: Niveaux de gris

وهو نوع يتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة، وعدد البتات المستخدمة لترميز البيكسال كبير، حيث تسمح هذه التقنية عكس النوع السابق بحفظ الوثائق القديمة جدا حيث استعملتها مكتبة الكونغرس في رقمنة أرصدها الأثرية التراثية القديمة.

3.1 بالألوان: Mode couleer

لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه في كون ابيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية هي الأحمر، الأخضر، الأزرق (RVB) ، كل لون من هذه الألوان يرمز بعدد معين من البتات Les hits ، ويؤخذ على هذا النوع أن حجم الملفات كبيرة جدا بالمقارنة مع النوعين السابقين، هذا النوع من الرقمنة له سلبيتان أساسيتان هما:

- يقصي كل فرص البحث داخل النص .
- الملفات تحتل مساحة كبيرة على وسائط التخزين .

2. الرقمنة في شكل نص Mode texte : هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح

بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على أنها نص وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة¹.

¹المرجع نفسه، ص ص: 84-85.

حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، حيث يساعد بالتعديل وتصحيح الأخطاء إن منتجي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، ومنه النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء العلم وأشكال نحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.

3. الرقمنة في شكل اتجاهي Mode vectoriel :

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل اتجاهي، وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة، ويتواجد حالياً للتقديم الاتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورته شركة Adobe عام 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية:

1.3 الدقة: بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة Page Layout الذي وضعه مصمم الوثيقة أصلاً أثناء تصميمه لوثيقته وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح، فملف PDF يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة .

2.3 الحجم المضغوط: ملفات PDF صغيرة الحجم، وحيث يساعد على نقلها بسرعة عبر الإنترنت .

3.3 التوافقية: يمكن ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام تشغيل باستخدام برنامج Acrobat Reader المتوفر مجاناً على موقع Adobe ، فصيغة PDF لا تعتمد نظام تشغيل معين.

4.3 جودة العرض والطباعة: ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة، دون تأثر الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة¹.

المطلب الثالث: أبعاد الرقمنة

تتكون أبعاد الرقمنة التي تتطور باستمرار نتيجة الطلب المستمر عليها، خاصة في العصر الحالي الذي يعرف بعصر التكنولوجيا المتقدمة والسريعة وهذه الأبعاد كالتالي²:

¹ المرجع نفسه، ص ص: 85-86.

² سجود عبد الرحمن العديبات، المرجع سبق ذكره، ص 157.

1. الآلات: تتميز الآلات بقدرات تنفيذ سريعة وبتكلفة أقل من القدرات الفنية الأعلى من القدرات البشرية، والمقصود بالآلات هنا هي الآلات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي جميع أنواع الحواسيب الصغيرة وأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

2. البرمجيات: والمقصود بها أنها اللغة والوسائل التي يتعامل من خلالها المستفيدون مع البيانات مع الأجهزة، والتي يتم من خلالها تخزين هذه البيانات واستدعاها وتشغيلها، وشهدت لغة البرمجة تطورات كبيرة وهذا ما يفسر تنوعها ووفرة الهائلين.

3. الشبكات: هي عبارة عن مجموعة من أجهزة الكمبيوتر منظمة معا وربطتها بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات وتبادلها فيما بينهم، ويتم استخدام هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل: تحقيق الاتصال بين الأشخاص والوصول إلى المعلومات عن بعد، والتجارة الإلكترونية، وتخفيض النفقات ومشاركة الموارد ومنها الكثير.

أ. الشبكات المحلية: (LAN) يستخدم هذا النوع من الشبكات التوصيل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها داخل مكتب واحد أو مبنى واحد باستخدام ما يسمى بال خادم.

ب. شبكة المناطق الحضرية: (MAN) تستخدم هذه الشبكات لتغطية مجموعة من المباني أو مدينة بأكملها وهي تتكون من الشبكات المحلية وعادة ما تستخدم كيبيلات الألياف الضوئية لتوصيل محاور هذه الشبكة.

ت. شبكة واسعة: (WAN) تستخدم هذه الشبكة لتغطية منطقة جغرافية أوسع وقد تشمل البلدان والقارات بحيث يمكن للمستخدمين تبادل المعلومات والتواصل دولياً.

ث. الإنترنت: يعبر عن الإنترنت شبكات الحاسب المنتشرة في معظم أنحاء العالم، وهي كلمة مشتقة من (الشبكة الدولية)، ويمثل هذه الشبكة أكبر أداة للاتصال والمعلومات، وتوفر هذه الشبكة المعلومات في كل أو معظم للأنشطة المختلفة¹.

¹ المرجع نفسه، ص ص: 157- 158.

4. البيانات: وهي تشير إلى الأشياء والحوادث والأنشطة والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ولكن تظل غير منظمة بحيث تكون مناسبة للتسليم بمعنى معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها، ويمكن أن تتخذ البيانات عدة أشكال، أهمها:

أ. **البيانات الجرافيكية:** وتشمل الصور والرسوم البيانية وما في حكمها .

ب. **البيانات الأبجدية الرقمية:** وتتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية .

ج. **بيانات النص:** تستخدم في الاتصالات الكتابية .

5. أفراد: عبارة عن الأفراد الذين يديرون ويشغلون تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الإداريين والمتخصصين والمستخدمين ويتفق جميع المتخصصين في مجال نظم المعلومات تقريبا على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق بشكل كبير أهمية المتطلبات المادية، وكذلك أسباب معظم حالات الفشل في النظام، ويمكن تصنيفها إلى:

أ. **المختصين:** محلي ومصممي النظم والمبرمجين، واختصاصي تشغيل وصيانة الأجهزة،

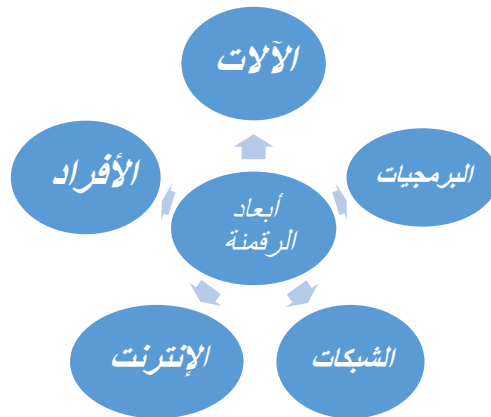
والمتخصصين في تقنيات الاتصال، ويطلق عليهم رأس المال الفكري في النظام.

ب. **الإداريين:** المشاركة في إدارة النظام، ومسؤول قاعدة المعلومات والموظفين الذين يستخدمون أنظمة

المعلومات كمستفيدين من منتجات النظام، بما في ذلك المحاسبون، والبائعون والمهندسون، وكتبة

الحسابات، والمديرون، والمستهلكون¹.

الشكل (02): أبعاد الرقمنة



¹ المرجع نفسه، ص ص: 158-160.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة سجاد عبد الرحمان العدينا، "التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ببلدية الطفيلة الكبرى-الأردن"، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 69، 09-2024.

المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الرقمنة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع، وكان لعملية الرقمنة دور محوري في تغيير ملامح بيئة العمل داخل المنظمات بمختلف أنواعها، إذ لم تعد الرقمنة خياراً ثانوياً، بل أصبحت مساراً استراتيجياً تسلكه المنظمات لمواكبة متطلبات العصر وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء ومع ذلك، فإن تطبيق الرقمنة لا يتم بمعزل عن ظروف وعوامل متعددة، سواء كانت تقنية، بشرية، تنظيمية، أو حتى ثقافية، يتناول هذا المبحث واقع الرقمنة كما هو مطبق داخل بيئات العمل، وكذلك تم التطرق إلى لمتطلبات التي يجب توفرها لضمان نجاحها إضافة إلى الوقوف عند الإيجابيات والسلبيات التي تنطوي عليها هذه العملية. كما يتطرق إلى أبرز التحديات التي قد تواجه المنظمات.

المطلب الأول: متطلبات الرقمنة

سوف نتطرق إلى مجموعة من المتطلبات وهي كما يلي¹:

- الاهتمام بالمجالات الإدارية فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية ومبدعة.
- الاعتماد على أساليب عملية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية رقمية، حيث تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
- استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء على الجودة والكفاءة.

¹ إيمان صالح عبد الفتاح، "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية"، دار إبيس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 91.

- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.
- توفير آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم للحصول على الخدمات المختلفة، وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.
- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية النظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص، اقضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بإعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريباً.
- نوعية العملاء وعلامهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على لخدمات لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقايضات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات، ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.
- وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بأعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل¹.

¹ المرجع سبق ذكره، ص ص: 91-92.

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة

توجد لدى الرقمنة العديد من الإيجابيات والسلبيات التي سيتم التطرق لها في هذا المطلب.

الفروع الأول: إيجابيات الرقمنة

يوجد العديد من إيجابيات مميزة للرقمنة نذكر منها ما يلي¹:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقويم الأداء من خلال شمولية
- المعلومات التي يمكن الحصول عليها ودقتها وجودتها وسرعة توفيرها.
- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة.
- القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة .
- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المخرجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.
- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحسين عمليات التبادل المعلوماتي والمعرفي، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية.

الفرع الثاني: سلبيات الرقمنة

رغم الكثير من المزايا من تطبيق الرقمنة إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات نذكر منها²:

- مشكلة البطالة الأخذ بنظام الحكومة الإلكترونية وتطبيق الرقمنة واعتماد على الوسائط الإلكترونية في المعاملات، ولا شك أنه يؤثر على سوق الشغل، حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة، حيث تحل وسائل الاتصال محل الإنسان.

¹ عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات"، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر - يناير 2013، ص: 57-58.

² الصادق ضريفي، "تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 26/27 نوفمبر 2018، ص: 7.

- مشكلة التفكك الاجتماعي الناتج عن استعمال الوسائل الإلكترونية وقلة الاتصال الجماهيري بين الأفراد، وهذا يؤثر سلبا على الحياة الاجتماعية.
- المساس بالحقوق في الخصوصية حيث نجد أن قواعد البيانات المرتبطة بعضها ببعض تحوي بيانات تعريفية للأشخاص كأسمائهم وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية، وهي أمور لا يرغب الكثير من الناس أن تكون متاحة للكافة.
- الكلفة الباهظة التي تتطلبها عملية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الإلكترونية خاصة بالنسبة للدول النامية.

المطلب الثالث: تحديات الرقمنة

يوجد العديد من التحديات أو الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة في المنظمة منها¹:

1. **التحديات التقنية والتكنولوجية:** والمتمثلة في ضعف البنية التحتية الإلكترونية، وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير بالإضافة إلى عدم ضمان توفر متطلبات تطبيق الرقمنة عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الثقافة والوعي الإلكتروني أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول عليها، بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الانترنت.
2. **التحديات التنظيمية والإدارية:** ضعف المعرفة والمهارة لدى الكوادر البشرية بالمنظمات، فيما يتعلق بأنظمة التعامل وتبادل المعلومات الإلكترونية، وضعف الخبرات في حل المشاكل أنيا وسيطرة الفكر البيروقراطي مما يؤدي إلى مقاومة عملية التغيير خوفا من زوال امتيازات سابقة والمساس بصلاحياتهم والتعرض للمساءلة أو حتى فقدان عملهم، نظرا لما تتميز به عمليات الرقمنة من شفافية في نظام العمل.
3. **التحديات التشريعية والقانونية:** تتمثل في صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إجراءات إثبات تورطهم، بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الإلكتروني.

¹ أحمد بوشنافة، فاطنة بوداوي، "تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي - تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية مخبر الصناعات التقليدية لجامعة -الجزائر 3، المجلد 07، العدد 01، سنة 2018، ص ص: 290- 291.

4. **تحديات التكلفة:** إن الاستثمار في مجال تقنيات المعلومات مكلف جدا ويتطلب صيانة متواصلة

وهذا يعني أن معظم الدول النامية تعجز في تخصيص ميزانيات بهذا الحجم.

5. **التحديات الأمنية والاجتماعية:** تسمح الرقمنة في فسخ المجال لتبادل المعلومات والحصول

عليها فور طلبها، إلا أن خطر القرصنة والاختراقات أو حتى الفضوليون يشكل تهديدا لخصوصية الأفراد إذا لم تكن الحكومات قادرة على حماية هذه المعلومات، بالإضافة للتخوف من إلغاء بعض الوظائف، إضافة للأمية الإلكترونية وصعوبة تجسيد التواصل عبر التقنيات الحديثة.

ونذكر كذلك جملة من التحديات الأخرى التي تواجه الرقمنة والتحول الرقمي في منظمة:

- ارتفاع تكلفة التحول الرقمي حيث يتطلب بنية تحتية تكنولوجية ذات تكلفة مرتفعة نسبيا.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة داخل المنظمات باعتبار العنصر البشري أحد أهم العناصر الأساسية لإنجاح أي نظام جديد.
- عدم توفر البنية التحتية الكافية القادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- موظف التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية، كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالإنترنت في العديد من المناطق المعزولة.
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات والذي يحتاج إلى خبرة عالية في مجال أمن المعلومات الحماية بيانات العملاء وأرصدتهم من الاختراق والسرقة وذلك من جراء استخدام التكنولوجيا الرقمية.
- عدم انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات بين شريحة ليس بالقليلة من العملاء كبار السن والذين يجهلون التعامل مع التكنولوجيا وبالتالي بعد ذلك تحد لإنجاح تنفيذ برنامج التحول الرقمي التقادم الفكري لبعض المديرين وعدم رغبتهم في التوجه نحو التحول الرقمي نظرا لبيروقراطيتهم المفرطة واتباعهم أنظمة داخلية متشددة بالإضافة إلى عدم رغبتهم في التعلم والاتجاه نحو التنفيذ¹.

¹ سناء راهب، حليلة شاني، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية" - دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي خزانة المجلد 13 العدد 01، 2023، ص 694.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يتضح أن الرقمنة من أبرز مظاهر التحول التكنولوجي في العصر الحديث تمثل مفهوماً شاملاً يتسم بالعديد من الفوائد، أبرزها حفظ المعلومات وتخزينها، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى مصادر المعرفة والمعلومات من أي مكان وفي أي وقت، كما تسهم الرقمنة في تقليص الوقت والجهد، وتمكن من تبادل المعلومات ومشاركتها بسهولة بين الأفراد والمنظمات، وتمتاز الرقمنة بالمرونة، القابلية للتوسع، وسهولة التحديث، كما أنها تتيح استخدام أدوات تحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرار، وقد أسهمت الرقمنة في إحداث نقلة نوعية في مختلف المجالات، مثل التعليم، الصحة، الاقتصاد، والإدارة، وتساعد كذلك على تحديد نقاط الضعف في أداء الأفراد والعمل على معالجتها بما يضمن تحسين الأداء العام للمنظمة ورفع كفاءتها.

كما تبين أن تبني الرقمنة لا يقتصر فقط على الجانب التقني، بل يتطلب فهماً شاملاً لمميزاتها، وأشكالها المتعددة، وأبعادها المختلفة، وهو ما يشكل الأساس النظري لأي محاولة تطبيق فعلي لها فمع كل ما تحمله الرقمنة من فرص، تبقى الحاجة ماسة إلى وعي تنظيمي، وبنية تحتية متكاملة، تضمن تحولاً رقمياً فعالاً ومستداماً.

وعليه فإن الرقمنة تعد أداة مركزية في رسم ملامح المستقبل، ليس فقط على مستوى المنظمات، بل على مستوى المجتمعات والدول، مما يجعل من الضروري الاستعداد الجيد لها، ومواكبة تطوراتها، وتوظيفها بما يخدم التنمية الشاملة في مختلف القطاعات.

الفصل الثاني: الإطار

النظري للأداء

الوظيفي

تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في ميدان الإدارة، حيث يمثل محوراً أساسياً في فهم ديناميكيات العمل داخل المنظمات، سواء من حيث كفاءة الأفراد أو فاعلية الأنظمة الإدارية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، خصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من ارتباط وثيق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وتتبع أهمية الأداء الوظيفي من كونه مرآة تعكس مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بجودة وكفاءة، كما يُعد مؤشراً على مدى انسجامه مع متطلبات بيئة العمل ومتغيراتها المتسارعة.

ويُعد العنصر البشري العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المنشود، نظراً لما يتمتع به من قدرات فكرية وسلوكية تتجاوز الإمكانيات التقنية والمادية. ونظراً لتعدد العوامل المؤثرة في الأداء وتنوعها، سواء كانت تنظيمية، بيئية، نفسية أو تكنولوجية، فقد أصبح من الضروري تحليل هذا المفهوم بشكل شامل يأخذ بعين الاعتبار أبعاده المختلفة والعلاقات المتداخلة بينها. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يتناول هذا الفصل عرضاً نظرياً متكاملًا لمفهوم الأداء الوظيفي، مكوناته وأبعاده، العوامل المحددة له، إضافة إلى أبرز المعوقات التي قد تؤثر عليه، مع تسليط الضوء على أسس وطرق تقييمه كأداة إستراتيجية لدعم فعالية المنظمة وتحسين كفاءة مواردها البشرية.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، لذا سنتناول في هذا المبحث مجموعة من المطالب المتمثلة في مفهوم الأداء الوظيفي، خصائصه وأهميته بالإضافة الى عناصره، أبعاده ومعايير.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

سنسعى من خلال هذا المطلب الى التطرق الى اهم مفاهيم الأداء الوظيفي وخصائصه وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

سنتعرف على مفهوم الأداء والأداء الوظيفي كل على حدى.

1. مفهوم الأداء

الأداء من الناحية اللغوية تقابله باللغة الانجليزية "performance" والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الشركة أهدافها ، أما الأداء كمصطلح بشكل عام يعتبر مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع الشركات الاقتصادية ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لنتوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم¹.

يعرف الأداء على انه المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة/الدائرة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها².

ويعرف الأداء على انه "انعكاس لقدرة المشروع وقابليته على تحقيق أهدافه"³.

¹ حمزة ضويفي، "فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي مع دراسة ميدانية: لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2014-2015، ص 116.

² مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 99.

³ فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2006، ص 310.

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف، وتنفيذه للتعليمات المطلوبة¹.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقتزن بمصطلحين هامين في التفسير هما²:

1.1 الكفاءة: تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس هذه الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها، وأن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أعلى نمو أعلى جودة للمنتج وغيرها.

2.1 الفعالية: هي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ولهذا فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً. أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن الأداء يعبر عن مقدار الجهد الذي يبذله الأفراد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، مع حسن استغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً وإجراءياً كما يلي:

1.2 اصطلاحاً: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

2.2 إجراءياً: هو عبارة عن قدرة العاملين داخل المنظمات للقيام بالمهام والواجبات الموكلة لهم والمسؤوليات المسندة إليهم لتحقيق الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة³.

¹ نور الدين عسلي، "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، 2018، ص 145.

² سمية أحمد ميلي وآخرون، "دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، جامعة محمد بوضياف، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 3، 2018، ص 293.

³ خولة حتحات وآخرون، "مساهمة الاداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية"، جامعة محمد بوضياف -مسيلة، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 14، العدد 2، 2023، ص: 80-81.

- عرف بيش (1975) Beach الأداء الوظيفي بأنه: التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكوامنه للتطور، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أداء العامل.
- عرف هاينز "Haynes" الأداء بأنه: «الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال»¹.
- كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "نشاط يمكن الموظف من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود المفروضة على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة"².
- الاداء الوظيفي عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت واقل تكلفة لتحقيق اقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الأداء الوظيفي هو السلوكيات والأنشطة المرتبطة بدور العامل داخل المنظمة، والتي تهدف الى تحقيق الأهداف التنظيمية، والذي يمكن قياسه من خلال جودة وكفاءة انجاز المهام، الالتزام بالمسؤوليات، وتحقيق النتائج المخطط لها بأفضل استغلال للموارد المتاحة. من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص المتمثلة في :

تتمثل خصائص الأداء الوظيفي فيما يلي⁴:

1. **المسؤولية:** الالتزام بالمسؤولية وتحمل النتائج والتصرف بشكل مسؤول في تنفيذ المهام.
2. **المرونة:** القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل.
3. **الكفاءة:** القدرة على إتمام المهام بدقة وفعالية مع الحفاظ على مستوى عال من الجودة.
4. **تحقيق الأهداف:** القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بنجاح وفي الوقت المناسب.

¹ محمد الصالح بوطوطن واخرون، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 2، 2014، ص41.

² سعد زناد دروش واخرون، "اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2018، ص72.

³ انتظار احمد جاسم، "أثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 1، 2021، ص 443.

⁴ حسن حمد سرور واخرون، "تأثير الوازع الديني على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات جمعية المبرات الخيرية"، مجلة منار الشرق للدراسات الإدارية والتجارية، العدد 1، 2024، ص10.

5. **المبادرة:** القدرة على اتخاذ الخطوات اللازمة بمبادرة وتقان دون الحاجة الى اشراف مستمر.
6. **التعلم والتطوير:** القدرة على التعلم المستمر وتطوير المهارات والمعرفة لتحسين الأداء.
7. **التعاون:** القدرة على العمل الفعال من ضمن فريق عمل، وتبادل المعرفة والخبرات.
8. **الابداع:** القدرة على البحث عن حلول جديدة وإيجاد طرق مبتكرة لتنفيذ المهام.
9. **الاتصال:** القدرة على التواصل الفعال مع الزملاء والعملاء والجهات الخارجية لتبادل المعلومات وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
10. **الموثوقية:** القدرة على الاعتماد عليه في تنفيذ المهام بمواعيد تسليم محددة وجودة متسقة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي¹:
- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
 - الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.
 - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.
 - ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التميز مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

¹ مريم ارفيس، مرجع سبق ذكره، 2019، ص ص: 481-482.

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

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده

سنتطرق في هذا المطلب الى عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده.

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي¹:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

يمكننا هنا أن نميز بين 03 أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أساسها كمية الجهد نوعية الجهد ونمط الأداء²:

1. كمية الجهد او طبيعة الجهد المبذول: وهي مقدرة الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2. نوعية الجهد ومستوى الدقة والجودة: درجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة ويعبر المعيار النوعي على:

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيتر، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، شهر (4) 2022، ص12.

² مختارية بوطيبة، "تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبيان لعيينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2021-2022، ص ص: 5-6.

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
- درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. نمط الاداء: الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل.

نستخلص اذن أن الأداء يتضمن ثلاث ابعاد جزئية متمثلة في الجهد الكمي، الجهد النوعي أسلوب بذل هذا الجهد. تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله، خلال فترة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد بمواصفات تتسم بالدقة والجودة، اما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي

تتمثل معايير الأداء الوظيفي فيما يلي¹:

1. **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج.
2. **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، ولا يقل عنها.
3. **الوقت:** مورد غير قابل للتجديد، فهو رأسمال يراعى فيه كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين.
4. **الإجراءات:** إجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها.

¹ عبد القادر بويكر وآخرون، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، شهر (4) 2021، ص 376.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح الأفراد والمنظمات، فهو يعكس مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المنظمة. حيث يؤثر في الأداء الوظيفي العديد من العوامل ويمتلك العديد من الأنواع، كما تواجهه مجموعة من المعوقات التي سنستعرضها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن إبراز أربعة أنواع الأداء الوظيفي المتمثلة فيما يلي¹:

1. الأداء المعياري: هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، وانطلاقاً

من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

2. الأداء الفعلي: يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة

الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.

3. الأداء الفردي: هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون

من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

4. الأداء الجماعي: هو مجموع النتائج المتحصل عليه عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون

محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها

¹ لطيفة زرطال، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير - المليية -"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، 2015-2016، ص106.

لكن لها عوائد على الجماعة ككل. ويعكس ما كان متوقعا فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الغيابات بكل أنواعها.
- انضباط الفرد في سلوكياته.
- الساعات الفعلية في العمل¹.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة بحد ذاتها في حال عدم ملائمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمنظمة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، وفي هذا الصدد يرى مشعلي بلال بأن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في «هاوثورن» (Hawthorne) التابعة لشركة وسترن إلكتروك (Western Electric) التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في منظمة معينة بما فيها المنظمات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربع مجموعات²:

1. العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

2. العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1.2 عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي)

ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

¹ المرجع سبق ذكره، ص 107.

² فاييزة فاضل واخرون، "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة - مغنية -"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 2017، ص 227.

2.2 عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة

معينة منها الأجر الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

3. عوامل متعلقة بالمنظمة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي

ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المنظمة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المنظمة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. فكلما كانت عوامل المنظمة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

4. عوامل متعلقة بالبيئة: أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة الذي يؤثر على

العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المنظمة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي) أو الحضري والاختلاف في الجنسية بين العمال¹.

المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها الأداء والتي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) وليست هذه العوامل وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية².

¹ المرجع نفسه، ص 228.

² رحمة بن بزة، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2020-2021، ص 117.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بالإضافة إلى النقص في التدريب قد يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.
- استعمال الآلات الحديثة لإعانة العمال وليس لتقليل فرص عملهم.
- تصميم المنظمة من خلال المخازن والورشات، التجهيزات والآلات.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- فرض التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المنظمة.
- توفير أساليب وكرق عمل مساعدة لليد العاملة.

وهناك مجموعة من الجوانب العملية والسلوكية المرتبطة بالأداء نذكرها فيما يلي¹:

أ. **سلوك العامل**: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

ب. **السلوك الاجتماعي**: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

ت. **الحالة النفسية للعامل**: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

ث. **فرص التقدم**: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

¹ المرجع نفسه، ص ص: 118-119.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى ماهية تقييم الأداء الوظيفي حيث سنتعرف على مفهومه، أهدافه، أسسه وطرقه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء وسمي تارة أخرى بقياس الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشاره¹.

وعرف تقييم الأداء على أنه تحديد مدى جودة أو عدم جودة ما قدمه الفرد من أداء في عمله، وهنا يجب اختيار معايير لقياس الأداء تتصف بالموضوعية والصدق والثبات، وقدرتها على التمييز بين أداء الافراد المختلفين².

وتعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الافراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء. إذ تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة عند انطلاق إدارة الأداء لها. وهذه المراحل هي التالية:

- تحليل الوظائف.
- تعريف الأداء.
- تسهيل وتشجيع الأداء.
- تقييم الاداء³.

¹ نوري نور الدين دودو، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور- الجلفة -"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2016-2017، ص86.

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر-الإسكندرية، 2007، ص237.

³ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان -بيروت، 2002، ص362.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه¹.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

تتمثل اهداف تقييم الأداء فيما يلي²:

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والأجور.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها.

المطلب الثالث: أسس وطرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد مجموعة من الأسس والطرق التي يعتمد عليها في تقييم الأداء الوظيفي والتي سنعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل أسس تقييم الأداء في الأسس التالية³:

- تأصيل المفهوم، إن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد، إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

¹ منير نوري وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2011، ص 322.

² حمزة الجبالي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، 2016، ص 68.

³ خديجة كاملة خالدي، "علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية اللغات والآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009-2010، ص 53.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في التنمية الذاتية.
- إدراك واعتبار كل الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الفرد إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية لقياس وتقييم الأفراد، في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على مختلف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين، وكذلك نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر أو الاستعانة بآراء مرؤوسيه¹.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل طرق تقييم الأداء فيما يلي:

- 1.2 قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- 2.2 طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
- 3.2 المقارنة الزوجية (بين عاملين):** حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

¹ المرجع نفسه، ص53.

4.2 طريقة التوزيع الإجباري: أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

5.2 طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيداً عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة¹.

6.2 قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى مليء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

7.2 إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء: وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة. هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها.

فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب تذكر منها:

- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أدائه والاطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه.
 - رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أدائه الحالي.
 - محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.
- فمعظم الدراسات الحالة تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز.

¹ مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2014، ص ص: 230-231.

8.2 الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.
- تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
- إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.
- إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.
- إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

9.2 استخدام نتائج تقييم الأداء:

يجب أن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب¹.

¹ المرجع نفسه، ص232.

خلاصة الفصل:

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة الفرد وقدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه، سواء كانت آنية أو مستقبلية، ويُعد بمثابة مرآة تعكس الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها التشغيلية. ولا يقتصر الأداء الوظيفي على تنفيذ المهام فحسب، بل يشمل أيضاً جودة الإنجاز، والالتزام بالمواعيد، ومدى التفاعل الإيجابي مع فريق العمل والبيئة المهنية. ويتضمن هذا الأداء توظيف المعارف والمهارات المكتسبة، إلى جانب السعي المستمر لتطويرها عبر التعلم الذاتي أو من خلال برامج التدريب الممنهجة. ومن هذا المنطلق، يُعد تقييم الأداء أداة إستراتيجية فعّالة لتحديد مدى كفاءة الأفراد وفعاليتهم، مما يتيح للإدارة تشخيص الفجوات المعرفية والمهارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتعزيز قدرات الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم. كما يُسهم هذا التقييم في الكشف عن نقاط القوة التي يمكن تعميمها ونقلها، ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة، الأمر الذي يُعزز من جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، والتحفيز الوظيفي.

الفصل الثالث:

الحراسة المبدائية

وخطواتها الإجرائية

تمهيد:

شهدت بيئة العمل تحولاً نوعياً بفعل الرقمنة، التي أصبحت من العوامل الجوهرية في تحسين الأداء الوظيفي، فقد أسهمت في تسريع الإجراءات، وتيسير الوصول إلى المعلومات، والحد من الأخطاء البشرية، كما أتاحت للموظفين التفرغ للمهام التحليلية والإبداعية عوضاً عن المهام الروتينية، مما انعكس إيجابياً على الكفاءة وجودة الخدمات المقدمة، لا سيما على مستوى الإدارات العمومية الهادفة إلى تعزيز علاقتها بالمواطن.

في ضوء ما سبق، ترمي هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى ترجمة الإطار النظري إلى واقع عملي من خلال إجراء بحث ميداني على مستوى بلدية قالمة، غير أن فهم نتائج هذه الدراسة على نحو دقيق يتطلب أولاً تسليط الضوء على الإطار المنهجي المعتمد. وعليه يركز هذا الفصل على تقديم المؤسسة محل الدراسة من مختلف الزوايا، وشرح المنهجية المتبعة وحدودها، إلى جانب التعريف بالمجتمع المدروس وخصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية، كما يتناول هذا الفصل توضيح بنية أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

ويعمل هذا الفصل أيضاً من خلال أهداف الدراسة وتساؤلاتها التي تم تحديدها في الإطار النظري، إلى عرض، تحليل، وتفسير النتائج المتوصل إليها ميدانياً حول أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في بلدية قالمة، وذلك من خلال قياس تصورات الموظفين حول مدى توفر الأبعاد الأساسية لدراسة داخل بلدية قالمة، وتتضمن الدراسة أيضاً اختبار مدى وجود فروقات في تصورات الموظفين نحو أثر متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

بما أن الدراسة معنية بمعرفة أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي وكذا نتائجها ببلدية قالمة، فإنه من الضروري إلقاء الضوء على طبيعة هذه المؤسسة وخصائصها.

المطلب الأول: نشأة وتطور بلدية قالمة

يتطلب التعرف على بلدية قالمة تناول نشأتها وتقديم لمحة موجزة عن تاريخها، بالإضافة الى عرض هيكلها التنظيمي، كما يشمل ذلك التعريف بالبلدية ومكوناتها المادية والبشرية وطبيعة نشاطها فضلا عن وظائفها والاهداف التي تسعى الى تحقيقها وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

الفرع أول: نشأة بلدية قالمة

تعرف البلدية على أنها الخلية الأساسية في بناء جهاز الدولة، تهتم بجوانب عدة منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذا الثقافية وتتمتع بالشخصية المعنوية فلها حقوق وواجبات فهي تسهر على تلبية حاجيات المواطن، وتعد البلدية اللبنة التي تبنى عليها أي دولة، إذ تعتبر في وقتنا الحالي جهاز مهم تتميز بطابعها السياسي والإداري والاجتماعي، وهي شخص معنوي مستقل ماديا.

وتعد بلدية قالمة من أقدم بلديات الوطن فقد تأسست عام 1837 وارتقت إلى مقر دائرة قالمة سنة 1848 ثم ولاية قالمة سنة 1974 بناء على المرسوم رقم 74- 147 المؤرخ في 1974/07/12 والمتضمن التقسيم الإداري، تقدر مساحتها بحوالي 30 ألف كم² تحتل موقع استراتيجي إذ تقع في الجهة الشمالية الشرقية للبلاد تبعد عن البحر ومطار عنابة ب 60 كلم وتوجد على ارتفاع متوسط يقدر ب 300 م يحدها من الجهة الشمالية بلدية هيلوبوليس ومن الجهة الجنوبية بلدية بن جراح ومن الشرق بلدية بلخير ومن الغرب بلدية الفجوج يقدر عدد سكانها الإجمالي ب: 144524 نسمة/ كلم².

تقدم بلدية قالمة خدماتها للمواطنين وتلبي حاجاتهم، فمن خلالها يمكنهم استخراج جميع وثائقهم الخاصة، حيث تعتمد على الديمقراطية التمثيلية للارتقاء بالجماعات المحلية على أساس أنها الوحدة الأساسية لممارسة الديمقراطية، وقد تجسدت الخطوات العلمية المكرسة لهذا الاتجاه في إصدار القوانين والإجراءات التنظيمية المنشأة والمحددة لمهام الإدارة الجزائرية المعاصرة لما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

أما المجلس الشعبي البلدي هو هيئة منتخبة لمدة رسمية يتراوح عدد أعضائه بين 7 و 33 عضوا وهذا حسب التعداد السكاني، ويمثل قيادة مثلى نظرا للمشاركة الجماعية للأعضاء المنتخبين والتي تتمثل في تجسيد المطالب المحلية بصفة فعلية¹.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية قالمة من عدة لجان لكل منها اختصاص معين من بين هذه اللجان:

- لجنة الثقافة والرياضة
- لجنة الشؤون الاجتماعية
- لجنة المالية
- لجنة الصيانة والتموين
- لجنة التجهيز والتعمير
- لجنة الصيد البحري

وهناك لجان دائمة تتشكل من بين أعضائه لاسيما تلك المتعلقة بـ:

- الاقتصاد والمالية والاستثمار
- الصحة والنظافة وحماية البيئة
- تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية
- الري والفلاحة والصيد البحري
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب
- لجنة اليقظة

- اللجنة البلدية للوقاية من الأمراض المتنقلة عن طريق المياه ومكافحتها

ويشتمل المجلس الشعبي البلدي على ستة مندوبين 06 مفوضين بالإمضاء على وثائق الحالة المدنية موزعين على:

- مندوب بالملحقة الإدارية وسط المدينة
- مندوب بالملحقة الإدارية عين الدفلة
- مندوب بالملحقة الإدارية الإخوة رحابي
- مندوب بالملحقة الإدارية واد المعيز
- مندوب بالملحقة الإدارية الحاج مبارك
- مندوب بالملحقة الإدارية الكرمات¹.

¹ المرجع نفسه.

ومما سبق نستخلص بأن البلدية وحدة مركزية لممارسة المواطنة تحتوي على جهازين، الجهاز الإداري والجهاز السياسي المنتخب كل خمس سنوات، ولكل بلدية هيكل تنظيمي تسير مصالحها وفقه. إن نظام الإدارة المحلية يأخذ أشكال متعددة من دولة لأخرى ويمكن تعريفه بأنه تلك المناطق المحدودة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية العليا للبلاد.

وفي الجزائر قد تجسد هذا النظام في مستويين هما الولاية والبلدية وهو ما أطلق عليه مصطلح الجماعات المحلية المنتخبة وقد عرفها قانون الجماعات الإقليمية 10 - 11 في المادة الأولى منه البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدول.

وقد عرفها دستور الجزائر 2020 المادة 17 منه الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية، "البلدية هي الجماعة القاعدية"

الفرع الثاني: المكونات المادية والبشرية للمؤسسة وطبيعة نشاطها

تمثل المكونات المادية والبشرية الركيزة الأساسية لقيام المؤسسة وتحقيق أهدافها، إذ تتكامل الموارد المتوفرة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه لتشكل الإطار العام لعملها. المكونات البشرية والمادية لبلدية قالمه

1. الامكانيات البشرية:

بلغ عدد عمال وموظفي البلدية سنة 2023 حوالي 1447، من بينهم 317 موظف دائم، 1041 متعاقد بعقود غير محددة المدة، و 89 متعاقد بعقود محددة المدة، بالإضافة إلى 33 عضواً في المجلس الشعبي البلدي، جميعهم يشتغلون وفقاً للقانون الخاص بموظفي الإدارة الإقليمية.

2. الإمكانيات المادية:

تمتلك البلدية موارد مادية متنوعة تشمل:

1. المنقولات: تجهيزات مكتبية وتقنية بحالة جيدة موزعة على مختلف المرافق (الإدارة، المكتبة، المركز الثقافي، المدارس....)
2. الحظيرة البلدية: تتكون من مجموعة من الآليات والوسائل كالشاحنات، الجرارات، آليات الحفر، سيارة إسعاف، وشاحنة كنس، تسهم في دعم الخدمات البلدية¹.
3. العقارات: تتمثل في:

¹ المرجع نفسه.

- غير منتجة للمداخل: تشمل المدارس، المطاعم المدرسية، المكتبات، الملاعب، المخزن، ومقرات البلدية.
- منتجة للمداخل: تضم المذبح البلدي، سوق الجملة، محلات وسكنات بلدية، مرافق تجارية وترفيهية (مسبحين، حضانات، فضاءات ألعاب، حدائق...)، بالإضافة إلى 400 محل مخصص لتشغيل الشباب.

4. طبيعة نشاطها:

يحدد القانون الجزائري مهام البلدية في إطار تحقيق التنمية المحلية، تنظيم الإقليم، وضمان الراحة والصحة والسلامة العامة، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

أ. التهيئة والتنمية:

- إعداد برامج تنموية سنوية ومتعددة السنوات وتنفيذها وفقاً للمخطط الوطني للتنمية.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ عمليات التهيئة والتنمية المستدامة.
- إبداء الرأي في المشاريع التنموية القطاعية، خاصة المتعلقة بالأراضي الفلاحية والبيئة.
- حماية الأراضي الزراعية والمساحات الخضراء.
- تشجيع الاستثمار والتنمية الاقتصادية المحلية.
- حماية التربة والموارد المائية.

ب. التعمير والهياكل القاعدية:

- إعداد أدوات التعمير بعد مصادقة المجلس الشعبي البلدي.
- إبداء الموافقة على المشاريع المؤثرة على البيئة والصحة.
- مراقبة احترام تخصيصات الأراضي، مطابقة البناء، ومكافحة السكنات غير القانونية.
- حماية التراث المعماري والثقافي.
- تخصيص العقار لبرامج التجهيز العمومي والاستثمار.
- تهيئة وصيانة الشبكات والهياكل القاعدية.
- دعم برامج السكن وتحفيز الترقية العقارية.
- تسمية المجموعات السكنية والطرق.
- المشاركة في التحضير للأعياد الوطنية وإحياء المناسبات التاريخية¹.

¹ المرجع نفسه.

ت. التربية، الحماية الاجتماعية، الشباب والثقافة:

- إنجاز وصيانة مؤسسات التعليم الابتدائي والمطاعم المدرسية.
- توفير نقل التلاميذ.
- دعم الطفولة المبكرة والتعليم التحضيري والثقافي.
- المساهمة في إنجاز وتسيير مرافق الرياضة والثقافة والتسليّة.
- دعم الجمعيات والأنشطة الشبابية والثقافية.
- تشجيع السياحة واستحداث مناصب شغل.
- التكفل بالفئات الهشة والمحرومة.
- صيانة المساجد والمدارس القرآنية.
- ترقية العمل الجمعي والمبادرات التضامنية.

ج. النظافة، الصحة العمومية، والطرق:

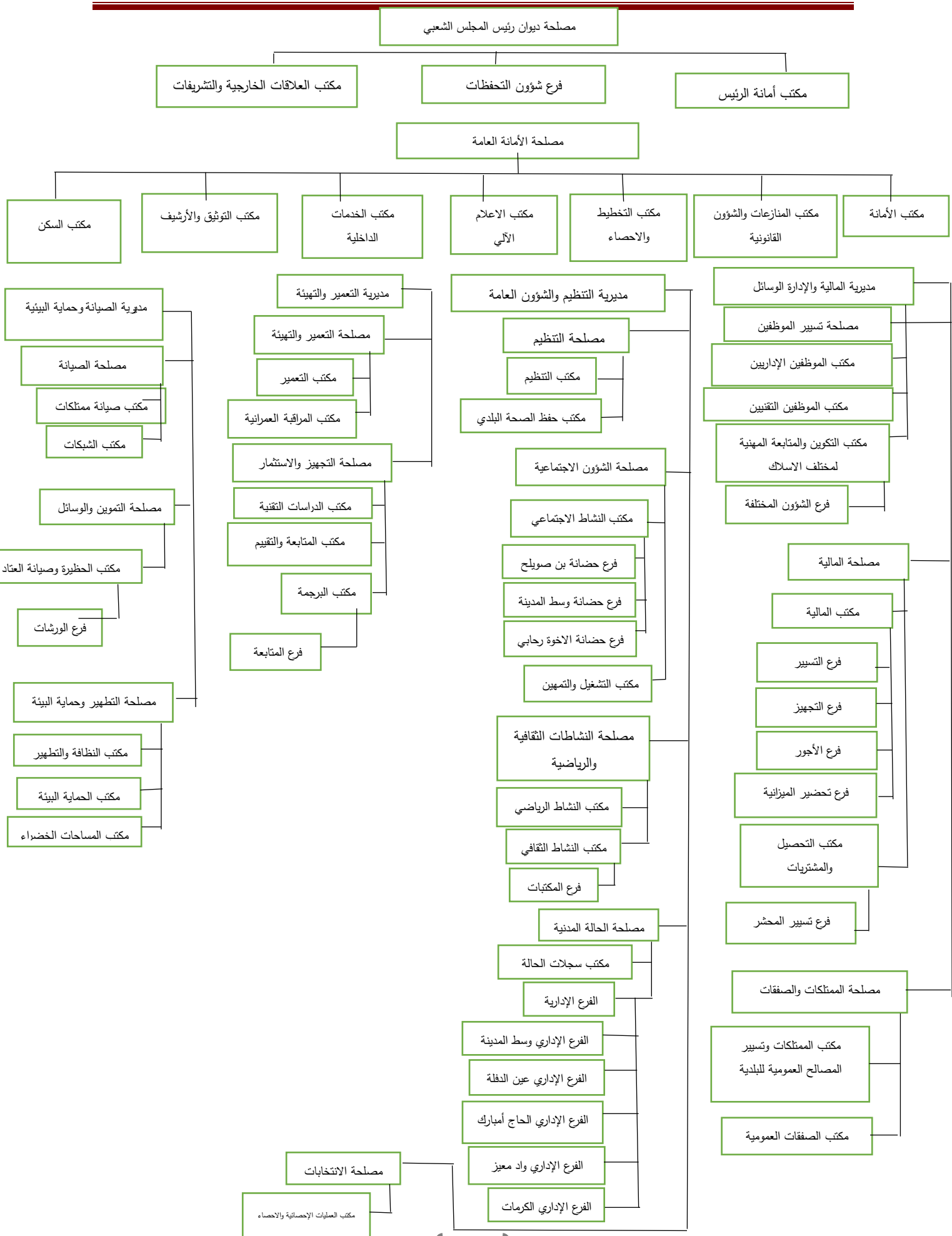
السهر على:

- توزيع مياه الشرب.
- معالجة المياه المستعملة.
- جمع النفايات ومعالجتها.
- مكافحة الأمراض.
- سلامة الأغذية والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- صيانة الطرق وإشارات المرور¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة

¹ المرجع نفسه.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة هيكلا بنائيا نموذجيا يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الاعمال عن طريق ممارسة الاختصاصات واستعمال السلطات المقررة وهو عبارة عن هيكل لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل تنظيم موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف، ويعتبر الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

تعريفه: هو عبارة عن مجموعة من المديريات بحيث كل مديرية تنقسم بدورها إلى مصالح وكل مصلحة تتكون من عدة مكاتب وفروع ومن أهم مديريات البلدية ما يلي:

- مديرية المالية الإدارية والوسائل.
- مديرية التنظيم والشؤون العامة.
- مديرية التعمير التجهيز والاستثمار.
- مديرية الصيانة الترميم وحماية البيئة.

1. مصلحة ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي: ويعتبر هيئة من المصالح الإدارية ويوجد به

مكتب رئيس الديوان وأمانته ويتكون من:

- فرع شؤون التحفظات.
- مكتب العلاقات الخارجية والتشريفات.

ومهام الديوان لا تتعلق بالمهام المسندة لإدارة البلدية وإنما مكلف بالعلاقات العمومية في إطار الاتصال وتوجيه المواطنين الى المصالح المعنية وجعل يوم الاثنين مخصص لاستقبال المواطنين وطرح انشغالاتهم.

2. مصلحة الأمانة العامة: إذ تعتبر العمود الفقري لسير الإدارة بالنسبة لبلدية قالمة وتحتوي:

- مكتب المنازعات والشؤون القانونية: مهمته تتحصر في النظر في القضايا التي تطرح على البلدية والتي تدور بين البلدية والمواطنين عن طريق رفع الدعاوي وتقديم العرائض من طرفها كمثال حالة البناء الفوضوي أو البناء في أملاك الدولة.
- مكتب التخطيط والإحصاء.
- مكتب الإعلام الآلي¹.

¹ المرجع نفسه.

- مكتب الخدمات الداخلية.
- مكتب التوثيق والأرشيف: يهتم بحفظ الوثائق المستعملة داخل مصالح البلدية ويشمل الوثائق التي يزيد عن 5 سنوات والوثائق التي يقل استعمالها داخل المكاتب كسجلات عقود الزواج الأصلية بالحالة المدنية تحفظ بالأرشيف لقلة استعمالها وهو حفظ مؤقت للوثائق وعندما تكون الوثائق قديمة جدا ترسل للأرشيف للحفظ الأبدى ويحدد هذا من طرف مختص في المجال.
- مكتب السكن.

3. مديرية المالية الإدارة والوسائل:

وتضم:

3. 1 مصلحة تسيير الموظفين: تهتم هذه المصلحة بكل شؤون العاملين بالبلدية من يوم التحاق الموظف بعمله إلى غاية خروجه منه .وبها ملفات كل الموظفين بالبلدية وسيرتهم المهنية وكل العطل السنوية والاستثنائية والمرضية مدرجة بملفاتهم والترقيات ومسارهم المهني.

- مكتب الموظفين الإداريين
- مكتب الموظفين التقنيين
- مكتب التكوين والمتابعة المهنية لمختلف الأسلاك ويضم:
- فرع الشؤون المختلفة

3. 2 مصلحة المالية:

أ. مكتب المالية: ويضم أربع فروع هي :

- فرع التسيير: ويشمل هذا الفرع بالخصوص على:

النفقات: نفقات أجور وتكاليف موظفي البلدية المساهمات المقررة في القوانين على البلديات وإداراتها، نفقات صيانة الأموال المنقولة والعقارية، نفقات صيانة طرق البلدية، الحصص والأقساط المرتبة على البلديات فوائد الديون لاقتطاع التجهيز .وتتمثل الإيرادات فيما يلي:

✓ منتج الموارد الجبائية المساهمات ومبالغ التسيير الممنوحة من قبل الدولة والجماعات والمؤسسات العمومية¹.

¹ المرجع نفسه.

- ✓ رسوم وحقوق وأجور الخدمات المنجزة والمأذون لها بموجب القوانين والنظام الجاري.
- ✓ منتج إيرادات أملاك البلدية.

• **فرع التجهيز:** ويشتمل بالخصوص على:

- ✓ النفقات وهي الأعباء الخاصة باستهلاك الدين، نفقات التجهيز العمومي، نفقات المساهمة
- ✓ برأس مال على سبيل الاستثمار ولا تلتزم البلدية بالنفقات التي تفرضها.
- ✓ فرع الأجور.
- ✓ فرع تحضير الميزانية.

ت. مكتب التحصيل والمشتريات: وبه فرع واحد هو :

- فرع تسيير المحشر

3.3 مصلحة الممتلكات والصفقات العمومية: وبها

- مكتب الممتلكات وتسيير المصالح العمومية للبلدية
- مكتب الصفقات العمومية

4. مديرية التنظيم والشؤون العامة :

أ. مصلحة التنظيم: وتضم مكتبين هم:

- **مكتب التنظيم:**

ويهتم بـ:

- ✓ بتسوية ومنح رخص استغلال المساحات
- ✓ يهتم بملف المؤسسات المصنفة وغير المصنفة.
- ✓ يهتم بملف النقل وخطوط النقل الحضري.
- ✓ يهتم بملف الجمعيات بمختلف أصنافها.
- ✓ يهتم بملف الحج اذ يتم تسجيل الراغبين في أداء فريضة الحج ويعالج ملفاتهم.
- ✓ يسلم شهادات الاستنطاق.
- ✓ يهتم بملف الخدمة الوطنية وتقديم شهادات الإحصاء بالخدمة الوطنية¹.

¹ المرجع نفسه.

- **مكتب حفظ الصحة البلدي:** مهمته المراقبة الدائمة لحفظ الصحة من ناحية المياه الصالحة للشرب، انتشار الأوبئة، أمراض الحيوانات والدواجن، اذ يقترح كل التدابير الإلزامية لضمان المحافظة على الصحة العمومية بجميع مؤسسات الدولة.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتسهر على سيرورة المطاعم المدرسية والمؤسسات التعليمية للطور الابتدائي تعالج ملف المنحة المدرسية للعائلات المعوزة والأيتام .بالإضافة إلى معالجة ملف قفة رمضان وبها مكتبان هما:
- **مكتب النشاط الاجتماعي:** وبه ثلاثة فروع هي :
 - ✓ فرع حضانة بن صويلح.
 - ✓ فرع حضانة وسط المدينة.
 - ✓ فرع حضانة الإخوة رحابي.

بالإضافة لتكفله بالمعوقين والمحرومين وأصحاب الأمراض المزمنة هذا بالتعاون مع فرع منتدب بالبلدية تابع لمديرية التضامن والنشاط الاجتماعي.

 - ✓ اصدار شهادات الاحتياج.
 - ✓ اصدار شهادة محروم للاستفادة من مجانية الدواء.
- **مكتب التشغيل والتمهين:** من مهامه:
 - ✓ استقبال وتوجيه الشباب الراغبين في التكوين عن طريق التمهين.
 - ✓ إحصاء عدد المناصب الخاصة بالتمهين.
- ج. **مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية:** وتضم:
 - **مكتب النشاط الرياضي:** يهتم بجميع أنواع الرياضة على مستوى البلدية، ينظم دورات رياضية وندوات ومحاضرات.
 - **مكتب النشاط الثقافي:** الذي يضم فرع المكتبات: يهتم هذا الأخير باستقبال وتوجيه وتقديم الكتب للراغبين في المطالعة والباحثين.
- د. **مصلحة الحالة المدنية:** وتضم¹:

¹ المرجع نفسه.

• مكتب سجلات الحالة المدنية

✓ الفروع الإدارية: وهي:

- الفرع الإداري وسط المدينة
- الفرع الإداري الاخوة رحابي
- الفرع الإداري الحاج مبارك
- الفرع الإداري عين الدفلة
- الفرع الإداري واد المعيز
- الفرع الإداري الكرمات

هـ. مصلحة الانتخابات: وتضم :

• مكتب العمليات الانتخابية والإحصاء: يهتم بتسجيل المواطنين وتسليمهم بطاقات الناخب.

5. مديرية التعمير والتجهيز والاستثمار وتضم:

5. 1 مصلحة التعمير والتهيئة: وبها مكتبان:

• مكتب التعمير.

• مكتب المراقبة العمرانية.

5. 2 مصلحة التجهيز والاستثمار: وتضم ثلاثة مكاتب:

• مكتب الدراسات التقنية.

• مكتب المتابعة والتقييم.

• مكتب البرمجة ويضم فرع المتابعة.

6. مديرية الصيانة التموين وحماية البيئة:

6. 1 مصلحة الصيانة: وتضم مكتبين هما:

• مكتب صيانة ممتلكات البلدية

• مكتب الشبكات

6. 2 مصلحة التموين والوسائل: وتضم مكتب واحد هو:

• مكتب الحظيرة وصيانة العتاد ويضم فرع الورشات.

6. 3 مصلحة التطهير وحماية البيئة: وتضم:

• مكتب النظافة والتطهير.

• مكتب حماية البيئة¹.

¹ المرجع نفسه.

- مكتب المساحات الخضراء.

المطلب الثالث: أهداف بلدية قالمة

- تتمثل اهداف بلدية قالمة فيما يلي:
1. توفير خدمات حياتية أفضل للمواطنين.
 2. تشجيع المشاركة المجتمعية في إدارة العمل.
 3. خلق جو صحي للعمل والاستقرار الوظيفي.
 4. تشجيع المشروعات التنموية والتطويرية.
 5. المساعدة في خلق فرص عمل.
 6. العمل على رفع قدرة الجهاز البلدي وكفاءته.
 7. العمل على خلق آلية تعاون وتكامل مع المؤسسات الحكومية وتكثيف العلاقات مع الجهات الخارجية لتوفير المساعدات الفنية والمالية لمشاريع المدينة
 8. تنفيذ مشاريع تطويرية لمرافق المدينة وبنيتها التحتية، لتلبي حاجات المواطنين¹.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

بعد تقديم تعريف شامل بالمؤسسة محل الدراسة في الجزء السابق، تسعى الباحثتان في هذا الجزء إلى تسليط الضوء على المنهجية المعتمدة في إطار هذه الدراسة، إلى جانب تحديد نطاقها وحدودها. كما تهدفان إلى تقديم وصف دقيق لخصائص أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات السوسيو-مهنية، بما يسهم في فهم أعمق لسياق البحث ومعطياته الأولية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة على انه يمثل مجموعة القواعد والضوابط التي يتقيد بها الباحث خلال معالجته لظاهرة ما، هذه الضوابط ترسم له الطريق الذي يسلكه في بحثه بهدف تحقيق الغاية التي تم تسطيرها لهذا البحث،² نظرًا لأن الدراسة الميدانية تهدف إلى استكشاف أبعاد الرقمنة داخل البلدية وتحليل مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، ترى الباحثتان أن المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المعني داخل البلدية، باستخدام أداة بحث تم إعدادها خصيصًا لجمع البيانات اللازمة والملائمة لطبيعة الموضوع، وقد أتاح هذا

¹ المرجع نفسه.

² عبد الجليل طواهرير وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار"، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الانسانية، 09-2020، ص23.

الأسلوب جمع معلومات دقيقة استناداً إلى إجابات المشاركين، ثم بعد ذلك تحويل هذه المعطيات إلى متغيرات إجرائية قابلة للقياس والوصف الإحصائي، وفي مرحلة لاحقة تم تحليل البيانات المجمعة، مما ساعد في تحديد العوامل المكونة للظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها، إلى جانب فهم كيفية تفاعلها مع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد موظفين بالبلدية.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة للباحثين، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي:

أولاً: الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية سحبت من بلدية قالمة.

ثانياً: الحدود المكانية: مجتمع الدراسة اقتصر على الموظفين ببلدية قالمة.

ثالثاً: الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الراهنة طيلة الموسم الجامعي 2025/2024.

رابعاً: الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في بلدية قالمة.

المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة

المقصود من مجتمع الدراسة "هو المجتمع الأكبر، أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجتمع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته. ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعد جزءاً ممثلاً للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، وتُختار منه عينة البحث"¹، ويتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 317 موظف دائم، أما العينة فهي "جزء من المجتمع الإحصائي، كما أنها تختار بطريقة علمية لتوفير بيانات عن المجتمع المختارة منه على أساس أنها تمثله وتعتبر عنه بنسبة عالية ودقيقة"². وقد سحبت عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين بالبلدية.

وفي هذا الصدد قد تم توزيع (110) استمارة على موظفين بلدية قالمة البالغ عددها الإجمالي 317 موظف دائم، وتم استرجاع (95) استمارة قابلة للتحليل أي أن حجم عينة الدراسة هو $n=95$ موظف.

¹ ايناس السعيد إبراهيم، "السوشيال ميديا وأثرها على المجتمع"، العربي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 44.

² بلخير بساس، "أساليب المعاينة لدى الباحث الاجتماعي"، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الاغواط-، العدد 29، مارس 2018، ص 143.

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة وفقا للمتغيرات السوسيو مهنية:

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول (01): توزيع الأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

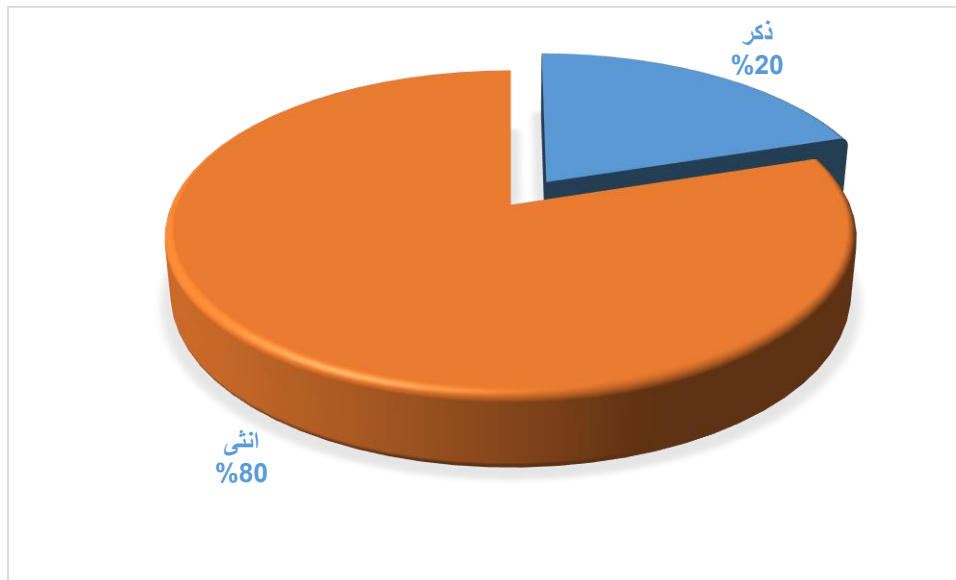
البيان	العدد	النسبة %
ذكر	19	20
انثى	76	80
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يلاحظ من الجدول السابق، أن الذكور في بلدية قالمة يشكلون ما نسبته (20%) من إجمالي العينة المسحوبة من المؤسسة، حيث بلغ عددهم (19) ذكراً، بينما تمثل الاناث ما نسبته (80%) من إجمالي عدد العمال في العينة، وذلك بتكرار مقداره (76) انثى.

هذا ويوضح الشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثانياً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير العمر:

للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير العمر إلى (04) فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضاً توزيع أفراد الدراسة وفقاً لهذه الفئات:

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

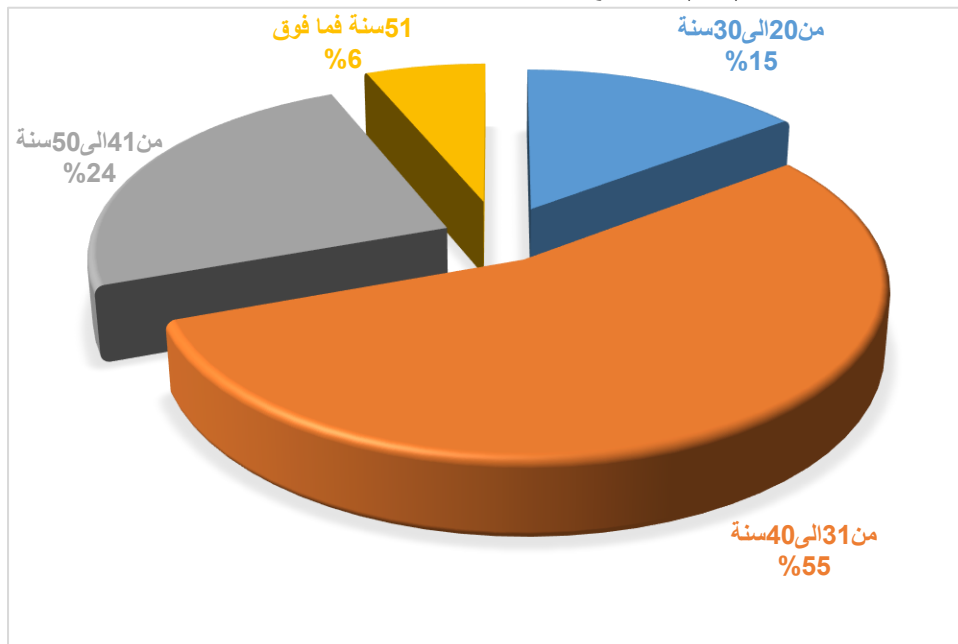
النسبة %	العدد	البيان
14.7	14	من 20 الى 30 سنة
54.7	52	من 31 إلى 40 سنة
24.2	23	من 41 إلى 50 سنة
6.3	6	51 سنة فما فوق
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة بلدية قالمه تتركز أعمارهم في الفئتين الثانية والثالثة، حيث بلغ تكرارهما على التوالي (52) و(23) مفردة، بنسب قدرها (54.7%) بالنسبة للفئة الثانية (من 31 الى 40 سنة) و(24.2%) بالنسبة للفئة الثالثة (ما بين 41 الى 50 سنة)، وبينما جاءت الفئة الأولى (من 20 إلى 30 سنة) في المرتبة الثالثة بتكرار قدره (14) بما نسبته (14.7%)، في حين جاءت الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) في المرتبة الرابعة بتكرار قدره (6) بما نسبته (6.3%) ، وبالنسبة لنا فإن هذه النتائج تعكس تركيبة عمرية يغلب عليها الطابع المتوسط إلى المتقدم نسبياً.

ويمكن توضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر حسب الشكل الموالي:

الشكل (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثالثا: خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي:

للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح (04) اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

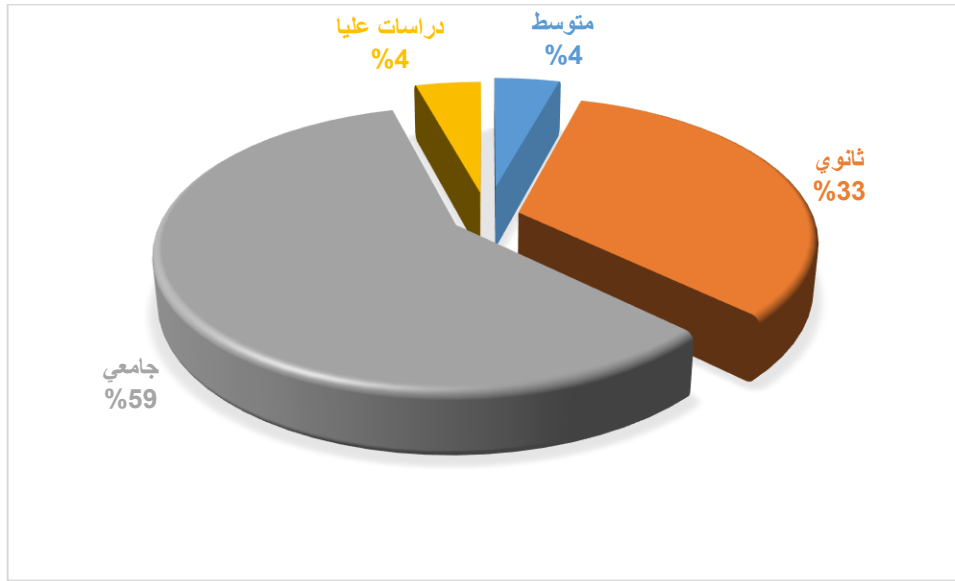
النسبة %	العدد	البيان
4.2	4	متوسط
32.6	31	ثانوي
58.9	56	جامعي
4.2	4	دراسات عليا
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة الموظفين ببلدية قالمة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ تعدادهم (56) عاملا وهو ما نسبته (58.9) من إجمالي العينة، في حين لا يمثل العمال ذوي المستوى الثانوي إلا ما نسبته (32.6) الذين بلغ عددهم (31) عمال من النسبة الإجمالية لأفراد العينة، اما العمال ذوي المستوى المتوسط فتمثل نسبتهم (4.2) الذين بلغ عددهم (4) عمال من النسبة الإجمالية لأفراد العينة، في حين شملت الدراسات العليا على ما تمثل نسبته (4.2) الذين بلغ عددهم (4) عمال من النسبة الإجمالية لأفراد العينة، ويمكن تفسير هذه النتائج بسياسة التوظيف التي تميل إلى استقطاب حاملي الشهادات الجامعية لتلبية متطلبات العمل البلدي من حيث الكفاءة والمعرفة التقنية، مع وجود محدود لحاملي الشهادات العليا نتيجة لطبيعة المناصب المتوفرة أو ضعف الحوافز الموجهة لهذه الفئة.

ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بالشكل رقم (06) لتوضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما يلي:

الشكل (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

رابعا: توزيع أفراد الدراسة وفقا للخبرة المهنية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفقا لخبرتهم المهنية ببلدية قالمة:

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

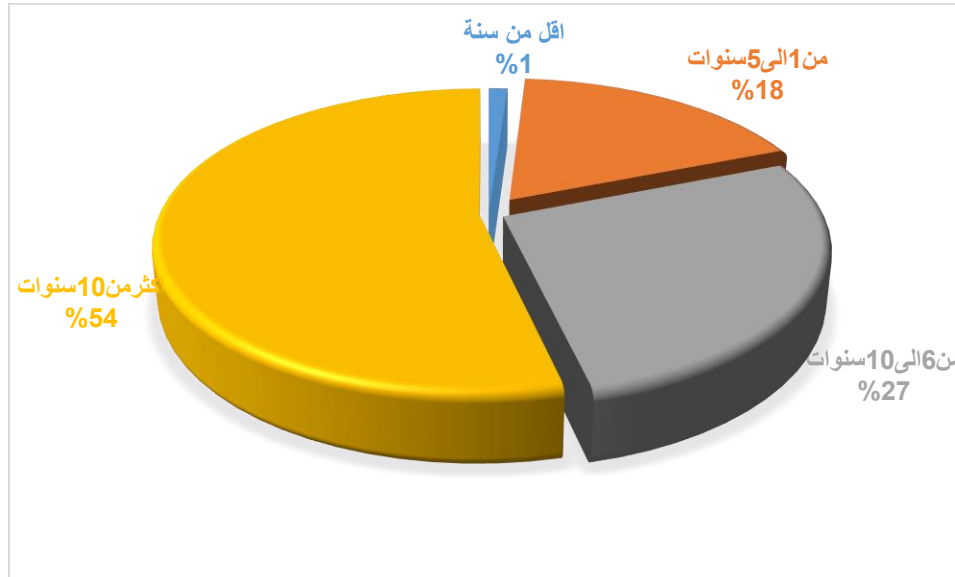
البيان	العدد	النسبة %
أقل من سنة	1	1.1
من 1 الى 5 سنوات	17	17.9
من 6 الى 10 سنوات	26	27.4
أكثر من 10 سنوات	51	53.7
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (1.1%) من أفراد عينة الدراسة الموظفين بلدية قالمة تقل خبرتهم عن سنة، في حين تبلغ نسبة أولئك الذين تتراوح خبرتهم ما بين (1) و(5) سنوات (17.9%) من إجمالي العينة، بينما تمثل نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (6) و(10) سنوات بما يعادل (27.4%) من نسبة عدد موظفي العينة، أما الموظفين الذين تتجاوز خبرتهم (10) سنوات فيمثلون النسبة الأكبر بنسبة (53.7%). ويُلاحظ أن هذا التوزيع يتماشى مع البنية العمرية للعينة، حيث تتركز أغلب الأعمار ضمن الفئتين الثانية والثالثة (من 31 إلى 50 سنة).

ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية في بلدية قالمة كما هو موضح في الشكل رقم (07):

الشكل (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

خامساً: توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي ببلدية قالمة:

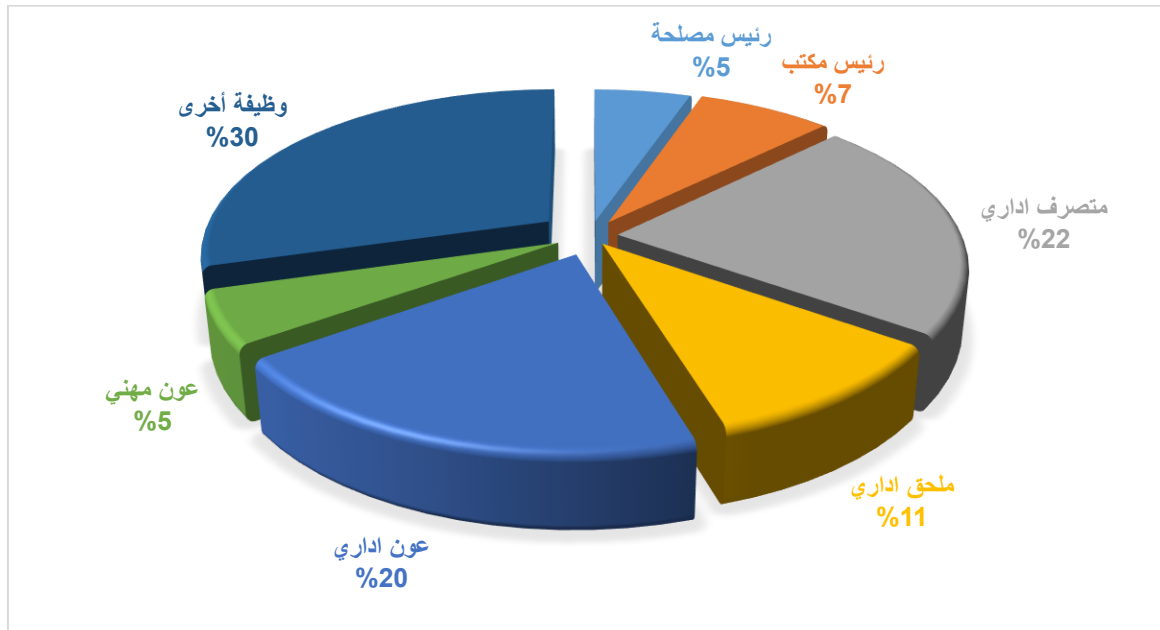
الجدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي

النسبة %	العدد	البيان
5.3	05	رئيس مصلحة
7.4	07	رئيس مكتب
22.1	21	متصرف اداري
10.5	10	ملحق اداري
20.0	19	عون اداري
5.3	05	عون مهني
29.5	28	وظيفة اخرى
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بلدية قالمة يشغلون مناصب وظيفية متنوعة، حيث تركزت النسبة الأكبر في فئة "وظيفة أخرى" التي بلغت (28) مفردة بنسبة (29.5%) من إجمالي العينة، وهو ما قد يشير إلى تنوع المهام الإدارية والخدمية التي لا تندرج ضمن التصنيفات الرسمية المحددة. تليها فئة "متصرف إداري" بعدد قدره (21) مفردة تمثل (22.1%) من مجموع العينة، ما يعكس حضوراً قوياً لهذه الفئة ذات الطابع الإشرافي والتنظيمي في الهيكل الإداري للبلدية. ثم تأتي فئة "عون إداري" بنسبة (20%) بعدد بلغ (19) موظفاً، وهي نسبة معتبرة تعكس كثافة المهام اليومية التي تعتمد على الدعم الإداري. أما فئة "ملحق إداري"، فقد سجلت نسبة (10.5%) بعدد قدره (10) موظفين، تليها فئة "رئيس مكتب" بنسبة (7.4%) بعدد بلغ (07) موظفين، وهي فئة تمثل مستوى تنسيقاً أعلى في التنظيم الإداري. فيما جاءت فئتا "رئيس مصلحة" و "عون مهني" في المرتبة الأخيرة بنفس النسبة (5.3%) لكل منهما، بعدد قدره (05) مفردات، وهو ما قد يُعزى إلى قلة المناصب القيادية أو المهن التقنية المخصصة داخل هيكل البلدية. وتُبرز هذه النتائج تنوع الوظائف داخل البلدية، مع ميل واضح نحو الوظائف الإدارية التنفيذية والمتوسطة، بما يتماشى مع طبيعة العمل البلدي الذي يتطلب مزيجاً من المهام التنظيمية والميدانية. ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي في بلدية قالمة كما هو موضح في الشكل رقم (08):

الشكل (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

المبحث الثالث: أداة الدراسة

تعتبر عملية المسح النظري للأدبيات والقراءات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس، الأساس في تكوين جملة الأفكار التي تصب في إطار إشكالية الدراسة وطبيعتها، والتي تم بلورتها لتشكل النواة الأساسية للعبارات التي اشتملت عليها استمارة الأسئلة، هذه الأخيرة تمثل الأداة الرئيسية للدراسة، والتي تسعى الباحثين فيما يلي إلى عرض وصف شامل لكيفية بنائها وإثبات صدقها وثباتها.

المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

اعتمدت الباحثين في تصميمهما لأداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة على تقسيمها إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

كان الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الخبرة المهنية؛
- المنصب الوظيفي؛

الجزء الثاني: محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

1. المحور الأول: الرقمنة

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر الرقمنة في البلدية وهو يعبر عن المتغيرات المستقلة للدراسة، والتي يبلغ عددها خمس متغيرات، تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بمدى توفر الرقمنة في بيئة عملهم، وكانت هذه الإجابات كما يلي: ضعيف جدا - ضعيف - متوسط - عالي - عالي جدا.

وأشتمل هذا المحور ككل على (23) عبارة تم تقسيمها على ابعاد الرقمنة كما يلي:

- العبارات من (1) إلى (5) خاصة بالشبكات.
- العبارات من (6) إلى (10) خاصة بالأجهزة والوسائل.
- العبارات من (11) إلى (14) خاصة بالبيانات.
- العبارات من (15) إلى (18) خاصة بالبرمجيات.

- العبارات من (19) إلى (23) خاصة بالكفاءات البشرية.

2. المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة، إذ اعتمدت الباحثتين في هذا المحور على أهم النقاط التي تبني الأداء الوظيفي لدى الفرد، ولكي تحقق الدراسة هدفها تم اختيار عبارات هذا المحور بعناية بالغة، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، وقد أشتمل على (14) عبارة، وفي المقابل تم اقتراح خمس إجابات ممكنة هي كما يلي: ضعيف جدا - ضعيف - متوسط - عالي - عالي جدا.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق صلاحية الاسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل اليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم¹، اما ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني التأكد من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم².

أولاً: صدق أداة الدراسة

نظراً لأهمية البيانات التي تسعى الباحثتان إلى جمعها، وحرصاً على أن تكون شاملة وكافية لتغطية مختلف جوانب الموضوع، فقد تم الالتزام بمعايير دقيقة في إعداد الاستمارة، من حيث صياغة العبارات بشكل موجز وواضح، وبأسلوب سهل الفهم، مع تجنب استخدام المصطلحات المعقدة أو الغامضة، واعتماد إجابات بسيطة ومباشرة. كما تم عرض النسخة الأولية من الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم العلمي، حيث تفضلوا مشكورين بتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم بشأن مدى وضوح العبارات وسلامتها من الناحية العلمية واللغوية، بالإضافة إلى مدى شمولها لأبعاد الظاهرة محل الدراسة. وبناء على هذه الملاحظات، أُجريت بعض التعديلات الجوهرية على الاستمارة، ليتم إخراجها في صيغتها النهائية بما يتوافق مع التوجيهات المقدمة، حيث كانت التعديلات كالآتي:

- حذف بعض المفردات؛

- تعديل صياغة بعض العبارات؛

- تعديل طول المحاور من خلال حذف بعض العبارات، مراعاة لطول المقياس وتشجيعاً الموظفين على التعاون في الإجابة؛

¹ حنان بشتة وآخرون، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع - جامعة جيجل، مجلد 3، العدد 2، جوان 2020، ص 118.

² مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، "موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2015، ص 194.

1. ثبات أداة الدراسة:

يستخدم معامل ألفا كرونباخ أساساً لوصف موثوقية المقاييس متعددة البنود. ويمكن تطبيق ألفا أيضاً على المقيمين بطريقة مشابهة لاستخدامه مع البنود. يتيح لنا استخدام ألفا بهذه الطريقة تحديد مدى توافق المقيمين عندما تتضمن التقييمات بيانات غير تصنيفية (مثل درجة الانفعالية، على مقياس من 1 إلى 10، في وحدات نصية مختلفة). تُعدّ بنود المقياس والمقيمون في جوهرها مؤشرات على معلومات حول ظاهرة مهمة. يمكن تقسيم المعلومات التي تقدمها البنود أو المقيمون إلى جزء يتعلق بالظاهرة المشتركة بين جميع المؤشرات وجزء آخر يتعلق بالخصائص الفريدة لكل مصدر بيانات محدد، سواءً كان بنداً أو مقيماً¹، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستمارة، وحسب العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (6): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "ألفا كرونباخ"	محاور الاستمارة
0.951	الرقمنة
0.946	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول في العينة، كما تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغ القيمة (0.907) وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

يتحقق التناسق الداخلي لأداة الدراسة عندما تشمل الصفة المراد قياسها على اختبارات أو عبارات متعددة، وتكون درجات هذه العبارات الفرعية قادرة على إعطاء صورة عن درجة الاختبار أو المحور ككل، وكلما كان معامل ارتباط درجات العبارات الفرعية بالدرجة الكلية للمحور عالياً كلما دل ذلك على توفر التناسق الداخلي للأداة ككل.

يتم قياس درجة الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط من نوع بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي تندرج ضمنه، أو مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، في حال كان المحور مقسماً إلى أبعاد مستقلة، كما هو الحال في المحور الأول من الاستمارة المعتمدة في هذه الدراسة. ونظراً لأن توفر المتغيرات التي تستهدفها الاستمارة قد يختلف من مؤسسة لأخرى،

¹ Robert F, DeVellis "Encyclopedia of social measurement, Inter-Rater Reliability", university of North Carolina, Chapel Hill North Carolina USA 2005, p317.

كان من الضروري حساب معامل بيرسون للتناسق الداخلي باستخدام بيانات العينة، لضمان دقة النتائج ومصداقيتها، وذلك على النحو الموضح فيما يلي:

أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "الرقمنة".

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة "الرقمنة" إلى (05) أبعاد، يعبر كل بعد منها على مدى توفر الرقمنة، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد على حده، وكانت النتائج كما يلي:

1- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الشبكات"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الشبكات":

الجدول (7): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشبكات والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	تتوفر البلدية على انترنت بتدفق عالي.	0.805	0.00
2	يتوفر لدى البلدية شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عمليا لتطبيق الرقمنة في العمل الإداري.	0.815	0.00
3	شبكة الاتصال متوفرة في كل الأوقات في البلدية.	0.890	0.00
4	تمتلك البلدية موقع إلكتروني للتواصل وتوفير الخدمات الضرورية.	0.785	0.00
5	تتيح البلدية صفحات للتواصل الاجتماعي مع المواطنين.	0.694	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الشبكات" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الأجهزة والوسائل"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الأجهزة والوسائل":

الجدول (8): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأجهزة والوسائل" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
6	تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب كافية.	0.817	0.00
7	تتوفر في البلدية أجهزة طباعة تعمل بشكل جيد.	0.873	0.00
8	تتوفر خطوط هاتف داخلية وخارجية للتواصل الإداري.	0.874	0.00
9	تتوفر أجهزة مسح ضوئي (Scanner) لاستخدام الوثائق الرقمية.	0.851	0.00
10	يتم تحديث وصيانة الأجهزة الرقمية بشكل دوري لضمان كفاءتها.	0.847	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأجهزة والوسائل" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وهي كلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، ما يعني أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

3- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "البيانات"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات بعد "البيانات":

الجدول (9): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "البيانات" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
11	تضمن البلدية سرعة في وصول للبيانات.	0.797	0.00
12	تعتمد البلدية على بيانات دقيقة لدعم عملياتها اليومية.	0.838	0.00
13	تضمن البلدية حماية البيانات الوظيفية من الوصول غير المصرح به.	0.834	0.00
14	تحفظ البلدية البيانات بحيث يمكن الرجوع اليها في أي وقت.	0.838	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "البيانات" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

4- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع " البرمجيات ":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات بعد " البرمجيات ":

الجدول (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " البرمجيات " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
15	البرمجيات المتاحة تسهل تقديم خدمات بصورة مباشرة للمواطنين.	0.754	0.00
16	توفر البرمجيات سهولة الحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها واسترجاعها في أي وقت.	0.777	0.00
17	تتلقى البلدية تحديثات دورية لهذه البرمجيات.	0.748	0.00
18	واجهة البرامج مفهومة لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى خبرتهم.	0.815	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "البرمجيات" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

5- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس "الكفاءات البشرية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات بعد "الكفاءات البشرية ":

الجدول (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الكفاءات البشرية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
19	تمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسوب وبرامج المكتب (Word, Excel...).	0.751	0.00
20	تتمكنون من إدخال وتحديث البيانات بدقة عبر المنصات الرقمية.	0.792	0.00

21	توفر البلدية برامج للتعليم والتدريب لاستخدام تقنيات الرقمنة.	0.735	0.00
22	توفر الأنظمة الرقمية تقارير دقيقة تسهل عملية اتخاذ القرار.	0.793	0.00
23	يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع رقمنة العمليات.	0.784	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الكفاءات البشرية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وهي كلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، ما يعني أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانياً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الأداء الوظيفي":

يتكون المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "الأداء الوظيفي" من (14) عبارة، واختبار التناسق الداخلي لعبارات هذا المحور تم حساب معامل بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما يلي:
الجدول (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
24	تؤدون المهام الموكلة إليكم وفق المعايير المناسبة.	0.679	0.00
25	تحرصون على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل.	0.677	0.00
26	تتناسب قدراتكم مع ما يتطلبه العمل من انجاز.	0.648	0.00
27	تحرصون على معرفة طبيعة جميع الاعمال الموكلة إليكم.	0.714	0.00
28	تتم عملية ترقيتكم على أساس نتائج عملية تقييم أدائكم.	0.702	0.00
29	تهتمون بمقارنة ما تتجزونه من عمل وفق الخطط والبرامج المرسومة.	0.828	0.00
30	تحرصون على استغلال كامل وقت العمل.	0.768	0.00
31	ترون أن معدل أخطائكم في العمل يعتبر محدوداً مقارنة بزملائكم.	0.542	0.00
32	تحرصون على تطوير مهارتكم وتنميتها.	0.765	0.00
33	تعتمدون في ادائكم على الوسائل التكنولوجية المتاحة في البلدية.	0.671	0.00
34	لديكم الاستعداد للقيام بأية مهام إضافية قد يتم تكليفكم بها.	0.723	0.00

35	لديكم القدرة على التواصل مع زملائكم والعمل معهم بروح الفريق.	0.426	0.00
36	سبق لكم وأن تقدمتم بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائكم.	0.733	0.00
37	تحتزمون إجراءات الأمن والسلامة المنصوص عليها في اللوائح التنظيمية للمؤسسة.	0.560	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يبين الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$) أو أقل، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v26) في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، والتي كانت كما يلي:

- 1- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- 2- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- 4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
- 5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
- 6- مقياس "ليكرت" الخماسي: يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً في مجال الدراسات التي تعتمد على المنهج المسحي في العلوم الاجتماعية والنفسية، لاسيما في الدراسات التي تحاول الوقوف على الآراء والانطباعات والسلوكيات لمجموعة من الأفراد حول مجموعة من البنود التي تحيط بالظاهرة أو الموقف الذي يتم بحثه.

ولحساب طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق القانون: $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ($4 = 5 - 1$)، ثم تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح، وذلك على النحو التالي: ($4/5 = 0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، والذي يصبح (1.8)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي يصبح (3.4)، ثم نضيفه مرة أخرى فيصبح الحد الأعلى للخلية الرابعة

هو (4.2)، وبعد إضافته مرة أخيرة يكون الحد الأعلى للخلية الخامسة بطبيعة الحال هو (5)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من (1) إلى أقل (1.8) تمثل (ضعيف جدا).
 - من (1.8) إلى أقل من (2.6) تمثل (ضعيف).
 - من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل (متوسط).
 - من (3.4) إلى أقل من (4.2) تمثل (عالي).
 - من (4.2) إلى (5) تمثل (عالي جدا).
- 7- اختبار "Kolmogorov Smirnov" للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- 8- معامل ارتباط الرتب سبيرمان "spearman" الذي يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات الحرة (غير المعلمية) واختبار فرضيات الدراسة.
- 9- اختبار "kruskal Wallis" هو اختبار إحصائي يستخدم للتحقق مما إذا كانت هناك فروقات معنوية بين متوسطات ثلاثة أو أكثر من المجموعات المستقلة، يعتبر هذا الاختبار بديلا عن تحليل "Anova".
- 10- اختبار "Mannwhitney" هو اختبار يستخدم للكشف عن أصل الفروقات في إجابات أفراد العينة، بدل اختبار "Scheffe".

المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

وانطلاقا من الأهداف والتساؤلات التي وضعت في بداية الدراسة، يهدف الجانب التطبيقي إلى تحليل ما تم التوصل إليه ميدانيا، من خلال فحص مدى اعتماد بلدية قالمة على الرقمنة بمختلف أبعادها، والمتمثلة في: الشبكات، الأجهزة والوسائل، البيانات، البرمجيات، والكفاءات البشرية، كما تسعى الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في البلدية، وذلك بهدف تحديد ملامح هذا الأداء ضمن السياق الإداري المحلي.

وفي مرحلتها الأخيرة، تتجه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي، من خلال بناء نموذج تفسيري يربط بين هذه المتغيرات، بما يسمح بفهم أعمق لأثر التحول الرقمي على تحسين فعالية وكفاءة العمل الإداري داخل بلدية قالمة.

المطلب الاول: مدى اعتماد بلدية قالمة محل الدراسة على الرقمنة

إن الوقوف على مستوى اعتماد وتوفر الرقمنة في بلدية قالمة يستدعي التطرق إلى التساؤل الفرعي الأول المتمثل فيما مدى اعتماد بلدية قالمة على الرقمنة؟

وقد تم تخصيص المحور الأول من أداة الدراسة لمعالجة هذا التساؤل، حيث جرى تناول خمسة أبعاد رئيسية تمثل الجوانب المختلفة لمفهوم "الرقمنة"، وقد تم التعبير عن كل بُعد من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مضمونه.

ولتقديم إجابة شاملة عن هذا التساؤل، تم الاعتماد على تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، المتمثلة في: حساب التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية، وذلك فيما يتعلق بعبارة المحور الأول من الاستبيان المخصص لموضوع الرقمنة. وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عما هو موضح فيما يلي:

أولاً: مدى اعتماد بلدية قالمة على بعد الرقمنة "الشبكات"

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول للرقمنة "الشبكات" والممثل بالعبارة الخمس الأولى من المحور الأول على النحو التالي:

الجدول (13): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول للمحور الأول "الشبكات"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا				
01	تتوفر البلدية على انترنت بتدفق عالي.	ت	19	11	42	21	02	2.75	1.081	متوسط
		%	20.0	11.6	44.2	22.1	2.1			
02	يتوفر لدى البلدية شبكة اتصالات داخلية(Intranet) كافية عمليا لتطبيق الرقمنة في العمل الإداري.	ت	13	17	36	25	04	2.89	1.077	متوسط
		%	13.7	17.9	37.9	26.3	4.2			
03	شبكة الاتصال متوفرة في كل الأوقات في البلدية.	ت	16	14	42	16	07	2.83	1.127	متوسط
		%	16.8	14.7	44.2	16.8	7.4			
04	تمتلك البلدية موقع إلكتروني	ت	15	07	35	24	14	3.16	1.240	متوسط
		%	15.8	7.4	36.8	25.3	14.7			

									للتواصل وتوفير الخدمات الضرورية.	
متوسط	1.287	2.94	10	26	26	14	19	ت	تتيح البلدية صفحات للتواصل الاجتماعي مع المواطنين.	05
متوسط	-	2.914	10.5	27.4	27.4	14.7	20.0	%		
المتوسط الحسابي العام										

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة في بلدية قالمة يرون أن "الشبكات" كبعد من أبعاد الرقمنة متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (2.914) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل (3.4) من والتي تمثل الخلية "متوسط".

من خلال الجدول أن جميع عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة "متوسط"، أي جميع قيم متوسطاتها تتراوح من (2.6) إلى أقل من (3.4) وهي تندرج ضمن الفئة الثالثة التي تمثل فئة "متوسط"، مما يشير من خلال تحليل مؤشرات بعد الشبكات أن بلدية قالمة تمتلك، بنية تحتية رقمية مقبولة وفعالة تدعم عملية الرقمنة، تتجلى في توفر اتصال عالي الجودة، وشبكة داخلية داعمة للعمل الإداري، ووسائل تواصل رقمية متعددة تعزز التفاعل مع المواطنين، ويلاحظ أيضا من خلال نتائج الانحراف المعياري أنها تقع ضمن حدود صغيرة مما يعكس عدم وجود تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على بعد الرقمنة " للأجهزة والوسائل"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني "لأجهزة والوسائل" للرقمنة والمتمثلة في العبارات (10,09,08,07,06) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (14): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني للمحور الأول "الأجهزة والوسائل"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جد			
06	ت	12	16	34	21	12	3.05	1.188	

متوسط			12.6	22.1	35.8	16.8	12.6	%	تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب كافية.	
متوسط	1.158	3.02	10	22	35	16	12	ت	تتوفر في البلدية أجهزة طباعة تعمل بشكل جيد.	07
متوسط	1.145	3.08	12	20	37	16	10	ت	تتوفر خطوط هاتف داخلية وخارجية للتواصل الإداري.	08
متوسط	1.202	2.88	10	17	36	16	16	ت	تتوفر أجهزة مسح ضوئي (Scanner) لاستخدام الوثائق الرقمية.	09
متوسط	1.099	2.65	05	15	33	26	16	ت	يتم تحديث وصيانة الأجهزة الرقمية بشكل دوري لضمان كفاءتها.	10
متوسط	-	2.936	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة في بلدية قالمه يرون "الأجهزة والوسائل" أن كبعد من أبعاد الرقمنة متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (2.936) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل (3.4) من والتي تمثل الخلية "متوسط".

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن جميع عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة "متوسطة"، حيث أن جميع قيم متوسطاتها تتراوح من (2.6) إلى أقل من (3.4) وهي تندرج ضمن الفئة الثالثة التي تمثل فئة "متوسط"، حيث يعكس من خلال هذه النتائج أن بلدية قالمه تولى اهتمام بتوفير تجهيزات تقنية مناسبة في بيئة العمل، تشمل الحواسيب، الطابعات، أجهزة المسح الضوئي، وخطوط الاتصال، مع التزام واضح بعمليات الصيانة والتحديث، ما يضمن دعماً مستمراً للعمل الرقمي، ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج خاصة الانحراف المعياري ضمن حدود صغيرة ما يعكس الدرجة الكبيرة لتجانس إجابات الأفراد حول هذا البعد.

ثالثاً: مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على بعد الرقمنة "البيانات"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثالث "البيانات" للرقمنة والمتمثلة في العبارات (11،12،13،14) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (15): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث للمحور الأول "البيانات"

رقم العبرة	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا			
11	تضمن البلدية سرعة في وصول للبيانات.	03	13	43	28	08	3.26	0.913	متوسط
		% 3.2	13.7	45.3	29.5	8.4			
12	تعتمد البلدية على بيانات دقيقة لدعم عملياتها اليومية.	03	12	39	29	12	3.37	0.968	متوسط
		% 3.2	12.6	41.1	30.5	12.6			
13	تضمن البلدية حماية البيانات الوظيفية من الوصول غير المصرح به.	0	13	28	29	25	3.69	1.011	عالي
		% 0	13.7	29.5	30.5	26.3			
14	تحفظ البلدية البيانات بحيث يمكن الرجوع اليها في أي وقت.	1	7	28	35	24	3.78	0.947	عالي
		% 1.1	7.4	29.5	36.8	25.3			
	المتوسط الحسابي العام						3.525	-	عالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة في بلدية قالمة يرون أن "الأجهزة والوسائل" كبعد من أبعاد الرقمنة متوفر بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (3.525) وهو عالي يقع ضمن الحدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) من والتي تمثل الخلية "عالي".

كما يتضح من الجدول أعلاه أن العبرة (11) و(12) تقع في الخلية الثالثة أي بفئة متوسط من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل الخلية "متوسط" حيث تشير هذه العبارات على توفر جودة مقبولة لتدفق وسرعة البيانات الموجودة في بلدية قالمة، كما نلاحظ كذلك أن العبرة (13) و(14) تقع في الخلية الرابعة

أي بفئة عالي من (3.4) إلى أقل من (4.2) تمثل خلية "عالي"، مما تشير هذه العبارات التي تقع ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "عالي"، وهذا يدل على توفر حماية وسرعة الاستجابة للبيانات المستخدمة من طرف الموظفين في بلدية قالمة ومن خلال نتائج الانحراف المعياري التي تقع ضمن حدود صغيرة مما يعكس ذلك على درجة التجانس لإجابات أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على بعد الرقمنة "البرمجيات"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الرابع "البرمجيات" والمتمثلة في العبارات (15،16،17،18) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع للمحور الأول "البرمجيات"

رقم العبرة	العبرة	الإجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا			
15	البرمجيات المتاحة تسهل تقديم خدمات بصورة مباشرة للمواطنين.	03	15	33	29	15	1.036	3.40	عالي
		% 3.2	15.8	34.7	30.5	15.8			
16	توفر البرمجيات سهولة الحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها واسترجاعها في أي وقت.	01	17	41	21	15	0.985	3.34	متوسط
		% 1.1	17.9	43.2	22.1	15.8			
17	تتلقى البلدية تحديثات دورية لهذه البرمجيات.	03	25	35	18	14	1.075	3.16	متوسط
		% 3.2	26.3	36.8	18.9	14.7			
18	واجهة البرامج مفهومة لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى خبرتهم.	04	16	50	12	13	1.000	3.15	متوسط
		% 4.2	16.8	56.6	12.6	13.7			
متوسط	المتوسط الحسابي العام						-	3.2625	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة في بلدية قالمه يرون أن "البرمجيات" كبعد من أبعاد الرقمنة متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (3.2625) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل (3.4) من والتي تمثل الخلية "متوسط".

كما يتضح من ذات الجدول أن (العبرة 15) العبرة الوحيدة المتوفرة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها أعلى قيمة مسجلة وهي (3.40) وبانحراف معياري قدره (1.036) حيث تقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل فئة "عالي"، وهو ما يدل على أن البرامج أو الأنظمة التقنية الموجودة تُستخدم لتبسيط وتسريع تقديم الخدمات التي تقدمها بلدية قالمه للأفراد، دون الحاجة إلى وسطاء أو إجراءات معقدة.

في حين أن بقية عبارات الأخرى كلها متوفرة بدرجة متوسط، حيث تقع في الخلية الثالثة أي بفئة متوسط من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل فئة "متوسط" مما يدل من خلال أفراد عينة الدراسة أن البرمجيات تعمل على تسهيل تقديم الخدمات، وتحسين إدارة المعلومات، مما يعكس ذلك على دور التقنية في تعزيز الكفاءة والشفافية داخل بلدية قالمه.

خامسا: مدى اعتماد الكفاءات البشرية في بلدية قالمه على الرقمنة

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الخامس للرقمنة "الكفاءات البشرية" والمتمثلة في العبارات (19، 20، 21، 22، 23) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (17): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس للمحور الأول "الكفاءات البشرية"

رقم العبرة	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جد			
19	تمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسوب وبرامج المكتب (Word, Excel, ...)	03	07	39	32	14	3.49	0.944	عالي
		3.2	7.4	41.1	33.7	14.7			
20	تتمكنون من إدخال وتحديث البيانات بدقة	02	11	39	20	23	3.54	1.050	عالي
		2.1	11.6	41.1	21.1	2.24			

المنصات الرقمية.	عبر								
توفر البلدية برامج للتعليم والتدريب لاستخدام تقنيات الرقمنة.	ت	25	20	32	13	05	2.51	1.175	متوسط
%		26.3	21.1	33.7	13.7	5.3			
توفر البلدية برامج للتعليم والتدريب لاستخدام تقنيات الرقمنة..	ت	06	16	39	23	11	3.18	1.052	متوسط
%		6.3	16.8	41.1	24.2	11.6			
يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع رقمنة العمليات.	ت	02	18	39	21	15	3.31	1.022	توسط
%		2.1	18.9	41.1	22.1	15.87			
المتوسط الحسابي العام									
							3.206	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة في بلدية قالمة يرون أن "الكفاءات البشرية" كبعد من أبعاد الرقمنة متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (3.206) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل (3.4) من والتي تمثل الخلية "متوسط".

كما يتضح من ذات الجدول أن العبارات (19) و (20) متوفرتين بدرجة عالي حيث تقع هذه العبارتين ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل فئة "عالي" مما تعكس العبارتان قدرة عالية الموظفين بلدية قالمة على استخدام المنصات الرقمية بدقة لإدخال وتحديث البيانات، إلى جانب امتلاكهم المهارات الأساسية في الحاسوب وبرامج المكتب، مما يسهم في تحسين جودة العمل وسرعة إنجازه، في حين أن بقية عبارات الأخرى كلها متوفرة بدرجة متوسط، حيث جاء العبارات (21) (22) (23) حيث تقع في الخلية الثالثة أي بفئة متوسط من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل فئة "متوسط" مما يدل من خلال أفراد عينة الدراسة أن البلدية تسمح بتوفير برامج تدريبية لاستخدام تقنيات الرقمنة بدرجة متوسطة، وكذلك يعمل الموظفون على إظهار قدرة جيدة على التكيف مع هذه التغييرات الرقمية، مما يدعم نجاح التحول الرقمي في بيئة العمل، ويلاحظ أيضا من خلال نتائج الانحراف المعياري أنها تقع ضمن حدود صغيرة مما يعكس عدم وجود تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما أن استغلال نتائج الجداول (16،17،18،19،20) التي توضح مدى توفر الرقمنة من خلال أبعادها المختلفة في بلدية قالمة كل على حدا، يسمح بصياغة الجدول رقم (18) والذي يوضح مدى توفر الرقمنة وهو كما يلي:

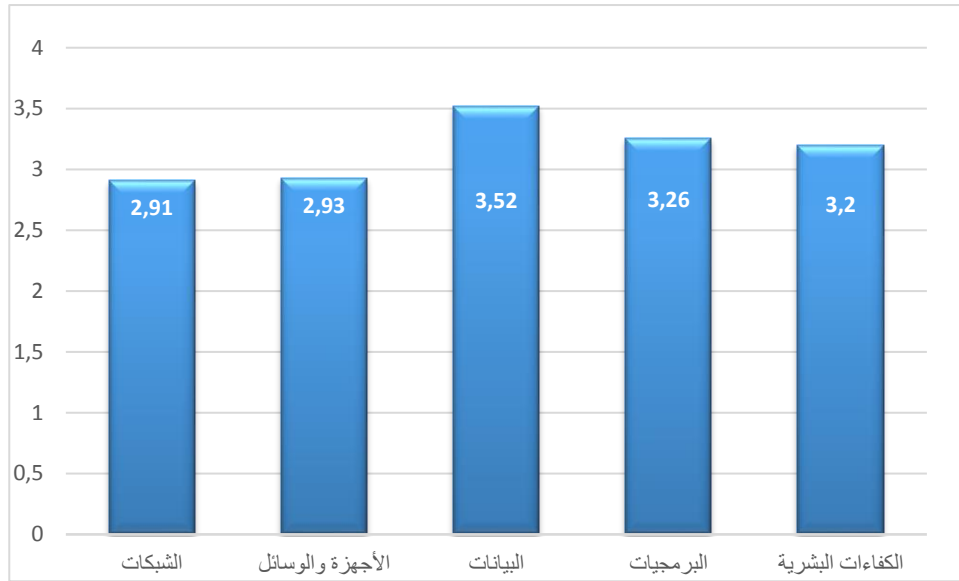
الجدول (18): مدى توفر الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة

أبعاد الرقمنة	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
الشبكات	2.914	متوسط	5
الأجهزة والوسائل	2.936	متوسط	4
البيانات	3.525	عالي	1
البرمجيات	3.2625	متوسط	2
الكفاءات البشرية	3.206	متوسط	3
المتوسط الحسابي للمحور	3.1687	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن أبعاد الرقمنة متوفرة معظمها بدرجة متوسط وذلك بنسبة لبعده البرمجيات والكفاءات البشرية والأجهزة والوسائل والشبكات حيث تنحصر كل المتوسطات الحسابية ضمن حدود الفئة الثالثة أي من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط"، في حين بعد البيانات فهو متوفر بدرجة عالية أي في حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "عالي".

الشكل (09): مدى توفر أبعاد الرقمنة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

كما يتضح من خلال الشكل اعلاه وكذلك الجدول سابق الذكر وحسب ترتيب المتوسط الحسابي لنتائج هذه الابعاد نلاحظ أن في مقدمتهم بعد البيانات ثم ثانيها بعد البرمجيات ثم يليها بعد الكفاءات البشرية ثم رابعها بعد الأجهزة والوسائل وأخيرا خامسا الشبكات وذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم التالية (3.525)، (3.2625)، (3.206)، (2.936)، (2.914)، وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الثالثة، أي أن كل هذه الأبعاد متوفرة بدرجة "متوسطة"، ما عدا بعد البيانات الذي يتوفر ضمن حدود الفئة الرابعة أي أن هذا البعد متوفر بدرجة "عالية" في بيئة العمل لموظفين بلدية قالمة.

المطلب الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية قالمة

يعد التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين ببلدية قالمة خطوة أساسية للإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني من الدراسة والذي ينص على ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدي الموظفين لبلدية قالمة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم تخصيص المحور الثاني من أداة الدراسة لقياس الأداء الوظيفي، من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس ممارسات وسلوكيات الموظفين في بيئة العمل. وقد تم تحليل إجابات أفراد العينة عبر حساب التكرارات والنسب المئوية، إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة واردة في هذا المحور، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

أولاً: تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محور الأداء الوظيفي ببلدية قالمه

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعبارات المحور الثاني من أداة الدراسة، والمتمثل في "الأداء الوظيفي"، حيث يبيّن الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية، إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الإجابات.

الجدول (19): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني "الأداء الوظيفي"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جد			
24	تؤدون المهام الموكلة اليكم وفق المعايير المناسبة.	ت	2	1	28	38	3.89	0.893	عالي
		%	2.1	1.1	29.5	40.0			
25	تحرصون على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل.	ت	3	4	17	39	3.98	0.989	عالي
		%	3.2	4.2	17.9	41.1			
26	تتناسب قدراتكم مع ما يتطلبه العمل من انجاز.	ت	5	0	29	36	3.80	1.006	عالي
		%	5.3	0	30.5	37.9			
27	تحرصون على معرفة طبيعة جميع الاعمال الموكلة إليكم.	ت	1	2	14	40	4.18	0.838	عالي
		%	1.1	2.1	14.7	42.1			
28	تتم عملية ترفيتكم على أساس نتائج عملية تقييم أدائكم.	ت	10	12	22	21	3.52	1.336	عالي
		%	10.5	12.6	23.2	22.1			
29	تهتمون بمقارنة ما تنجزونه من عمل وفق الخطط والبرامج المرسومة.	ت	8	10	32	19	3.47	1.236	عالي
		%	8.4	10.5	33.7	20.0			
30	تحرصون على استغلال كامل وقت العمل.	ت	5	3	20	36	3.89	1.067	عالي
		%	5.3	3.2	21.1	37.9			
31	ترون أن معدل أخطائكم في العمل يعتبر محدودا مقارنة بزملائكم.	ت	6	14	26	24	3.51	1.211	عالي
		%	6.3	14.7	27.4	25.3			

32	تحرصون على تطوير مهاراتكم وتنميتها.	ت	3	6	18	29	39	4.00	1.072	عالي
			3.2	6.3	18.9	30.5	41.1			
33	تحرصون على تطوير مهاراتكم وتنميتها.	ت	2	11	27	21	34	3.78	1.122	عالي
			2.1	11.6	28.4	22.1	35.8			
34	لديكم الاستعداد للقيام بأية مهام إضافية قد يتم تكليفكم بها.	ت	5	7	21	31	31	3.80	1.136	عالي
			5.3	7.4	22.1	32.6	32.6			
35	لديكم القدرة على التواصل مع زملائكم والعمل معهم بروح الفريق.	ت	0	2	17	28	48	4.28	0.834	عالي جدا
			0	2.1	17.9	29.5	50.5			
36	سبق لكم وأن تقدمتم بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائكم.	ت	9	8	25	31	22	3.52	1.210	عالي
			9.5	8.4	26.3	32.6	23.2			
37	تحتزمون إجراءات الأمن والسلامة المنصوص عليها في اللوائح التنظيمية للمؤسسة.	ت	1	3	12	24	55	4.36	0.898	عالي جدا
			1.1	3.2	12.6	25.3	57.9			
	المتوسط الحسابي العام									
								3.85	-	عالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الوظيفي بلغ (3.85)، وهو ما يندرج ضمن مستوى "عالي".

أما بالنسبة للعبارة (37) المتعلقة باحترام إجراءات الأمن والسلامة المنصوص عليها في اللوائح التنظيمية للمؤسسة قد حققت أعلى متوسط حسابي ضمن هذا المحور، حيث بلغ (4.36) بانحراف معياري قدره (0.898)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (35) "لديكم القدرة على التواصل مع زملائكم والعمل معهم بروح الفريق"، التي بلغ متوسطها الحسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.834)، أما العبارة (27) "تحرصون على معرفة طبيعة جميع الأعمال الموكلة إليكم" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري (0.838)، في حين جاءت العبارة (32) "تحرصون على تطوير مهاراتكم وتنميتها" رابعة من حيث الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (1.072).

وبالانتقال إلى بقية العبارات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98) و(3.47)، وكلها ضمن التقييم "عالي". أبرز هذه العبارات كانت العبارة (25) "تحرصون على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل" بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.989)، تليها العبارة (24) "تؤدون المهام الموكلة إليكم وفق المعايير المناسبة"، والعبارة (30) "تحرصون على استغلال كامل وقت العمل" بمتوسطين متساويين بلغ كل منهما (3.89)، مع انحرافين معياريين قدرهما (0.893) و(1.067) على التوالي.

أما العبارات التي سجلت أقل المتوسطات ضمن هذا المحور، فقد تمثلت في العبارة (29) "تهتمون بمقارنة ما تتجزونه من عمل وفق الخطط والبرامج المرسومة" بمتوسط (3.47) وانحراف معياري (1.236)، و العبارة (36) "سبق لكم وأن تقدمتم بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائكم" و العبارة (28) "تتم عملية ترقيتكم على أساس نتائج عملية تقييم أدائكم" بمتوسطين متقاربين بلغ كل منهما (3.52) مع انحرافات معيارية بلغت (1.210) و(1.336) على التوالي.

ثانياً: تفسير إجابات الأفراد حول المحور الثاني "الأداء الوظيفي" ببلدية قالمة

فيما يلي سيتم تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة "الأداء الوظيفي":

بناءً على الجدول أعلاه، تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني "الأداء الوظيفي" يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس "ليكرت" الخماسي، وهي الفئة التي تمثل تقييم "عالي"، والتي تقع بين (3.4) وأقل من (4.2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الإجابات (3.85). هذا يعكس الأداء الوظيفي المرتفع للموظفين في بلدية قالمة، مما يدل على التزامهم العالي بمتطلبات العمل وتحقيق المعايير المهنية المطلوبة.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام في أداء المهام الموكلة إليهم، ويحرصون على تنفيذها وفقاً للمعايير المطلوبة، وهو ما يعكس وعياً مهنيًا واضحاً تجاه متطلبات الوظيفة. كما تبين وجود اهتمام بالامتثال لأنظمة وإجراءات العمل، ما يدل على احترام القواعد التنظيمية والانضباط الوظيفي. وتُشير النتائج إلى توافق جيد بين قدرات الموظفين ومتطلبات المهام، مما يُساهم في تحقيق الكفاءة في الإنجاز.

وتبرز لدى الموظفين رغبة واضحة في تطوير مهاراتهم وتنميتها، ويبدون استعداداً لتولي مهام إضافية خارج نطاق مسؤولياتهم المعتادة، الأمر الذي يدل على روح المبادرة والمرونة في العمل. كما يظهر حرصهم على استغلال الوقت بشكل فعال، وتقليل معدل الأخطاء، مما يعكس وعياً بأهمية الجودة والإنتاجية.

ويبدو أن لديهم اهتمامًا بمراجعة ما ينجزونه من أعمال ومقارنته بما هو مخطط له، رغم أن هذا الجانب قد يحتاج إلى مزيد من الدعم والتحسين.

من جهة أخرى، يتضح أن التعاون بين الزملاء والعمل بروح الفريق يشكل سمة بارزة في بيئة العمل، ما يعزز من فعالية الأداء الجماعي. كما أظهرت النتائج أن احترام إجراءات الأمن والسلامة حاضر بقوة في سلوك الموظفين، وهو مؤشر إيجابي على الالتزام التنظيمي والمسؤولية المهنية. ولا يغيب عن الموظفين تقديم أفكار ومقترحات من شأنها تحسين الأداء، ما يعكس وجود ثقافة مهنية قائمة على المساهمة الفعالة في تطوير العمل.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من الجدية والانضباط والتفاعل الإيجابي، مع توفر مقومات التطوير والتحسين المستمر في الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، يقتضي أولاً التأكد من طريقة توزيع بيانات الدراسة من أجل تحديد الطريقة والأسلوب الإحصائي الأنسب للتعامل مع هذه البيانات، ولتحقيق ذلك ومعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فقد قمنا بالاعتماد على اختبار «Kolmogorov-Smirnov» الذي يسمح بمعرفة شكل توزيع البيانات قبل المباشرة في اختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: اختبار توزيع بيانات الدراسة

يقتضي اختبار الفرضيات التأكد أولاً من كيفية توزيع بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أو (k-s) لمعرفة ذلك، ويقوم هذا الاختبار على الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H_1 متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (k-s) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 0.05$) والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

ولاختبار هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار (k-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (20): نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغيرات الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		x1	x2	x3	x4	x5	Y
N		95	95	95	95	95	95
Paramètres normaux	Moyenne	2,9137	2,9389	3,5263	3,2605	3,2042	3,8556
	Ecart type	,92329	,98718	,79432	,79134	,80793	,72162
Différences les plus extrêmes	Absolue	,090	,090	,125	,124	,116	,092
	Positif	,065	,055	,125	,124	,116	,056
	Négatif	-,090	-,090	-,103	-,108	-,077	-,092
Statistiques de test		,090	,090	,125	,124	,116	,092
Sig. asymptotique (bilatérale)		,054	,054	,001	,001	,003	,046

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S) أن قيم مستوى المعنوية (Sig) الخاصة بمتغيرات الدراسة كانت على النحو التالي: (0.054)، (0.001)، (0.001)، (0.003) لكل من المتغيرات (X1)، (X2)، (X3)، (X4)، و (X5) على الترتيب، وبمقارنة هذه القيم بمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، نلاحظ أن المتغيرين (X1) و (X2) لا ترفض بشأنهما الفرضية الصفرية (H_0) نظراً لأن قيم sig أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن بياناتهما تتبع التوزيع الطبيعي، في حين ترفض الفرضية الصفرية بالنسبة للمتغيرات (X3)، (X4)، و (X5) بسبب انخفاض مستوى المعنوية عن القيمة الحدية، مما يدل على أن بيانات هذه المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بمتغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة

لاختبار العلاقة التي تجمع بين الرقمنة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة، تم الاعتماد على اختبار ارتباط الرتبة "سبيرمان" ويعتمد القرار لهذا الاختبار على المعنوية الإحصائية (r) التي تشير إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتتم قراءة قيمة معامل الارتباط سبيرمان (r) وفقاً للجدول التالي:

الجدول (21): القراءة النموذجية لمعامل الارتباط "Spearman"

نوع العلاقة	مجال (r)
علاقة قوية جدا	$0.70 \leq r$
علاقة قوية	$0.40 \leq r \leq 0.69$

علاقة متوسطة	$0.30 \leq r \leq 0.39$
علاقة ضعيفة	$0.20 \leq r \leq 0.29$
علاقة ضعيفة جدا	$0.01 \leq r \leq 0.19$

Source : Loren Leclezio et al, << **Pilot Validation of the Tuberous Sclerosis-Associated Neuropsychiatric Disorders (TAND) Checklist** >>, Article in Pediatric Neurology, University of Cape Town, South Africa, October 2015, P18

وفي حالة إشارة السالبة (-) معناه أن نوع العلاقة هو علاقة عكسية، حيث يقوم اختبار سبيرمان باختبار على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمه، قالمه عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمه، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

حيث يتم قبول الفرضية الرئيسية (H0) إذا كانت درجة الدلالة (sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة (H1) في حالة درجة الدلالة (sig) أصغر من درجة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشبكات والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمه عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وكانت نتائج اختبار "Spearman" كما يلي:

الجدول (22): نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الأولى

الأداء الوظيفي		
0.548	Spearman	الشبكات
0.000	Sig	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين متغير الشبكات ومتغير الأداء الوظيفي بلغت (0.548)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية من الناحية الإحصائية. وعليه يمكن الاستنتاج أن تحسين البنية التحتية للشبكات وربط الأنظمة والمعلومات بين الأقسام يسهم في تعزيز أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم في تنفيذ المهام، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية نسبياً بين المتغيرين.

وبناء على ذلك، ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تقول انه: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشبكات والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الأجهزة والوسائل والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وكانت النتائج كما يلي اختبار "Spearman":

الجدول (23): نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الثانية

الأداء الوظيفي		
0.419	Spearman	الأجهزة والوسائل
0.000	Sig	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين متغير الأجهزة والوسائل ومتغير الأداء الوظيفي بلغت (0.419)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة ($\text{Sig} = 0.000$) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر واستخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في بلدية قالمة، أي أنه كلما زاد اعتماد الموظفين على الأجهزة والوسائل في أداء مهامهم، ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهي تمثل علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة.

وبناء على ذلك، ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تقول انه: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأجهزة والوسائل والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البيانات والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وكانت النتائج كما يلي اختبار "Spearman":

الجدول (24): نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الثالثة

الأداء الوظيفي		
0.278	Spearman	البيانات
0.006	sig	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين متغير البيانات ومتغير الأداء الوظيفي بلغت (0.278)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.006$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية معنوية، وعليه يمكن القول إن تحسين عملية توفير البيانات وتوظيفها في بيئة العمل يساهم، ولو بشكل محدود، في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين.

وبناء على ذلك، ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تقول انه: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البيانات والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البرمجيات والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وكانت النتائج كما يلي اختبار "Spearman":

الجدول (25): نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الرابعة

الأداء الوظيفي		
0.360	Spearman	البرمجيات
0.000	Sig	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين متغير البرمجيات ومتغير الأداء الوظيفي بلغت (0.360)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة

($\alpha = 0.05$) مما يؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية وعليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز استخدام البرمجيات المناسبة والفعالة في بيئة العمل يسهم في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين المتغيرين.

وبناء على ذلك، ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تقول انه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وكانت النتائج كما يلي اختبار "Spearman":

الجدول (26): نتائج اختبار "Spearman" للفرضية الفرعية الخامسة

الأداء الوظيفي		
0.517	Spearman	الكفاءات البشرية
0.000	Sig	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين متغير الكفاءات البشرية ومتغير الأداء الوظيفي بلغت (0.517)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، وبالاغتماد على هذه النتيجة، يمكن القول إن رفع مستوى الكفاءات البشرية من خلال التأهيل والتدريب والخبرة ينعكس بشكل إيجابي وملحوس على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مما يعكس وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين.

وبناء على ذلك، ترفض الفرضية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تقول انه: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

استناداً إلى الجداول السابقة ونتائج التحليل، يمكن تقديم الجدول التالي الذي يوضح درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الرقمنة بمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في بلدية قالمة:

الجدول (27): ترتيب أبعاد الرقمنة حسب درجة ارتباط كل بعد بالأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة.

الأبعاد	معامل ارتباط الرتب "spearman" (r)	قوة العلاقة	الترتيب
الشبكات	0.548	قوية	1
الأجهزة والوسائل	0.419	متوسطة	3
البيانات	0.278	ضعيفة	5
البرمجيات	0.360	متوسطة	4

الكفاءات البشرية	0.517	قوية	2
------------------	-------	------	---

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن كل أبعاد الرقمنة لها علاقة طردية ذات دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية قالمة، حيث تفاوتت قوة العلاقة بين الأبعاد، فقد جاء بعد "الشبكات" في المرتبة الأولى، ما يدل على أن هذا البعد يعد الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، تلاه في المرتبة الثانية بعد "الكفاءات البشرية"، مما يبرز أهمية العنصر البشري في تفعيل نظم الرقمنة وتحقيق كفاءة الأداء، ثم جاء بعد "الأجهزة والوسائل" في المرتبة الثالثة، يليه بعد "البرمجيات" في المرتبة الرابعة، في حين جاء بعد "البيانات" في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى أن تأثيره على الأداء الوظيفي يعد الأضعف مقارنة بباقي الأبعاد.

وعليه يمكن القول إن الرقمنة تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء الوظيفي، وأن بعد "الشبكات" يمثل المحور الأساسي لهذا التأثير، وبما أن جميع هذه الأبعاد لها علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بالأداء الوظيفي، فإن ذلك يدل على أن العلاقة بين أبعاد الرقمنة والأداء الوظيفي تتجه في منحى طردي، أي كلما ارتفع مستوى الرقمنة بأبعادها المختلفة، تحسن مستوى الأداء الوظيفي.

وبناءً على رفض جميع الفرضيات الفرعية، يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)"، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة بجميع أبعادها ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

المطلب الرابع: المتغيرات الشخصية لدى الموظفين في بلدية قالمة وعلاقتها بمدى توفر الرقمنة والأداء الوظيفي

يقتضي العمل على التعرف والكشف على أية فروق يمكن أن تتسبب فيها المتغيرات الشخصية في إجابات الأفراد حول درجة استخدامهم للرقمنة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع المتمثل في "هل توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية"

ويستلزم الإجابة على التساؤل سابق الذكر لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه "لا توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

إن اختبار هذه الفرضية يتطلب كذلك اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تعالج كل منها الفروق المعنوية في إجابات الأفراد حسب متغير شخصي معين، ومن أجل تحديد الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ونظرا لكون بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه سيتم الاعتماد على الاختبارات البديلة وهي في هذه الحالة (Kruskal Wallis)، للكشف عن معنوية الفروقات بدلا من اختبار (Anova)، والذي يعد أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم عند توفر الشروط التالية:

- أن تكون متغيرات الدراسة أكثر من متغيرين، أحدهما سلمي (الرقمنة أو الأداء الوظيفي)
- أن يكون المتغير الثاني المعني بالمقارنة فئوي، ترتيبي (في حالة بقية متغيرات الدراسة)

ويفرض كذلك إجراء اختبار (Mann Whitney) بدل اختبار (Scheffe) للكشف عن أصل الفروقات في حالة ما إذا كان المتغير الفئوي المعني بالدراسة يقبل قيمتين فقط على الأكثر، حالة متغير الجنس (ذكر/ أنثى) في هذه الدراسة، وهو من الاختبارات اللامعلمية التي شاع استخدامها في التحليلات الإحصائية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، وعموما فإن قاعدة القرار بالنسبة للاختبارين تقوم على نفس الأساس، وتصاغ الفرضيات لكليهما كالتالي:

- (H0) لا توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
 (H1) توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية (H) إذا ما كانت درجة الدلالة (sig) أكثر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة (0.05)، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة (H1) في حالة العكس.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة "لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة في بلدية قالمه لمتغير "الجنس" عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) تم استخدام اختبار (Mann Whitney) كما سبق وأشرنا، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (28): اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير "الجنس"

الرقمنة	الأداء الوظيفي	
543.000	695.500	معامل Mann Whitney
0.096	0.805	Sig

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتبين من الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الرقمنة بلغت (0.096)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الافراد بين الذكور والإناث فيما يخص مدى استخدام الرقمنة.

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الأداء الوظيفي (0.805)، وهي كذلك أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لمستوى الأداء الوظيفي.

وبناء على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الجنس، ورفض الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

ومنه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية أنه القائلة أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة "لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة في بلدية قالمة تعزى لمتغير "العمر" عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis)، لأن عدد فئات هذا المتغير أكثر من فئتين، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (29): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "العمر"

الرقمنة	الأداء الوظيفي	
1.418	5.196	معامل Kruskal Wallis
0.701	0.158	Sig

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

تبين من الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير "الرقمنة" بلغت ($\text{sig} = 0.701$) ، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الرقمنة تعزى لاختلاف الفئة العمرية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير "الأداء الوظيفي" بلغت ($\text{sig} = 0.158$)، وهي كذلك أعلى من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي حسب الفئة العمرية.

وبناء عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، حيث لم تظهر فروق معنوية تعزى لمتغير "العمر"، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

ومنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية أنه القائلة أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة في بلدية قالمة تعزى لمتغير "المستوى التعليمي" عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis)، لأن عدد فئات هذا المتغير أكثر من فئتين، وكانت النتائج كمايلي:

الجدول (30): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "المستوى التعليمي"

الرقمنة	الأداء الوظيفي	
8.968	2.879	معامل Kruskal Wallis
0.030	0.411	Sig

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

تبين من الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الأداء الوظيفي ($\text{sig} = 0.411$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المستوى التعليمي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المتغير.

بينما بلغت قيمة sig لمتغير الرقمنة (0.030) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام الرقمنة تعزى للمستوى التعليمي، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية

المتعلقة بهذا المتغير وقبول الفرضية البديلة، وهو ما يشير تساؤلاً جديداً يتمثل في تحديد مواضع هذه الفروق ولصالح من؟

لإجابة على هذا التساؤل تكون من خلال إجراء اختبار (Mann Whitney) بين كل فئتين من متغير "المستوى التعليمي" مثلى مثلى، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي :

الجدول رقم (31): اختبار "Mann Whitney" بالنسبة لمتغير "المستوى التعليمي" حسب

الحالة

رقم الفئة	المستوى التعليمي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	sig
1	متوسط	11.25	45.00	0.176
	ثانوي	18.87	585.00	
2	متوسط	18.00	72.00	0.147
	جامعي	31.39	1758.00	
3	متوسط	2.50	10.00	0.029
	دراسات عليا	6.50	26.00	
4	ثانوي	45.66	1415.50	0.648
	جامعي	43.08	2412.50	
5	ثانوي	16.76	519.50	0.043
	دراسات عليا	27.63	110.50	
6	جامعي	28.86	1616.00	0.003
	دراسات عليا	53.50	214.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

بناءً على نتائج اختبار الموضحة في الجدول، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الفئات فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بنسبة الى للفئة رقم 3 (متوسط مقابل دراسات عليا) كانت قيمة الدلالة الإحصائية $(sig) = 0.029$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد ذوي المستوى المتوسط والأفراد ذوي الدراسات العليا.

وقد جاء متوسط الرتب لصالح فئة "الدراسات العليا" (6.50) مقابل (2.50) لفئة "المتوسط"، مما يدل على أن الأفراد من حملة الدراسات العليا يستخدمون الرقمنة بدرجة أعلى من الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط.

ويمكن تفسير هذا الفارق بالاعتماد على طبيعة البيئة التعليمية والتكوينية التي خضع لها الأفراد في كل فئة، إذ أن فئة "الدراسات العليا" غالبا ما تشمل أشخاصا منخرطين في مهن تتطلب كفاءة عالية في التعامل مع الأدوات الرقمية، أو لديهم خلفية أكاديمية تعزز مهاراتهم التقنية، في حين أن الأفراد من فئة "المتوسط" لم يخضعوا لمستوى تعليم يفرض أو يطور قدرات رقمية متقدمة.

ويعكس هذا الفارق تأثير التعليم العالي في ترسيخ المهارات الرقمية وزيادة الاعتماد على الوسائط التكنولوجية في الحياة اليومية والعمل، ما يجعل الفرق بين الفئتين منطقيا.

وكذلك في الفئة رقم 5 (ثانوي مقابل دراسات عليا)، بلغت قيمة الدلالة $(sig) = 0.043$ ، وهي أيضا أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق جوهرية بين أفراد هاتين الفئتين التعليميتين .

ونلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الرتب لصالح فئة "الدراسات العليا" (27.63) مقابل (16.76) لفئة "الثانوي"، مما يشير إلى أن الأفراد من حملة الدراسات العليا يتمتعون بمستوى أعلى في استخدام الرقمنة مقارنة بالأفراد الحاصلين على التعليم الثانوي.

ويمكن تفسير هذا الفرق بكون الأفراد في فئة "الدراسات العليا" غالبا ما يكونون منخرطين في بيئات أكاديمية ومهنية تتطلب درجة عالية من التفاعل مع الوسائط الرقمية، مثل إجراء البحوث، استخدام قواعد البيانات الإلكترونية، في حين أن الأفراد من فئة "الثانوي" لم تتح لهم نفس الفرص أو المتطلبات التي تستوجب استخدام الرقمنة بشكل يومي أو وظيفي ويعكس هذا الفرق بوضوح الأثر المباشر للمستوى التعليمي في تعزيز الكفاءة الرقمية والاعتماد على التكنولوجيا في مختلف الجوانب الحياتية والمهنية.

أما في الفئة رقم 6 (جامعي مقابل دراسات عليا) فقد كانت قيمة $(sig) = 0.003$ ، مما يدل على وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين الأفراد الحاصلين على تعليم جامعي وأولئك الذين لديهم دراسات عليا، ونلاحظ كذلك خلال الجدول أن متوسط الرتب لصالح فئة "الدراسات العليا" (53.50) مقارنة بـ "الجامعي" (28.00)، مما يدل على أن أفراد فئة "الدراسات العليا" يستخدمون الرقمنة بدرجة أعلى من فئة "الجامعي"، ويمكن تفسير ذلك بارتفاع مستوى الوعي الرقمي والتقني لدى هذه الفئة نتيجة لمتطلبات الدراسات المتقدمة، وكثرة تعرضهم للمنصات والموارد الرقمية في بيئة البحث العلمي.

في المقابل لم تسجل بقية الفئات (رقم 1، 2، 4) فروقاً ذات دلالة إحصائية، حيث تجاوزت قيمة الدلالة الإحصائية في هذه الحالات (0.05)، مما يعني أن الفروق بين تلك الفئات لم تكن جوهرية من الناحية الإحصائية.

تشير هذه النتائج إلى أن المستوى التعليمي قد يكون له تأثير على أداء الأفراد، حيث سجلت الفئات (دراسات عليا) نتائج أعلى ذات دلالة في أكثر من مقارنة، وهذا قد يعزى إلى أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية العليا يمتلكون قدرات معرفية أو خصائص نفسية واجتماعية تؤثر إيجابياً على المتغير محل الدراسة.

وفي ظل رفض الفرضية الفرعية الثالثة فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه "لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية (0.05)، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة في هذه الحالة بأنها توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة في بلدية قالمة محل الدراسة تعزى لمتغير "الخبرة المهنية" عند مستوى معنوية ، تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis)، لأن عدد فئات هذا المتغير أكثر من فئتين، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (32): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "الخبرة المهنية"

الرقمنة	الأداء الوظيفي	
3.652	1.149	معامل Kruskal Wallis
0.302	0.765	Sig

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير "الرقمنة" بلغت ($\text{sig} = 0.302$) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الرقمنة تعزى لمتغير "الخبرة المهنية".

وبالنسبة لمتغير "الأداء الوظيفي"، فقد بلغت قيمة الدلالة ($\text{sig} = 0.765$) ، وهي كذلك أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في تقييم الأداء الوظيفي حسب الخبرة المهنية.

وبالتالي، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير "الخبرة المهنية"، ورفض الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

ومنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة في بلدية قالمة محل الدراسة تعزى لمتغير "المنصب الوظيفي" عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis)، لأن عدد فئات هذا المتغير أكثر من فئتين، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (33): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "المنصب الوظيفي"

الرقمنة	الأداء الوظيفي	
معامل Kruskal Wallis	8.807	9.997
Sig	0.185	0.125

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

يتبين من الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير "الرقمنة" بلغت ($\text{sig} = 0.185$) ، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الرقمنة تعزى لاختلاف المنصب الوظيفي.

وبالمثل بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير "الأداء الوظيفي" ($\text{sig} = 0.125$) ، وهي كذلك أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي حسب المنصب الوظيفي. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي، ورفض الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

ومنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة إنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

خلاصة الفصل:

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في بلدية قالمة، من حيث النشأة، مراحل التطور، طبيعة النشاط، الأهداف المسطرة، وكذا الهيكل التنظيمي، تم الانتقال إلى عرض مجتمع الدراسة وعينتها، من خلال وصف خصائص أفراد العينة وفقاً لأهم المتغيرات الشخصية.

كما تضمن هذا الفصل شرحاً مفصلاً لبنية أداة الدراسة، مع توضيح منهجية توزيع عبارات الاستمارة على مختلف المحاور التي تناولها، وقد أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ درجة عالية من الصدق والثبات لأداة الدراسة، ما يدل على قدرتها على قياس المفاهيم التي أُعدت من أجلها، في السياق ذاته بينت نتائج اختبار بيرسون وجود تناسق داخلي بين عبارات الاستمارة والمحاور المنتمية إليها، مما يعزز صلاحية الأداة للتطبيق الميداني وكذلك استعرض الفصل أبرز الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة.

أظهر كذلك هذا الفصل من الدراسة، من خلال التحليل المنهجي للبيانات الميدانية واختبار صحة الفرضيات، أن الرقمنة تمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية قالمة، كما أنها أسهمت في تقليص الوقت والجهد، تقليل الأخطاء، تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، وهو ما انعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي داخل البلدية، كما تم تسجيل إدراك إيجابي لدى أفراد العينة نحو مختلف أبعاد الرقمنة، خصوصاً من حيث توافر الكفاءات البشرية وقدرتها على التكيف مع البيئة الرقمية.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن الموظفين ذوي المستويات التعليمية العليا كانوا أكثر إدراكاً لتأثير الرقمنة على أدائهم الوظيفي، وهو ما يمكن تفسيره بقدرتهم الأكبر على استيعاب التكنولوجيا والتفاعل معها، في حين لم تظهر فروقات معنوية تذكر مرتبطة ببقية المتغيرات الشخصية.

بناءً عليه، تؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية يشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، كما أن توجيه جهود الرقمنة بشكل متوازن نحو جميع أبعادها يساهم في تحقيق مردودية أفضل وجودة أعلى في تقديم الخدمة العمومية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تعد الرقمنة من أبرز التحولات التكنولوجية التي أحدثت ثورة نوعية في ميدان الإدارة العمومية، لما توفره من سرعة ومرونة في الأداء، مما يتيح للمرافق العامة القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي فرضها التطور الرقمي، فقد بات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة، لا خياراً، لتحقيق الفعالية والنجاعة في تسيير الشأن العام.

وتعد بيئة العمل من أهم العناصر الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وبلوغ رؤاها المستقبلية، فهي الإطار الذي يتفاعل فيه العنصر البشري مع مختلف المتغيرات التنظيمية والتقنية والإدارية، مما يجعلها عاملاً جوهرياً في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ويعتبر المورد البشري، بصفته المحرك الأساسي لأي منظمة، الأكثر تأثراً بمكونات هذه البيئة، سواء من حيث العلاقات المهنية، أو طبيعة المهام، أو مستوى التقدير والتحفيز الذي يتلقاه.

وقد أثبتت التجارب أن تطبيق الإدارة الرقمية له أثر مباشر في تعزيز جودة الخدمات العمومية، كما يتجلى كذلك في بعض القطاعات التي تبنت الرقمنة بشكل فعال، حيث ساهم الرقمنة في تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل تداولها بين مختلف الجهات الإدارية، إلى جانب تمكين المنظمات من جمع ومعالجة وتخزين كميات ضخمة من البيانات، وإتاحتها لفئات واسعة من المواطنين في وقت قياسي، بغض النظر عن البعد الجغرافي.

كما أن توظيف الرقمنة أسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن من خلال تحسين جودة الخدمات، والحد من الممارسات البيروقراطية، وتقليص فرص الفساد الإداري، وعلى الرغم من التحديات والصعوبات التي لا تزال قائمة، إلا أن الجزائر حققت خلال السنوات الأخيرة تقدماً ملموساً في مسار الرقمنة، خاصة في بعض القطاعات الحيوية على غرار الضمان الاجتماعي، والتعليم العالي، والبريد والمواصلات.

ختاماً لما تناولته هذه الدراسة، يمكن القول إن اعتماد الأنظمة الرقمية داخل البلديات يعد خياراً استراتيجياً وضرورة حتمية لتطوير المرفق العمومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، فقد أكدت التجارب والملاحظات الميدانية أن رقمنة العمليات يمثل ركيزة أساسية في دعم كفاءة العمل الإداري، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتبسيط الإجراءات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للموظفين ويرفع من رضا المواطن.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي تم إجراؤها، وبالاستناد إلى تحليل مختلف المتغيرات ذات الصلة بموضوع البحث، تم التوصل إلى إجابة شاملة للإشكالية المركزية المطروحة، والمتمثلة في "ما مدى

تأثير الرقمنة في الاداء الوظيفي للموظفين ببلدية قالمه؟" وقد تم تناول هذا الموضوع من زواياها الأساسية، حيث بدأنا باستعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بالرقمنة، من خلال التعريف بمفهوم الرقمنة، وأهدافه، وأهميته وأبعاده في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية.

ثم تم الانتقال إلى محور الأداء الوظيفي، بداية من تحديد مفهومه وأهميته، وصولاً إلى تحليل أبعاده، وقد مهد هذا الجانب النظري الأرضية للدراسة التطبيقية التي تم من خلالها رصد واقع الرقمنة داخل بلدية قالمه، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين، وذلك وفق متغيرات موضوعية تم قياسها وتحليلها بشكل علمي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة التي تؤكد وجود علاقة واضحة بين توظيف الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما سيتم التطرق إليه تفصيلاً في النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن بلدية قالمه قد عملت في إدماج الرقمنة في العدد من مصالحها، حيث تم توفير تجهيزات رقمية مثل الحواسيب، وأجهزة المسح، والطابعات، مع وجود شبكة داخلية لربط المصالح الإدارية. حيث يمكن القول أن هذه النتيجة تتوافق نسبياً مع دراسة (م. سجود عبد الرحمن العدينا، 2024) التي تؤكد على أن التحول الرقمي في البداية يحتاج إلى التغييرات المتعددة في العمليات التي يتم إجراؤها لدمج التكنولوجيا لأتمتة العمليات وتحسينها ورقمنتها.

- بينت الدراسة أن جزءاً من موظفي بلدية قالمه يشعرون بتحسين في ظروف عملهم نتيجة استخدام أدوات رقمية تيسر المهام اليومية وتخفف الضغط الناتج عن المعاملات الورقية. تُظهر هذه النتيجة توافقاً نسبياً مع نتائج الدراسة (م. سجود عبد الرحمن العدينا، 2024) التي أكدت أن اعتماد التقنيات الرقمية يُساهم في تقليل وقت العمل وتحسين الإنتاجية.

- تختلف درجة الرقمنة من مصلحة لأخرى داخل البلدية، حيث تعتمد بعض الأقسام بشكل أكبر على الوسائل الإلكترونية، في حين لا تزال أقسام أخرى تعتمد على المعالجة الورقية. يوجد توافقاً نسبياً بين هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة (م. سجود عبد الرحمن العدينا، 2024) تؤكد على أن التحول الرقمي يتطلب تغييرات متعددة في العمليات والأساليب، وأن منظمات الأعمال حققت طفرة في الخدمات الرقمية خلال جائحة كورونا، ما يوحي بأن التقدم الرقمي ليس متساوياً بالضرورة في جميع السياقات. في حين تتعارض مع نتائج الدراسة التي أجرتها (وفاء زوقار 2023). وصلت إلى طفرة رقمية خاصة بعد جائحة كورونا.

- ساهم استخدام الرقمنة في تبسيط بعض الخدمات، مثل استخراج الوثائق، مما عزز من الثقة بين المواطن والإدارة وساهم في تقليل الاحتكاك المباشر والبيروقراطية. وهي نتيجة تتوافق نسبياً مع ما توصلت إليه دراسة (م. سجود عبد الرحمن العدينيات، 2024)، التي تؤكد إلى تغيير في نمط الخدمات التقليدية وتحولها إلى رقمية، وهو ما أدى إلى تقليل التعامل المباشر (كما حصل أثناء الجائحة)، مما يشبه ما توصلت إليه دراستنا بخصوص تقليل البيروقراطية والاحتكاك المباشر. حيث يتعارض من حيث نطاق العمليات الرقمية حيث تؤكد دراسة (د. أسر أحمد خميس 2021) أن الرقمنة تشمل أتمتة شاملة للعمليات، والأمان، ونماذج أعمال جديدة.
- من بين العراقيل التي تم استنتاجها، غياب متابعة تقنية دورية للبرمجيات المستعملة، مما يعرض الأنظمة إلى التوقف أو البطء أحياناً، ويؤثر سلباً على استمرارية الخدمة. وهي نتيجة تتوافق نسبياً مع ما توصلت إليه دراسة (م. سجود عبد الرحمن العدينيات، 2024)، والتي تؤكد إلى أن من التحديات البارزة في التحول الرقمي القصور في صيانة الأنظمة الرقمية، مما يؤثر على الأداء ويُضعف ثقة المستخدمين. حيث تتعارض مع دراسة (د. أسر أحمد خميس 2021) تهدف إلى التركيز على التحول الثقافي والتنظيمي.
- بينت النتائج أن الرقمنة ليست فقط وسيلة تقنية، بل أصبحت محركاً للتفكير في تحسين الأداء وتحديث أساليب العمل، ما شجّع على البحث عن الكفاءة والابتكار الإداري. حيث هذه النتيجة تتوافق كلياً مع ما أورده الدراسة السابقة (م. سجود عبد الرحمن العدينيات، 2024) حيث تؤكد أن الرقمنة لم تعد تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل أصبحت رافعة للتغيير التنظيمي والفكري، ومحركاً لتطوير الأداء والبحث عن الكفاءة والابتكار.
- من خلال الدراسة وتفسير النتائج ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26 يتبين انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، هذا يعني أن الرقمنة تسهم بشكل ملحوظ في تحسين أداء الموظفين، سواء من حيث الكفاءة، أو الفعالية، أو سرعة الإنجاز، وهو ما يؤكد الفرضية الأساسية التي انطلقت منها هذه الدراسة، والمتمثلة في وجود أثر إيجابي للرقمنة على الأداء الوظيفي في بلدية قالمة. وهي نتيجة توافقت كلياً مع دراسة (سناء راهب، حليلة شابي، 2023) حيث أكدت إلى أن الرقمنة تؤثر إيجابياً بشكل واضح ومباشر على الأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين. حيث نلاحظ أنها تتعارض مع نتائج دراسة (وفاء زوقار 2023) في وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الرقمنة والأداء المؤسسي.

- كما يمكن استنتاج من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26 انه توجد علاقة ارتباط (علاقة ارتباط طردية ضعيفة إلى متوسطة) ذات دلالة إحصائية بين بعد البيانات ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بلدية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، يشير هذا إلى أن تحسين معالجة البيانات الرقمية داخل بلدية قالمة من حيث الجمع والتصنيف والأرشفة يسهم بشكل كبير، وإن كان محدوداً، في تحسين أداء الموظفين. ومع ذلك لتحقيق تأثير أكبر، من الضروري دعم بعد البيانات بمتغيرات مثل التدريب المستمر، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وتكامل الأنظمة داخل الخدمات الإدارية. حيث تتوافق جزئياً هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجرتها (سنا راهب، حليلة شابي، 2023) حيث تشير إلى أن الخلل التقني يعيق الأداء الوظيفي في حين لم يلاحظ تأثير معنوي لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي.

- كما يتضح من نتائج الدراسة التطبيقية وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26 انه توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامهم لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) حيث هذه الفروق على مستوى المستوى التعليمي فقط، يتضح أن فعالية استخدام الرقمنة في بلدية قالمة ترتبط جزئياً بالمستوى التعليمي للموظفين، فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زادت القدرة على التعامل مع أدوات الرقمنة، مما يبرز أهمية الاستثمار في التكوين والتدريب لجميع الموظفين، خاصة من ذوي المستويات التعليمية الأقل، لضمان عدالة التوزيع في الاستفادة من التحول الرقمي. تُظهر هذه النتيجة توافقاً نسبياً مع نتائج الدراسة (سنا راهب، حليلة شابي، 2023) التي تؤكد على وجود أثر إيجابي للرقمنة عندما يتوفر التمكين الرقمي للعاملين، أي عندما يكونون قادرين على استخدام هذه التقنيات بكفاءة. حيث تتعارض هذه النتيجة مع دراسة التي أجراها (د. أسر أحمد خميس 2021) في أن تقنيات الاتصال الرقمي جعلت الموظف أكثر انخراطاً في صنع القرار والمعلومات.

التوصيات:

استناداً إلى ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج في الجانب التطبيقي، تم الخروج بجملة من التوصيات المقترحة، من أبرزها:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية لبلدية قالمة وذلك من خلال توفير تجهيزات معلوماتية حديثة (أجهزة كمبيوتر، خوادم، شبكات...) وتحديث البرمجيات الإدارية لضمان أداء وظيفي أكثر كفاءة.

- تطوير كفاءات الموارد البشرية وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة الموظفين في مجال استخدام نظم المعلومات، وتطبيقات الرقمنة، لرفع مستوى الفهم والقدرة على استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال.
- نشر وعي مؤسسي داخلي يشجع على تقبل التحول الرقمي واعتباره فرصة لتطوير الأداء لا تهديدا للطرق التقليدية.
- إنشاء لجان متابعة داخلية تقوم بتقييم أثر تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي بشكل دوري، وتقديم اقتراحات للتحسين المستمر.
- تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وذلك بهدف تقديم خدمات عصرية وفعالة تلبي احتياجات المواطنين المحليين.
- توفير برامج تدريبية موجهة للموظفين ذوي المستوى التعليمي المتوسط أو الضعيف لتمكينهم من استخدام الوسائل الرقمية بنفس كفاءة زملائهم، وتقليل الفوارق في الأداء.
- توجيه البلدية لوضع خطة شاملة للرقمنة تحدد الأهداف، الأولويات، الوسائل، والآجال الزمنية، مع إشراك مختلف الفاعلين الإداريين في وضعها وتنفيذها.
- حث المواطنين على استخدام التطبيقات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالبلدية لتقديم الشكاوى، استخراج الوثائق، أو متابعة الطلبات، مما يساهم في تقليل الضغط على المرافق التقليدية.
- توعية المواطن على التعامل المسؤول مع البيانات الرقمية، وعدم إساءة استخدام المنصات الإلكترونية أو تقديم معلومات غير دقيقة.
- تشجيع المواطنين على تقديم آرائهم وملاحظاتهم حول جودة الخدمات الرقمية، بما يساعد على تطويرها وتحسينها باستمرار.

آفاق الدراسة:

بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة، وارتباطا بالتحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها قطاع الإدارة العمومية، تفتح هذه الدراسة آفاقا بحثية مستقبلية متعددة يمكن الاستفادة منها في توسيع وتعميق فهمنا لظاهرة الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، ومن أبرز هذه الآفاق، إمكانية تعميم الدراسة على بلديات أخرى في مختلف ولايات الوطن من أجل المقارنة واستخلاص مؤشرات وطنية حول مدى فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، كما يمكن مستقبلا التركيز على دراسة كل بعد من أبعاد الرقمنة بشكل منفصل بهدف معرفة الأثر التفصيلي لكل منها على الأداء.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- 1- السعيد إبراهيم ايناس، "السوشيال ميديا وأثرها على المجتمع"، العربي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
- 2- الجبالي حمزة، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، 2016.
- 3- كافي مصطفى يوسف، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2014.
- 4- بلوط حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان -بيروت، 2002.
- 5- صلاح الدين عبد الباقي، مسلم علي الهادي وحسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر-الإسكندرية، 2007.
- 6- صالح عبد الفتاح إيمان، "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية"، دار إبيس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 7- مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2006.
- 8- مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، "موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2015.
- 9- نوري منير، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2011.

ثانياً: المجلات العلمية

- 1- ابو دية حنان، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية call center"، فلسطين، مجلد 32، العدد 2، ديسمبر 2022.
- 2- ارفيس مريم، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-"، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة-الجزائر، العدد 6، 2019.

- 3- الشكير أيوب، نور الهدى دريوش، مسراتي خولة، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيوميتريّة لبلدية أحمر العين"، جامعة البليدة (2) -الجزائر، المجلد 5، العدد 2.
- 4- العديّات سجود عبد الرحمان، "التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ببلدية الطفيلة الكبرى-الاردن"، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 69، 09-2024.
- 5- الحسيني عائشة بنت أحمد، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات"، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر - يناير 2013.
- 6- المطلق نايف بن سليمان بن عبد العزيز، "إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية بالرياض - المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، كلية الملك فهد الأمنية-الرياض، المجلد 41، العدد 1، 2021.
- 7- بساس بلخير، "أساليب المعاينة لدى الباحث الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية -جامعة الاغواط-"، العدد 29، مارس 2018.
- 8- بشته حنان وبوعموشة نعيم، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع- جامعة جيجل، مجلد 3، العدد2، جوان2020.
- 9- بوشنافه أحمد، بوداوي فاطنة، "تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي - تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية مخبر الصناعات التقليدية لجامعة -الجزائر 3، المجلد 07، العدد 01، سنة 2018.
- 10- بوعلالة عائشة، "نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار"، مجلة البشائر الاقتصادية، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري، جامعة ادرار -الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2021.
- 11- بوبكر عبد القادر وآخرون، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، شهر 2021(4)
- 12- محمد الصالح وآخرون، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، العدد 2، 2014.
- 13- جاسم انتظار احمد، "أثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 1، 2021.

- 14- حسن حمد سرور و عبد الله رزف، "تأثير الوازع الديني على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات جمعية المبرات الخيرية"، مجلة منار الشرق للدراسات الإدارية والتجارية، العدد 1، 2024.
- 15- تحتات خولة و خيرى جمال ، "مساهمة الاداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، جامعة محمدبوضيلف -مسيلة ،المجلد14،العدد 2، 2023.
- 16- خميس آسر أحمد، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02 العدد02، جامعة دمياط، جويلية 2021.
- 17- دبله عبد العالي، عزوز مرابط عياش، "تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد17، 2016.
- 18- دروش سعد زناد، مصطفى احمد مصطفى، "اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2018.
- 19- زوقار وفاء، "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بركة" مجلة طبنة، المجلد، 06العدد 02، 05-12-2023.
- 20- راهب سناء، شابي حليلة، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد13، العدد1، 09-06-2023.
- 21- زينب السيد محمود علي المناخي، "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15 العدد 04أكتوبر 2024.
- 22- طواهر عبد الجليل، عثمان بلال، "مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار"، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الانسانية، 09-2020.
- 23- عبد الحميد، عبد المؤمن ومحمد حدو، "مدى تأثير الكفاءات الرقمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة التعليمية"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة -الجزائر 3، المجلد13، العدد1، 2024.

- 24- عسلي نور الدين، "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، 2018.
- 25- فاضل فايزة، سعدون سمية، "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة - مغنية -"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 2017.
- 26- كاب آمال، سميرة لالوش، "الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي"، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن المجلد التاسع العدد 02/ أبريل 2024، بوقرة بومرداس-الجزائر، 2024.
- 27- نعييرات جهاد أحمد عبد الرزاق، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، شهر (4) 2022.
- 28- ميلي سمية أحمد، بن رجم عبد الغفار ومنصوري حمزة، "دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، جامعة محمد بوضياف مسيلة، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 3، 2018.
- 29- يحيوي وعمر كعيوش، "متطلبات الرقمنة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الفواعل العلمية التعليمية (الأستاذ/طالب)"، المجلد 9 العدد 1، جامعة ابن خلدون تيارات -الجزائر، 2024.

ثالثا: الملتقيات

- 1 -ضريفي الصادق ، " تحديات التحول الى الحكومة الالكترونية في الجزائر"، الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 26/27 نوفمبر 2018.

رابعا: الرسائل الجامعية

- 1- العلوان أحمد رائد محمد صالح، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2022.

- 2- بن يزة رحمة، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2020-2021.
- 3- بوطيبة مختارية، "تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2021-2022.
- 4- خالدي خديجة كاملة، "علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية اللغات والآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009-2010.
- 5- زرطال لطيفة، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير - الميلية -"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، 2015-2016.
- 6- سوطه نور الهدى، "أثر الرقمنة على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية _توقرت_"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023/2024.
- 7- ضويحي حمزة، "فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي مع دراسة ميدانية: لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2014-2015.
- 8- دودو نوري نور الدين، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور - الجلفة -"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2016-2017.
- 9- مهيري سهيلة، "المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص اعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، 2006م.

خامسا: المواقع الالكترونية

- 1- "الرقمنة Digitization أهدافها وأنواعها ومراحلها ومجالاتها وإيجابياتها وسلبياتها"، تاريخ النشر 7 يناير 2025، أنظر لرابط <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/digitization>
- 2- "كل ما تحتاج معرفته عن الرقمنة الفوائد وطريقة التطبيق"، تاريخ النشر 2-9-2024، انظر للرابط، <https://elbadilabc-ar.dz/%D9%83%D9%84-%D9%85%D8%A7-%D8%AA%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC-%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%AA%D9%87-%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9/>
- 3- شركة SAP، "ما هو التحول الرقمي؟"، أنظر الرابط: <https://www.sap.com/mena-ar/resources/what-is-digital-transformation>
- 4- الحداق لتقنية المعلومات، "تأثير الرقمنة والأتمتة على تحسين الجودة وتقليل التكاليف"، تاريخ الاطلاع 27 جوان 2025، أنظر الرابط: <https://www.alhaddaq.com/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D8%AA%D9%85%D8%AA%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9/>

المراجع الأجنبية:

- 1- Воляннюк Анастасія Сергіївна, "СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ", Херсонський державний університет, Херсон, Україна , Open educational e-environment of modern University , No 18 ,2025.
- 2- Ifunanya H.Anusi, Emmanuel Mutambara, "Digital Technology and Health Workers Performance; A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa", International Journal of Social Science and Religion, Volume 3, Issue3,2022.

- 3- Issah Iddrisu, Bawah Mohammed, Investigating the influence of employee voice on public sector performance : **"The mediating dynamics of organizational trust and culture"**, Social Sciences & Humanities Open, Volume 10, 2024.
- 4- Sophie Clohessy ,Theodoros N Arvanitis, Umer Rashid, Carly Craddock, Mark Evans, Carla T Toro, Mark T Elliott, " **Using digital tools in clinical, Heath and social care research: a mixed methods study of UK stakeholders**" ,vouime14 Issue 04 , 08 february2024.
- 5- Robert F, DeVellis "Encyclopedia of social measurement,Inter-Rater **Reliability**", univrsity of North Carolma, Chapel Hill North Cardom USA 2005.
- 6- Loren Leclezio et al, "**Pilot Validation of the Tuberous Sclerosis-Associated Neuropsychiatric Disorders (TAND) Checklist**" , Article in Pediatric Neurology, University of Cape Town, South Africa, October 2015.
- 7- TILÉN GORENŠEK and ANDREJ KOHONT, **"CONCEPTUALIZATION OF DIGITALIZATION : OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR ORGANIZATIONS IN THE EURO-MEDITERRANEAN AREA"**, Volume 12 2019, Number 2.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

ملحق رقم (1): استمارة الأسئلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

دراسة ميدانية لأثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية

-دراسة ميدانية ببلدية قالمة-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد

في إطار اعداد بحث ميداني للحصول على شهادة الماستر في قسم علوم التسيير تحت عنوان:
"أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية -دراسة ميدانية ببلدية قالمة-"، نرجو منكم فضلا
وليس أمرا ملاً الاستبيان المرافق بما يستحقه من عناية حتى تكون نتائج أكثر دقة مع التعهد بسرية البيانات
وعدم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

أسماء الطلبة:

الأستاذ المشرف:

د. بلكبير بومدين

- طويل كلثوم

- زغدودي إيمان

الجزء الأول: البيانات العامة

- 1-الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- 2-العمر: من 20 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐
- من 41 الى 50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐
- جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 5-الخبرة المهنية: أقل من سنة ☐ من 1 الى 5 سنوات ☐
- من 6 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 6-المنصب الوظيفي: رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐
- متصرف اداري ☐ ملحق اداري ☐
- عون اداري ☐ عون مهني ☐
- وظيفة أخرى ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن رأيكم.

المحور الأول: الرقمنة

ما مدى إحساسكم بتوفر المتغيرات التالية في واقع عملكم؟

رقم العبارة	الإجابة العبارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
الشبكات						
1	تتوفر البلدية على انترنت بتدفق عالي.					
2	يتوفر لدى البلدية شبكة اتصالات داخلية(Intranet) كافية عمليا لتطبيق الرقمنة في العمل الإداري.					

					3	شبكة الاتصال متوفرة في كل الأوقات في البلدية.
					4	تمتلك البلدية موقع إلكتروني للتواصل وتوفير الخدمات الضرورية.
					5	تتيح البلدية صفحات للتواصل الاجتماعي مع المواطنين.
الأجهزة والوسائل						
					6	تتوفر البلدية على أجهزة حاسوب كافية.
					7	تتوفر في البلدية أجهزة طباعة تعمل بشكل جيد.
					8	تتوفر خطوط هاتف داخلية وخارجية للتواصل الإداري.
					9	تتوفر أجهزة ماسح ضوئي (Scanner) لاستخدام الوثائق الرقمية
					10	يتم تحديث وصيانة الأجهزة الرقمية بشكل دوري لضمان كفاءتها.
البيانات						
					11	تضمن البلدية سرعة في وصول للبيانات.
					12	تعتمد البلدية على بيانات دقيقة لدعم عملياتها اليومية.
					13	تضمن البلدية حماية البيانات الوظيفية من الوصول غير المصرح به.
					14	تحفظ البلدية البيانات بحيث يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
البرمجيات						
					15	البرمجيات المتاحة تسهل تقديم خدمات بصورة مباشرة للمواطنين.
					16	توفر البرمجيات سهولة الحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها واسترجاعها في أي وقت.
					17	تتلقى البلدية تحديثات دورية لهذه البرمجيات.
					18	واجهت البرامج مفهومة لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى خبرتهم.

الكفاءات البشرية					
					19
					تمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسوب وبرامج المكتب (Word, Excel...). .
					20
					تتمكنون من إدخال وتحديث البيانات بدقة عبر المنصات الرقمية.
					21
					توفر البلدية برامج للتعليم والتدريب لاستخدام تقنيات الرقمنة.
					22
					توفر البلدية برامج للتعليم والتدريب لاستخدام تقنيات الرقمنة..
					23
					يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع رقمنة العمليات.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

ما مدى احساسكم بالمتغيرات التالية في واقع عملكم؟

رقم العبارة	الإجابة العبارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
24	تؤدون المهام الموكلة اليكم وفق المعايير المناسبة.					
25	تحرصون على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل.					
26	تتناسب قدراتكم مع ما يتطلبه العمل من انجاز .					
27	تحرصون على معرفة طبيعة جميع الاعمال الموكلة إليكم.					
28	تتم عملية ترقيتكم على أساس نتائج عملية تقييم أدائكم.					
29	تهتمون بمقارنة ما تتجزونه من عمل وفق الخطط والبرامج المرسومة.					
30	تحرصون على استغلال كامل وقت العمل.					
31	ترون أن معدل أخطائكم في العمل يعتبر محدودا مقارنة بزملائكم.					
32	تحرصون على تطوير مهاراتكم وتنميتها.					

					33	تعتمدون في ادائكم على الوسائل التكنولوجية المتاحة في البلدية.
					34	لديكم الاستعداد للقيام بأية مهام إضافية قد يتم تكليفكم بها.
					35	لديكم القدرة على التواصل مع زملائكم والعمل معهم بروح الفريق.
					36	سبق لكم وأن تقدمتم بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائكم.
					37	تحترمون إجراءات الأمن والسلامة المنصوص عليها في اللوائح التنظيمية للمؤسسة.

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الجامعة	الأستاذ
أستاذ التعليم العالي	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-	خليل عبد الرزاق
أستاذ محاضر (أ)	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-	بوناب محمد
أستاذة محاضرة (ب)	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-	لموي أمينة
أستاذة محاضرة (ب)	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-	بن طاجين ايمان

ملحق رقم (3): اتفاقية اجراء دراسة ميدانية ببلدية قالمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 Mai 1945 Guelma

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département : Gestion

قسم : علوم التسيير

N° : /D.G/F.S.E.C.S.G/U.G/2025

رقم : /ق.ع.ت. / ل.ع.ا.ت.ع.ت. / ج.ق. / 2025

Guelma, le

قائلة، في 11 مارس 2025

إلى السيد: رئيس بلدية قالمة

الموضوع: طلب إجراء زيارة ميدانية أو تربص

تحية طيبة، و بعد....

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): طوييل كمال رقم السجل: 20.20.360.30.6.0.9

الطالب (ة): نواعت وحيدي رقم السجل: 20.20.360.30.8.1.3

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير في السنة (الأولى) / (الثانية) ماستر: فرع (علوم التسيير) / (علوم مالية)

تخصص: إدارة في حاجة لإجراء زيارة ميدانية بمؤسستكم.

موضوع الزيارة: تأثر الرقمنة على الأداء الوظيفي

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم:

اسم ولقب وإمضاء الأستاذة (ة) المشرفة (ة):

مساعد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتعليم في الخارج
إمضاء: يسوناب محمد

تأشيرة المؤسسة المستقبلة:

رئيس المجلس الشعبي البلدي
عقرون عمار

ملحق رقم (4): وثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة

الفصل الأول: لمحة عن المؤسسة المستقبلية

1-التعريف بالبلدية

تعرف البلدية على أنها الخلية الأساسية في بناء جهاز الدولة، تهتم بجوانب عدة منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذا الثقافية وتتمتع بالشخصية المعنوية فلها حقوق وواجبات فهي تسهر على تلبية حاجيات المواطن، وتعد البلدية اللبنة التي تبنى عليها أي دولة، إذ تعتبر في وقتنا الحالي جهاز مهم تتميز بطابعها السياسي والإداري والاجتماعي، وهي شخص معنوي مستقل ماديا.

كما تعتبر البلدية وحدة خدماتية تقدم خدماتها للمواطنين وتلبي حاجاتهم، فمن خلالها يمكنهم استخراج جميع وثائقهم الخاصة، حيث تعتمد على الديمقراطية التمثيلية للارتقاء بالجماعات المحلية على أساس أنها الوحدة الأساسية لممارسة الديمقراطية، وقد تجسدت الخطوات العلمية المكرسة لهذا الاتجاه في إصدار القوانين والإجراءات التنظيمية المنشأة والمحددة لمهام الإدارة الجزائرية المعاصرة لما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

أما المجلس الشعبي البلدي هو هيئة منتخبة لمدة رسمية يتراوح عدد أعضائه بين 7 و 33 عضوا وهذا حسب التعداد السكاني، ويمثل قيادة مثلى نظرا للمشاركة الجماعية للأعضاء المنتخبين والتي تتمثل في تجسيد المطالب المحلية بصفة فعلية.

ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية قائمة من عدة لجان لكل منها اختصاص معين من بين هذه اللجان:

- لجنة الثقافة والرياضة
- لجنة الشؤون الاجتماعية
- لجنة المالية
- لجنة الصيانة والتموين
- لجنة التجهيز والتعمير
- لجنة الصيد البحري

وهناك لجان دائمة تشكل من بين أعضائه لاسيما تلك المتعلقة بـ :

- الاقتصاد والمالية والاستثمار
- الصحة والنظافة وحماية البيئة
- تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية
- الري والفلاحة والصيد البحري
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب
- لجنة اليقظة

- اللجنة البلدية للوقاية من الأمراض المتنقلة عن طريق المياه ومكافحتها

ويشتمل المجلس الشعبي البلدي على ستة مندوبين 06 مفوضين بالإمضاء على وثائق الحالة المدنية موزعين على:

- مندوب بالملحقة الإدارية وسط المدينة
- مندوب بالملحقة الإدارية عين الدفلة
- مندوب بالملحقة الإدارية الإخوة رحابي
- مندوب بالملحقة الإدارية واد المعيز
- مندوب بالملحقة الإدارية الحاج مبارك
- مندوب بالملحقة الإدارية الكرمت

ومما سبق نستخلص بأن البلدية وحدة مركزية لممارسة المواطنة تحتوي على جهازين، الجهاز الإداري والجهاز السياسي المنتخب كل خمس سنوات، ولكل بلدية هيكل تنظيمي تسير مصالحها وفقه.

إن نظام الإدارة المحلية يأخذ أشكال متعددة من دولة لأخرى ويمكن تعريفه بأنه تلك المناطق المحدودة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية العليا للبلاد. وفي الجزائر قد تجسد هذا النظام في مستويين هما الولاية والبلدية وهو ما أطلق عليه مصطلح الجماعات المحلية المنتخبة وقد عرفها قانون الجماعات الإقليمية 10 - 11 في المادة الأولى منه البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدول.¹

وقد عرفها دستور الجزائر 2020 المادة 17 منه الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية، "البلدية هي الجماعة القاعدية"²

2- نشأة وتطور بلدية قالمة

بلدية قالمة من أقدم بلديات الوطن فقد تأسست عام 1837 و ارتقت إلى مقر دائرة قالمة سنة 1848 ثم ولاية قالمة سنة 1974 بناء على المرسوم رقم 74- 147 المؤرخ في 12/07/1974 و المتضمن التقسيم الإداري، تقدر مساحتها بحوالي 30 ألف كم² تحتل موقع استراتيجي إذ تقع في الجهة الشمالية الشرقية للبلاد تبعد عن البحر ومطار عنابة ب 60 كلم وتوجد على ارتفاع متوسط يقدر ب 300 م يحدها من الجهة الشمالية بلدية هليوبوليس ومن الجهة الجنوبية بلدية بن جراح ومن الشرق بلدية بلخير ومن الغرب بلدية الفجوج يقدر عدد سكانها الإجمالي ب: 144524 نسمة/ كلم²

3- طبيعة النشاط الممارس في البلدية

لقد حدد المشرع الجزائري المهام والوظائف المنوطة بالبلدية في قانون الجماعات المحلية، حيث تضطلع البلدية بعدة مهام منها المتعلقة بالتنظيم العام إضافة إلى السعي لتحقيق التنمية المحلية والمحافظة على الصحة والراحة والسلامة العامة، ويمكن ايجاز هذه المهام في:

• التهيئة والتنمية

المادة 107: يعد المجلس الشعبي البلدي برامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها، تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا ، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية.

¹ القانون 10/11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية، ج. ر عدد 37.

² دستور الجزائر 2020 المادة 17 منه

يكون إختيار العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي.

المادة 108: يشارك المجلس يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 109: تخضع إقامة أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية، إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة.

المادة 110: يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولا سيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية.

المادة 111: يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات إقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.

لهذا الغرض يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الإستثمار وترقيته.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

المادة 112: تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على إستغلال الأفضل لهما.

• التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز

المادة 113: تزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها والتنظيم بهما بعد المصادقة عليها بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي.

المادة 114: يقتضي إنشاء هذا المشروع يحتمل الإضرار بالبيئة والصحة العمومية على إقليم البلدية موافقة المجلس الشعبي البلدي باستثناء المشاريع ذات المنفعة والوطنية التي تخضع للأحكام المتعلقة بحماية البيئة.⁽¹⁾

المادة 115: ضمن الشروط المحدودة ضمن الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما وبمساهمة المصالح التقنية للدولة تتولى البلدية:

. التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد إستعمالها.

. السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء، ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن.

. السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.

المادة 116: في إطار حماية التراث المعمارية وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بالسكن والتعمير والمحافظة على التراث الثقافي وحمايته، تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة ،على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الإنسجام الهندسي للتجمعات السكنية.

المادة 117: تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والإستثمار الإقتصادي.⁽²⁾

وتسهر أيضا على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة.

المادة 118: تبادر البلدية بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لإختصاصاتها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها.

ويمكنها أيضا القيام أو المساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الإقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.

(¹) القانون 10-11، مرجع سابق ، المواد 107- 114 ، ص 17.

(²) القانون 10-11، مرجع سابق ، المواد 115 .. 122، ص 18

المادة 119: توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية، كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن، كذلك تشجع وتنظم بصفة خاصة كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة وترميم المباني أو الأحياء.

المادة 120: يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعريف الفضاء الأهل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لا سيما منهما المتعلقة بالمجاهد والشهيد، وبهذه الصفة، يحرص على تسمية كافة المجموعات العقارية السكنية و التجهيزات الجماعية وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة على إقليم البلدية.

المادة 121: تساهم البلدية الى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية كما هي محددة في التشريع الساري المفعول وإحياء ذكرى الأحداث التاريخية ولا سيما منها تلك المخلفة للثورة التحريرية.

• نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة

المادة 122: تتخذ البلدية طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما، كافة الإجراءات قصد:

. إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.

. إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك.

غير أنه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:

. اتخاذ عند الاقتضاء وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى و الرياض وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري و التعليم الثقافي و الفني.

. المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسليّة التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة.

. تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسليّة.

. المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسليّة ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها.

. اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدرتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.

. تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.

. حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

. المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.

. تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسليّة وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما ذوي الاحتياجات الخاصة.

• النظافة وحفظ الصحة والطرق

المادة 123: تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولا سيما في مجالات⁽¹⁾:

. توزيع المياه الصالحة للشرب.

. صرف المياه المستعملة ومعالجتها.

. جمع النفايات ونقلها ومعالجتها.

(1)- القانون 10-11، مرجع سابق، المواد 123، ص 18.

- . مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.
- . الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- . صيانة طرقات البلدية.
- . إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها.
- المادة 124: تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- . بتهيئة المساحات الخضراء والعتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ¹

4-أهداف المؤسسة محل التبرص

- 1 - توفير خدمات حياتية أفضل للمواطنين.
- 2 - تشجيع المشاركة المجتمعية في إدارة العمل.
- 3 - خلق جو صحي للعمل والاستقرار الوظيفي.
- 4 - تشجيع المشروعات التنموية والتطويرية.
- 5 - المساعدة في خلق فرص عمل.
- 6 - العمل على رفع قدرة الجهاز البلدي وكفاءته.
- 7 - العمل على خلق آلية تعاون وتكامل مع المؤسسات الحكومية وتكثيف العلاقات مع الجهات الخارجية لتوفير المساعدات الفنية والمالية لمشاريع المدينة
- 8 - تنفيذ مشاريع تطويرية لمرافق المدينة وبنيتها التحتية، لتلبي حاجات المواطنين.

5- المكونات المادية والبشرية للمؤسسة

الإمكانيات البشرية

بلغ عدد العمال و الموظفين ببلدية الركنية لسنة 2023 ب : 1447 عامل و موظف حسب القائمة الاسمية المضبوطة إلى غاية : 2023/12/31 وظفوا في إطار المرسوم التنفيذي رقم : 334/2011 المؤرخ في : 2011/09/20 المتضمن القانون الخاص بموظفي الإدارة الإقليمية، وهم مقسمين كالآتي :

- 317 موظف دائم.
- 1041 عامل متعاقد بعقود عمل غير محددة المدة.
- 89 عامل بعقود عمل محددة المدة بالتوقيت الكامل.
- إضافة الى المجلس الشعبي البلدي المتكون حاليا من 33 عضو.

الإمكانيات المادية

تتوفر بلدية الركنية على امكانيات مادية متنوعة من منقولات، عقارات (منتجة و غير منتجة للمداخيل) و هي:

■ المنقولات:

(¹)- القانون 10-11، مرجع سابق ، المواد 124، ص 18.

و تتمثل في الوسائل المادية المستعملة في تقديم الخدمات كأجهزة الحاسوب، طاوولات، طابعات، خزائن، مكاتب ورفوف كلها في حالة جيدة للاستعمال موزعة على مقر ادارة البلدية و المؤسسات التابعة لها كالمكتبة، المركز الثقافي، الملحقات البلدية و المدارس الابتدائية.

■ الحظيرة البلدية: وتتوفر على :

- 03 جرارات
- 11 سيارات نفعية
- 02 آلة رص
- 03 آلة حفر
- 16 شاحنة
- 02 شاحنة صهرج
- 01 شاحنة كنس
- 01 سيارة اسعاف
- 03 دامبير
- 01 بيل دوزار

*العقارات : و تنقسم الى قسمين : الاملاك العقارية الغير منتجة للمداخيل و الاملاك العقارية المنتجة للمداخيل.

1- الأملاك العقارية الغير منتجة للمداخيل :

تتوفر بلدية قالمة على عدة عقارات غير منتجة للمداخيل هي:

- 48 مدرسة ابتدائية - 34 مطاعم مدرسية
- 01 مخزن بلدي - مقر البلدية إضافة إلى ملحقاتها الستة (06)
- 03 ملاعب - 03 مكاتب بلدية
- 10 ملاعب جوارية

2- الأملاك العقارية المنتجة للمداخيل

تتمثل في السكنات والمحلات البلدية المؤجرة للمواطنين نذكر منها:

- 01 مديح بلدي - سوق الجملة للخضر والفواكه - 125 محل بلدي قديم + 45 محلات جديدة - مسبحين - فضاءات
- للألعاب والتنزه - حدائق أثرية - 400 محل تشغيل الشباب ممنوحة من طرف رئيس الجمهورية - 88 سكن بلدي إيجاري
- 03 حضانات.

6- الهيكل التنظيمي للبلدية

يعتبر الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة هيكلًا بنائياً نموذجياً يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الاعمال عن طريق ممارسة الاختصاصات واستعمال السلطات المقررة وهو عبارة عن هيكل لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل تنظيم موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف، ويعتبر الإلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

تعريفه : هو عبارة عن مجموعة من المديريات بحيث كل مديرية تنقسم بدورها إلى مصالح وكل مصلحة تتكون من عدة مكاتب وفروع ومن أهم مديريات البلدية ما يلي:

- مديرية المالية الإدارة والوسائل.
- مديرية التنظيم والشؤون العامة.
- مديرية التعمير التجهيز والاستثمار.
- مديرية الصيانة التموين وحماية البيئة.

4. مصلحة ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي : ويعتبر هيئة من المصالح الإدارية ويوجد به مكتب رئيس الديوان وأمانته و يتكون من:

- فرع شؤون التحفظات.
- مكتب العلاقات الخارجية والتشريفات.

ومهام الديوان لا تتعلق بالمهام المسندة لإدارة البلدية وإنما مكلف بالعلاقات العمومية في إطار الاتصال وتوجيه المواطنين الى المصالح المعنية وجعل يوم الاثنين مخصص لاستقبال المواطنين وطرح انشغالاتهم.

5. مصلحة الأمانة العامة : إذ تعتبر العمود الفقري لسير الإدارة بالنسبة لبلدية قلمة وتحتوي :

- مكتب المنازعات والشؤون القانونية : مهمته تنحصر في النظر في القضايا التي تطرح على البلدية والتي تدور بين البلدية والمواطنين عن طريق رفع الدعاوي وتقديم العرائض من طرفها كمثال حالة البناء الفوضوي أو البناء في أملاك الدولة.

- مكتب التخطيط والإحصاء
- مكتب الإعلام الألي
- مكتب الخدمات الداخلية
- مكتب التوثيق و الأرشفة : يهتم بحفظ الوثائق المستعملة داخل مصالح البلدية ويشمل الوثائق التي يزيد عن 5 سنوات والوثائق التي يقل استعمالها داخل المكاتب كسجلات عقود الزواج الأصلية بالحالة المدنية تحفظ بالأرشفة لقلة استعمالها وهو حفظ مؤقت للوثائق وعندما تكون الوثائق قديمة جدا ترسل للأرشفة للحفظ الأبدى ويحدد هذا من طرف مختص في المجال.
- مكتب السكن.

6. مديرية المالية الإدارة والوسائل وتضم:

3-1 مصلحة تسيير الموظفين : تهتم هذه المصلحة بكل شؤون العاملين بالبلدية من يوم التحاق الموظف بعمله إلى غاية خروجه منه . وبها ملفات كل الموظفين بالبلدية وسيرتهم المهنية وكل العطل السنوية والاستثنائية والمرضية مدرجة بملفاتهم والترقيات ومسارهم المهني.

- مكتب الموظفين الإداريين
- مكتب الموظفين التقنيين
- مكتب التكوين والمتابعة المهنية لمختلف الأسلاك ويضم:

- فرع الشؤون المختلفة

2-3 مصلحة المالية : وبها

أ- مكتب المالية : ويضم أربع فروع هي :

- فرع التسيير : ويشمل هذا الفرع بالخصوص على:

النفقات: نفقات أجور وتكاليف موظفي البلدية المساهمات المقررة في القوانين على البلديات وإداراتها، نفقات صيانة الأموال المنقولة والعقارية ، نفقات صيانة طرق البلدية ، الحصص والأقساط المرتبة على البلديات فوائد الديون لاقتطاع التجهيز. وتمثل الإيرادات فيما يلي:

✓ منتج الموارد الجبائية المساهمات ومبالغ التسيير الممنوحة من قبل الدولة والجماعات والمؤسسات العمومية.

✓ رسوم وحقوق وأجور الخدمات المنجزة والمأذون لها بموجب القوانين والنظام الجاري.

✓ منتج إيرادات أملاك البلدية.

- فرع التجهيز : ويشتمل بالخصوص على:

- النفقات وهي الأعباء الخاصة باستهلاك الدين، نفقات التجهيز العمومي، نفقات المساهمة

برأس مال على سبيل الاستثمار ولا تلتزم البلدية بالنفقات التي تفرضها.

- فرع الأجور

- فرع تحضير الميزانية

ب- مكتب التحصيل والمشتريات: وبه فرع واحد هو :

- فرع تسيير المحشر

3-3 مصلحة الممتلكات والصفقات العمومية : وبها

- مكتب الممتلكات وتسيير المصالح العمومية للبلدية

- مكتب الصفقات العمومية

4- مديرية التنظيم والشؤون العامة :

- مصلحة التنظيم وتضم مكتبين هم :

- مكتب التنظيم ويهتم ب :

- بتسوية ومنح رخص استغلال المساحات

- يهتم بملف المؤسسات المصنفة وغير المصنفة.

- يهتم بملف النقل وخطوط النقل الحضري.

- يهتم بملف الجمعيات بمختلف أصنافها.

- يهتم بملف الحج اذ يتم تسجيل الراغبين في أداء فريضة الحج ويعالج ملفاتهم.

- يسلم شهادات الاستئطاق

- يهتم بملف الخدمة الوطنية وتقديم شهادات الإحصاء بالخدمة الوطنية

- مكتب حفظ الصحة البلدي : مهمته المراقبة الدائمة لحفظ الصحة من ناحية المياه الصالحة للشرب ، انتشار الأوبئة ، أمراض الحيوانات والدواجن ، اذ يقترح كل التدابير الإلزامية لضمان المحافظة على الصحة العمومية بجميع مؤسسات الدولة.

مصلحة الشؤون الاجتماعية : وتسهر على سيرورة المطاعم المدرسية والمؤسسات التعليمية للطور الابتدائي تعالج ملف المنحة المدرسية للعائلات المعوزة والأيتام . بالإضافة إلى معالجة ملف قفة رمضان وبها مكتبان هما:

أ- مكتب النشاط الاجتماعي: وبه ثلاثة فروع هي :

- فرع حضانة بن صويلح

- فرع حضانة وسط المدينة

- فرع حضانة الإخوة رحابي

بالإضافة لتكفله بالمعوقين والمحرومين وأصحاب الأمراض المزمنة هذا بالتعاون مع فرع منتدب بالبلدية تابع لمديرية التضامن والنشاط الاجتماعي.

- اصدار شهادات الاحتياج

- اصدار شهادة محروم للاستفادة من مجانية الدواء

ب- مكتب التشغيل و التمهين : من مهامه:

• استقبال وتوجيه الشباب الراغبين في التكوين عن طريق التمهين

• إحصاء عدد المناصب الخاصة بالتمهين

- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية وتضم:

- مكتب النشاط الرياضي : يهتم بجميع أنواع الرياضة على مستوى البلدية ، ينظم دورات رياضية وندوات ومحاضرات.

- مكتب النشاط الثقافي: الذي يضم فرع المكتبات : يهتم هذا الأخير باستقبال وتوجيه وتقديم الكتب للراغبين في المطالعة والباحثين.

- مصلحة الحالة المدنية وتضم:

- مكتب سجلات الحالة المدنية

- الفروع الإدارية وهي:

- الفرع الإداري وسط المدينة

- الفرع الإداري الأخوة رحابي

- الفرع الإداري الحاج مبارك

- الفرع الإداري عين الدفلة

- الفرع الإداري واد المعيز

- الفرع الإداري الكرمات

مصلحة الانتخابات وتضم : مكتب العمليات الانتخابية والإحصاء يهتم بتسجيل المواطنين وتسليمهم بطاقات الناخب.

5- مديرية التعمير والتجهيز والاستثمار وتضم:

5-1 - مصلحة التعمير والتهيئة: وبها مكتبان:

- مكتب التعمير

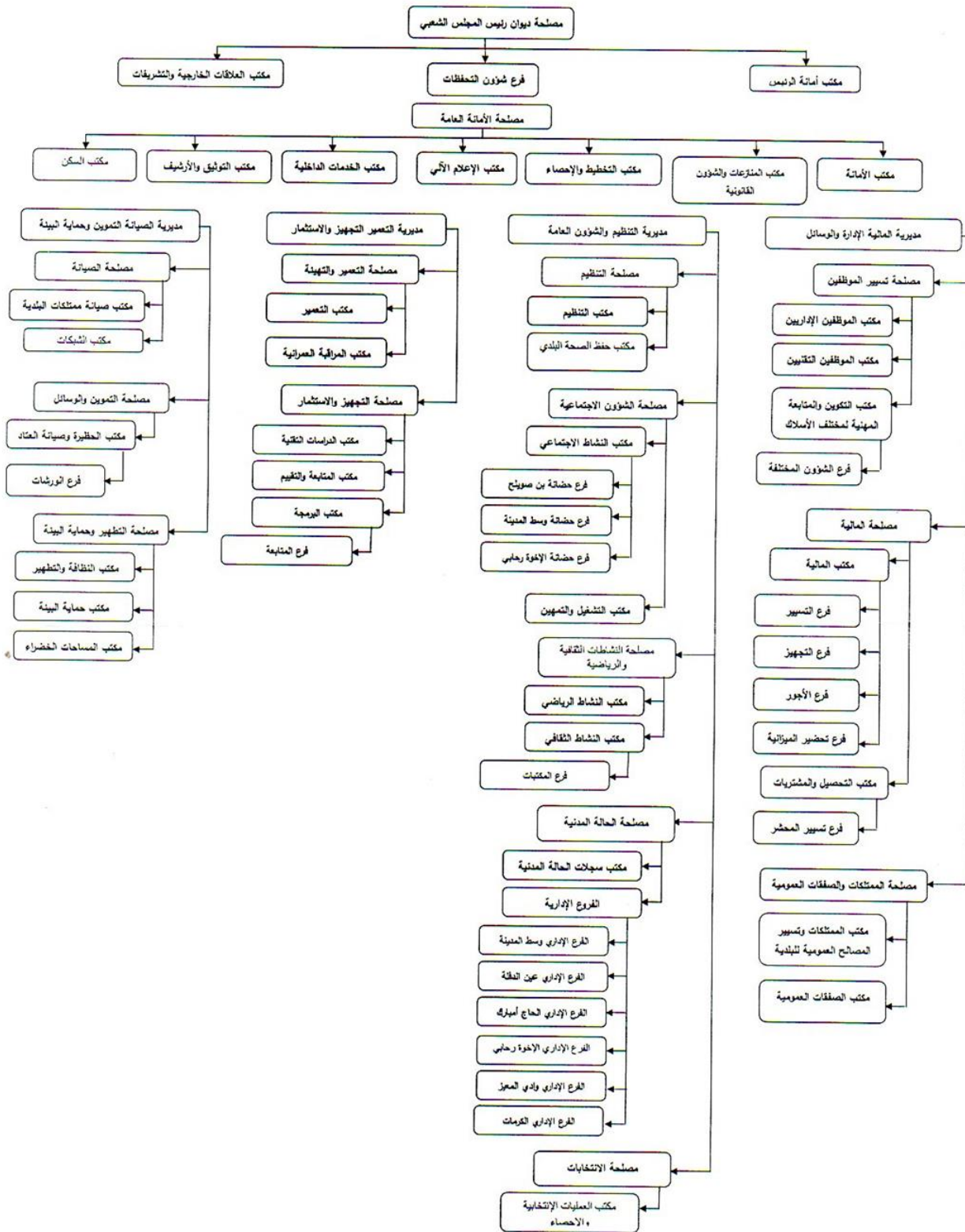
- مكتب المراقبة العمرانية

5-2 - مصلحة التجهيز والاستثمار وتضم ثلاثة مكاتب:

• مكتب الدراسات التقنية

- مكتب المتابعة والتقييم
- مكتب البرمجة ويضم فرع المتابعة
- 1- مديرية الصيانة التموين وحماية البيئة:
- 1-6 - مصلحة الصيانة وتضم مكنتين هما:
- مكتب صيانة ممتلكات البلدية
- مكتب الشبكات
- 2-6 - مصلحة التموين والوسائل وتضم مكتب واحد هو:
- مكتب الحظيرة وصيانة العتاد ويضم:
- فرع الورشات
- 3-6 - مصلحة التطهير وحماية البيئة وتضم:
- مكتب النظافة والتطهير
- مكتب حماية البيئة
- مكتب المساحات الخضراء

الهيكل التنظيمي لبلدية قالة



ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة وأثرها على الأداء الوظيفي داخل البلديات الجزائرية، حيث ركزت على بلدية قالمة كنموذج ميداني. وجاءت الدراسة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، وسعي الإدارات العمومية إلى تحسين الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد بلدية قالمة على الرقمنة، وتحليل تأثير مختلف أبعادها (الشبكات، الأجهزة والوسائل، البيانات، البرمجيات، الكفاءات البشرية) على الأداء الوظيفي للموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي بلدية قالمة، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26 وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقمنة والأداء الوظيفي، مع تأثير متفاوت للأبعاد المختلفة، حيث برز بعد الكفاءات البشرية والبرمجيات كأكثر العوامل تأثيرًا.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريب للموظفين، وتبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة لدعم أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، الشبكات، الأجهزة والوسائل، البيانات، البرمجيات، الكفاءات البشرية، الأداء الوظيفي.

Abstract :

This research explores the impact of digitalization on job performance within Algerian municipalities, using Guelma Municipality as a case study. The study emerges in the context of rapid technological advancements and the increasing reliance of public institutions on digital tools to improve efficiency and service quality.

The research aims to assess the extent of digitalization adoption in Guelma Municipality and to analyze the influence of its key dimensions—networks, tools and devices, data, software, and human competencies—on employee performance.

Adopting a descriptive and analytical methodology, the researchers utilized a structured questionnaire distributed to a sample of municipal employees. The collected data was analyzed using SPSS software. The results revealed a statistically significant correlation between digitalization and job performance, with human competencies and software emerging as the most influential factors.

The study concludes with practical recommendations, including the need to enhance digital infrastructure, provide employee training, and adopt comprehensive digital transformation strategies to improve staff performance and the quality of services provided to citizens.

Keywords :

Digitalization, Networks, Tools and Devices, Data, Software, Human Competencies, Job Performance.