

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2025 / 2026

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة-

تخصص: إدارة أعمال

تحت اشراف الدكتور: عياد رياض

من اعداد الطلبة:

- خلفي كوثر
- بوكاف ريان

• لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
علوى اسماعيل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	رئيسا
عياد رياض	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
سعادي عماد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مناقشا



شكر وعرفان

"بسم الله الرحمن الرحيم"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونشكره على توفيقه لنا

في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام

هذه المذكرة، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "عياد رياض" الذي لم يبخل

علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة التي كانت لها الأثر الكبير

في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في تكويننا طوال

مشوارنا الدراسي، وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

ولا ننسى أن نعبر عن عميق امتناننا إلى عائلاتنا على دعمهم

المتواصل وصبرهم وتشجيعهم لنا.

وفي الأخير، نسأل الله أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم،

وأن ينفع به.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(فرحين بما آتاهم الله من فضله)

هذه اللحظة لا تورث لا تشتري، لقد دفعت ثمنها عمري
وشبابي، سهري، خوفي، ودموعي، هي لفحة الوصول، ودمعة
الحزن، فرحة العمر هذه هي النهاية السعيدة لبدايات أعظم
وأصبح حلمي حقيقة.

اهدي تخرجي الي من هم كل ما ملك، الي العمود الثابت في
عشرات ايامي، الي من هم في الحياة حياة، الي من بدلو جهد
السنين من أجلى "ايي وامي"

كما اهدي تخرجي الي اخواني، الي من وقفوا بجانبني في
السراء والضراء، ولكل روح عانقتني بالحب والدعوات. شكرا
لكل من كان في طريقي، استندت عليه او مر عابرا، شكرا
لكل من علمني كلمة او مهارة.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل ربي زدني علما"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات،

وبعونه تصل الخطي إلى غايتها. وله الشكر أولا وآخرا، ظاهرا

وباطنا. إلى والدي الحبيين....

مصدر بركتي، وأصل قوتي، ونبع دعائي. لكما أرفع ثمرة هذا الجهد

اعترافا بفضلكما العظيم.

إلى إخوتي الأعزاء...

سند العمر ورفاق الأيام. لكم من الامتنان ما يليق بوفائكم، وما قدمتموه

من دعم وتشجيع.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية حمام بن صالح، من خلال معرفة مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين الإنتاجية داخل البلدية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من موظفي بلدية حمام بن صالح بهدف التعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤدي دورا إيجابيا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بن صالح، كما بينت الدراسة أن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تسهيل سير العمل، تحسين الكفاءة الإدارية، تسريع إنجاز المهام، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، بلدية حمام بن صالح الطارف.

Summary :

This study aimed to highlight the role of digital transformation in improving job performance at the Municipality of Hammam Beni Salah, El Tarf, by examining the extent to which modern technologies and digital systems contribute to enhancing administrative performance and improving the quality of services provided. The study was based on the hypothesis that digital transformation effectively contributes to increasing employee efficiency and improving productivity within the municipality.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was distributed to a sample of employees at the Municipality of Hammam Beni Salah to identify the extent of digital transformation implementation and its impact on job performance. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed that digital transformation plays a statistically significant role in improving the job performance of employees at the Municipality of Hammam Beni Salah. The study also showed that the use of modern technological tools contributes to facilitating workflow, enhancing administrative efficiency, accelerating task completion, and improving the quality of services provided to citizens.

Keywords: Digital Transformation, Job Performance, Municipality of Hammam Beni Salah, El Tarf.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الملخص
	Summary
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- و	المقدمة
25-2	الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
3-8	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
3	المطلب الأول: نشأة التحويل الرقمي ومفهومه
3	أولاً: نشأة التحويل الرقمي
4	ثانياً: مفهوم التحويل الرقمي
6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحويل الرقمي
6	أولاً: أهمية التحويل الرقمي
7	ثانياً: أهداف التحويل الرقمي
7	المطلب الثالث: أشكال التحويل الرقمي
15-9	المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي
9	المطلب الأول: دوافع التحويل الرقمي وأبعاده
9	أولاً: دوافع التحويل الرقمي
11	ثانياً: أبعاد التحويل الرقمي
12	المطلب الثاني: متطلبات التحويل الرقمي
13	المطلب الثالث: خطوات التحويل الرقمي وتحدياته
13	أولاً: خطوات التحويل الرقمي
15	ثانياً: تحديات التحويل الرقمي
24-16	المبحث الثالث: وسائل واستراتيجيات التحويل الرقمي
16	المطلب الأول: وسائل التحويل الرقمي
18	المطلب الثاني: استراتيجيات التحويل الرقمي

20	المطلب الثالث: تقييم التحول الرقمي
20	أولاً: إيجابيات التحول الرقمي
22	ثانياً: سلبيات التحول الرقمي
25	خلاصة الفصل
45-27	الفصل الثاني: الإطار النظري الأداء الوظيفي
32-28	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
28	أولاً: مفهوم الأداء
28	ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
29	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي
30	ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
37-33	المبحث الثاني: ابعاد الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته
33	المطلب الأول: ابعاد الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
36	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
45-38	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
38	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
38	أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
38	ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
41	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
43	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي
44	خلاصة الفصل
75-47	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية حمام بني صالح الطارف
59-48	المبحث الأول: تقديم بلدية حمام بني صالح
48	المطلب الأول: تعريف عام لبلدية حمام بني صالح
48	أولاً: نشأة بلدية حمام بني صالح
51	ثانياً: وظائف وأهدافها بلدية حمام بني صالح

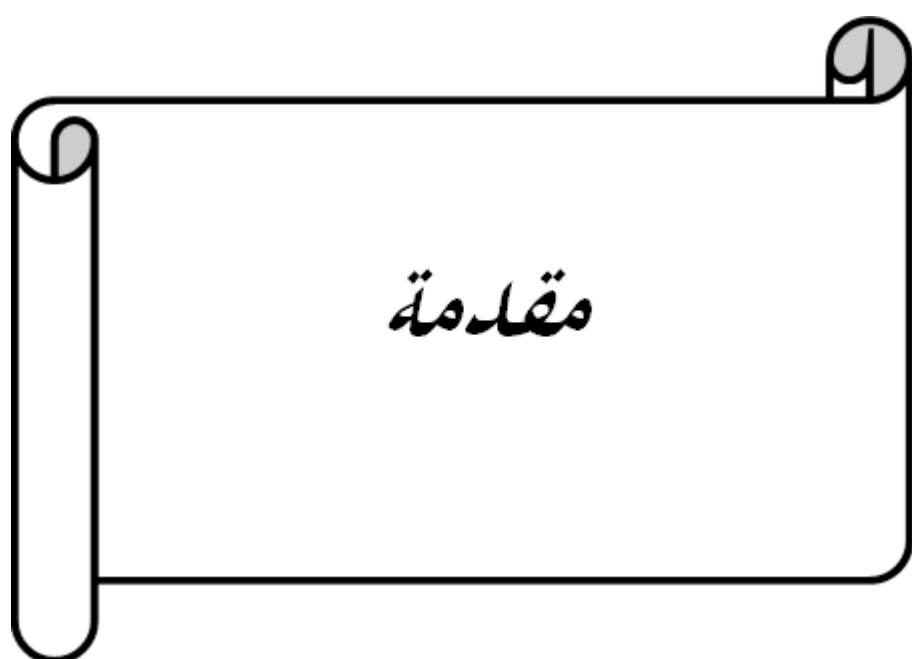
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام بني صالح
54	أولاً: عرض لبلدية حمام بني صالح
56	ثانياً: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام بني صالح
57	المطلب الثالث: التقسيم الوظيفي لبلدية حمام بني صالح
65-60	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
60	أولاً: منهج الدراسة
60	ثانياً: مصادر جمع البيانات
61	ثالثاً: حدود الدراسة
61	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
61	أولاً: مجتمع الدراسة
61	ثانياً: عينة الدراسة
62	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
62	أولاً: نموذج الدراسة
62	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
63	ثالثاً: وصف أداة الدراسة
75-67	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
69	المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق متغيرات الدراسة لبلدية حمام بني صالح
69	أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي
70	ثانياً: وصف وتشخيص فقرات محور الأداء الوظيفي
71	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
82	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	يمثل عدد استبيانات الموزعة الى المسترجعة والصالحة للتحليل	01
54	درجات سلم ليكارت	02
54	المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي	03
55	نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	04
55	خصائص العينة حسب الجنس	05
56	خصائص العينة حسب السن	06
57	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	07
58	خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي	08
59	خصائص العينة حسب الخبرة	09
62-61	تحليل عبارات البعد الأول واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح	10
64-63	تحليل عبارات البعد الثاني واقع الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح	11
67-66	تحليل عبارات المحور الثالث أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح	12
69	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov	13
70	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار T لعينة واحدة	14
71	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار T لعينة واحدة	15
72	نتائج اختبار انحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوسائل التقنية والتكنولوجية على تحسين الأداء الوظيفي	16
74	نتائج التحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار	17
75	نتائج اختبار انحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي	18
76	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار	19

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
45	هيكل تنظيمي لبلدية حمام بني صالح	01
52	نموذج الدراسة	02
56	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الجنس	03
57	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب السن	04
58	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	05
59	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي	06
60	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الخبرة	07
73	العلاقة بين وائل تقنية وتكنولوجية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح	08
75	العلاقة بين تطوير الموارد البشرية رقميا وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح	09



يشهد العالم في العصر الحديث تحولات جذرية ومتسارعة في مختلف المجالات، نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل الذي فرض نفسه كأحد أهم محركات التغيير والتطور داخل المؤسسات. فقد أصبحت التقنيات الرقمية بمختلف أشكالها، من أنظمة معلوماتية متطورة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي والاتصال الرقمي، أدوات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في تسيير الأعمال وتحقيق الكفاءة والفعالية. وفي ظل هذا الواقع الجديد، برز مفهوم التحول الرقمي كخيار استراتيجي حتمي تسعى المؤسسات إلى تبنيه من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة وضمان بقائها واستمراريتها في بيئة تنافسية شديدة التعقيد. ويقصد بالتحول الرقمي ذلك الانتقال الشامل الذي تقوم به المؤسسات من الأساليب التقليدية في العمل إلى اعتماد تقنيات رقمية حديثة تساهم في تحسين مختلف العمليات التنظيمية، وتطوير طرق تقديم الخدمات، وتعزيز جودة الأداء. ولا يقتصر هذا التحول على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يتعدّد ليشمل تغييرات عميقة في الثقافة التنظيمية، وأساليب التسيير، وطبيعة العلاقة بين العاملين داخل المؤسسة.

ومن بين أهم المجالات التي يتجلى فيها أثر التحول الرقمي، نجد الأداء الوظيفي، الذي يعد مؤشرا أساسيا لقياس مدى فعالية العاملين وكفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم. إذ يساهم التحول الرقمي في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء، وتعزيز التواصل الداخلي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

غير أن تطبيق التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، ونقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة التغيير من طرف العاملين، إضافة إلى التكاليف المرتفعة المرتبطة بتبني التقنيات الحديثة. وهو ما يجعل من الضروري دراسة هذا الموضوع بعمق لفهم أبعاده المختلفة، وتحديد مدى تأثيره الفعلي على الأداء الوظيفي.

وتسعى جميع البلديات إلى تبني فكرة التحول الرقمي بما فيها بلدية حمام بني صالح -ولاية الطارف والتي تمثل نموذجا للبلديات الجزائرية التي تبنت مشروع التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحقيق التميز التشغيلي والارتقاء بجودة الخدمات، وهو ما سيتم تناوله في هذه الدراسة.

أولاً: الإشكالية

انطلاقاً من أهمية التحول الرقمي كركيزة أساسية في تحديث الإدارة العامة وتطوير أدائها، وفي ظل السعي المتزايد للبلديات الجزائرية نحو رقمنة خدماتها وإجراءاتها، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح -الطارف؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- ما واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح؟
- هل تسهم الوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح؟
- هل يسهم تطوير الموارد البشرية رقميا في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤدي التحول الرقمي دورا إيجابيا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح -الطارف.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: مستوى تطبيق التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح في المستوى المطلوب؛
- الفرضية الثانية: للوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي دور إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح.
- الفرضية الثالثة: لتطوير الموارد البشرية رقميا دور إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تشخيص واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح -الطارف ومدى تطبيقه على أرض الواقع؛
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح -الطارف؛
- قياس أثر الوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي؛
- __ تحديد دور تطوير الموارد البشرية رقميا في تحسين أداء موظفي البلدية؛
- __ الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه بلدية حمام بني صالح في مسار التحول الرقمي وتقديم توصيات عملية للتغلب عليها.

رابعاً: أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في قطاع الإدارة المحلية، وذلك من خلال بناء إطار نظري يربط بين أبعاد التحول الرقمي -الوسائل التقنية والموارد البشرية -وتحسين الأداء الوظيفي، في سياق البلديات الجزائرية التي تشهد شحاً واضحاً في الدراسات الميدانية المتخصصة؛
- الأهمية التطبيقية: على الصعيد التطبيقي، توفر هذه الدراسة معطيات ميدانية دقيقة من واقع بلدية حمام بني صالح يمكن توظيفها على مستويات:

- مستوى البلدية: مساعدة المسؤولين على تشخيص نقاط القوة والضعف في مسار رقمنة الخدمات؛
- مستوى السياسات الوطنية: تزويد صانعي القرار بتوصيات عملية لتفعيل استراتيجيات التحول الرقمي في الإدارة المحلية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الاعتبارات نذكر منها:
- اختيار الموضوع كان نتيجة لرغبة ذاتية وهذا نظراً للأهمية التي يكتسبها الموضوع.
- التعرف على أهم الصعوبات التي توجه التحول الرقمي في سبيل رفع الأداء الوظيفي.
- الاهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوع التحول الرقمي.

سادساً: منهج وأدوات الدراسة

معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري أما الاعتماد على أهم الدراسات والكتب ومجالات والمداخلات العلمية والمقالات، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج دراسة حالة، أما الأدوات فقد استعملنا الاستبيان في جمع البيانات الدراسة الميدانية ومعالجتها احصائياً باستخدام برنامج SPSS بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: بلدية حمام بني صالح الطارف

الحدود الزمنية: في الفترة الممتدة من 12 أبريل 2026 الى غاية 30 أبريل 2026.

ثامناً: الدراسات السابقة

– **الدراسة الأولى:** دراسة زمورة جمال، بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024/2023، تناولت الدراسة دور التحول الرقمي كأداة رئيسية لتحديث وتحسين أداء المنظمات العمومية، وركزت بشكل خاص على قطاع الصحة العمومية في الجزائر، الذي يعاني من تحديات متعددة مثل ضعف الوصول إلى الخدمات، وتفاوت جودتها، وسوء إدارة الموارد. اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وشملت دراسة ميدانية بولاية باتنة.

هدفت الدراسة إلى تحليل مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة به، مع تقديم مقترحات عملية لصناع القرار. وقد بينت النتائج أن التحول الرقمي قادر على تعزيز جودة وكفاءة خدمات الصحة العمومية، إذا تم تنفيذه وفق ممارسات مدروسة ومتكاملة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات السياق الجزائري.

– **الدراسة الثانية:** دراسة سالم حميم، فاطمة بلقرع، بعنوان أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2024/01/12، ص 73-92، جامعة الجلفة، الجزائر،

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي تبلغ 99 مفردة، حيث تمت الموافقة على النموذج بالمعادلات البنائية لاستخدام برنامج (4 Smart pls). توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر دال للتحول الرقمي بأبعادها الثلاثة الإدارة الرقمية التشغيلية الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في شركة اتصالات الجزائر بالأغواط.

– **الدراسة الثالثة:** دراسة محمد أحمد عبد الغني، رانية عبد المنعم شمعة، منى محمد صالح، بعنوان "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية" مجلة البحوث الإداري. والمالية والكمية، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2023، ص 113-174، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي وبخصوص الفروق الديموغرافية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقا للنوع، العمر فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي،

بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقا (سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

– **الدراسة الرابعة:** دراسة بوبكر عبد القادر، قديد فوزية بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2021، جامعة الجزائر 3.

تناولت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، التي تركز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة كأسلوب جديد في التسيير. فلهذا المفهوم الجديد أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج الاستبيان المعد لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (50) موظف اختير منها (34) استبيانا صالحا للدراسة توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما، من خلال التحليل الإحصائي، إلى تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المقومات التقنية المالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، قدرت في المتوسط : (54%)، كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كتنصيصية، أكدت الدراسة على التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين. كما ألحت على ضرورة تكييف التطبيقات والعناد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

– **الدراسة الخامسة:** دراسة بن غيدة سارة، حركات سعيدة، بعنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - باتيسيم - وحدة أم البواقي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس العدد الأول، جوان 2018، ص ص 250 _ 280، جامعة أم البواقي، الجزائر

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي وبناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى لها فقد اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان حيث تم تصميم وتوزيع استبانة تعبر عن آراء عينة قدر حجمها بـ 84 عامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية SPSS واستعمال أدوات التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وانعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي لكافة عمالها.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف الأطر النظرية لموضوع الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي ومختلف الأسئلة الفرعية، وكذلك اختبار صحة الفرضيات المقترحة. تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول إضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث تناولنا في الفصل الأول والثاني الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة:

الشكل رقم (01-01): هيكل الدراسة

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة
حالة بلدية حمام بني صالح -الطارف

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية ببلدية حمام بني صالح
-الطارف

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء الوظيفي

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحول الرقمي

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد:

شهد القرن العشرون زيادة هائلة في التكنولوجيا الرقمية، سواء على مستوى تطور التكنولوجيا الرقمية وعلى مستوى المراكز والقواعد الرقمية، وقد ساهمت الرقمنة في تسهيل تبادل الأفكار ونقل المعلومات، ولقد أصبحت كل المنظمات في العالم تسعى جاهدة إلى الاستفادة من مزايا وإيجابيات الرقمنة، ومنها الجامعات التي ليست بمعزل عن هذه التطورات الرقمية. ومن خلال هذا الفصل، سنحاول تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات علاقة بموضوع التحول الرقمي، حيث سنتناول من خلاله:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي

المبحث الثالث: وسائل واستراتيجيات التحول الرقمي

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

إن التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا نظرا للانتشار السريع للإنترنت والتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعتبر من أهم أساسيات تحقيق الكفاءة والفعالية لشركات ككل، لذا سنحاول التطرق الى مفهوم التحول الرقمي من خلال تعريفه وأهدافه وأهميته وكذلك أشكاله.

المطلب الأول: نشأة التحول الرقمي ومفهومه

أولاً: نشأة التحول الرقمي

اتسمت نشأة التحول الرقمي بمسار تطوري متدرج، مرّ بسلسلة من الثورات المتعاقبة على النحو الآتي:¹

-الثورة الصناعية الأولى: اندفعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن الثامن عشر، حينما تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار.

-الثورة الصناعية الثانية: انطلقت الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين، وقتما تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق الإرفاد الآلات بطاقة. وقد تم في ذلك الوقت منح مسارات التجميع الأول مرة، وبات استخدام مواد وكيماويات حديثة ممكنا، والتواصل أصبح أسهل.

-الثورة الصناعية الثالثة: تم في السبعينات منح العمليات الأتمتة، والرجل الآلي، مما نجم عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة. حيث تمثل الإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجال العليين، والإنترنت انطلاقة عصر المعلومات المتحدث.

-الثورة الصناعية الرابعة: من الملاحظ أنه منذ 2015 وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة ، وبالاستناد إلى أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس ، التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي والافتراضي، فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عمليات التحول الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات، ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات، والآلات والإنسان متناغمين معا ويتجاوبون في الوقت الحقيقي، مما تقضي إلى وجود نهج تصنيع مخصص، مع الاستطاعة علي الاستخدام المرافد وهو ما يماثل المصنع الذكي الذي يستعين بالإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون محركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة.

ثانياً: مفهوم التحول الرقمي

توجد تعريفات متعددة للتحول الرقمي بذكر منها ما يلي:

¹ طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، ماي 2022، ص 653-654.

يعرف على أنه عملية تحول البيانات والمعلومات من صورة مكتوبة ورقية إلى شكل رقمي من أجل معالجتها إلكترونياً وتخزينها وإدارتها بشكل إلكتروني بواسطة الحاشي الآلي من تم يصبح المحتوى تقليدي للبيانات والمعلومات مرقمنا ويمكن تداولها بصورة إلكترونية على الشبكة المحلة وشبكة المعلومات الدولية.¹

كما يعرف انه تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط الى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه فرص وامكانيات وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة.²

كما يعرف أيضاً بأنه تحول يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية ويتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات ابداعية مقارنة بالتقليدية، تساهم في تحسين الكفاءات وتخفيض التكاليف والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء من أجل التفوق على المنافسين.³

يعرف أيضاً بأنه يشير التحويل الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا بهدف تحسين أداء المؤسسة أو تطويرها بشكل جوهري، وعندما تتم عملية التحويل الرقمي بنجاح، ستساهم تكنولوجيا الرقمية في تعزيز العمليات وتعزيز تفاعل المواهب وتطوير نماذج أعمال جديدة.⁴

يعرف على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة (كمواقع وتطبيقات التواصل الاجتماعي، الهواتف الذكية، أو الأجهزة المضمنة) لتمكين التحسينات الرئيسية للأعمال (مثل تحسين تجربة العملاء، تبسيط العمليات أو حتى تطوير نماذج أعمال جديدة).⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحويل الرقمي على أنه عملية إعادة صياغة جذرية لطريقة عمل المنظمة، وتبدأ من تحول البيانات والمعلومات من صيغتها التقليدية الورقية إلى صيغة رقمية، ولا تتوقف عند مجرد استخدام التكنولوجيا، بل تمتد لتشمل تغيير نموذج العمل باعتماد على الابتكار والقدرات التقنية الحديثة. ويهدف هذا التحويل إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العميل، وخلق ميزة تنافسية.

¹ محمد فتحي، عبد الرحمان احمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا الى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحويل الرقمي والنموذج الاماراتي بجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للوم التربوية والنفسية، سبتمبر 2020، ص 442.

² عبد الرحمان محمد، سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ، احمد قاسم، دور التحويل الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة، فلسطين، كلية التجارة، 2022، ص 07.

³ رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحويل الرقمي في التحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية-دراسة حالة مصرف الراجحي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2024، ص 269.

⁴ زمورة جمال، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2023/2024، ص 05.

⁵ زمورة جمال، المرجع السابق، ص 03.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي

أولاً: أهمية التحول الرقمي

يمكن إبراز أهمية التحول الرقمي من خلال النقاط التالية:¹

- 1- يساهم التحول الرقمي في أحداث تغيير جوهري في كيفية إدارة الأعمال ونجاحها؛
- 2- يعمل التحول الرقمي على تعزيز التقنيات الرقمية في المؤسسات من أجل إعادة تحديد استراتيجياتها وعملياتها وثقافتها التنظيمية للتكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة؛
- 3- يتضمن التحول الرقمي إعادة تصور نموذج الأعمال والعمليات لتسخير إمكانيات التقنيات الرقمية وخلق قيمة جديدة للعملاء وأصحاب المصلحة؛
- 4- يساعد التحول الرقمي على سرعة حركية المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- 5- تحسين جودة الكفاءات التشغيلية والتنظيمية؛
- 6- توفير الوقت والجهد والتكلفة على المؤسسات والعملاء؛
- 7- جذب استثمارات محلية وأجنبية؛
- 8- سهولة تحليل البيانات والمعلومات وبالتالي سهولة اتخاذ القرار وتحديد الأهداف واستراتيجيات؛
- 9- تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور.

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

- تسعى المنظمات من خلال اعتماد علي التحول الرقمي كاستراتيجية الي تحقيق جملة من أهداف، نوجزها فيما يلي:²
- 1- اهداف تقتزن بتدعيم مستوي الأداء من أجل تقليل الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الادارات المختلفة؛
 - 2- اختصار الإجراءات الإدارية من خلال تقليل الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة إلكترونياً؛
 - 3- الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية؛
 - 4- إيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في عملية التنفيذ.

¹ عبد الرحمن محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص02.

² طلق عوض الله أسواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، الأردن، ماي 2022، ص654.

كما تتمثل أهداف التحويل الرقمي في النقاط التالية أيضا:¹

- 1- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا التي تعتمد على شبكات المعلومات؛
- 2- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- 3- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة؛
- 4- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

المطلب الثالث: أشكال التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي أشكال ودرجات متعددة، وتختلف المنظمات فيما بينها بطريقة ودرجة التحويل حسب طبيعة نشاطها ونوع التقنية التي تحتاجها، إلا أن بعض التقنيات التي صنف الأكثر انتشار هذا العام هي:²

أولاً: تحويل العمليات

الهدف الرئيسي من تحويل العمليات هو جعل العمليات الداخلية أكثر بساطة وكفاءة. عندما تقوم شركة بتحويل عملياتها، فإنها تهدف إلى تقليل وقت الإنجاز، التكاليف، الأخطاء والتعقيد، وذلك من خلال إعادة التفكير في الاستراتيجيات الحالية. يمكن أن تشمل النتائج المحتملة تبسيط أو إزالة خطوات وتحسين التقارير، وتقليل الأخطاء الرئيسية. يعد تقييم البرامج الحالية للشركة أمراً ضرورياً لنجاح تحويل العمليات. قد يكون إدخال نظام جديد تماماً أثناء تحويل العمليات أمراً مغرياً، ولكن يجب على قادة الشركة مراعاة عدة عوامل عند تقديم تطبيقات برمجية جديدة أثناء التحويل، وتتمثل في:

- أولاً: يجب على القادة فحص جداول زمنية للتنفيذ، وإدارة التغيير، ومدى إلحاح التغيير، على سبيل المثال قد يستغرق تنفيذ تطبيق جديد أكثر من عام، مما يتطلب اتخاذ إجراءات مؤقتة لحل المشكلات المحتملة؛
- ثانياً: تحديثات ميزات تطبيقات البرمجيات كخدمة (SaaS) تحدث بشكل متكرر، لذا قد يقدم المورد الحالي للشركة ميزات لم تكن متاحة سابقاً، مما قد يلغي الحاجة إلى تنفيذ نظام برمجي جديد تماماً؛
- ثالثاً: قد يؤثر هذا النوع من التحويل على الموردين الخارجيين والعملاء، على سبيل المثال، قد تؤدي مراجعات عمليات الحسابات الدائنة إلى تغيير عملية تقديم الفواتير، لذا ستكون إدارة التغيير ضرورية لكل من الموظفين الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين.

¹ سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحويل الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022، ص 65.

² زمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

ثانياً: تحول نماذج الأعمال

تستعمل بعض المنظمات التكنولوجيا الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، في حين أن تحول نماذج الأعمال يركز على مجالات محدودة من النشاطات والعمليات، وتستهدف الدعائم الأساسية لكيفية تقديم القيمة الإضافية للأعمال والخدمات أمثلة كثيرة على هذا النوع من الابتكار يمكن استعراضها، من إعادة اختراع Netflix التوزيع الفيديوي، إلى إعادة ابتكار Apple لتوصيل الموسيقى I-Tunes، إلى إعادة ابتكار Uber لصناعة سيارات الأجرة. ومنه تتطلب الطبيعة المعقدة والاستراتيجية لهذه الفرص المشاركة والقيادة من خلال الاستراتيجية ووحدات الأعمال، وغالبا ما يتم إطلاقها كمبادرات منفصلة مع الاستمرار في تشغيل الأعمال التقليدية، ومن خلال تغيير الدعائم الأساسية للقيمة، تفتح المنظمات التي تحقق تحول نموذج الأعمال فرصا جديدة مهمة للنمو.

ثالثاً: تحول المجال

تعمل التكنولوجيات الجديدة على إعادة تعريف المنتجات والخدمات، ومحو حدود الأعمال أيا كان نوعها صناعية تجارية، أو خدمية وبرز أشكال أخرى من المنافسين الغير التقليديين. ما لا تقدّره العديد من المنظمات هو الفرصة الحقيقية للغاية لهذه التقنيات الجديدة لفتح أعمال ونشاطات جديدة تماما خارج الأسواق المعروفة حاليا، وغالبا ما يكون هذا النوع من التحول هو الذي يوفر أعظم الفرص الخلق قيمة جديدة، قد تكون Amazon، مثالا واضحا على كيفية تحويل المجال، فقد وسعت مجال نشاطها إلى سوق جديد بإطلاق خدمة Amazon Web Services، وهي الآن أكبر خدمة للحوسبة السحابية، ما جعل دخول Amazon إلى هذا المجال ممكنا كان مزيجا من القدرات الرقمية القوية التي قامت ببنائها (قواعد بيانات التخزين والحوسبة السحابية) لدعم أعمال البيع بالتجزئة الأساسية إلى جانب قاعدة مثبتة من آلاف العلاقات مع المنظمات الناشئة التي تحتاج بشكل متزايد إلى خدمات الحوسبة. إن AWS ليس مجرد تجاور أو امتداد أعمال لشركة Amazon، ولكنه عمل مختلف تماما في مساحة سوق مختلفة تماما، وحاليا تمثل أعمال AWS الآن ما يقرب من 60% من أرباحها السنوية.

رابعاً: التحول الثقافي/ التنظيمي

يتطلب التحول الرقمي الكامل وطويل الأجل إعادة تعريف الذهنيات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات لمواجهة تحديات العالم الرقمي. تدرك المنظمات أن التكنولوجيات الرقمية تتطلب أن تكون أعمالها مرنة، وتوجه نحو التجريب والتعلم، واتخاذ قرارات لامركزية، والاعتماد بشكل أكبر على النظم البيئية للأعمال. قامت Experian، وهي وكالة ائتمان المستهلك وواحدة من أكثر التحولات الرقمية نجاحا، بتغيير مؤسستها من خلال تضمين التطوير السريع والتعاون في تدفقات عملها ومن خلال قيادة تحول أساسي في تركيز الموظف من المعدات إلى البيانات، على مستوى المنظمة وبالمثل،

قامت شركة Pitney Bowes، شركة معدات البريد التي يبلغ عمرها 100 عام، بتحويل ناجح لتصبح "شركة تكنولوجيا" من خلال الترويج لـ "ثقافة الابتكار"، عن طريق تغيير قيم المنظمة للتركيز على العملاء. مع العلم أن كلتا الشركتين لم تركزا في البداية على التنظيم والثقافة، فكانت المنظمة رقمية لا يعني إنشاء قيمة من الرقمية. وبدلاً من ذلك، قامت هذه المنظمات بدمج مهارات الابتكار والذهنيات الرقمية والمرونة إلى المنظمة على خلفية المبادرات الملموسة لدفع عجلة النمو التحول الثقافي والتنظيمي هو شرط للنجاح طويل الأجل، مع زيادة تغير التكنولوجيا، ستستمر الصناعات في الاضطرار إلى التغيير المنظمات التي تراعي وتسعى إلى التحول الرقمي بطريقة متعددة الأبعاد ستحقق نجاحاً أكبر من تلك التي لا تفعل ذلك.

المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطورات التكنولوجية، مما جعل التحول الرقمي ضرورة حتمية لمختلف المؤسسات والقطاعات، فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح مطلباً أساسياً لضمان الاستمرارية وتحقيق التنافسية، إذ يقوم هذا التحول على جملة من المتطلبات التقنية والبشرية والتنظيمية، كما تحركه العديد من الدوافع غير أن تجسيده يمر بعدة خطوات منهجية، كما يواجه بالمقابل تحديات وصعوبات قد تعيق نجاحه، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: دوافع التحول الرقمي وأبعاده

أولاً: دوافع التحول الرقمي

إن التحولات التي يشهدها العامل اليوم وتغلغلها في الحياة اليومية والمدنية يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والتحولات نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورة لا تستغنى عنها المؤسسات المدنية وأفراد المجتمع بشكل عام، أين لاقت انتشار هائل كان وراءه مجموعة من الدوافع والعوامل، نذكر منها ما يلي:

1. الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي:

ويمكن اختصارها في العوامل الآتية:¹

أ - زيادة الإنتاجية: ويقصد بها تنمية إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية كما وكيفا، من أمثلتها:

- ❖ زيادة إنتاجية عمال المصانع؛
- ❖ زيادة إنتاجية عمال المكاتب؛
- ❖ زيادة إنتاجية نظم التعليم؛

¹ محمد قارطي، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون عام معمق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، 2016/2017، ص 33.

❖ زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية.

لقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل كلفة الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة، وتوفير المواد الخام، والمواد الوسيطة، وتقليل استغلال الطاقة. والتحول الرقمي هي وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة فهي حلقة الوصل التي تربط بين مطالب السوق وأنشطة التصميم والإنتاج والتوزيع في نظام متكامل. من جانب آخر فقد ساعدت نظم المعلومات على زيادة رقابة الإدارة على أداء العمالة وضبط جودة الإنتاج؛

ب -تحسين الخدمات: تؤدي التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها: خدمات المصارف والمواصلات والاتصالات والصحة من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة أو الزبون أو العميل... الخ، وتسهيل عمل مقدمها؛

ج-السيطرة على التعقيد: التطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه. من أجل التخلص من هذا التعقيد تم اللجوء لتلك المعلومات والاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية. ويساهم التحول الرقمي في توفر الوسائل والتقنيات التي تساعد في بفعالية في تحليل أوضاع المتناقضة في المجتمع وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها؛

د-دراسة ما ليس متاحا: ادي تغيير مظاهر الحياة المعاصرة الي تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو الحالية فقد يلعب التحول الرقمي دورا مهما في استحضار أزمنة الماضي وتتبع شريط الأحداث بسرعة مرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فتحول الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن ان تحدث في المستقبل؛

هـ-المرونة: تعد المرونة هي الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة. بالإضافة إلى أن المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتحددة وتكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها: عمليات الإنتاج، وعمليات تقديم الخدمات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وطرق استغلال واستخدام المعلومات.

2. العوامل المحفزة للمشروع في عمليات التحول الرقمي:

تتمثل هذه العوامل في:¹

❖ توفر الأنترنت وتنوع إمكانيات والخدمات التي تقدمها من خلال كونها أحد أهم المصادر والمعلومات، وأنها تجمع

العديد من المواقع التي تتيح للمتصفح كما هائلا من المعلومات والبيانات؛

سعود محمد النمر، الإدارة العامة والأسس والوظائف، الرياض المملكة السعودية، 2006، ص 11¹

- ❖ إدراك أهمية المعلومات الرقمية وضرورة توفرها للمستفيدين والتعامل معها والاستفادة منها؛
- ❖ تزايد ظهور مؤسسات تقدم خدمات رقمية وإلكترونية متطورة؛
- ❖ ظهور تحديات ذات طبيعة مختلفة تواجه المؤسسات نتيجة لتزايد عدد المتعاملين معها، وقلة وجود موظفين مؤهلين قادرين على التغلب على هذه المشكلات أو على السعي لإيجاد حلول لها والتي قد تكون متوفرة في تحولات الرقمية.

3. العوامل المساعدة في انتشار التحول الرقمي:

- تعدد العوامل التي تساعد على توسيع دائرة تطبيق التحولات الرقمية في نواحي متعددة ومن أهمها:¹
- ❖ الانخفاض الهائل في ثمن العتاد، (وحدة المعالجة المركزية، وحدة الذاكرة، وسائل تخزين البيانات، ملحقات الإدخال والإخراج)؛
- ❖ تسهيل البرمجة وأساليب التعامل مع المعلومات والبيانات؛
- ❖ قدرة التحولات الرقمية والتطورات التكنولوجية والتقنية على التحليل والتركيب، فهي تمكننا من قراءة النصوص وإنتاج التقارير وتوليد الأشكال المتحركة والكلام المنطوق وهي عمليات يسودها طابع التركيب؛
- ❖ سهولة استبدال العناصر الميكانيكية والكهربائية بعناصر ميكرو إلكترونية وبرمجيات؛
- ❖ زيادة حدة التنافس الدولي والتجاري؛
- ❖ ما يوفره التحول الرقمي من مزايا مهنية ومكاسب مادية.

4. العوامل المؤثرة على انتشار الأعمال الإلكترونية في العالم العربي:

- تؤثر على انتشار التحولات الرقمية والأعمال الإلكترونية في العالم العربي العديد من العوامل الاقتصادية والإدارية والتنظيمية والثقافية:²
- ❖ **العوامل الاقتصادية:** انخفاض مستوى الدخل، ارتفاع تكلفة استخدام التكنولوجيا الجديدة؛
- ❖ **العوامل الإدارية والتنظيمية:** وتتمثل في عدم وجود إطار قانوني، عدم وجود مؤسسات مالية، ضعف مؤسسات الأعمال وعدم وجود إطار حماية المستهلك؛
- ❖ **عوامل البنية التحتية:** منها ضعف المستوى التكنولوجي، ضعف مستوى شبكات الإنترنت وعدم توفر البنية الأساسية للكهرباء؛

¹ حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص 143-144.

² محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 13.

❖ **العوامل متعلقة بطبيعة السوق العربية:** تتمثل أساسا في الاقتصاد غير رسمي، تفتت السوق، ضعف قيم السوق وصغر حجم مؤسسات الأعمال؛

❖ **العوامل الثقافية:** الأمية ومستوى التعليم، اللغة، ضعف المحتوى العريب على شبكة الأنترنت مقارنة بالمحتوى الغربي، الخوف من الثقافة الغربية وعدم الثقة في الاقتصاد والأعمال الرقمية.

ثانيا: أبعاد التحول الرقمي

يوجد مجموعة من الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي وهيا كما يلي:¹

أ- **استخدام التقنيات:** يعالج موقف الشركة من التكنولوجيا الجديدة كذلك قدرتها على استغلال هذه التقنيات، لذلك يحتوي الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للشركة وطموحها التكنولوجي في المستقبل؛

ب- **التغيرات الهيكلية:** غالبا تكون هناك حاجة إلى التغيرات الهيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة، وتشير هذه التغيرات إلى الاختلافات في إعدادات التنظيمية للمؤسسات؛

ج- **الجوانب المالية:** يشمل ذلك قدرة الشركة على تمويل سبب تناقص العمال من أجل تمويل متطلبات التحول الرقمي، فالجوانب المالية هي القوة المحركة الملزمة الأحداث التحول الرقمي؛

د- **القدرة التنبؤية والتحليلية:** يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي ان يكون لها قدرة على التنبؤ بظروف البيئة والتكيف معها بسرعة؛

هـ- **رقمنة العملاء وعلاقتهم:** يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات؛

و- **ثقافة المنظمة والأفراد:** لا ينجح التحول الرقمي الا إذا دعمه الناس العاملون في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير وخلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار لتحقيق نتائج مرضية؛

ز- **العلاقات الشبكية:** يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة والدقة وتكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين، الشركات الناشئة والحكومات والمستثمرين، والجامعات.

¹ محمد أمين داو الحاج، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فعالية الاستبصار الاستراتيجي مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021/2020، ص08.

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي

تتمثل أهم متطلبات الأساسية للتحول الرقمي في العناصر التالية:¹

1. الخبرة: التحولات الرقمية الناجحة ينتج عنها تجارب ايجابية لكل من له علاقة بها. هذه المبادرة تعمل على تحسين طريقه التواصل مع الجميع، حيث يساعد التحول الرقمي الموظفين بمختلف مستوياتهم على ان يكونوا أكثر كفاءه في أدائهم. لذا يجب ان تفهم المنظمة رحله المستخدم وسلوكياته وتوقعاته قبل الاستثمار في التكنولوجيا، كذلك يجب أن تكون هذه التوقعات أساس أي استثمار، بدلا من مطالبتهم بالتغيير لتناسب العمليات الجديد، والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي التركيز اولا على تجربه العميل؛

2. الأشخاص: بقدر ما تكون الثقافة المحرك الرئيسي للتحول الرقمي، بقدر ما تكون عائقا لها، فلا يمكن توقع نتائج ايجابية مع إهمال كل من له علاقة بالتغييرات الممكنة من التكنولوجيا. شيء آخر مهم يتعلق بتعيين قادة التغيير لتدعيم والاسراع في التحول الرقمي. فبدون الموهبة المناسبة أو بدون التركيز على الموظفين ستعاني المنظمة، فالمنظمات التي تستثمر في موظفيها، وتلتزم بتطويرهم وتحترم افكارهم، تبني ولاءات يجعل إدارة التغيير أسهل بكثير في تحقيقها داخل جدرانها. يمكن تلخيص هذه النقاط: اعتماد نموذج تحديد المواهب، إعادة التفكير في العلاقات التقليدية مع نماذج العمل، التوازن بين المهارات اللينة والتقنية على جميع مستويات المنظمة؛

3. التغيير: لا يمكن تصور حدوث أية تحولات بدون تغيير، فهذا الأخير يشجع على إيصال التوقعات للتحول ووضع الأهداف واضحة، التغيير يرتبط كذلك بالأشخاص، فبدون دعمهم لا يمكن ضمان نجاح مبادرات التغيير. يجب على القيادة ان تكون مرفقة وملاصقة للتحول، مع وضع استراتيجيات لتشجيع التغيير والتعامل مع الضغط في نفس الوقت، مع توفير الأدوات والبيئة اللازمة للموظفين للاحتضان هذا التغيير والنجاح فيه؛

4. الابتكار: ليكون هناك تحول، يجب ان يكون هناك ابتكار، عرفته Harvard Business Review بما يلي: "الابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة أو عمل، أو تصميم أسلوب أو أي شيء آخر بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداما وجدوى". بعض هذه الابتكارات الضخمة ومدمرة تماما لنماذج الأعمال بينما يصنع البعض الآخر فرقا صغيرا وذو مغزى يزيد من رضا العملاء أو يميز عرضا في السوق. إن تنفيذ التفكير الابتكاري في جميع أنحاء المنظمة هو مفتاح للتحول، مع ذلك يتطلب الابتكار مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداع، ويجب ان يكون الابتكار ثابتا، حيث تعمل المنظمة على تعزيز منتجاتها او خدماتها. يدفع الابتكار أيضا التحول الرقمي إلى الأمام من خلال السماح بمساحة مفتوحة لحل المشكلات عندما تصبح الامور صعبة؛

¹ زمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 18-20.

5. القيادة: يجب ان يكون القادة استباقيين ويبحثون عن أي شيء قادم يمكن ان يشكل فرصة او يخلق مشكلة، فمع تقدم تكنولوجيا بسرعة، لا يوجد وقت للانتظار. قائد، يجب إحضار النظام والصرامة، فبقدر ما يمكن أن تبدو تكنولوجيا كخطة مثالية، على القيادة أخذ وقت الكافي في فحص جميع الخيارات المتاحة بعناية، والتفكير بشكل مختلف عن البقية، ويقع على عاتقها كذلك مسؤولية إنشاء مؤشرات أداء الرئيسية وتوجيه الفرق نحو تحول ناجح، وعلى القيادة ألا تكتفي باتباع حشد التحول الرقمي، بل قيادته؛

6. الثقافة: يتبادر إلى الأذهان أحيانا سؤال عن "ما هي التكنولوجيات التي يجب أن تستثمر فيها أولا من أجل تسريع الجهود التحول الرقمي؟" وعندما تكون الإجابة أنه يجب عليهم البدء بكلمة ثقافة فلا يمكن أن يستمر التحول الرقمي بدون ثقافة لأعمال والنشاطات الصحيحة. ومن خلال إنشاء مساحة مفتوحة حيث تسود تجارب الموظفين والعملاء، بحيث يكون الناس أكثر أهمية ويتم التخطيط للتغيير ويحتل الابتكار مركز الصدارة، ستقوت المنظمة إلى ثقافة تتحول فيها من تلقاء نفسها.

ويمكن إضافة المتطلبات الآتية، وهذا لمواجهة التحديات ولضمان نجاح التحول الرقمي:

❖ **الاستراتيجية:** من خلال اعتماد التكبير والتصغير في التخطيط، التواصل مع الكل من الرؤية والخطر، دمج

الاستراتيجية الرقمية في الاستراتيجية المنظمة، تعلم، ابتكار وإعادة الابتكار؛

❖ **المهام:** من خلال تنميط العمل عند الاقتضاء، بناء علاقات قوية مع المتعاملين، تنظيم العمل حول المشاريع بدلا من الصوامع الوظيفية؛

❖ **الهيكل:** وذلك عبر بناء القيادة التعاونية، تحديد وبناء نظام بيئي لأعمال المنظمة، العودة للخلف لتقييم ما هو آتي (المستقبل)، بالإضافة لتوزيع القيادة.

المطلب الثالث: خطوات التحول الرقمي وتحدياته

أولا: خطوات التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من الطرق التي يمكن استخدامها لحل العديد من المشكلات التقليدية، ويكون ذلك من خلال دمج وإدخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مثل المبيعات والخدمات مما يساعد الشركات على التطوير والاستمرار، وعلى الرغم من أنه يمكن النجاح في تنفيذ التحول الرقمي، إلا أنه عملية مستمرة ومتكررة، لذلك يجب إتباع الخطوات الصحيحة للتحول الرقمي لكي يكون ناجحا، وفيما يأتي توضيح لخطوات التحول الرقمي.¹

¹ موقع موضوع، خطوات التحول الرقمي، متوفر على الموقع <https://mawdo3.com>، تم التصفح بتاريخ 2026/03/10، ساعة 20:30.

1. **التركيز على العملاء:** يجب الاهتمام بالتركيز على العميل بشكل أكبر من التركيز على المنتج، حيث أن ذلك يزيد من نجاح الشركة، وتكون أكثر قدره على التحويل الرقمي عند تفاهم العملاء، ومعرفة جميع رغباتهم، كما يمكن أن يساهم ذلك في معرفة الأولويات الخطوات القادمة؛
2. **الهيكل التنظيمي:** عند التخطيط للتحويل الرقمي يجب الانتباه إلى ضرورة وجود مبدأ التغيير في الشركة، وإدماج كل من المديرين التنفيذيين، والقادة بالرؤية الجديدة الرقمية؛
3. **إدارة التغيير:** يساعد تفهم الموظفين ودعمهم للتحويل الرقمي على زيادة فرصة النجاح فيها، حيث يمكن أن يسبب عدم دعم الموظفين لها إلى الفشل، وبقاء الشركة والموظفين على حالهم دون تغيير، أو محاولة القيام بأي تغيير؛
4. **القيادة التحويلية:** إن شخصية القائد القوية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نفسية الموظفين، حيث أنه عندما يكون القائد قويا فإن ذلك يزيد من شعور الموظف بالأمان عند التخطيط للتغيير، أي أنه عند التحويل من عمل معين وطريقة معينة إلى شيء أكبر وأفضل فإنهم لا يشعرون بالخوف من هذا التغيير، لذلك فإن وجود شخصية قوية للقائد يساعد على نجاح التحويل الرقمي؛
5. **القرارات التكنولوجية:** عند التخطيط للتحويل الرقمي يجب أن يكون معظم القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات، خاصة قرارات الشراء، مع ضرورة العمل معا وبشكل تعاوني بين القادة جميعهم وتمثيل أقسامهم المختلفة، وبنفس الأهداف لتحقيق تحول رقمي ناجح؛
6. **التكامل:** يمكن أن يساعد التركيز على البيانات على دمج حلول رقمية في أي مجال من مجالات الشركة، فيزداد التعقيد في التعامل مع البيانات كلما زاد حجم الشركة وأصبحت أكبر، لذلك بهذه الطريقة يمكن أن تكون طريقة التعامل معها أكثر بساطة، وتؤدي إلى تحول رقم ناجح،
7. **تجربة العملاء الداخلية:** حيث يساعد دمج التحويل الرقمي في الشركة على تحسين تجربة العميل داخل الشركة، حيث أنه عند حصول الموظفين على تعليقات من العملاء، وتقديم الحلول التقنية لها يمكن أن يقدم لهم تجربة ممتازة لهم.
8. **اللوجستيات وسلسلة التوريد:** كون أنه يشحب التركيز على سرعة وموثوقية خدمة العملاء عند حصولهم على المنتجات والخدمات، لتمكين الحصول على تحول رقمي أكثر فاعلية وكفاءة؛
9. **أمن البيانات والخصوصية والأخلاقيات:** حيث يساعد شعور العملاء والمستهلكين بأمان وخصوصية معلوماتهم وبياناتهم على زيادة الثقة بينهم، لذلك يجب الانتباه إلى ضرورة تأمين البيانات عند البدء بتحويل الرقمي؛
10. **تطور المنتجات والخدمات والعمليات:** حيث يحتاج التحويل الرقمي إلى إحداث تغيير وتطوير في طريقة التفكير عند تقديم المنتجات والخدمات، إذ يمكن تطوير المنتجات نفسها، وتحديد طريقة تسليمها؛

11. الرقمنة: بحيث تكون هذه العملية من خلال عمل تكامل بين المتاجر الرقمية والمتاجر المادية؛

12. التخصيص: حيث يهتم العملاء بالخدمات الشخصية، لذلك يجب التركيز على فهم العملاء وتقديم التوصيات وتجارب مختلفة لهم.

كما أن هناك عدة خطوات للتحويل الرقمي التي تكمن في النقاط التالية:¹

- ❖ صياغة استراتيجية رقمية المنظمة؛
- ❖ تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع استراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة؛
- ❖ تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها؛
- ❖ إنشاء وحدة التحويل الرقمي ضرورة حتمية للتتبع عملية التحويل الرقمي وإدارتها بفعالية؛
- ❖ تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

ثانياً: تحديات التحويل الرقمي

سوف نستعرض أهم التحديات التي تمنع الأنشطة والأعمال من النجاح في عملية التحويل الرقمي الضرورية للنمو والتوسع:²

1. الثقافة التنظيمية: من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات القصور في ثقافة هذه الأخيرة، حيث أنه من المفاهيم الخاطئة الأكثر شيوعاً لدى الكثيرين هو اعتقادهم أن التحويل الرقمي ممكن إذا قامت المنظمة بتطوير الأدوات والتكنولوجيا التي تستخدمها فقط. ولكن في الحقيقة، إن التحويل الرقمي لا ولم يتعلق فقط بالتكنولوجيات، بل الأمر يتعلق إضافة إلى ذلك، على قدرتها على التكيف مع جملة من التغييرات. وحتى وإن قامت المنظمة بتطوير استراتيجية تحول رقمي موثوق بها، تبقى إدارة التغيير على مستوى المنظمة أحد أبرز العوائق والمشكلات التي تواجه التحويل الرقمي، وقد يؤدي الفشل في إقناع الموظفين بأهمية التحويل الرقمي إلى مقاومة التغيير، فمن المعروف أن الموظفين يقومون أي تغيير حتى تترسخ لديهم ثقافة الموظفين بآثار الإيجابي الذي سيصاحب عملية التغيير من خلال التحويل الرقمي لحياتهم المهنية والثقافية. فثقافة المنظمة الرقمية والتواصل الجيد هما مفتاح مواجهة تحديات الرقمية، لذلك من الضروري تشجيع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين على تبني ثقافة المنظمة والأدوات والتكنولوجيا والحلول الرقمية، مما يساعد على إقناعهم خلال مرحلة التحويل لتتماشى مع مبادرات التحويل الرقمي التي تبنتها المنظمة؛

¹ صدوقي غريسي، وآخرون، واقع وأهمية التحويل الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، جامعة افلو (الجزائر)، 2021، ص103.

² زمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38-40.

2. نقص الموارد التكنولوجية للمعلومات وإدارتها: يعد التخطيط السيء لإدارة الموارد ومنها المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات من التحديات التي تواجه التحول الرقمي، وكذلك يعد نقص المهارات المتخصصة واستقطاب المواهب في التكنولوجيا المعلومات من الجوانب التي تمثل أحد تحديات والصعاب التي تقف لنجاح التحول الرقمي. حسب (Capgemini Consulting) فإن 77% من المنظمات تعتبر أن المهارات الرقمية المفقودة هي العقبة الرئيسية أمام تحولها الرقمي، إذ يتطلب التحول الرقمي الناجح إتباع نهج دقيق، فوجود فريق غير كفء وخطة استراتيجية ضعيفة يجعل مهمة التحول صعبة وبالتالي، على المنظمات الاستثمار في المواهب الرقمية وتشكيل مجموعة من المواهب ذات البراعة القوية في التكنولوجيا وتقديمها لحلول عملية، وفي المقابل لا يمكن الاعتماد على الموارد البشرية واحدها ولكن يمكن كذلك تقييم ما تحتاجه المنظمة من خلال:

- ❖ تقييم الموارد الحالية، من خلال القاء نظرة على الفريق المكلف بعملية التحويل والاطلاع على المهام الموكلة لكل عضو؛
- ❖ البحث عن طرق لرقمنة هذه المهام؛
- ❖ تفويض المهام حسب الخبرة والمهارات المتاحة؛
- ❖ الاستعانة بمصادر خارجية لسد فجوات المهارات: إذا كانت المنظمة ترغب في التغلب على جميع التحديات تحول الرقمي، فسيتمتع على المنظمة البحث عن مواهب بالخارج، والاستعانة بمصادر خارجية هو نهج مستخدم كثيرا واقتصاديا وفعال لسد الفجوة المهارات؛
- ❖ استخدام أدوات مثل إدارة علاقات العملاء لمواجهة تحديات الرقمنة، ولهذا سيتعين على المنظمة العثور على أدوات تقلل الوقت المستغرق في المهام المكتب الخلفي ومهام إدارية. وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة خطة واضحة للموارد المتاحة والحاجة إلى المزيد من المواهب الرقمية للمضي قدما في تحولها الرقمي؛

3. عدم وضوح ميزانية التحول الرقمي: إحدى العوائق الرئيسية التي يمكن أن تمنع المشروع من المضي قدما هي الاستراتيجية التمويلية لعملية التحول الرقمي. بالنسبة لمعظم المنظمات، قد يكون تخصيص ميزانية محدودة لإنشاء تحولات رقمية ناجحة أمرا مرهقا. يجب عليها الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة وفريق لديه خبرة رقمية لازمة لتطبيقها إذا كانت تريد دفع التحول الرقمي. على سبيل المثال، في غضون العامين فقط استثمرت شركته تأمين الأوربية Axa 950 مليون يورو. ونتيجة أن مثل هذا الإجراء يكلف الكثير من المال، مما قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح في البداية، ولكنه سيصبح في النهاية أحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة ككل إن في منتجاتها أو خدماتها، وبسبب حالة عدم اليقين التي تحيط بالميزانية، يضطر صناع القرار إلى تأخير الاستثمار في التحول الرقمي. ففي تقرير حديث صادر عن مؤسسة Gartner، قال 66% من قادة الأعمال أنا لديهم خطط لتحويل الأعمال الرقمية، واعترف 11% فقط من القادة بالتحقيق التحول على نطاق واسع؛

4. الأمن الرقمي (السيبراني): نظرا لأن الأمن السيبراني معقد وديناميكي ويتغير بسرعة، فإن معظم القادة والخبراء قلقون بشأن أمن البيانات الخاصة بالمنظمة. تسلط أحدث المنشورات الصادرة عن خبراء في الأبحاث السوق مثل Forrester وGartner الضوء على نفس الانشغالات، فوفقا لتقرير التحول الرقمي لعام 2020 لشركة Net Solutions تحدد قدرة الشركة على حماية عملياتها الرقمية مدى نجاحها في إكمال رحلة التحول الرقمي، وتتمثل العقبة الرئيسية للعديد منها والتي شرعت في رحلة التحول الرقمي في أن التكامل ناجح للتكنولوجيا الرقمية يستلزم حدوث تحول في الأمن المعلومات بشكل عام وفقا ل SoftServe ذكرت 55% من المنظمات أن الأمن هو العقبة الرئيسية أمام نشر التكنولوجيا للتمكين الرقمية؛

5. تحدي الرشاقة: تخضع المنظمة للتحول كامل كجزء من التحول الرشيق، وتستلزم هذه العملية التحول من الهياكل البيروقراطية إلى الهياكل الأكثر مرونة، كما تستلزم أيضا تعزيز بيئات العمل المبتكرة والقابلة للتكيف بالإضافة إلى السرعة، أحد العناصر الرئيسية لاستراتيجية الرشاقة وتمكين الموظفين. ويستلزم تطوير العادات الرشيقة وتحسين الإجراءات والتقنيات وما إلى ذلك، ويمكن لفرق البرامج والمنتجات القيام بذلك من خلال حلقات دود الفعل المنتظمة والعمل الجماعي. التغييرات التنظيمية واسعة النطاق لاستراتيجية والهياكل والأشخاص والعمليات والتكنولوجيا جزءا من التحول. يعزز تبني الرشاقة، الجودة والمرونة وتقديم القيمة، التحول يخص التنظيم والإجراءات اتخاذ القرار. وعلى هذا الأساس فإن التحول الرشيق يمكن اعتباره صلب الرقمنة، والتوسع مهم لأي تحول رقمي ناجح في المنظمات الكبيرة حتى ان أحد الدراسات كشفت ان 68% من المنظمات ركزت على الرشاقة باعتبارها واحدة من أهم مبادراتها من أجل تحول رقمي ناجح ومع ذلك فإن التحلي بالرشاقة قبل الشروع في رحلة التحول الرقمي الناجحة يمثل تحديا، وتفشل العديد من المنظمات في عملية التحول السريع.

المبحث الثالث: وسائل واستراتيجيات التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تطوير تحسين سلعها وخدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين والتي تواجه تحديات كبيرة في التحول الرقمي برنامج شامل يمس كل الأقسام المؤسسة، وتطرقنا في هذا المبحث إلى وسائل واستراتيجيات وتقييم التحول الرقمي.

المطلب الأول: وسائل التحول الرقمي

إن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل والتبادل المعلومات المنتشرة بشكل واسع جدا، وإن الحديث عن تحول الرقمي يفرض الحديث عن الوسائل والتقنيات الاتصالية والإعلامية المرتبطة بها ارتباطا وثيقا

يتم عبرها تبادل الرسائل المتعددة ومختلفة الاتجاهات يصعب السيطرة عليها تعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الاتصال من أشد الوسائل أثرا على المجتمعات وثقافتهم وتوجهاتهم وافكارهم. وتعددت وسائل التحول الرقمي ومن أهمها:¹

1. الانترنت: أصبحت الانترنت وسيلة اتصال جديدة تؤثر على الحياة الناس وأن تأثيرها أوسع وأشمل وهي تمثل سورة قصوى حول ديمقراطية المعلومات تحت شعار المعلومات في كل وقت وكل مكان ولكل الناس وباتت تمثل أهم وسائل التحول الرقمي وآلياته؛

2. المواقع والصفحات الالكترونية: بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصاديته لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وتعليمية وترفيهية... الخ؛

3. البريد الإلكتروني: هو طريقة لأرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الإلكترونية سواء كان شبكه الأنترنت أو الإكسترنانت تغني في الكثير من الأحيان عن استخدام البريد التقليدي؛

4. المنصات الإلكترونية: تعد وسيلة لخدمة الأفراد من خلال تلقي المعاشات ودفع الفواتير وتقديم الشكاوى والولوج إلى المعلومات العامة في إطار الحكومة الرقمية، فهي تعد أحد المظاهر الحقيقية لتمكين الرقمي على اعتبار أنها أحد البنيات التحتية الرقمية التي تلعب دورا هاما في تمكين الأفراد والقطاع الخاص والهيئات الحكومية والمنظمات المجتمع المدني في جميع الجوانب الحياة بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والتجارة.

5. أتمتة العمليات بواسطة الروبوتية: وهي أحد التقنيات التي تعمل على ترابط ودعم الأتمتة بين الأنظمة، إذ تساهم في إلغاء الاعمال اليدوية المتكررة وتقلل من الجهد وتحسين كفاءة العمل.²

هناك وسائل أخرى تتمثل في:³

6. أجهزة الاستشعار الذكية: يمكن تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد من خلال استخدام نظم الذكاء الاصطناعي القادرة على التنبؤ بالحرائق والكوارث الطبيعية عن طريق استخدام أجهزة الاستشعار التي تقوم بتهيئة الطاقة والأجهزة الإلكترونية وأجهزة التكييف والإنارة والمياه، كما تقوم برصد درجات التلوث في الهواء والماء بصورة فورية، وتقوم بمعالجة مياه الصرف والأمطار والزراعة لإعادة استخدامها بما يساهم في التغلب على مشكلات التلوث وإدارة المخالفات البيئية؛

¹ عبد القادر كتاف، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الواقع والأفاق، مجلة أفاق فكرية، المجلد 12 العدد 02، 2024، ص 181-183.

² علي عباس عبيد، التحول الرقمي ودوره في جذب استثمار الأجنبي المباشر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، عدد خاص، 2024، ص 279.

³ ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات - نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات العالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، 2022، ص ص: 66-67.

7. الحوسبة السحابية: وتعني توفير الموارد التقنية والمعلومات حسب الطلب عبر الانترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام، فبدلاً من شراء مراكز البيانات الفعلية وامتلاكها والاحتفاظ بها، يمكن الاستفادة من الخدمات التكنولوجية مثل الإمكانيات الحوسبة، وتخزين وقواعد البيانات؛

8. شبكات التواصل الاجتماعي: أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي إحدى الطرق في المشاركة الأفكار والأخبار والصور وما يرافقها من تعليقات بمجرد ضغط زر واحد، ولذلك يتم إطلاق قنوات اتصال جديدة من طرف الهيئات الرسمية الحكومية مثل شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المواطنين وخدمتهم.

المطلب الثاني: استراتيجيات التحويل الرقمي

لتحقيق تميز في التحويل الرقمي تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة والمختلفة لتحقيق تحول فعال. فاستراتيجيات التحويل الرقمي "هي خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول الرقمي صحيح، وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في عمليات التحويل الرقمي، وتعمل كمواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية".¹

إذن تمثل استراتيجيات التحويل الرقمي نهج يتم اعتماده لتحسين كفاءة وفعالية، وشفافية العمليات في المؤسسات باستخدام التكنولوجيا الرقمية ومنه نذكر أبرز استراتيجيات التحويل الرقمي:²

1. استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام والمصاريف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير المنتجات والخدمات الرقمية الجديدة ويمكن عن طريقها التموضع في بيئة التنافسية الجديدة وفي هذه الحالة نلاحظ ان الشركات تبني استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية بمعنى انها تكون تابعة لقائد السوق؛

2. استراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية تمويل الرقمي المصرفي في احداث تغيير عميق في البناء التحتية في منصة التكنولوجيا وتحويلها الى بنية تحتية أكثر مرونة ليم استيعاب تقنيات جديدة فضلاً عن سرعه العملية تطوير وتقديم منتجات جديد؛

3. استراتيجية التموضع: في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية ان تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤدي ثمارها عن طريق الاعتماد استراتيجيات رقميه تنطوي على تغيير جذري في هياكلها التنظيمية بشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها ويكون لها اسمها ضمن قاده السوق ويمكن ان تطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية تدعيم الالكتروني.

¹ Korachi zineb, bounabat bouchaib, general approach for formulating a digital transformation strategy, journal of computer science, v16, n4, 2020, p 495.

² ربيع قرين، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

المطلب الثالث: تقييم التحول الرقمي

أولاً: إيجابيات التحول الرقمي

التحول الرقمي له إيجابيات عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمنظمات والشركات أيضاً وأهم تلك الإيجابيات:¹

- ❖ يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛
- ❖ يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
- ❖ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
- ❖ إيجاد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- ❖ يساعد التحول الرقمي المنظمات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛
- ❖ مرونة تطبيق خدمات جديدة مع القدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- ❖ تقليل العبء على الامتثال الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي.

ثانياً: سلبيات التحول الرقمي

وتتمثل في النقاط التالية:²

- ❖ أمن البيانات في بعض الأحيان يكون من الصعب الحفاظ على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالأفراد والمنظمات من الاختراق من قبل المخالفين، أو المنافسين التجاريين؛
- ❖ مخاوف الخصوصية، أصبح الحصول على الخصوصية الشخصية في التحول الرقمي أمراً في غاية الصعوبة، وذلك بسبب سهولة سرقة البيانات أو بيعها، والكاميرات الرقمية في كل مكان، فإنها تراقب كل التحركات في الأماكن العامة؛
- ❖ انعدام الأمن الوظيفي: تسبب التغيرات الهائلة في التكنولوجيا في انعدام الأمن الوظيفي، فمن الممكن أن تحل التكنولوجيا محل البشر في العديد من المهام، وزيادة عمل الأشخاص من المنزل، مما يقلل من الأمن الوظيفي؛
- ❖ التطور التكنولوجي المستمر: من المعروف أن التطور التكنولوجي سريع ولا نهاية له، حيث أنه مستمر، لهذا يجب أن يكون التحول الرقمي مستمر أيضاً. مما يجعل المؤسسات والشركات في حالة تأهب لمواكبة التطورات العلمية الحديثة؛

¹ سماح فرج، محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بمجهاز تنمية المشروعات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 01، ص: 16-17.

² موقع الكتروني: <https://www.tag-news.com/new.aspx> تاريخ الاطلاع 2026/03/11، الساعة 23:05.

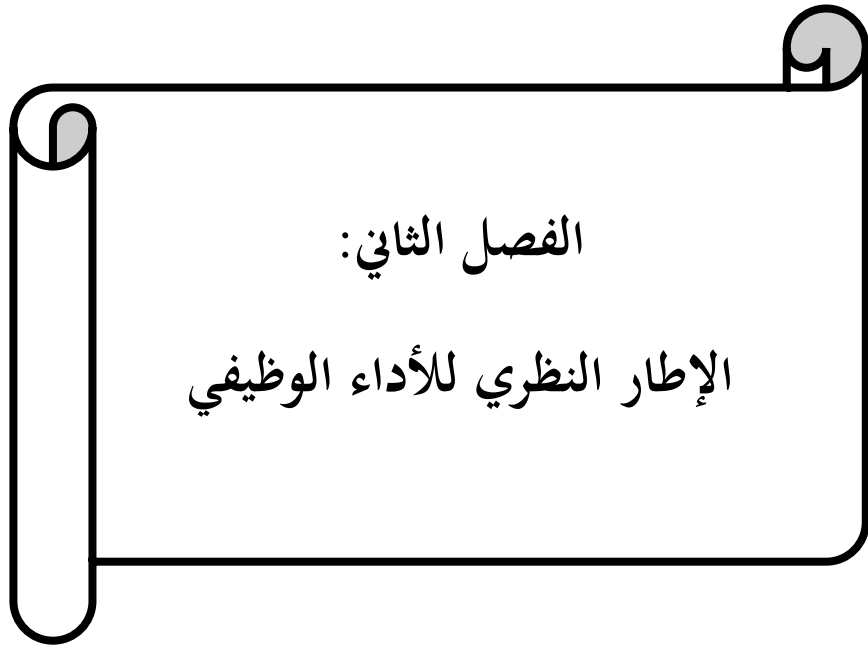
- ❖ الحاجة لوقت طويل لتطبيق التحول الرقمي: يعرف أن تطبيق التحول الرقمي يحتاج لوقت أطول من أجل اختيار الأدوات والبرامج المناسبة لنشاط العمل، وذلك بعد عمل بحث واختبار لها بالإضافة إلى أن التدريب على استخدام هذه الأدوات بفاعلية يحتاج وقت لتدريب الموظفين.
- ❖ اضطراب الموظفين: عند تطبيق التحول الرقمي من الضروري أن يكون لدى الموظفين داخل المؤسسة القابلية لتعلم مهارات ب عليهم مع مرور الوقت. وقد تجد البعض يشعرون بالتوتر والقلق حيال ذلك.

خلاصة الفصل:

التحول الرقمي عملية جوهريه في العصر الحديث، حيث يساهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات في مختلف القطاعات. يركز على الادماج التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية، مما يؤدي الى تغييرات هيكلية في أساليب العمل. ويتطور هذا المفهوم بالتوازي مع الابتكار التكنولوجي والثورة الصناعية الرابعة، التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة.

ولقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم التحول الرقمي ونشأته، ومختلف أشكاله وأهدافه وأهميته ومن ثم تطرقنا إلى الدواعي ومتطلبات تحول الرقمي وأهم الوسائل المستخدمة في الاتصال وكذلك الاستراتيجية التحول الرقمي بإضافة إلى تقييم التحول الرقمي.

يساهم التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، لكنه يطرح تحديات مثل الأمن السيبراني، الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية، وتأثيره على الوظائف التقليدية. يمثل ضرورة حتمية لمواكب التطور التكنولوجي، ويتطلب استراتيجيات فعالة لضمان نجاحه وتحقيق أقصى استفادة منه.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية والمحرك الفعلي لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يفرضها العصر الرقمي. فمهما بلغت المؤسسة من تطور تكنولوجي أو امتلاك لموارد مادية، يبقى الأداء الوظيفي هو المعيار الحقيقي لمدى قدرتها على استغلال تلك الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن فهم ماهية الأداء الوظيفي لا يتوقف عند مجرد القيام بالمهام الروتينية، بل يمتد ليشمل مجموعة من السلوكيات والنتائج التي تعكس تفاعل الفرد مع بيئته العمل ومستويات دافعيته وقدراته ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الأداء الوظيفي كمتغير جوهري، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

. المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يشكل الأداء الوظيفي حجر الأساس في بناء المؤسسات الناجحة، فهو المرآة العاكسة لكفاءة العاملين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا المبحث يوضح مفهوم الأداء الوظيفي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة والموظفين والأهداف التي يسعى إليها الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في العملية الإدارية لاعتماد فعالية وكفاءة المنظمة عليه. قبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي، سوف يتم التطرق أولاً للتعرف على الأداء:

أولاً: مفهوم الأداء

لغة: يراد بالأداء لغة إتمام إجراء، إنجاز، تحقيق تنفيذ عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

اصطلاحاً: الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.²

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، حيث تتضمن جودة الأداء، كفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل.³

كما يعرف أيضاً على أنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفته به، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة".⁴

يمثل الأداء الوظيفي مجموع ناتج المخرجات والنتائج المحققة من قبل الموظف نتيجة قيامه بكافة الواجبات والمهام الموكلة له.⁵

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص 29.

² عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2015، ص 250.

³ حسين حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 92.

⁴ هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996، ص 13.

⁵ عصمت سليم القوالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط 1. دار جليس الزمان، الأردن، 2009، ص 48.

الأداء الوظيفي هو: "صافي مجهودات الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹

يعرف على "بأنه محصلة ناتج السلوكيات الإدارية لقيام الموظف بأداء مهامه وتحمل المسؤولية التامة مع الالتزام بكافة النواحي الإدارية والسعي بفعالية نحو الاستجابة لها".²

في الأخير يمكن ان نلخص مفهوم الأداء الوظيفي في أنه المحصلة النهائية للنتائج والمخرجات التي يحققها الموظف، والناجمة عن استغلال قدراته وطاقاته في تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر الأداء على الجانب التنفيذي فحسب، بل يمتد ليشمل مجموعة السلوكيات والتصرفات المهنية، ومدى التزام الفرد بالمعايير الإدارية وتفاعله الإيجابي داخل المنظمة، مما يجعله المقياس الأساسي للحكم على نجاح الموظف الحالي ومؤشراً لفرص نموه وترقيه مستقبلاً".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:³

- ❖ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتج 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 مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً للقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً؛

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

² مغربي السعيد الميداني إلياس، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، مخبر الاقتصاد الحديث بالتنمية المستدامة، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 615.

³ مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة-الجزائر، العدد 6، 2019، ص 481-482.

- ❖ يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو المقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله؛
- ❖ يؤدي الأداء الفعال علي خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال ابتكار وابداع في الأداء، وفي تخفيض وترشيد النفقات؛
- ❖ يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في التدخلات والمخرجات؛
- ❖ يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين؛
- ❖ يساهم الأداء الفعال في إشباع حاجات العمال وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

ثانيا: أهداف الأداء الوظيفي

يسعى الأداء الوظيفي لتحقيق عدة أهداف متمثلة في:¹

- ❖ يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق اهداف المنظمة والرفع من مستوى إنتاجيتها بكفاءة وفعالية؛
- ❖ يهدف الأداء الوظيفي لقياس مدى تحقيق المنظمة لمهامها بشكل علمي؛
- ❖ توفير الحوافز المادية والمعنوية بهدف تحسين الأداء الوظيفي؛
- ❖ تقييم النتائج الفعلية حسب المعايير المحددة في ضوء تحقيق الاهداف التنظيمية؛
- ❖ تحديد الانحرافات وتصحيحها؛
- ❖ تحديد نقاط ضعف الموظف لتحسينها ونقاط القوة لتدعيمها بهدف تحسين أداء مهامهم.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، حسب عدة معايير من بين هذه المعايير اخترنا معياري المصدر والشمولية، وسنلخص هذه الأنواع فيما يلي:²

أولاً- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي

1-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا الأداء على أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

¹ مهدي براهيمية، كريم جدي، تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2013، ص 67.

² جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009. ص ص 76-77.

❖ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

❖ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

❖ الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة، كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسه أو تحديد أثرها.

ثانيا -حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1 -الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة، كاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية؛

2 -الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفة إلى أداء وظيفة المالية أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة التسويق الخ.

كما يمكن تصنيف الأداء الوظيفي الى الأنواع التالية، والمتمثلة فيما يلي:¹

1.الأداء المعياري: هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا 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؛

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

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 مسبقا وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانبا 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 ونظرا 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 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 في الغيابات بكل أنواعها، انضباط الفرد في سلوكياته والساعات الفعلية في العمل.

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته

يتكون الأداء الوظيفي من العديد من العناصر وكل عنصر لا يقل عن أهمية العنصر الآخر، وفي هذا المبحث سنتطرق الى أبعاد الأداء الوظيفي وعناصره بإضافة كذلك الى محدداته.

المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي

يمكننا هنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس الأداء على أساسها: كمية الجهد، نوعية الجهد ونمط الأداء:¹
أولا- كمية الجهد او طبيعة الجهد المبذول: وهي مقدرة الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة؛

ثانيا- نوعية الجهد ومستوى الدقة والجودة: درجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة، ويعبر المعيار النوعي على:

❖ درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات؛

❖ درجة خلو الأداء من الأخطاء؛

❖ درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

¹ مختارية بوطيبة، "تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبيان لينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2021-2022، ص ص5-6.

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

نستخلص اذن أنّ الأداء يتضمن ثلاث ابعاد جزئية متمثلة في الجهد الكمي، الجهد النوعي أسلوب بذل هذا الجهد، بحيث 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.

كما يتأثر الأداء الوظيفي أيضا بعدة أبعاد رئيسية اخري نذكر منها:¹

- ❖ الضغوط الوظيفية: تمثل محصلة التأثيرات والتفاعلات الناتجة من الأحداث والمواقف المؤثرة على سلوك الموظفين وصحتهم النفسية، بما قد يؤدي إلى انحرافهم عن مسار الأداء الطبيعي المتوقع لمهامهم؛
- ❖ التحفيز: يلعب دورا أساسيا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، سواء كان تحفيزا ماديا عبر المكافآت والحوافز، أو معنويا من خلال التقدير والاعتراف بالإنجازات. حيث يساهم التحفيز في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتعزيز رضاهم والتزامهم بمهامهم الوظيفية؛
- ❖ الاتصال التنظيمي: يعد من المتطلبات الرئيسية لبناء بيئة عمل ناجحة، حيث يلعب دورا هاما في تحسين الأداء من خلال فهم الأدوار المكلفين بها، التنسيق بين الموظفين والإدارة، سرعة الوصول للمعلومات عند الحاجة لتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:²

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

¹ Alawi hafez Salem Al-Haddad, Measuring the Role of organisational culture on Job performance Field study on industria sector institutions in the sultanate of Oman, journal of tge advances in agricultural research (JAAR), volume 28(4), 2023; p857.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين) 2008، ص34.

4-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة. ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

كما يوجد عناصر اخري الأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي:¹

❖ **كفايات الموظف:** ويقصد به معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، اي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به الموظف؛

❖ **متطلبات العمل:** اي مهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

❖ **البيئة العمل:** وتتكون من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والاجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل البيئة التنظيم العوامل الاجتماعية، والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتفاعل بينهما ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على أداء اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على أداء ومدى التفاعل بينها.

فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدد رئيسيا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محدد رئيسيا في تحديد مستوى الأداء والموقف فيما يتضمنه من بيئة تنظيمية ويعد محدد رئيسيا في تحديد مستوى الأداء ويمكن القول ان محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:²

❖ **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد للأداء والعمل ومدى دافعيته للأداء؛

❖ **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة؛

❖ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في منظمة.

إن قدرة والدوافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء الوظيفي فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح فقد يتوافر لدى العامل الدافع

¹ درة عبد الباري إبراهيم الصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص304.

² الحربي خديجة، عبد المؤمن أحمد، التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، 2003، ص56.

القوي للعمل ولكن دون قدرة على عمل سينعدم وافقر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء ، نظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين المنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لهذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:¹

❖ إن محددات أداة فئة معينة ليست هي محددات أداة فئة أخرى؛

❖ إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى؛

❖ إن العوامل البيئية الخارجية لها الأثر السلبي أو الإيجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الرابع: معوقات الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية حيث تعرقل نشاطه، وقد تكون هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه ومن بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله والتي قد تقلل من نشاط الفرد في المنظمة، ومن أكثر العوائق شيوعا في الأداء ما يلي:²

❖ النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس؛

❖ قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات؛

❖ السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة؛

❖ نقص التعاون بين الأفراد؛

❖ عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعد من أهم المؤشرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود، بالإضافة إلى أن للقائد الإداري دور فعال في تحقيق أداء الفرد ذلك أنه كما كانت نسبة الأداء متوقعة بشكل ناجح وفعال والعوامل السابقة كلها مهمة ولها أثرها البالغ في تحقيق الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة لذا فالمنظمة التي تهتم بتحقيق نتائج إيجابية تسعى للوصول إلى مستوى جيد من الأداء، عليها أن تراعي متطلبات الوظيفة والموظف وإن تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرس أن لا تقع في الخطأ التي تعمل على عرقلة نشاطها كما عليها أن تتخطى كل العقبات التي تعترض سبيلها في القيام بمهامها.

¹ عامر سعد ياسين، خالد يوسف، الإنتاجية القياسية "معايير القياسية" معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، دار النشر والتوزيع، الرياض، 1983، ص 63.

² مزارة عيسى، ونوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص 133.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف المهمة في الإدارة والتي تعنى بتحديد مستويات الأداء المختلفة، والذي بدوره يتوقف عليه نجاح أي منظمة، فعملية التقييم هي من تزود الإدارة بكل المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة والأفراد، فيتحدد من خلالها مصير الكثير من الموظفين، وتعتبر كذلك وسيلة رقابة تسعى من خلالها المنظمة المتابعة المستمرة لأداء عمالها، وتحديد مستوى الانجاز في مختلف الفترات وإلى أي مدى يكون التزام واحترام العمال الخطط العمل وتنفيذها.

وعليه سنستعرض في هذا المبحث تقييم الأداء الوظيفي وطرقه ومؤشرات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت عملية تقييم الأداء الوظيفي إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لهذه العملية. يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته".¹

ويعرف أيضاً بأنه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن تؤدي عمله وتصميم خطة لتطوير العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.²

ويعرف أيضاً: "أنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه".³

كما عرف أيضاً على أنه: "وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المراد تحقيقها".⁴

ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:⁵

- ¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2011، ص147.
- ² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص169.
- ³ جاري ديسلر، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض(جدة)، 2003، ص322.
- ⁴ ازهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2011، طبعة 1، ص117.
- ⁵ أسعد أحمد، محمد عكاشة، أصر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص37.

- ❖ **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية؛
- ❖ **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى الممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي إلى تطورها وتحسينها؛
- ❖ **اكتشاف الاحتياجات التدريبية:** وتحديدتها إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبي الذي يتطلب تحسين وتطور أداء العاملين في المنظمة؛
- ❖ **وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم؛
- ❖ **إنجاز عملية النقل والترقية:** يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته؛
- ❖ **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج الاجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة والتي يمكن أن تكون رد فعل في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليا؛
- ❖ **تقييم المشرفين والمديرين:** يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل طرق تقييم الأداء فيما يلي:¹

- ❖ **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؛

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2014، ص ص 230-232.

- ❖ **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة؛
- ❖ **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؛
- ❖ **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؛
- ❖ **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا 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 المخططة.
- ❖ **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، ويعود القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية؛
- ❖ **إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:** وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة، فهناك 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.

❖ الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم: وذلك عن طريق:

- 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.

❖ 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 التدريب.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي، من أبرزها:¹

❖ مؤشر الفاعلية: يعبر هذا المؤشر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها ولقد عرفت

فاعلية المنظمة بأنها قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة، وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صور الفاعلية التنظيمية؛

❖ مؤشر الكفاءة: هي مدي القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو

الأهداف، حيث تبين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات أخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة؛

¹ عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج علمية)، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 17، مصر، 2021، ص 205.

❖ **مؤشر الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان الطريقة قابلة للمقارنة ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات وتعني الكفاءة الإنتاجية، وهذا من خلال إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات، وإنتاج قدر محدد من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات؛

❖ **مؤشرات تنافسية:** للمؤسسات يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية. فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى وهناك تعريف آخر تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على كافة الأصعدة؛

❖ **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة ونقيس درجة تحقق أو عدم تحقق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك ومن أمثلة مؤشرات النتائج:

• كمية المنتجات المباعة؛

• الحصة السوقية؛

• عدد الطلبات المتحصل عليها؛

• عدد العملاء المعالجين؛

• عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.

وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة؛

❖ **مؤشرات الوسائل:** هي مجموعة المؤشرات التي تحتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلتها:

• ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة؛

• حجم الموارد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة.

- ❖ مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها؛
- ❖ مؤشرات الجودة: وهي تقييم مدى جودة العمل الذي يقوم به الموظف ومدى تلبية للمعايير المطلوبة؛
- ❖ مؤشرات الإنجازات والأهداف المحددة: وتشمل هذه المؤشرات تحقيق الموظف للأهداف المحددة في الوقت المحدد.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الأداء الوظيفي يمثل عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث يعكس مدى كفاءة الأفراد في أداء مهامهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة. وقد تم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه إضافة إلى إبراز أنواعه المختلفة التي تساعد في فهم مستوى أداء العاملين.

كما تم عرض أبعاد الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته، والتي تتمثل في مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى أداء العاملين داخل المنظمة. وأخيراً تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي وطرقها ومؤشراتنا باعتبارها أداة مهمة تساعد الإدارة على قياس كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية ببلدية حمام بني

صالح - الطارف

تمهيد

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولا متسارعا نحو استخدام التقنيات الرقمية في مختلف المجالات خاصة داخل المنظمات العمومية التي تسعى إلى تحسين أدائها وتطوير خدماتها بما يتماشى مع متطلبات العصر ومن هذا المنطلق أصبح التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لا غنى عنه من أجل الرفع من كفاءة العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

وتعد البلديات من بين أهم الهيئات التي تأثرت بهذا التحول حيث أصبح من الضروري اعتماد الأنظمة الرقمية في تسير العمليات اليومية بما يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح كما ينعكس ذلك بشكل مباشر على أداء الموظفين من خلال تسهيل مهامهم وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وفعالية ويهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها ببلدية حمام بني صالح ولاية الطارف من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين وذلك بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي داخل البلدية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم وكذا إبراز أثر التحول الرقمي في تحسين هذا الأداء كما سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل البيانات الإحصائية وتفسير النتائج المتحصل عليها وربطها بفرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى استنتاجات دقيقة تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي داخل البلدية محل الدراسة. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم بلدية حمام بني صالح؛

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بلدية حمام بني صالح

تعتبر بلدية حمام بني صالح (ولاية الطارف) نموذجا للإدارة المحلية التي تواجه تحديات العصرنة ومواكبة الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الجزائر. فباعتبارها مؤسسة قاعدية أكثر احتكاكاً بالمواطن، تسعى البلدية الانتقال من نمط التسيير الكلاسيكي القائم على الورق إلى نظام إداري رقمي متكامل يهدف إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق جودة الخدمة العمومية. سنقوم في هذا المبحث بتقديم عام لبلدية حمام بني صالح التي تعد مؤسسة عمومية وذلك من خلال عرض لمحة تاريخية والوظائف وأهداف التي وجدت لأجلها وتسعى لبلوغها بالإضافة إلى الجوانب التنظيمية والهيكلية للمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم عام لبلدية حمام بني صالح الطارف

تأسست بلدية حمام بني صالح سنة 04 فبراير 1984 تقدر مساحتها ب 27000 هكتار يبلغ عدد سكانها أكثر من 6002 وهذا حسب الإحصاء العام للسكن والسكان سنة 2022 وتعد البلدية ذات طابع فلاحي بنسبة كبيرة، تقع بلدية حمام بني صالح جنوب غرب ولاية الطارف.

أولاً: نشأة مؤسسة

1- التطور التاريخي للمؤسسة

الفرع الأول: قبل الاستقلال

البلدية في مرحلة الاستعمارية 1830-1962

لم تحد البلدية عن الولاية فقد كانت هي الأخرى أداة لتحقيق طموحات الإدارة الاستعمارية وفرض هيمنتها ونفوذها. وقد كان يديرها المواطن من الإدارة الاستعمارية وهو المتصرف المصالح المدنية ويساعده موظفون جزائريين الخادعون للإدارة الفرنسية وهم القواد ويساعده في لجنة البلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين المعينين. ولقد كانت البلدية مجرد أداة لخدمة الإدارة الفرنسية سوى كانت مدنية أم عسكرية فقد كانت بعيدة كل البعد من أن تحقق طموحات الجزائريين.

الفرع الثاني: بعد الاستقلال

❖ البلدية في المرحلة الانتقالية 1962-1967

تعرضت البلدية في هذه المرحلة لنفس الأزمة التي هزت باقي المؤسسات على اختلاف أنواعها وهذا بحكم الأوروبيين أرض الوطن ولقد انت الدراسات على أن أكثر من 1500 بلدية كانت مشلولة عن العمل بحكم ظروفها الصعبة على المستوى المالي والتقني ولقد فرض هذا الفراغ على السلطة آنذاك أن تعمل على إنشاء لجان خاصة لتتولى مهمه تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدة اليه مهام رئيس البلدية.

❖ مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية:

لقد كان الدستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها ولعل من الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الاسراف في التفكير وإصدار قانون البلدية هي:

- 1_ خضوع البلديات أثناء الفترة الاستعمارية لنظام القانوني الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة تعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلديات؛

- 2_ عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبين اتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية؛

- 3_ رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة قد نجم تباين محسوس على المستوى التطبيقي والعملي؛

- 4_ إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لا شك بحكم اقترابها أكثر من الجمهور بحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الإصلاح منها أولا؛

❖ مرحلة قانون البلدية لسنة 1967_1990:

لقد تميز هذا القانون بالتأثر نموذجين مختلفين هما نموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق اختصاص للبلديات وكذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري اما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود سره إلى وحدة المصدر الأيديولوجي للنظام الاشتراكي واعتماد نظام الحزب الواحد واعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحة.

❖ مرحله القانون البلدية سنة 1990:

وهذه المرحلة تميزت بخضوعها المبادئ واحكام جديدة أرساها الدستور 1979 وعلى رأسها الغاء نظام الحزب الواحد واعتماد نظام التعددية الحزبية ولم يعد في ظل هذه المرحلة للعمال والفلاحة أي ثبت هجر النظام الاشتراكي وستولى دراسة النظام البلدية بالتفصيل طبقا للمقتضيات هذا القانون.

2-نشأة البلدية:

أطلق عليها اسم حمام بني صالح نسبة للحمام المعدني الموجود بالمنطقة، والذي يعود إنشاؤه إلى العهد الروماني، أما أصل سكان المنطقة فيعود إلى عرشي الرقاقة وأولاد سليم _ولاية قالمة، وقد تم تأسيس البلدية سنة 1956 في العهد الاستعماري، ليتم إلغاؤها وضمها إلى بلدية بوحجار بعد الاستقلال مباشرة 1962، ثم يعاد إنشاؤها مرة ثانية سنة 1984 في التقسيم الإقليمي للبلاد. تم إنشاء بلدية حمام بني صالح بموجب القانون رقم 84-09 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1404 الموافق ل: 04 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.

ثانيا: وظائف المؤسسة وأهدافها

1-وظائف البلدية:

تعد بلدية حمام بني صالح إحدى الجماعات الإقليمية اللامركزية التي تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، وتتطلع بدورها المحور في تسيير الشؤون المحلية وتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار تمارس البلدية مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمكن عرضها كما يلي:

أ- الوظيفة الإدارية: تتمثل في ضمان سير الحسن للمرفق العام المحلي من خلال تسيير المصالح الحالة المدنية، وتنفيذ المداوالت المجلس الشعبي البلدي، اضافة الى تقديم مختلف الخدمات الإدارية للمواطنين، بما يعكس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق الفعالية في الاداء العمومي؛

ب- الوظيفة التنموية (الاقتصادية): تساهم البلدية في دفع عجلة التنمية المحلية عبر اعداد وتنفيذ برامج التنمية، وتهيئة البنية التحتية وتشجيع الاستثمار المحلي، وهو ما يندرج ضمن اختصاصاتها في تحقيق التنمية الاقتصادية وخلق فرص للعمل؛

ت- الوظيفة الاجتماعية: تعمل البلدية على تحسين الظروف المعيشية للسكان من خلال دعم الفئات الهشة، وتوفير الخدمات اجتماعية الأساسية كالنقل المدرسي، ومرافق تربوية، بما يعزز العدالة الاجتماعية والتماسك المجتمعي؛

ج- الوظيفة العمرانية: تتولى البلدية تنظيم المجال العمراني عبر منح رخص البناء والهدم، ومراقبة الاحترام لقوانين التعمير، والسهر على تهيئة الاقليم البلدي بما يحقق التوازن بين التوسع الحضاري والحفاظ على البيئة؛

ح- الوظيفة البيئية: تتجسد في الحفاظ على نظافة المحيط وحماية البيئة، من خلال تسيير النفايات، وصيانة المساحات الخضراء، ومراقبة العوامل المؤثرة على الصحة العمومية في إطار تحقيق التنمية المستدامة؛

خ- الوظيفة التنظيمية والأمنية: تساهم البلدية في الحفاظ على النظام العام المحلي، من خلال تنظيم الأنشطة التجارية والاسواق، والتنسيق مع الجهات المختصة لضمان الأمن والوقاية من المخاطر.

ويتضح أن بلدية حمام بني صالح تمثل الوحدة أساسية في البناء المؤسسي للدولة، حيث تتكامل وظائفها الإدارية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والعمرانية لتحقيق تنمية محلية شاملة وتحسين جودة الحياة للمواطنين بما يعكس الأهمية المركزية في التعزيز فعالية الإدارة العمومية

2-أهداف البلدية:

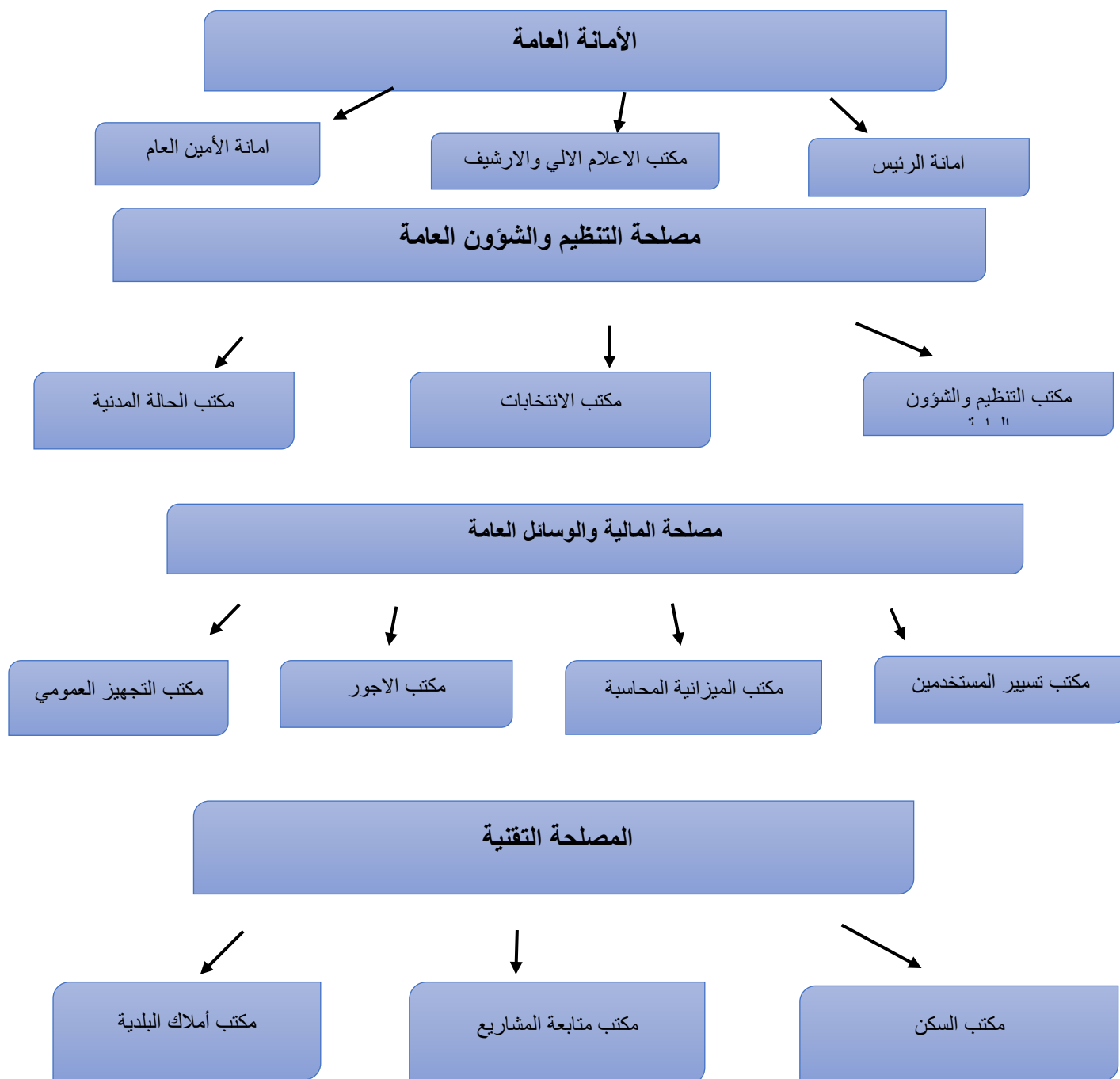
تهدف البلدية من خلال البرنامج المسطرة والتوجه لها في مختلف المجالات اجتماعية الثقافية الرياضية السياسية.... الخ. الحفاظ على حقوق المواطنين وتجسيد وتحقيق تطلعاتهم وذلك من خلال إطار قانوني يضمن الحقوق المدنية والسياسية وذلك

من أجل النهوض بالمستوى المعيشي وذلك ضمن استراتيجية عامة تسطرها الحكومة ويسهر على تنفيذها الجهات المعنية إدارات وأعوان منتخبين ومحليين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام بني صالح

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية حمام بني صالح

الشكل رقم 1 الهيكل التنظيمي لبلدية حمام بني صالح



المصدر: معلومات من بلدية حمام بني صالح - اعتماد علي الملحق 01

المطلب الثالث: التقسيم الوظيفي لبلدية حمام بني صالح

أولا: مصلحة الأمانة العامة

تنبثق عن المصلحة الأمانة العامة المكاتب التالية.

1- مكتب أمانة الأمين العام: من المهام المسندة لهذه المصلحة ما يلي:

- استقبال المكالمات الهاتفية من داخل الولاية أو خارجها؛
- تسجيل البريد الوارد وتوزيعه على مختلف المصالح حسب ما يوجد في كل بريد والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- تنظيم استقبالات الأمين العام ومواعيد؛
- السهر على الأداء الأمثل والأحسن لمهام الأمانة العامة بشكل منظم وسريع؛
- كتابة المحاضر والمداولات والمقررات والقرارات في تسجيلات خاصة مع تجنب الأخطاء وكذا المحافظة عليها؛
- العمل على تعميم استخدام الإعلام الآلي على كافة المصالح لبلدية وهذا للضرورة القصوى لهذا الأخير لضمان السرعة التنظيم في العمل؛
- العمل على التخزين والمحافظة على جميع المعلومات والإعلام الآلي يضمن هذه العملية لأنه في كل عصر يؤكد ضرورة الإعلام الآلي في جميع المؤسسات العمومية والخاصة وهذا ما نقصد به التطور والسرعة.

2- أمانة المجلس الشعبي البلدي:

يقوم هذا المكتب بمهامه تحت إشراف رئيس المصلحة من خلال:

- إعداد الاستدعاءات لأعضاء المجلس الشعبي البلدي وكذا مختلف لجانه؛
- العمل على نشر القرارات والمداولات؛
- السهر على المحافظة على الأسرار المهنية لأعمال المجلس الشعبي البلدي وهذا لضمان السير الحسن والدقيق بدون فوضى الجميع الإجراءات وفق القانون؛
- القيام بعملية التوثيق من خلال انجاز نشرات بمختلف النصوص القانونية؛
- العمل على ترتيب الجريدة الرسمية والمحافظة عليها؛
- تنظيم وترتيب أرشيف البلدية وذلك لتسهيل عملية البحث عن أي مراسلة أو قرار أو غير ذلك؛
- العمل على تعميم استخدام الإعلام الآلي على كافة مصالح البلدية وهذا للضرورة القصوى لهذا الأخير.

3- مكتب الأرشيف والتوثيق:

كما يتبع لمكتب الأمانة مكتب التوثيق والأرشيف والإعلام الآلي الذي تتعدد مهام به من خلال:

• القيام بعملية التوثيق من خلال إنجاز نشرات بمختلف النصوص القانونية؛

• العمل على ترتيب الجريدة الرسمية والمحافظة عليها؛

• تنظيم وترتيب أرشيف البلدية وذلك لتسهيل عملية البحث عن أي مراسلة أو قرار أو غير ذلك الخ.

4- مكتب الإعلام الآلي:

حاليا كل بلدية من بلديات الجزائر تعتبر قطاع إداري في طريقه إلى المعلوماتية البحتة لكل مصالحه سألقة الذكر. فالإعلام الآلي يعتبر الأفق الجديد لعصرنة الإدارة ونأخذ على سبيل المثال بلدية حمام بني صالح كنموذج نتحدث عن دور هذا الأخير ومدى فعاليته في النقاط التالية:

فقد تم خلق مكتب الإعلام الآلي والانترنت في عام 2009 بمجيء تعليمية وزارية تنص على توصيل كل بلدية ودوائر الولاية بشبكة الانترنت INTRA-NET وهي كلمة مقسمة إلى قسمين:

• INTRA - معناها داخل

• NET - كلمة مشتقة من NET WORK معناها شبكة.

والهدف من هذه الأخيرة تبادل المعلومات بصفة حانية وبأسرع وقت. حيث يقوم بإدارة هذا المكتب مهندس في الإعلام الآلي اختصاص أنظمة المعلومات المتقدمة. ويشرف على القاعدة التقنية داخل البلدية. وكذلك بالنسبة للأجهزة المستعملة للتواصل مع الولاية والدوائر وباقي البلديات. من بين الأعمال المسندة لهذا الأخير ما يلي:

• مكلف بعملية اختيار وشراء ومعاينة وكذا صيانة كل عتاد الإعلام الآلي المستعمل في البلدية ويتحمل مسؤولية الحفاظ على سلامته؛

• التحضير التقني والبشري لكل العمليات تنفيذها من طرف الولاية التحضير للانتخابات؛

• رقمته الحالة المدنية (.....)؛

• تحيين البرامج المستعملة على مستوى المصالح عند ورود أي جديد من طرف الوزارة؛

• صيانة قاعدة البيانات الخاصة برقمته سجلات الحالة المدنية 12-12 S حيث يتم إرسال نسخة منها كل أسبوع بطريقة منظمة إلى مديرية التنظيم والشؤون العامة للولاية؛

• تحيين مشاريع البلدية وإرسال نسخة من قاعدة البيانات في اليوم الخامس والعشرون من كل شهر (25) إلى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية من خلال برنامج contractant وبرنامج Sio.

دون أن ننسى بأن الإعلام الآلي قد مس بصفة جذرية مصالح الحالة المدنية التي ستؤول إلى نظام معلوماتي بحث هدفه الاستغناء على العمل اليدوي مما يخفف من ضغط العمل على الموظف وتقديم الخدمة للمواطن بظروف أحسن وأسرع وبطريقة متطورة. ومن بين التغيرات المحدثة على هذا الأخير برنامج استخراج شهادات الميلاد الخاصة E12.12.

5- مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

تنبثق من مصلحة الأمانة العامة المكاتب التالية:

❖ مكتب الانتخابات:

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- المتابعة المستمرة لقوائم الانتخابات والمراجع العادية والاستثنائية؛
- توزيع بطاقات الناخبين؛
- مسك دفاتر التسجيلات والشطب وجرد العتاد الانتخابي؛
- تنظيم وتحديث وترتيب الفهرس الانتخابي؛
- العمل على السير الحسن والأمثل لتحضير الانتخابات.

❖ مكتب الخدمة الوطنية:

- الإحصاء السنوي للشباب البالغين من التجنيد؛
- تحضير ملفات طلبات الإعفاء من الخدمة؛
- توزيع استدعاءات الفحص الطبي للخدمة الوطنية.

❖ مكتب التنظيم والشؤون العامة والحالة المدنية:

يعمل هذا المكتب على إعداد الوثائق الرسمية الخاصة بالمواطن مثل:

- تسجيل الولادات والوفيات وعقود الزواج؛
- متابعة تسجيل أحكام الحالة المدنية من ازدياد وفاة زواج طلاق؛
- إحصائيات الحالة المدنية؛
- المحافظة على مختلف السجلات وصيانتها؛
- الرد على بريد المواطنين؛
- المصادقة على مختلف الوثائق.

❖ مكتب المستخدمين:

هو مكتب يقوم بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين بالبلدية من مهامه:

- جداول الترقية في الدرجات وعن طريق الانتماء والتأمل للمستخدمين حسب النص الخاص بذلك؛
- إنجاز ملفات حالة العمل وذلك حسب الشروط القانونية على التقاعد؛
- تنظيم مسابقات سواء على أساس الاختبار أو على أساس الشهادات؛
- الاهتمام بالمتربصين خاصة المتعاقدين مع مراكز التكوين المهني والتمهين أو المتربصين بعد النجاح في الاختبار؛
- إجراء الفحوص المهنية لتعيين المستخدمين بالبلدية حسب الناصب المالية الشاغرة أو النسب الخاص بالتعيين؛
- تأمين مستخدمي البلدية؛
- دراسة طلبات العمل وطلبات العطل السنوية.

❖ مكتب الميزانية والمحاسبة:

هو مكتب تابع لمصلحة الإدارة والوسائل العامة ويقوم أساسا بما يلي:

- ❖ إعداد رواتب الموظفين؛
- ❖ إعداد وتحضير الميزانية والحسابات؛
- ❖ تسديد الفواتير والوضعيات والتحصيلات؛
- ❖ إعداد شهادات الأجر والعمل؛
- ❖ متابعة مشاريع البلدية إلى غاية انتهائها وتسديد مستحقاتها.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.

أولا-منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها انطلاقا من المعطيات الميدانية حيث يقوم هذا المنهج على جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وتنظيمها وتحليلها بطريقة علمية تسمح بتفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لموضوع الدراسة المتمثل في دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية حمام بني صالح حيث يسمح بوصف واقع التحول الرقمي المعتمد داخل البلدية وتحليل مدى تأثيره على أداء الموظفين كما يساعد على إبراز أهم الجوانب المرتبطة بتطبيق التقنيات الرقمية في العمل الإداري والصعوبات التي قد تواجه الموظفين أثناء استخدام هذه الأنظمة داخل مختلف المصالح الإدارية.

ثانيا-مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من البيانات تمثلت في البيانات الثانوية والبيانات الأولية:

- ❖ البيانات الثانوية تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمراجع العلمية والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة؛
- ❖ البيانات الأولية تم جمعها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي بلدية حمام بني صالح حيث تم الاعتماد على آرائهم للحصول على معلومات ميدانية تعكس واقع الدراسة.

ثالثا حدود الدراسة:

1-الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في بلدية حمام بني صالح ولاية الطارف حيث تم اختيار هذا المجال المكاني لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة والمتمثل في التحول الرقمي والأداء الوظيفي إذ توفر البلدية بيئة مناسبة لدراسة واقع تطبيق الرقمنة داخل الإدارات العمومية وانعكاسها على أداء الموظفين.

2-الحدود الزمانية: تم إنجاز الدراسة الميدانية خلال الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيانات الورقية وجمعها من الميدان حيث شملت هذه الفترة مراحل توزيع الاستبيان واسترجاعه ثم فرز البيانات واختيار الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي.

3-الحدود البشرية: شملت الدراسة الميدانية مجموعة من موظفي بلدية حمام بني صالح الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة 40 مفردة تم الاعتماد على إجاباتهم في التحليل الإحصائي باعتبارها تمثل مصدرا

أساسيا للبيانات الميدانية الخاصة بالدراسة كما تعكس آراؤهم واقع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل البلدية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا-مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة والمتمثل في التحول الرقمي والأداء الوظيفي حيث يشمل هذا المجتمع كافة موظفي بلدية حمام بني صالح بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم المهنية نظرا لكونهم الفئة المعنية بتطبيق الأنظمة الرقمية داخل البلدية.

ثانيا-عينة الدراسة الميدانية:

تمثل عينة الدراسة الميدانية مجموعة الأفراد الذين تم الاعتماد عليهم لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم توجيه الاستبيان إلى موظفي بلدية حمام بني صالح باعتبارهم الفئة المعنية بشكل مباشر بموضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي إذ تسمح آراؤهم بتقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق الرقمنة داخل البلدية وانعكاسها على أدائهم المهني وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 40 استبيانا.

الجدول (01): يمثل عدد الاستبيانات الموزعة الى المسترجعة والصالحة للتحليل.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاجابات المستبعدة	عدد الاجابات القابلة للتحليل	النسبة المئوية
40	33	3	30	75%

من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيانات

يتضح من خلال هذا الجدول ان عدد الاستبيانات المسترجعة كان مقبولا مقارنة بعدد الاستبيانات الموزعة حيث تم استرجاع 33 استبيانا من أصل 40 كما تم استبعاد 3 استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل ليعتمد على 30 استمارة في الدراسة وهو ما يمثل نسبة 75 بالمئة من مجموع الاستبيانات الموزعة وتعد هذه النسبة جيدة وتعكس مستوى مقبول من التفاعل مع الاستبيان مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة.

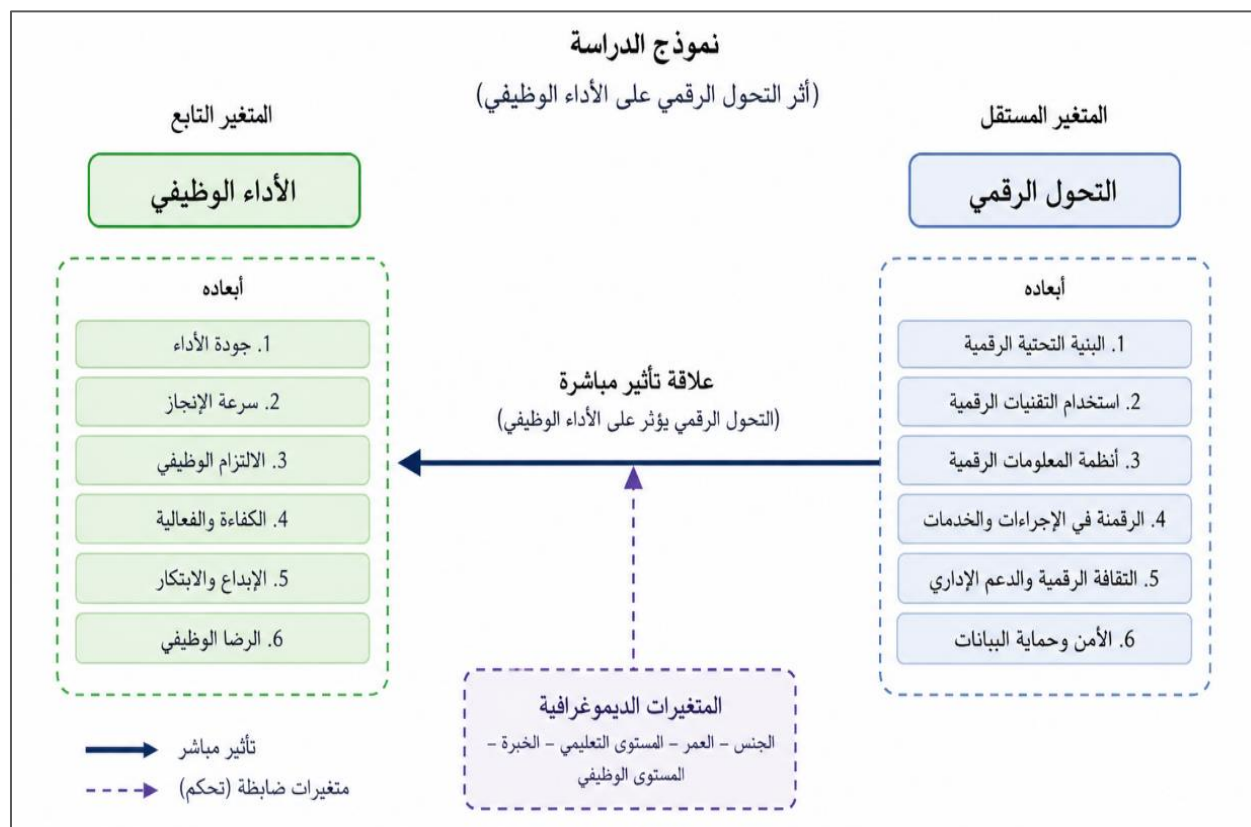
❖ **نوع العينة المعتمدة:** اعتمدت هذه الدراسة على العينة القصدية حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل مقصود وفقا لمدى ارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة وذلك لأنهم يمثلون فئة لها علاقة مباشرة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي داخل بلدية حمام بني صالح. ويعود اختيار هذا النوع من العينات إلى ضرورة الحصول على إجابات من موظفين لديهم إلمام كاف

باستخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري وكذا تأثيرها على أدائهم الوظيفي وهو ما يسمح بتوفير بيانات أكثر دقة وارتباطا بأهداف الدراسة ويساعد على الوصول إلى نتائج تعكس واقع التحول الرقمي داخل البلدية بشكل أفضل.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة.

أولا- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (2) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

يوضح هذا الشكل العلاقة بين متغيري الدراسة حيث يمثل التحول الرقمي المتغير المستقل الذي يؤثر على الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع ويبين النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بينهما حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين مختلف جوانب الأداء الوظيفي داخل بلدية حمام بني صالح.

ثانيا- وصف الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات واهداف الدراسة وذلك كما يلي:

- **المتوسطات الحسابية:** تم استخدام المتوسط الحسابي لقياس الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول عبارات الاستبيان وتحديد مستوى كل محور من محاور الدراسة؛

- **الانحراف المعياري:** تم الاعتماد على الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت اجابات افراد العينة حول المتوسط الحسابي مما يساعد في معرفة مدى تجانس الإجابات؛
 - **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات الديموغرافية وتحديد توزيع اجابات افراد العينة؛
 - **معامل الفا كرونباخ:** تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الاستبيان والتأكد من اتساق عبارات المحاور حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات؛
 - **معامل ارتباط بيرسون:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة خاصة العلاقة بين التحول الرقمي والاداء الوظيفي؛
 - **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يسمح باستخدام الاختبارات الاحصائية المعلمية بشكل سليم.
- وقد ساهمت هذه الاساليب في تحليل البيانات بشكل دقيق والوصول الى نتائج موضوعية تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها بشكل علمي.

ثالثا-وصف أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في التحول الرقمي والأداء الوظيفي وقدرته على توفير بيانات منظمة قابلة للتحليل الإحصائي كما يسمح بالحصول على آراء موظفي بلدية حمام بني صالح بصورة مباشرة حول مختلف محاور الدراسة. تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة حيث تم تقسيمه إلى قسمين رئيسيين يتمثل القسم الأول في البيانات الشخصية والقسم الثاني في محاور الدراسة الأساسية.

أ-هيكل الدراسة

1-القسم الأول البيانات الشخصية: يتضمن هذا القسم مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تساعد في وصف عينة الدراسة وهي الجنس السن المستوى التعليمي المستوى الوظيفي الخبرة؛

2-القسم الثاني محاور الدراسة: يتكون من ثلاثة محاور رئيسية دون تقسيمات فرعية حيث جاءت كما يلي:

❖ **المحور الأول التحول الرقمي:** يضم 10 عبارات تعكس واقع تطبيق التحول الرقمي داخل بلدية حمام بني صالح

من حيث توفر الوسائل الرقمية واستخدامها في العمل الإداري؛

❖ **المحور الثاني الأداء الوظيفي:** يضم 10 عبارات تقيس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل البلدية من حيث الكفاءة السرعة جودة العمل والانضباط؛

❖ **المحور الثالث أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي:** يضم 10 عبارات يهدف إلى قياس مدى تأثير استخدام التقنيات الرقمية على تحسين أداء الموظفين داخل البلدية.

وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في جميع عبارات الاستبيان لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو مختلف محاور الدراسة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم: (2) درجات سلم ليكارت

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة والمنهجيات المعتمدة في تصميم الاستبيانات.

أما فيما يتعلق بتفسير المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابات أفراد العينة فقد تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين أعلى قيمة وأدنى قيمة حيث تم طرح 1 من 5 فكان الناتج 4 ثم قسم هذا الناتج على عدد فئات المقياس الخمس ليحصل على طول خلية يساوي 0 80 ومنه تم اعتماد التفسير التالي.

الجدول رقم: (03) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5
الأهمية النسبية	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ب- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق أداة الدراسة في قياس متغيراتها أي قدرة الاداة على إعطاء نتائج متقاربة في حال إعادة تطبيقه في ظروف مشابهة ويعد الثبات من المؤشرات الأساسية التي يعتمد عليها في الحكم على صلاحية الأداة لأنه يعكس درجة الاعتماد على النتائج المتحصل عليها، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ باعتباره من أكثر الأساليب استخداما في هذا المجال حيث يسمح بقياس درجة التجانس بين عبارات كل محور

من محاور الدراسة ومدى انسجامها الداخلي. ويعتمد هذا المعامل على تقدير مستوى الاتساق بين الفقرات التي تقيس المفهوم نفسه حيث إن ارتفاع قيمة معامل الثبات يدل على أن عبارات الاستبيان مترابطة فيما بينها وتقيس المتغيرات محل الدراسة بدرجة جيدة من الدقة. وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام هذا الاختبار والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول: واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح	10	0.880
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	10	0.773
المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح الطارف	10	0.743

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل الفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغت 0.880 في المحور الأول و 0.773 في المحور الثاني و 0.743 في المحور الثالث وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول احصائيا والمقدر ب 0.60 مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان. كما تشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بموثوقية جيدة ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها وهو ما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الاول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة:

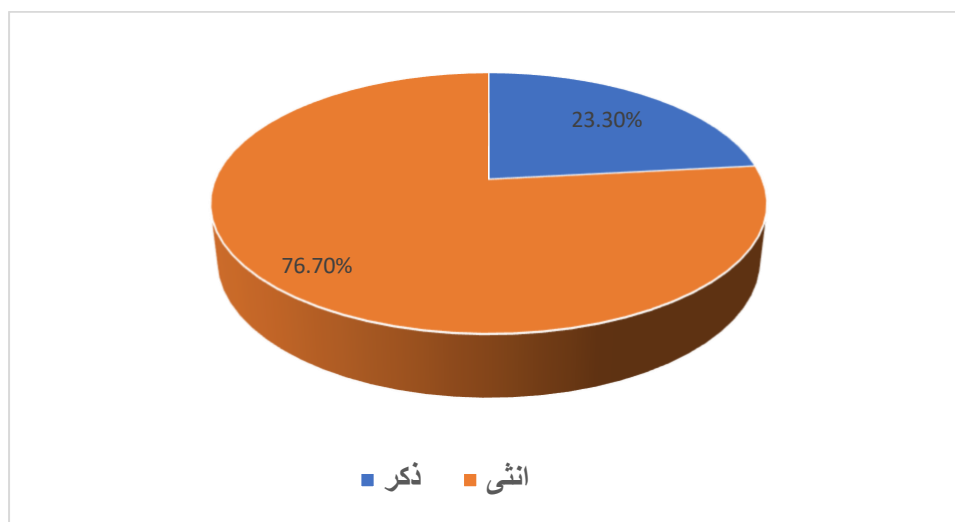
اولا: خصائص العينة حسب الجنس

الجدول رقم (05): خصائص العينة حسب الجنس

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	7	23,3%
	انثى	23	76,7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

شكل رقم (3): دائرة نسببة تمثل خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يعرض هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور 7 أفراد بنسبة 23,3 بالمائة في حين بلغ عدد الإناث 23 بنسبة 76,7 بالمائة من إجمالي العينة المقدرة بـ 30 مفردة. يتضح من خلال هذه النتائج أن العينة يغلب عليها الطابع النسوي وهو ما يعكس ارتفاع تمثيل الإناث مقارنة بالذكور داخل مجتمع الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المؤسسة أو المصلحة محل الدراسة التي قد تشهد تواجدا أكبر للعنصر النسوي.

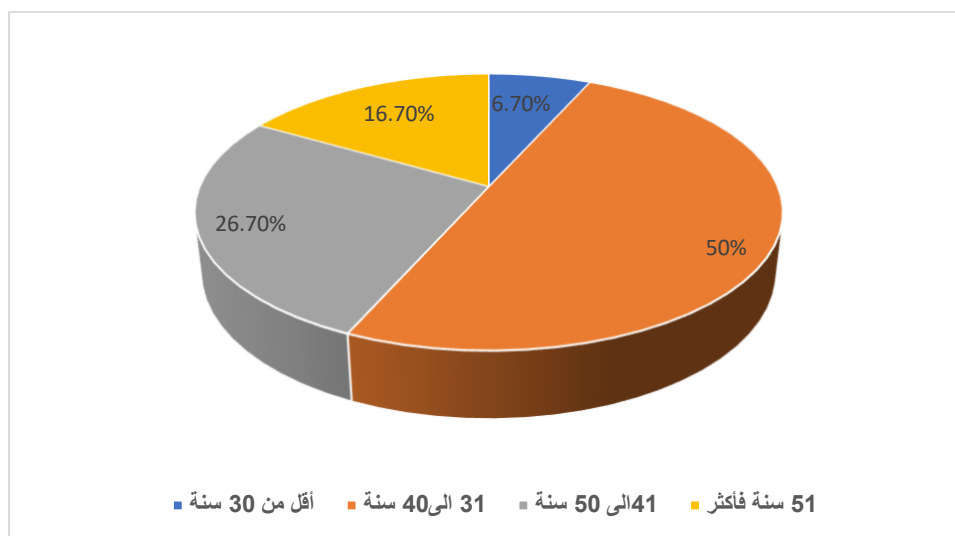
ثانيا: خصائص العينة حسب السن

الجدول رقم (06): خصائص العينة حسب السن

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
السن	أقل من 30 سنة	2	6,7%
	31 الى 40 سنة	15	50%
	41 الى 50 سنة	8	26,7%
	51 سنة فأكثر	5	16,7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

شكل رقم (4) دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن حيث جاءت الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة في المرتبة الأولى بتكرار قدره 15 وبنسبة 50 بالمائة وهي تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة تليها الفئة من 41 الى 50 سنة بتكرار 8 وبنسبة 26,7 بالمائة ثم فئة 51 سنة فأكثر بتكرار 5 وبنسبة 16,7 بالمائة في حين سجلت فئة أقل من 30 سنة أدنى نسبة بتكرار 2 وبنسبة 6,7 بالمائة.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة وهو ما يعكس توفر مستوى معتبر من الخبرة المهنية والمعرفة الوظيفية لديهم الأمر الذي قد يساهم في إعطاء إجابات أكثر واقعية ودقة خاصة فيما يتعلق بموضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

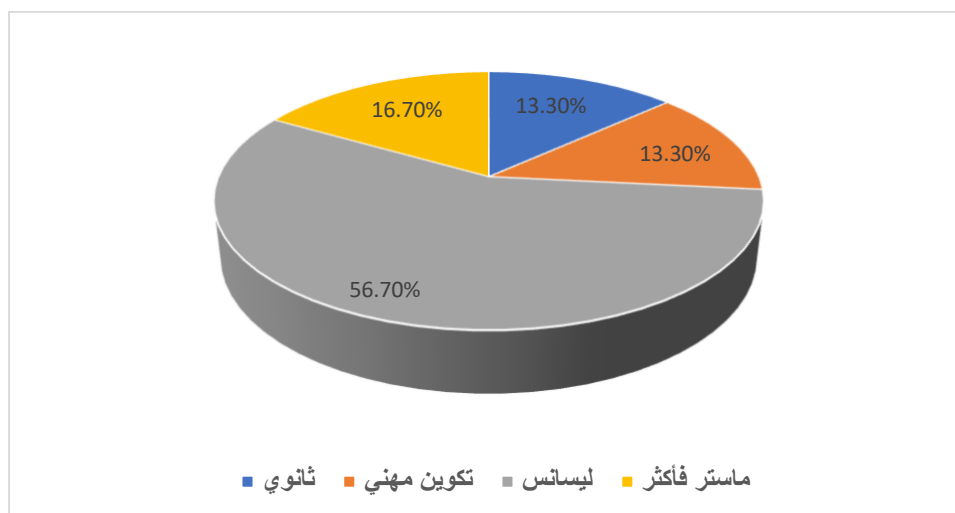
ثالثا: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	4	13,3%
	تكوين مهني	4	13,3%
	ليسانس	17	56,7%
	ماستر فأكثر	5	16,7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

شكل رقم (5) دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين هذا الشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث سجلت فئة ليسانس أعلى نسبة بتكرار 17 ونسبة 56,7 بالمائة مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي متوسط تليها فئة ماستر فأكثر بتكرار 5 ونسبة 16,7 بالمائة ثم فئتا ثانوي وتكوين مهني بنفس التكرار 4 لكل منهما ونسبة 13,3 بالمائة لكل فئة.

تشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي وهو ما يعزز من مصداقية الإجابات نظرا لقدرة هذه الفئة على فهم مفاهيم الدراسة خاصة ما يتعلق بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي كما يعكس وجود نسبة معتبرة من حاملي الشهادات العليا إمكانية استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسة.

في المقابل فإن تمثيل الفئات ذات المستوى التعليمي الأقل يبقى محدودا نسبيا وهو ما قد يؤثر بدرجة معينة على تنوع وجهات النظر داخل العينة.

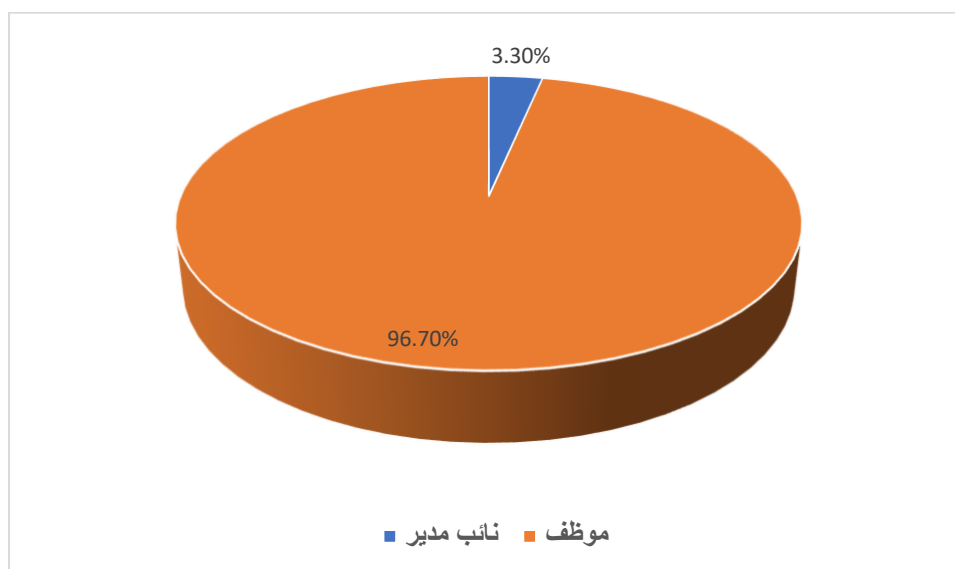
رابعا: خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (08): خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
المستوى الوظيفي	نائب مدير	1	3,3%
	موظف	29	96,7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

شكل رقم (6) دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي حيث سجلت فئة الموظفين النسبة الأكبر بتكرار 29 وبنسبة 96,7 بالمائة في حين سجلت فئة نائب مدير تكرارا قدره 1 فقط بنسبة 3,3 بالمائة من إجمالي العينة. تشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع التنفيذي حيث تمثل فئة الموظفين الغالبية الساحقة وهو ما يعكس أن أغلب البيانات المتحصل عليها تعبر عن وجهة نظر العاملين في المستويات التشغيلية داخل المؤسسة.

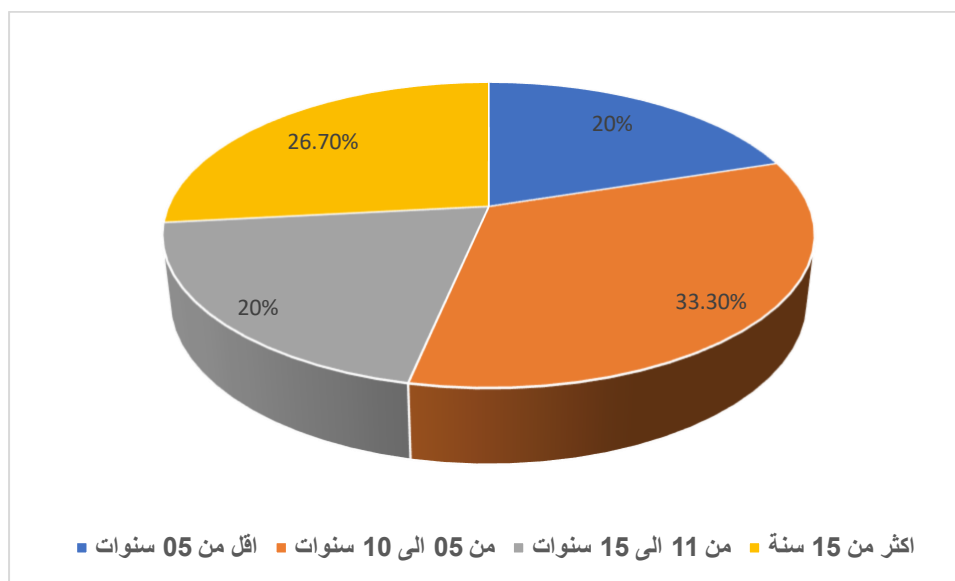
خامسا: خصائص العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (09): خصائص العينة حسب الخبرة

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الخبرة	اقل من 05 سنوات	6	20%
	من 05 الى 10 سنوات	10	33,3%
	من 11 الى 15 سنوات	6	20%
	اكثر من 15 سنة	8	26,7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

شكل رقم (7) دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث سجلت فئة من 05 الى 10 سنوات أعلى نسبة بتكرار 10 وبنسبة 33,3 بالمائة تليها فئة أكثر من 15 سنة بتكرار 8 وبنسبة 26,7 بالمائة ثم فئتا أقل من 05 سنوات ومن 11 الى 15 سنة بنفس التكرار 6 لكل منهما وبنسبة 20 بالمائة لكل فئة.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة وهو ما يعزز من جودة البيانات المتحصل عليها نظرا لاحتكاكهم المستمر بمختلف متطلبات العمل الإداري والتقني كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة يعكس توفر معرفة تراكمية يمكن أن تساهم في تقييم واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة بشكل أكثر دقة.

كما أن تمثيل فئة حديثي الخبرة يبقى مقبولا وهو ما يسمح بإدراج وجهات نظر مختلفة تجمع بين الخبرة العملية والتكيف مع التقنيات الحديثة الأمر الذي يثري نتائج الدراسة ويمنحها قدرا أكبر من الشمولية.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق متغيرات الدراسة ببلدية حمام بني صالح الطارف

أولا-وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان ومدى توافق آرائهم حول مختلف أبعاد الدراسة. وسيتم في البداية تناول المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي باعتباره من المحاور الأساسية في الدراسة وذلك من خلال تحليل أبعاده المختلفة بهدف الوقوف على مدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

1-المحور الأول: التحول الرقمي

الجدول رقم (10): تحليل عبارات البعد الأول واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
البعد الأول: واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح					
01	تمتلك البلدية أجهزة متطورة وتكنولوجيا ملائمة لتطبيق التحول الرقمي	3,4000	1,22051	9	مرتفعة
02	تعمل البلدية على ادخال تقنيات حديثة لتسهيل تدفق الاتصالات بين الاقسام والمصالح المختلفة	3,6667	1,12444	4	مرتفعة
03	تستخدم البلدية أنظمة رقمية في عملياتها اليومية	3,6000	0,93218	5	مرتفعة
04	تعمل البلدية على تقديم التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين بها	3,5333	1,07425	7	مرتفعة
05	تقوم البلدية بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر	3,5333	0,97320	6	مرتفعة
06	توفر البلدية التدريب والدعم الكافيين لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة	3,4667	1,10589	8	مرتفعة
07	يساهم الهيكل التنظيمي في تنفيذ عملية التحول الرقمي بسلاسة	3,8333	0,79148	3	مرتفعة
08	أمتلك القدرة على التأقلم مع البنية الرقمية الجديدة داخل البلدية	4,0000	0,69481	2	مرتفعة

09	هل تعتقد أن استخدام الأنظمة الرقمية يحسن من التواصل والتعاون بين الزملاء ؟	4,0333	0,76489	1	مرتفعة
10	تعتمد البلدية بشكل كبير على الأرشفة الإلكترونية بدلا من الأرشيف الورقية.	2,5333	1,22428	10	ضعيفة
متوسط الحسابي للمحور الاول		3,56	0,990594		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

احتلت العبارة رقم 09 القائلة هل تعتقد أن استخدام الأنظمة الرقمية يحسن من التواصل والتعاون بين الزملاء المركز الأول بمتوسط حسابي قدره 4,0333 وانحراف معياري 0,76489 وهو ما يدل على اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي للأنظمة الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق داخل العمل.

واحتلت العبارة رقم 08 القائلة أمتلك القدرة على التأقلم مع البنية الرقمية الجديدة داخل البلدية المركز الثاني بمتوسط حسابي 4,0000 وانحراف معياري 0,69481 مما يعكس مستوى جيد من قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

أما العبارة رقم 07 القائلة يساهم الهيكل التنظيمي في تنفيذ عملية التحول الرقمي بسلاسة فقد جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي 3,8333 وانحراف معياري 0,79148 وهو ما يشير إلى وجود دعم تنظيمي معتبر لتطبيق التحول الرقمي داخل البلدية.

في حين احتلت العبارة رقم 02 القائلة تعمل البلدية على إدخال تقنيات حديثة لتسهيل تدفق الاتصالات بين الأقسام والمصالح المختلفة المركز الرابع بمتوسط حسابي 3,6667 وانحراف معياري 1,12444 مما يدل على توجه إيجابي نحو تحديث وسائل الاتصال

وجاءت العبارة رقم 03 القائلة تستخدم البلدية أنظمة رقمية في عملياتها اليومية في المركز الخامس بمتوسط حسابي 3,6000 وانحراف معياري 0,93218 وهو ما يعكس اعتمادا معتبرا على الأنظمة الرقمية في العمل اليومي.

كما احتلت العبارة رقم 05 القائلة تقوم البلدية بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر المركز السادس بمتوسط حسابي 3,5333 وانحراف معياري 0,97320 وهو ما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بتحسين جودة الخدمات الرقمية.

وجاءت العبارة رقم 04 القائلة تعمل البلدية على تقديم التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين بها في المركز السابع بمتوسط حسابي 3,5333 وانحراف معياري 1,07425 مما يدل على توفر دعم مادي وتقني مقبول.

أما العبارة رقم 06 القائلة توفر البلدية التدريب والدعم الكافيين لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة فقد احتلت المركز الثامن بمتوسط حسابي 3,4667 وانحراف معياري 1,10589 وهو ما يعكس أن برامج التدريب موجودة لكنها ليست بالمستوى المطلوب.

واحتلت العبارة رقم 01 القائلة تمتلك البلدية أجهزة متطورة وتكنولوجيا ملائمة لتطبيق التحول الرقمي المركز التاسع بمتوسط حسابي 3,4000 وانحراف معياري 1,22051 مما يشير إلى وجود تجهيزات لكنها قد تحتاج إلى تطوير أكبر.

في حين جاءت العبارة رقم 10 القائلة تعتمد البلدية بشكل كبير على الأرشفة الإلكترونية بدلا من الأرشيف الورقي في المركز الأخير بمتوسط حسابي 2,5333 وانحراف معياري 1,22428 وهو ما يدل على ضعف الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية واستمرار استخدام الأساليب التقليدية.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول 3,56 بانحراف معياري 0,990594 وهو ما يشير إلى أن مستوى التحول الرقمي في البلدية متوسط يميل إلى الارتفاع مع وجود بعض النقائص خاصة في جانب الأرشفة الإلكترونية والتجهيزات التقنية والتدريب.

ثانيا: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (11): تحليل عبارات البعد الثاني واقع الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
المحور الثاني: الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح					
01	تهتم البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم؟	3,5000	1,04221	8	مرتفعة
02	يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجداول الزمنية؟	3,9000	0,88474	3	مرتفعة
03	يحرص الموظفون على انجاح مهامهم بفاعلية عالية؟	4,0333	0,96431	1	مرتفعة
04	هل تشعر بالتحفيز الكافي لتقديم أداء أفضل؟	3,4333	1,25075	10	مرتفعة

مرتفعة	7	1,07479	3,5000	هل تؤثر بيئة العمل (المكان، الوسائل، العلاقات) على جودة أدائك؟	05
مرتفعة	5	1,02217	3,7000	هل يتم التواصل من الموظفين بفعالية بشأن التغييرات والقرارات التي تؤثر على عملهم؟	06
مرتفعة	2	0,71840	3,9667	يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم؟	07
مرتفعة	4	0,87428	3,8333	يتماشى المنصب الذي اشغله مع قدراتي ومهاراتي؟	08
مرتفعة	6	0,88992	3,6333	هل تطبق البلدية معايير العدالة في الترقيات والمكافآت؟	09
مرتفعة	9	1,30604	3,4667	هل تعاني من ضغط عمل يؤثر على أدائك وإنتاجيتك؟	10
		1,00276	3,696667	متوسط الحسابي للمحور الثاني	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

احتلت العبارة رقم (03) القائلة "يحرص الموظفون على إنجاح مهامهم بفاعلية عالية" المركز الأول حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,0333 بانحراف معياري 0,96431 وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على حرص الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق الأهداف المسطرة داخل البلدية.

واحتلت العبارة رقم (07) القائلة "تتعمد البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم" المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 3,9667 وانحراف معياري 0,71840 مما يعكس اهتمام البلدية بتنمية معارف الموظفين وتشجيع تبادل الخبرات بينهم.

أما العبارة رقم (02) القائلة "يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجداول الزمنية" فقد جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي 3,9000 وانحراف معياري 0,88474 وهو ما يشير إلى التزام الموظفين بمواعيد العمل واحترامهم للضوابط التنظيمية.

وجاءت العبارة رقم (08) القائلة "يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجداول الزمنية" في المركز الرابع بمتوسط حسابي 3,8333 وانحراف معياري 0,87428 مما يؤكد وجود درجة مرتفعة من الانضباط الوظيفي لدى العاملين.

واحتلت العبارة رقم (06) القائلة "يحرص الموظفون على إنجاز مهامهم بفاعلية عالية" المركز الخامس بمتوسط حسابي 3,7000 وانحراف معياري 1,02217 وهو ما يعكس اهتمام الموظفين بتحقيق الأداء الجيد أثناء ممارسة مهامهم اليومية.

أما العبارة رقم (09) القائلة "يحرص الموظفون على إنجاز مهامهم بفاعلية عالية" فقد جاءت في المركز السادس بمتوسط حسابي 3,6333 وانحراف معياري 0,88992 مما يدل على استمرار النظرة الإيجابية تجاه مستوى الجدية والفاعلية في أداء العمل.

واحتلت العبارة رقم (05) القائلة "يحتزم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجدول الزمنية" المركز السابع بمتوسط حسابي 3,5000 وانحراف معياري 1,07479 وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة على وجود التزام مقبول بمواعيد العمل.

وجاءت العبارة رقم (01) القائلة "تهتم البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم" في المركز الثامن بمتوسط حسابي 3,5000 وانحراف معياري 1,04221 مما يشير إلى وجود اهتمام من البلدية بتطوير المعارف المهنية للموظفين وإن كان بدرجات متفاوتة.

أما العبارة رقم (10) القائلة "تهتم البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم" فقد احتلت المركز التاسع بمتوسط حسابي 3,4667 وانحراف معياري 1,30604 وهو ما يعكس تباينا أكبر في آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

في حين جاءت العبارة رقم (04) القائلة "تهتم البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم" في المركز الأخير بمتوسط حسابي 3,4333 وانحراف معياري 1,25075 ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة إلا أن اتجاه الإجابات بقي مرتفعا مما يدل على استمرار تقييم هذا الجانب بشكل إيجابي.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني 3,696667 بانحراف معياري 1,00276 وهو ما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح جاء مرتفعا من وجهة نظر أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود التزام بأداء المهام واحترام لمواعيد العمل إلى جانب اهتمام نسبي بتطوير المعارف وتبادل الخبرات بين الموظفين.

ثالثا: وصف وتشخيص فقرات محور أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح الطارف

جدول رقم (12): تحليل عبارات المحور الثالث أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح الطارف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح					
01	ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت المستغرق في استخراج الوثائق الإدارية للمواطن.	4,0667	0,52083	1	مرتفعة
02	تراجعت نسبة الأخطاء المادية في المحررات الرسمية بفضل الأنظمة الرقمية.	3,9000	0,71197	5	مرتفعة
03	يسمح التحول الرقمي بمتابعة أدق للملفات العالقة وتسريع معالجتها.	3,9333	0,69149	4	مرتفعة
04	تساهم التكنولوجيا في تسهيل عملية التنسيق بين مختلف مصالح داخل البلدية.	3,9667	0,71840	3	مرتفعة
05	أدى استخدام الأنظمة الرقمية الي تقليل الجهد الجسدي المبذول في العمل اليومي.	3,8333	0,74664	6	مرتفعة
06	تساعد الرقمنة في اتخاذ القرارات الإدارية بناء علي إحصائيات دقيقة وفورية.	3,7667	0,67891	8	مرتفعة
07	ساهمت المنصات الرقمية في تحسين مستوى التواصل بين الموظف والإدارة.	3,8000	0,66436	7	مرتفعة
08	أشعر أن كفاءتي المهنية قد تطورت بشكل ملحوظ بعد استخدام الوسائل الرقمية.	3,7333	0,82768	10	مرتفعة

مرتفعة	9	0,69149	3,7333	09 ساعدت الرقمنة في تقديم صورة إيجابية واحترافية عن البلدية للمواطن.
مرتفعة	2	0,71840	4,0333	10 هل تفضل العمل بالطرق الرقمية مقارنة بالتقليدية؟
		0,697017	3,876667	متوسط الحسابي للمحور الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

احتلت العبارة رقم 01 القائلة ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت المستغرق في استخراج الوثائق الإدارية للمواطن المركز الأول حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,0667 وانحراف معياري 0,52083 وهو ما يدل على اتفاق مرتفع جدا حول دور الرقمنة في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءة الخدمة.

واحتلت العبارة رقم 10 القائلة هل تفضل العمل بالطرق الرقمية مقارنة بالتقليدية المركز الثاني بمتوسط حسابي 4,0333 وانحراف معياري 0,71840 مما يعكس ميولا إيجابيا لدى الموظفين نحو اعتماد الأساليب الرقمية في العمل. أما العبارة رقم 04 القائلة تساهم التكنولوجيا في تسهيل عملية التنسيق بين مختلف المصالح داخل البلدية فقد جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي 3,9667 وانحراف معياري 0,71840 وهو ما يشير إلى فعالية الوسائل الرقمية في تحسين التنسيق الداخلي.

وجاءت العبارة رقم 03 القائلة يسمح التحول الرقمي بمتابعة أدق للملفات العالقة وتسريع معالجتها في المركز الرابع بمتوسط حسابي 3,9333 وانحراف معياري 0,69149 مما يدل على دور التحول الرقمي في تحسين المتابعة الإدارية. في حين احتلت العبارة رقم 02 القائلة تراجعت نسبة الأخطاء المادية في المحررات الرسمية بفضل الأنظمة الرقمية المركز الخامس بمتوسط حسابي 3,9000 وانحراف معياري 0,71197 وهو ما يعكس مساهمة الرقمنة في تقليل الأخطاء وتحسين دقة العمل.

واحتلت العبارة رقم 05 القائلة أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل الجهد الجسدي المبذول في العمل اليومي المركز السادس بمتوسط حسابي 3,8333 وانحراف معياري 0,74664 مما يدل على تخفيف العبء البدني على الموظفين. وجاءت العبارة رقم 07 القائلة ساهمت المنصات الرقمية في تحسين مستوى التواصل بين الموظف والإدارة في المركز السابع بمتوسط حسابي 3,8000 وانحراف معياري 0,66436 وهو ما يشير إلى تحسن نسبي في قنوات الاتصال الداخلي.

أما العبارة رقم 06 القائلة تساعد الرقمنة في اتخاذ القرارات الإدارية بناء على إحصائيات دقيقة وفورية فقد احتلت المركز الثامن بمتوسط حسابي 3,7667 وانحراف معياري 0,67891 مما يعكس دورا معتبرا للبيانات الرقمية في دعم القرار.

واحتلت العبارة رقم 09 القائلة ساعدت الرقمنة في تقديم صورة إيجابية واحترافية عن البلدية للمواطن المركز التاسع بمتوسط حسابي 3,7333 وانحراف معياري 0,69149 وهو ما يدل على أثر إيجابي للرقمنة على صورة المؤسسة. في حين جاءت العبارة رقم 08 القائلة أشعر أن كفاءتي المهنية قد تطورت بشكل ملحوظ بعد استخدام الوسائل الرقمية في المركز الأخير بمتوسط حسابي 3,7333 وانحراف معياري 0,82768 وهو ما يشير إلى أن تأثير الرقمنة على تطوير الكفاءة الفردية لا يزال متوسطا مقارنة ببقية الأبعاد.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث 3,876667 بانحراف معياري 0,697017 وهو ما يدل على أن أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي مرتفع حيث ساهم بشكل واضح في تحسين سرعة الأداء ودقته وتعزيز التنسيق والتواصل داخل البلدية مع بقاء بعض الجوانب المرتبطة بتطوير الكفاءة الفردية بحاجة إلى مزيد من الدعم والتكوين.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولا - اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة أساسية قبل الشروع في تطبيق الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية، لأنه يسمح بالتحقق من مدى ملاءمة البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو شرط ضروري لاعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية. وتزداد أهمية هذا الإجراء في الدراسات التي تعتمد على عينات محدودة الحجم، حيث يُوصى في حالة العينات التي يقل عدد أفرادها عن 60 مفردة بالاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov، باعتباره أكثر دقة في الكشف عن طبيعة توزيع البيانات.

ويعتمد هذا الاختبار على مقارنة القيم الفعلية للبيانات بالتوزيع الطبيعي النظري، من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig)، حيث إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية. أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من 0.05، فهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعندها يفضل الاعتماد على اختبارات لا معلمية أكثر ملاءمة. وعليه تم اعتماد هذا الاختبار في الدراسة الحالية للتحقق من طبيعة توزيع بيانات العينة قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

الفرضية الصفرية: (H_0) بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛

الفرضية البديلة: (H_1) بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (13) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov		محاو الاستبائية	
	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية		
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.093	المحور الأول	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.081	0.151	المحور الثاني	2
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.123	المحور الثالث	3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة برنامج SPSSV27

يتضح من خلال نتائج الجدول أن جميع قيم مستوى الدلالة لمحاو الدراسة كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت 0.200 في المحور الأول و 0.081 في المحور الثاني و 0.200 في المحور الثالث وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة بشكل سليم ودقيق.

ثانيا- اختبار فرضيات الدراسة

أ-الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يؤدي التحول الرقمي دورا ايجابيا ذات دلالة احصائية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح-الطارف.

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة سيتم الاعتماد على المحور الثالث من الاستبيان والمتمثل في أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي باعتباره المحور الذي يقيس بشكل مباشر مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء موظفي بلدية حمام بني صالح الطارف

وسيتيم ذلك من خلال استخدام اختبار One Sample T Test بهدف التعرف على مدى وجود دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور ومقارنة المتوسط الحسابي للمحور بالمتوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخماسي والمقدر ب 3 وذلك من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها على نحو الاتي

الفرضية الصفرية: لا يؤدي التحول الرقمي دورا ايجابيا ذات دلالة احصائية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح-الطارف؛

الفرضية البديلة: يؤدي التحول الرقمي دورا إيجابيا ذات دلالة احصائية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح-الطارف.

❖ حساب المتوسط الفرضي

يتم حساب المتوسط الفرضي انطلاقا من مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الاستبيان وذلك بجمع أعلى قيمة وأدنى قيمة في سلم الإجابة ثم قسمة الناتج على اثنين وفق المعادلة التالية:

$$\frac{5 + 1}{2} = 3$$

وبذلك يكون المتوسط الفرضي لكل عبارة يساوي 3 وهو يمثل القيمة المرجعية التي تتم مقارنة المتوسط الحسابي بها عند تطبيق اختبار ت لعينة واحدة. أما بالنسبة لعبارات المحور الثالث سمعة المؤسسة فهي 10 بند اذن المتوسط الفرضي للمحور يحسب بضرب المتوسط الفرضي لكل عبارة في عدد العبارات وفق المعادلة التالية:

$$3 \times 30 = 30$$

وعليه فإن المتوسط الفرضي المعتمد في اختبار الفرضية الرئيسية بالنسبة لبنود المحور الثالث يساوي 30 حيث تتم مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب بهذه القيمة للحكم على اتجاه إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم 14) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار T لعينة واحدة

المتغير	قيمة ت	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	مستوى	حجم	درجة
	الحسوبة				المعنوية	العينة	الحرية
المحور الثالث	12.479	38.76	30	8.76	0.000	30	29

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 38.76 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ 30 كما بلغ الفرق بين المتوسطين 8.76 وبلغت قيمة ت المحسوبة 12.479 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن التحول الرقمي يؤدي دورا إيجابيا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح الطارف وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين داخل البلدية محل الدراسة.

ب-الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: مستوى تطبيق التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح دون المستوى المطلوب

سيتم الاعتماد على المحور الأول من الاستبيان والمتمثل في واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح باعتباره المحور الذي يقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل البلدية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نصيغها كما يلي:

الفرضية الصفرية: مستوى تطبيق التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح دون المستوى المطلوب؛

الفرضية البديلة: مستوى تطبيق التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح في المستوى المطلوب.

❖ حساب المتوسط الفرضي

بالنسبة لعبارات المحور الأول سمعة المؤسسة فهي 10 بند اذن المتوسط الفرضي للمحور يحسب بضرب المتوسط الفرضي لكل عبارة في عدد العبارات وفق المعادلة التالية:

$$3 \times 30 = 30$$

وعليه فإن المتوسط الفرضي المعتمد في اختبار الفرضية الفرعية الأولى بالنسبة لبند المحور الأول يساوي 45 حيث تتم مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب بهذه القيمة للحكم على اتجاه إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار T لعينة واحدة

المتغير	قيمة ت المحسوبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية	حجم العينة	درجة الحرية
المحور الثالث	12.479	35.60	30	5.60	0.000	30	29

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 35.60 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 30 كما بلغ الفرق بين المتوسطين 5.60 وبلغت قيمة ت المحسوبة 12.479 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح في المستوى المطلوب وهو ما يدل على أن البلدية تعتمد على تطبيق التحول الرقمي بدرجة مقبولة من وجهة نظر أفراد العينة.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: للوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح.

تم الاعتماد في اختبار هذه الفرضية على بعد الوسائل التقنية والتكنولوجية باعتباره متغيرا مستقلا وقد تم استنباطه من مجموعة من العبارات الواردة ضمن المحور الأول المتعلقة باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية داخل البلدية والمتمثلة في العبارات 01 و 02 و 03 و 04 و 10

أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الوظيفي والذي تم قياسه من خلال عبارات المحور الثاني الخاصة بالأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط باعتباره من الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما ومدى دلالتها الإحصائية.

كما تم صياغة الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح؛

الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح.

الجدول رقم (16) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوسائل التقنية والتكنولوجية على تحسين الأداء الوظيفي

المتغير المستقل: الوسائل التقنية والتكنولوجية					المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي
T	معامل الارتباط	معامل الانحدار B	معامل التحديد	مستوى المعنوية	
3.825	0.586	0.742	0.262	0.000	

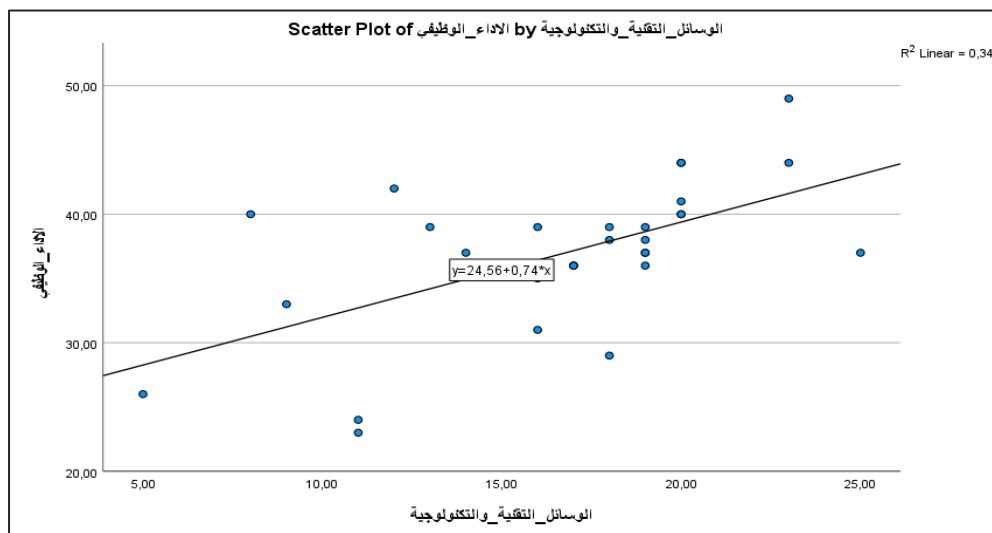
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يتضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين الوسائل التقنية والتكنولوجية وتحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.586 مما يدل على وجود علاقة متوسطة وإيجابية بين المتغيرين. كما بلغ معامل الانحدار B قيمة 0.742 وهو ما يدل على أن زيادة الاعتماد على الوسائل التقنية والتكنولوجية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح.

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.262 وهو ما يعني أن الوسائل التقنية والتكنولوجية تفسر نسبة 26.2 بالمئة من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.825 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل التقنية والتكنولوجية على تحسين الأداء الوظيفي.

شكل رقم 08 العلاقة بين الوسائل التقنية والتكنولوجية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الشكل وجود علاقة طردية موجبة بين الوسائل التقنية والتكنولوجية وتحسين الأداء الوظيفي حيث يظهر خط الانحدار في اتجاه تصاعدي مما يدل على أنه كلما زاد الاعتماد على الوسائل التقنية والتكنولوجية ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية حمام بني صالح.

كما تمثلت معادلة الانحدار الخطي البسيط في الشكل التالي:

$$y = 24.56 + 0.74x$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة وحدة واحدة في الوسائل التقنية والتكنولوجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.74 في مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يؤكد وجود تأثير إيجابي للوسائل التقنية والتكنولوجية على تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية محل الدراسة.

الجدول (17) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	338.718	1	338.718	14.630	0.000

داخل المجموعات	648.248	28	23.152		
المجموع	986.967	29			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين أن قيمة F بلغت 14.630 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة وصلاحيته لتفسير العلاقة بين الوسائل التقنية والتكنولوجية وتحسين الأداء الوظيفي.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن للوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي أثرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح وهو ما يؤكد أهمية الوسائل الرقمية والتكنولوجية في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة أدائهم داخل البلدية محل الدراسة.

د-الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية لتطوير الموارد البشرية رقميا أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نصيغها كما يلي:

الفرضية الصفرية: ليس لتطوير الموارد البشرية رقميا أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح؛

الفرضية البديلة: لتطوير الموارد البشرية رقميا أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح.

الجدول رقم (18) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي

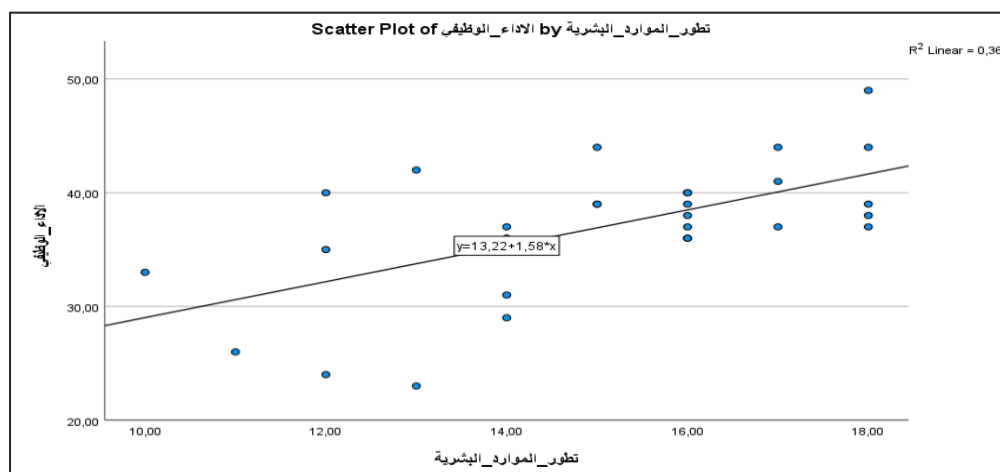
المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي					المتغير المستقل: تطوير الموارد البشرية				
T					معامل الارتباط				
					الانحدار B				
					معامل التحديد				
					المعنوية				
4.206					0.605				
1.582					0.367				
0.000									

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يتضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطوير الموارد البشرية رقميا وتحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.605 مما يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل الانحدار B قيمة 1.582 وهو ما يدل على أن تطوير الموارد البشرية رقميا يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.367 وهو ما يعني أن تطوير الموارد البشرية رقميا يفسر نسبة 36.7 بالمئة من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.206 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية رقميا على تحسين الأداء الوظيفي.

شكل رقم 09 العلاقة بين تطوير الموارد البشرية رقميا وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الشكل وجود علاقة طردية موجبة بين تطوير الموارد البشرية رقميا وتحسين الأداء الوظيفي حيث يظهر خط الانحدار في اتجاه تصاعدي مما يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بتطوير الموارد البشرية رقميا ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية حمام بني صالح

كما تمثلت معادلة الانحدار الخطي البسيط في الشكل التالي:

$$y = 13.22 + 1.58x$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة وحدة واحدة في تطوير الموارد البشرية رقميا تؤدي إلى زيادة قدرها 1.58 في مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يؤكد وجود تأثير إيجابي لتطوير الموارد البشرية رقميا على تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية محل الدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 ما مقداره 0.367 وهي قيمة تدل على أن تطوير الموارد البشرية رقميا

يفسر نسبة 36.7 بالمئة من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج المدروس.

وتؤكد هذه النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية رقميا في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح

الجدول (19) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	361.851	1	361.851	16.208	0.000
داخل المجموعات	625.116	28	22.326		
المجموع	986.967	29			

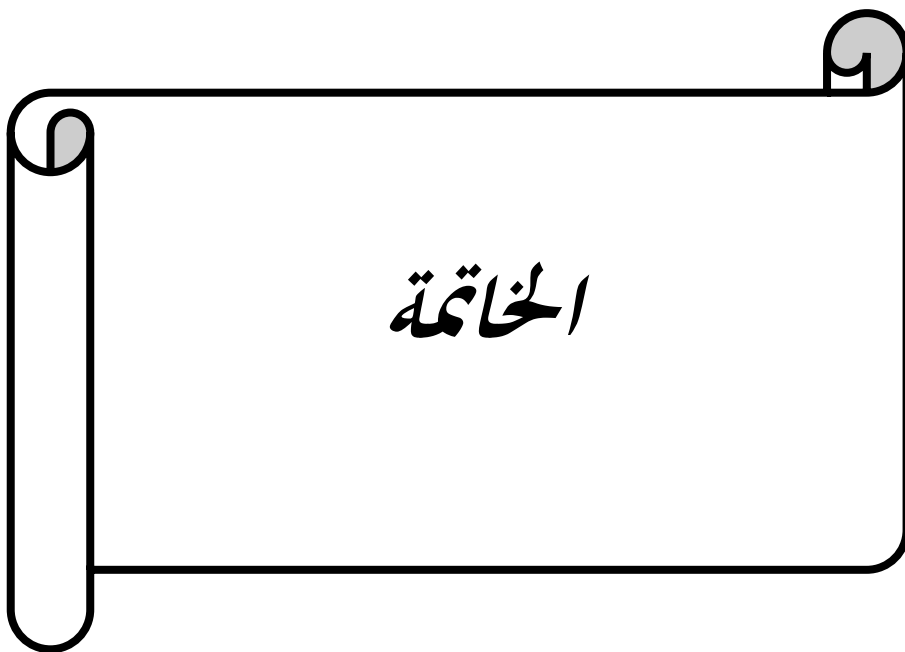
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين أن قيمة F بلغت 16.208 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة وصلاحيته لتفسير العلاقة بين تطوير الموارد البشرية رقميا وتحسين الأداء الوظيفي. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن لتطوير الموارد البشرية رقميا أثرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح وهو ما يؤكد أهمية تنمية مهارات الموظفين رقميا وتوفير الدعم والتدريب التكنولوجي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل البلدية محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية للتحويل الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية حمام بني صالح - ولاية الطارف، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (30) موظفا من مختلف المصالح الإدارية ببلدية حمام بني صالح، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج

(SPSS) بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج Excel في تنظيم الجداول وعرض النتائج وتفسيرها، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج دقيقة.



الخاتمة:

من الاتجاهات الحديثة للمنظمات اليوم الاهتمام البالغ بإدارة أعمالها عن طريق تبنيها لمفهوم التحول الرقمي، اذ يعد هذا من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس بصورة حتمية على بروز وتنمية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة وبالتالي تحسين الأداء الكلي لها، ما يساهم ذلك بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي.

وعلى ضوء أهمية التحول الرقمي قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا للتعرف على إجابة للإشكالية المطروحة للدراسة، وهي كئالي: "ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح - الطارف؟ حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد التحول الرقمي وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول رئيسية، تناول الأول الجانب النظري، حيث استعرضنا الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والفصل الثاني متعلق بالأداء الوظيفي، أما الفصل الثالث مخصص للدراسة الميدانية، الذي حاولنا من خلاله اسقاط الجانب النظري على بلدية حمام بني صالح - الطارف بغية استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

1-نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التواصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها كالاتي:

1-1-النتائج النظرية:

- أظهرت الدراسة النظرية أن التحول الرقمي أصبح عنصراً أساسياً في تطوير أداء المؤسسات وتحسين كفاءة العمل؛
- يساعد التحول الرقمي علي تحسين الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة؛
- يؤدي الاعتماد على الأنظمة الرقمية إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفعالية؛
- يعد التحول الرقمي مورداً استراتيجياً، كونه يمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية عبر تحسين كفاءة العمليات، وتشجيع الابتكار، وتعزيز رضا الموظفين والعملاء؛
- يعتبر تكوين وتدريب الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية عاملاً مهماً في نجاح التحول الرقمي وتحقيق أداء وظيفي أفضل؛

-توجد مجموعة من التحديات التي قد تعيق التحول الرقمي مثل نقص الإمكانيات التقنية، وضعف التأهيل الرقمي لبعض الموظفين؛

-يعتمد نجاح التحول الرقمي على توفر بنية تحتية رقمية مناسبة ودعم إداري فعال؛

-يسهم التحول الرقمي في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات؛

-يشكل الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية التي تتأثر بمستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات.

1-2-النتائج التطبيقية:

-يؤدي التحول الرقمي دورا إيجابيا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح -الطارف؛

-مستوى تطبيق التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح دون المستوى المطلوب؛

-للولوسائل التقنية والتكنولوجية المعتمدة في إطار التحول الرقمي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح؛

-لتطوير الموارد البشرية رقميا أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية حمام بني صالح؛

-تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين دقة وجودة الأداء وتخفيف الجهد المبذول من طرف الموظفين أثناء أداء المهام اليومية؛

-الحاجة الى تعزيز التكوين والتدريب والدعم التقني للموظفين وضرورة تطوير وتحديث التجهيزات التكنولوجية لضمان استمرارية؛

-تحقيق نتائج أفضل مستقبلا يتطلب توفير بيئة رقمية متكاملة وتعزيز ثقافة العمل الرقمي.

2-الاقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي أبرزها ما يلي:

-ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة لتسهيل تطبيق التحول الرقمي؛

-تشجيع استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسيير الأعمال الإدارية؛

-توفير الدعم التقني للموظفين من أجل ضمان الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية؛

- نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة وتوعية العاملين بأهميته؛
- تحسين وسائل الاتصال الرقمية بين مختلف المصالح والأقسام؛
- تحديث البرمجيات والأنظمة الرقمية بشكل دوري لضمان جودة الأداء؛
- وضع خطط واستراتيجيات واضحة لتطبيق التحول الرقمي وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحفيز الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية من خلال التشجيع والمتابعة؛
- العمل على حماية البيانات والمعلومات الرقمية لضمان الأمن السيبراني داخل المؤسسة.

3-أفاق الدراسة:

- المساهمة في تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال استخدام التقنيات الرقمية؛
- أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي؛
- دور التحول الرقمي في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات؛
- تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر التحول الرقمي على الرضا الوظيفي؛



قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1- باللغة العربية

- سعود محمد النمر، الإدارة العامة والأسس والوظائف، رياض المملكة السعودية، 2006.
- حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة والتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- حسين حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996.
- عصمت سليم القوالة، الدعمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى 1، دار جليس الزمان، الأردن، 2009.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- درة عبد الباري إبراهيم الصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- عامر سعد ياسين، خالد يوسف، الإنتاجية القياسية "معايير قياسية" معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، دار النشر والتوزيع، الرياض، 1983.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- جاري ديسلر، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، جدة، 2003.
- ازهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1- باللغة العربية

- طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة الأعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، ماي 2022.
- محمد فتحي، عبد الرحمان أحمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا الى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الاماراتي بجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة العلوم التربوية والنفسية، سبتمبر 2020.
- رنيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية-دراسة حالة مصرف الراجحي، مجلة دراسات قانونية واقتصادية، مجلة 07، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر، 2024.
- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، مجلد 15، العدد 14، 2022.
- صدوقي غريسي، وآخرون، واقع واهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 03، العدد 02، جامعة افلو (الجزائر)، 2021.
- عبد القادر كتاف، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر والأفاق، مجلة أفاق فكرية، مجلد 12، العدد 02، 2024.
- على عباس عبيد، التحول الرقمي ودوره في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد خاص، 2024.
- ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات، نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات العالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، مجلد 02، العدد 02، 2022.
- سماح فرج، محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 39، العدد 01.
- مغربي السعيد الميداني الياس، أثر الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، مخبر الاقتصاد الحديث للتنمية المستدامة، المجلد 12، العدد 02، 2021.
- مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-مجلة التغير الاجتماعي، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.

-عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج علمية)، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، مجلد 05، العدد17، مصر، 2021.

2-باللغة الأجنبية

-Korachi zineb,bounabat bouchaib,general apprach for formulating a digital transformatoin strategy,journal of computer science,v16,n4,2020.

-Alawi hafez Salem Al-Haddad,Measuring the Role of organisational culture on Job performance Field stuty on industria sector institutions in the sultanate of Oman, journal of tge advances in agricultural research(JAAR), volume28(4),2023.

ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

1-باللغة العربية

-عبد الرحمان محمد، سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ، احمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، الكلية الجامعية لعلوم التكنولوجيا، غزة، فلسطين، كلية التجارة، 2022.

-زمره جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص الإدارة عامة، جامعة محمد خيضر-بسكرة،2024/2023.

-محمد قارطي، دور الإدارة الالكترونية في تطبيق خدمة عمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون عام معمق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،2017/2016.

-محمد أمين داو الحاج، أهمية التحول الرقمي لمؤسسة في تحقيق فعالية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021/2020.

-مهدي براهيمية، كريم جدي، تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2013.

- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

- لطيفة زرتال، "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 يحيى-جيجل-، 2016/2015.

- مختارية بوطيبة، "تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، 2022/2021.

- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، (فلسطين)، 2008.

- الحربي خديجة، عبد المؤمن أحمد، التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، 2003.

- مزارة عيسي، ونوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.

رابعا: المواقع الالكترونية

1- باللغة العربية

- موقع موضوع، خطوات التحول الرقمي، متوفر على الموقع <https://mawdo3.com>

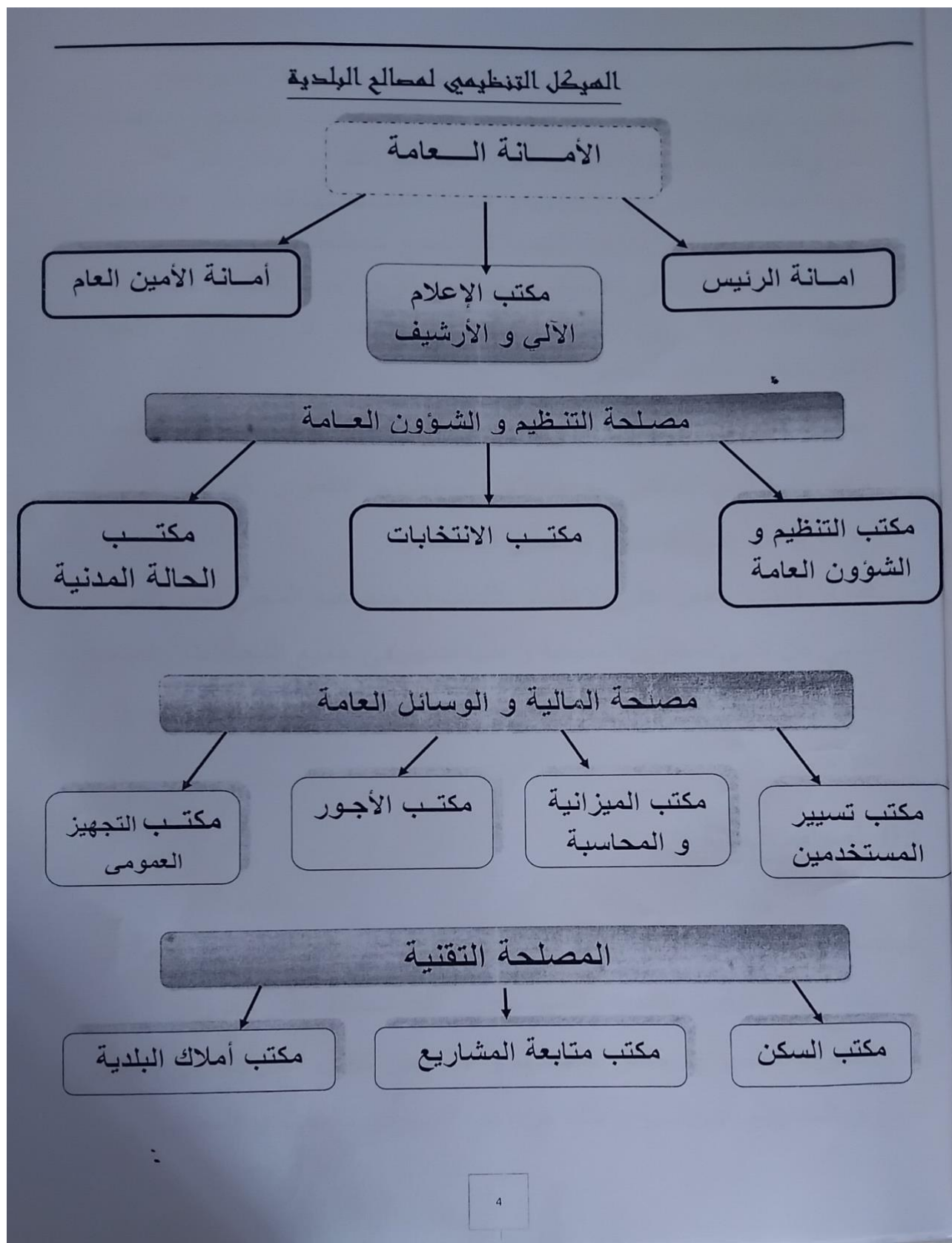
- موقع الكتروني <https://www.tag-newcom/new.aspx>



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

الهيكل التنظيمي للبلدية





الملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول:

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة بلدية حمام بني صالح-
الطارف-

السلام عليكم:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي (L.M.D) في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان " دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة بلدية حمام بني صالح- "، يشرفنا التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي تهدف من ورائه إلى استقصاء آراء موظفين وإطارات بلدية حمام بني صالح. يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجابتك، وتذكر حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولتستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة. في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ... وشكرا

تحت إشراف الأستاذ:

د. عياد رياض

من إعداد الطلبة:

- خلفي كوثر
- بوكاف ريان

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

1. الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر
2. السن:

أقل من 30 سنة	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	51 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي	تكوين مهني	ليسانس	ماستر فأكثر

4. المستوى الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف

5. الخبرة:

أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانيا: التعريف بمتغيرات الدراسة:

1-الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو النتائج التي يحصل عليها الفرد عند أداء مهامه سواء في تحسين أدائه أو اكتساب خبرات من أجل تحقيق ما سطرته المنظمة مسبقا، كما يمكن اعتباره السلوكيات أو الأنشطة التي يتم إجراؤها لتحقيق أهداف المنظمة.

2-التحول الرقمي: يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات في كيفية عمل المؤسسات، من أجل تحسين أدائها وخلق قيمة مضافة للعملاء والموظفين.

ثالثا: التحول الرقمي والأداء الوظيفي

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

المحور الأول: التحول الرقمي

لكرات الخماسي					واقع التحول الرقمي في بلدية حمام بني صالح
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق	
					1. تمتلك البلدية أجهزة متطورة وتكنولوجيا ملائمة لتطبيق التحول الرقمي
					2. تعمل البلدية على ادخال تقنيات حديثة لتسهيل تدفق الاتصالات بين الاقسام والمصالح المختلفة
					3. تستخدم البلدية أنظمة رقمية في عملياتها اليومية
					4. تعمل البلدية على تقديم التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين بها
					5. تقوم البلدية بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر
					6. توفر البلدية التدريب والدعم الكافيين لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة
					7. يساهم الهيكل التنظيمي في تنفيذ عملية التحول الرقمي بسلاسة
					8. أمتلك القدرة على التأقلم مع البنية الرقمية الجديدة داخل البلدية
					9. هل تعتقد أن استخدام الأنظمة الرقمية يحسن من التواصل والتعاون بين الزملاء؟
					10. تعتمد البلدية بشكل كبير على الأرشفة الإلكترونية بدلا من الأرشفة الورقية.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

لكارت الحماسي					الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح	
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1. تهتم البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	
					2. يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجدول الزمنية.	
					3. يحرص الموظفون على النجاح مهامهم بفاعلية عالية.	
					4. هل تشعر بالتحفيز الكافي لتقديم أداء أفضل؟	
					5. هل تؤثر بيئة العمل (المكان، الوسائل، العلاقات) على جودة أدائك؟	
					6. هل يتم التواصل مع الموظفين بفعالية بشأن التغييرات والقرارات التي تؤثر على عملهم؟	
					7. يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	
					8. يتماشى المنصب الذي اشغله مع قدراتي ومهاراتي.	
					9. هل تطبق البلدية معايير العدالة في الترقيات والمكافآت؟	
					10. هل تعاني من ضغط عمل يؤثر على أدائك وإنتاجيتك؟	

المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح الطارف

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية حمام بني صالح					لكارت الحماسي	
					غير موافق بشدة	غير موافق
					محايد	موافق
					موافق	موافق
1.	ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت المستغرق في استخراج الوثائق الإدارية للمواطن.					
2.	تراجعت نسبة الأخطاء المادية في المحررات الرسمية بفضل الأنظمة الرقمية.					
3.	يسمح التحول الرقمي بمتابعة أدق للملفات العالقة وتسريع معالجتها .					
4.	تساهم التكنولوجيا في تسهيل عملية التنسيق بين مختلف مصالح داخل البلدية.					
5.	أدى استخدام الأنظمة الرقمية الي تقليل الجهد الجسدي المبذول في العمل اليومي.					
6.	تساعد الرقمنة في اتخاذ القرارات الإدارية بناء علي إحصائيات دقيقة وفورية.					
7.	ساهمت المنصات الرقمية في تحسين مستوى التواصل بين الموظف والإدارة.					
8.	أشعر أن كفاءتي المهنية قد تطورت بشكل ملحوظ بعد استخدام الوسائل الرقمية.					
9.	ساعدت الرقمنة في تقديم صورة إيجابية واحترافية عن البلدية للمواطن.					
10.	هل تفضل العمل بالطرق الرقمية مقارنة بالتقليدية؟					

الملحق رقم 03

Fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	الخبرة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	23,3	23,3	23,3
	انثى	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	31-40 سنة	15	50,0	50,0	56,7
	41-50 سنة	8	26,7	26,7	83,3
	51 سنة فأكثر	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	13,3	13,3	13,3
	تكوين مهني	4	13,3	13,3	26,7
	ليسانس	17	56,7	56,7	83,3
	ماستر فأكثر	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نائب مدير	1	3,3	3,3	3,3
	موظف	29	96,7	96,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 05 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
	من 05 الى 10 سنوات	10	33,3	33,3	53,3
	من 11 الى 15 سنوات	6	20,0	20,0	73,3
	اكثر من 15 سنة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
A1	30	1,00	5,00	3,4000	1,22051
A2	30	1,00	5,00	3,6667	1,12444
A3	30	1,00	5,00	3,6000	,93218
A4	30	1,00	5,00	3,5333	1,07425
A5	30	1,00	5,00	3,5333	,97320
A6	30	1,00	5,00	3,4667	1,10589
A7	30	1,00	5,00	3,8333	,79148
A8	30	2,00	5,00	4,0000	,69481
A9	30	1,00	5,00	4,0333	,76489
A10	30	1,00	5,00	2,5333	1,22428
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
B1	30	1,00	5,00	3,5000	1,04221
B2	30	1,00	5,00	3,9000	,88474
B3	30	1,00	5,00	4,0333	,96431
B4	30	1,00	5,00	3,4333	1,25075

B5	30	1,00	5,00	3,5000	1,07479
B6	30	1,00	5,00	3,7000	1,02217
B7	30	2,00	5,00	3,9667	,71840
B8	30	1,00	5,00	3,8333	,87428
B9	30	1,00	5,00	3,6333	,88992
B10	30	1,00	5,00	3,4667	1,30604
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
C1	30	3,00	5,00	4,0667	,52083
C2	30	2,00	5,00	3,9000	,71197
C3	30	2,00	5,00	3,9333	,69149
C4	30	2,00	5,00	3,9667	,71840
C5	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
C6	30	2,00	5,00	3,7667	,67891
C7	30	2,00	5,00	3,8000	,66436
C8	30	2,00	5,00	3,7333	,82768
C9	30	2,00	5,00	3,7333	,69149
C10	30	2,00	5,00	4,0333	,71840
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
A9	30	1,00	5,00	4,0333	,76489
A8	30	2,00	5,00	4,0000	,69481
A7	30	1,00	5,00	3,8333	,79148
A2	30	1,00	5,00	3,6667	1,12444
A3	30	1,00	5,00	3,6000	,93218
A5	30	1,00	5,00	3,5333	,97320
A4	30	1,00	5,00	3,5333	1,07425
A6	30	1,00	5,00	3,4667	1,10589
A1	30	1,00	5,00	3,4000	1,22051
A10	30	1,00	5,00	2,5333	1,22428
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
B3	30	1,00	5,00	4,0333	,96431
B7	30	2,00	5,00	3,9667	,71840
B2	30	1,00	5,00	3,9000	,88474
B8	30	1,00	5,00	3,8333	,87428
B6	30	1,00	5,00	3,7000	1,02217
B9	30	1,00	5,00	3,6333	,88992
B5	30	1,00	5,00	3,5000	1,07479
B1	30	1,00	5,00	3,5000	1,04221
B10	30	1,00	5,00	3,4667	1,30604
B4	30	1,00	5,00	3,4333	1,25075
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		02-MAY-2026 15:12:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SA SERVICE\OneDrive\1.D ocuments\1. المكتبة\1. Memoire fin d'etude\SPSS 2026\RAYEN SAIDDDAA\ تفريغ ريان سعيدة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX /SORT=MEAN (D).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

Temps écoulé	00:00:00,02
--------------	-------------

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
C1	30	3,00	5,00	4,0667	,52083
C10	30	2,00	5,00	4,0333	,71840
C4	30	2,00	5,00	3,9667	,71840
C3	30	2,00	5,00	3,9333	,69149
C2	30	2,00	5,00	3,9000	,71197
C5	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
C7	30	2,00	5,00	3,8000	,66436
C6	30	2,00	5,00	3,7667	,67891
C9	30	2,00	5,00	3,7333	,69149
C8	30	2,00	5,00	3,7333	,82768
N valide (liste)	30				

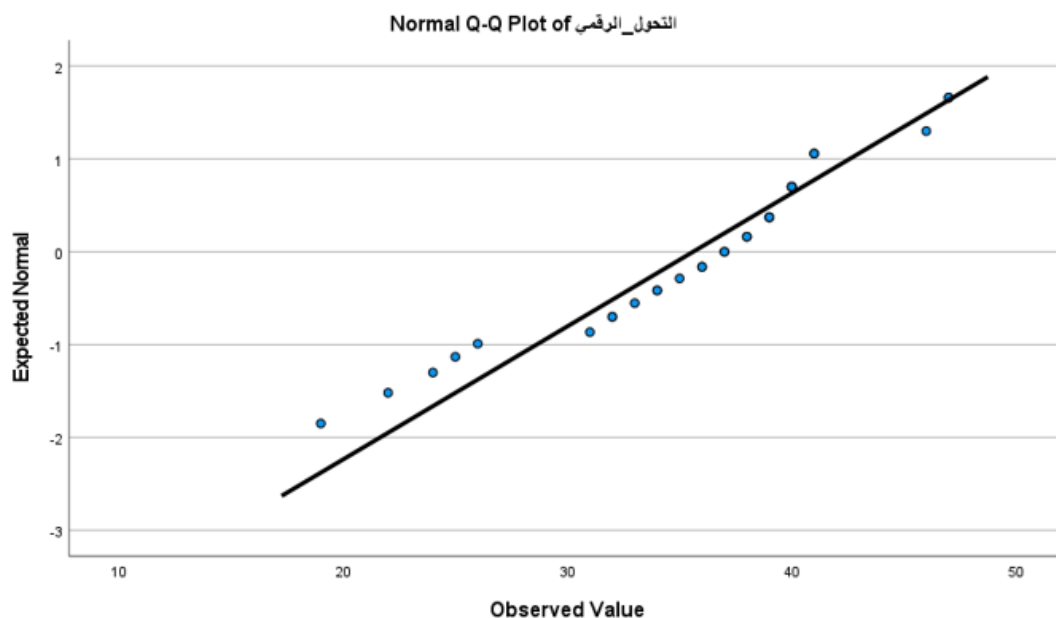
الملحق رقم 04

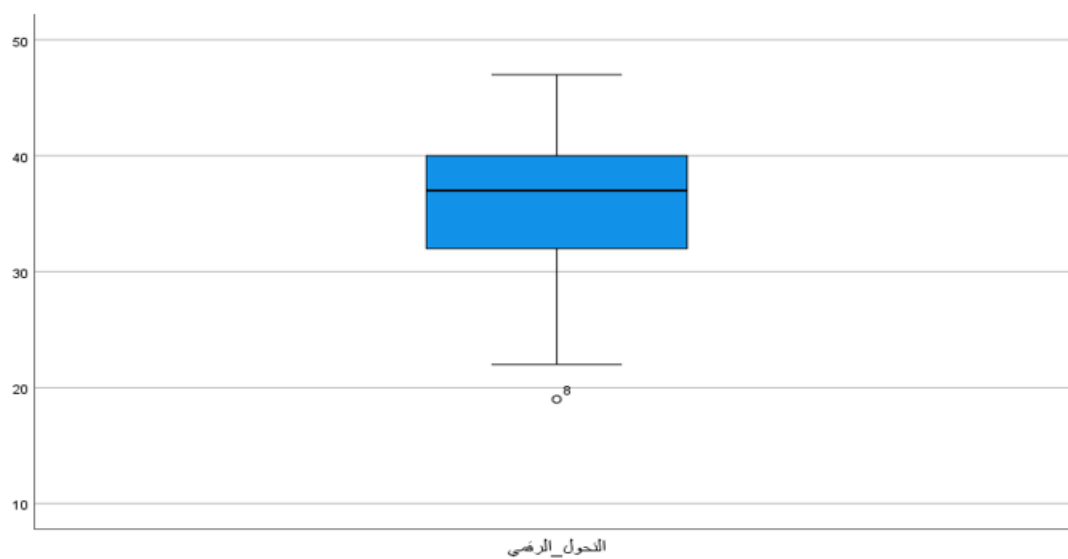
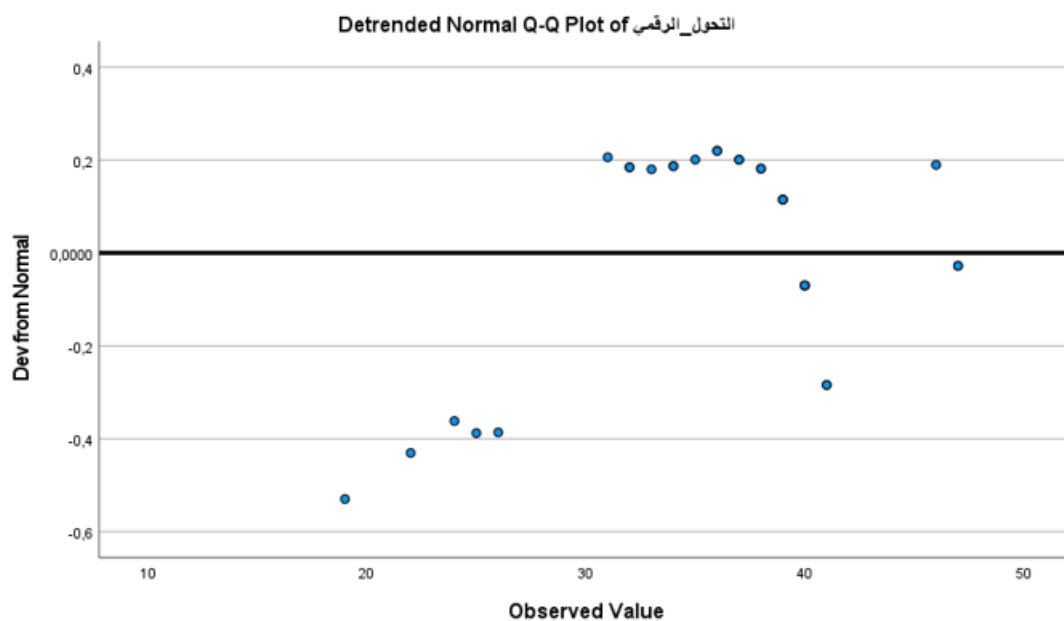
Explore

Case Processing Summary

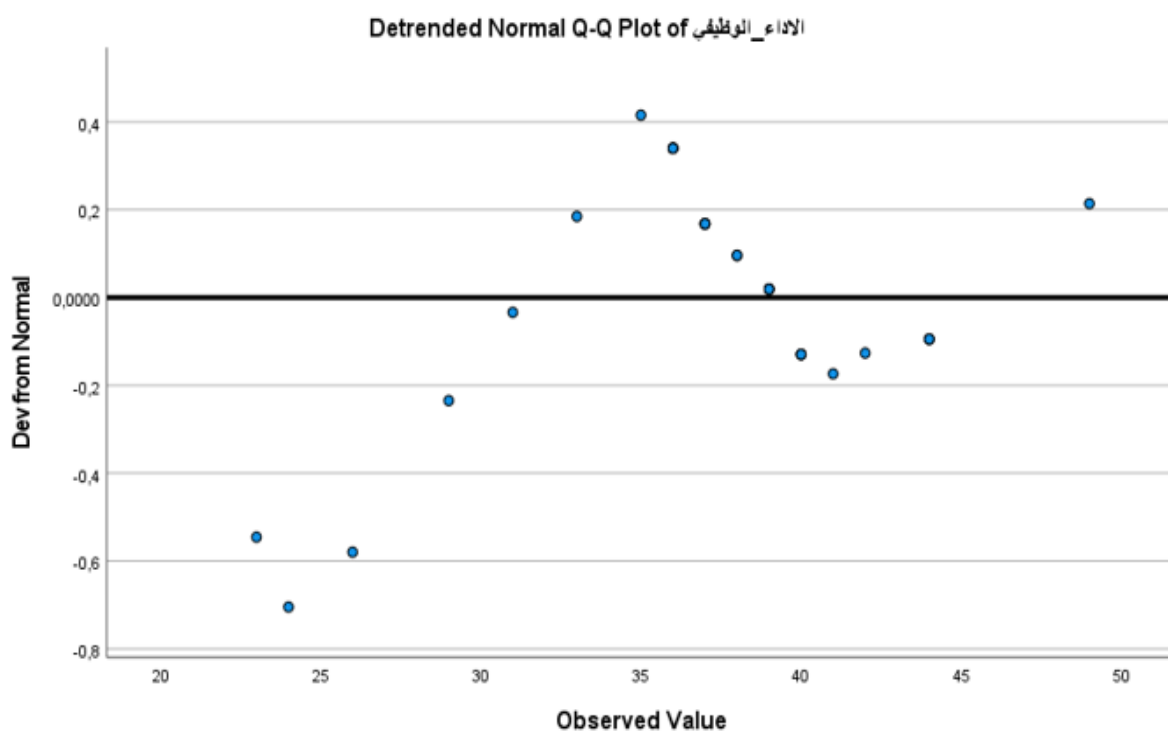
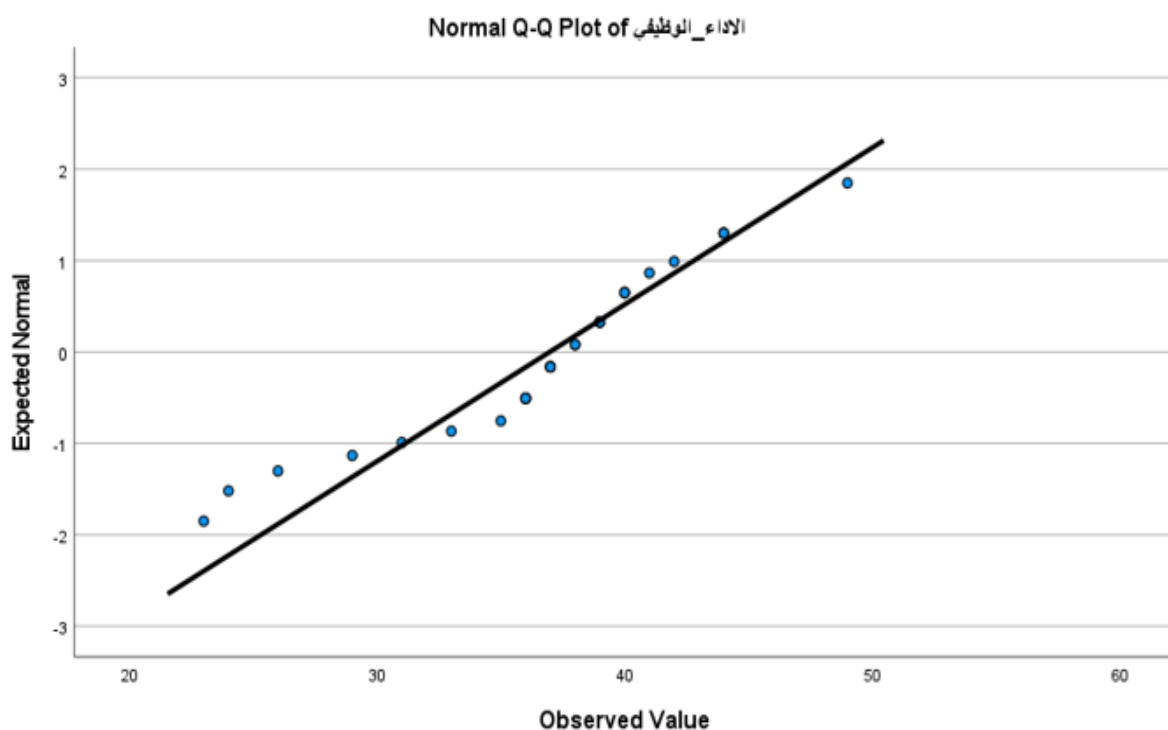
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التحول_الرقمي	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
الاداء_الوظيفي	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
دور_التحول_الرقمي_في_التحسين	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

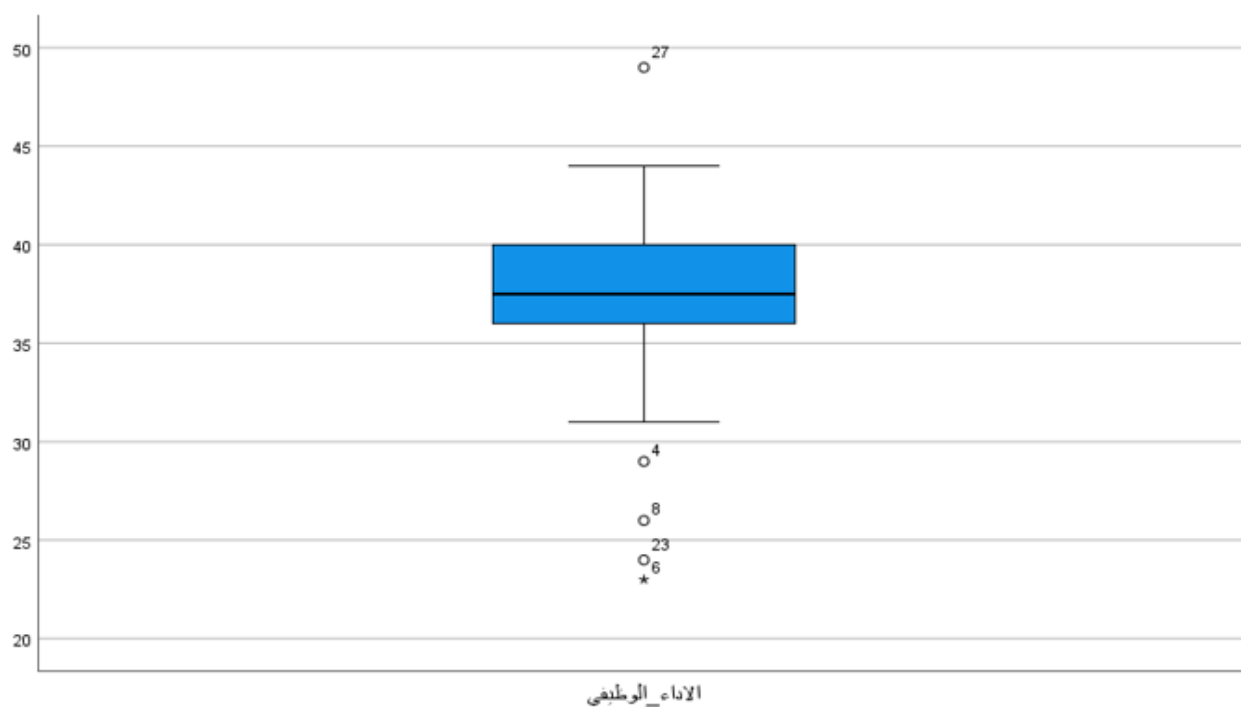
التحول الرقمي



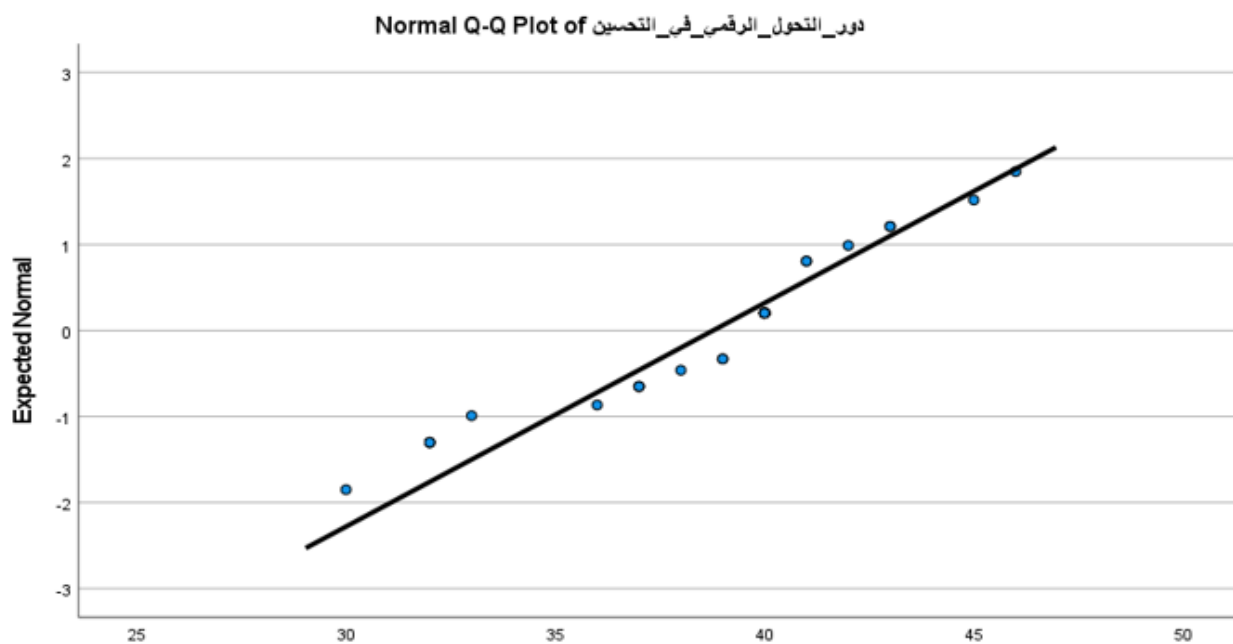


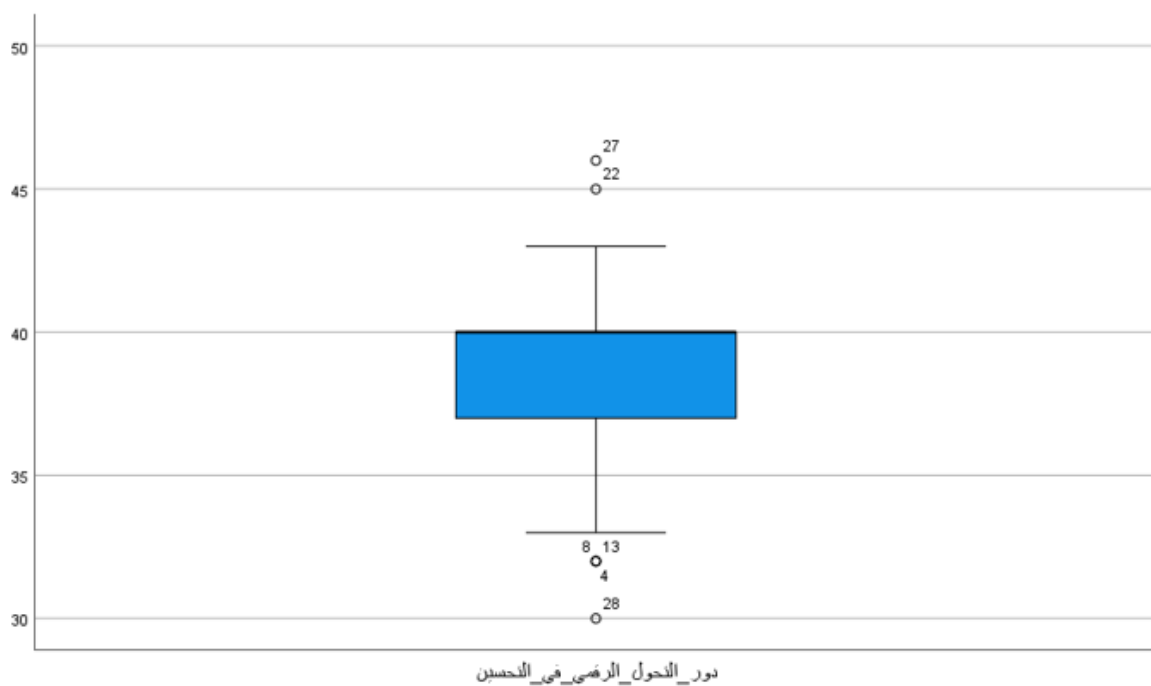
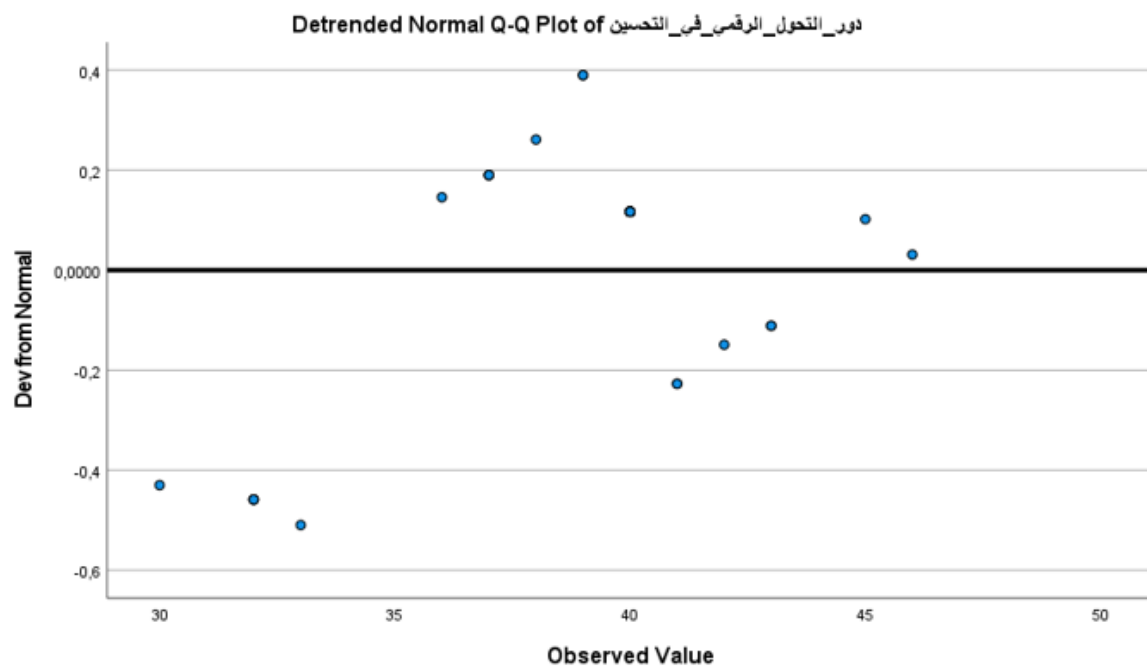
الاداء_الوظيفي





دور التحول الرقمي في التحسين





T-TEST

/TESTVAL=30

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=دور_التحول_الرقمي_في_التحسين

/ES DISPLAY(TRUE)

/CRITERIA=CI(.95).

T

-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دور_التحول_الرقمي_في_التحسين	30	38,7667	3,84782	,70251

One-Sample Test

Test Value = 30

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
دور_التحول_الرقمي_في_التحسين	12,479	29	,000	8,76667	7,3299

One-Sample Test

Test Value = 30

95% Confidence Interval of the Difference	
Upper	
دور_التحول_الرقمي_في_التحسين	10,2035

One-Sample Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval Lower
دور_التحول_الرقمي_في_التحسين	Cohen's d	3,84782	2,278	1,588
	Hedges' correction	3,95104	2,219	1,547

One-Sample Effect Sizes

		95% Confidence Interval ^a Upper
دور_التحول_الرقمي_في_التحسين	Cohen's d	2,957
	Hedges' correction	2,880

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

T-TEST

/TESTVAL=30

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التحول_الرقمي

/ES DISPLAY(TRUE)

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created		06-MAY-2026 21:09:03
Comments		
Input	Data	C:\Users\souhi\OneDrive\1.Documents\1.ملفات المكتبة\Memoire fin d'etude\SPSS 2026\RAYEN SAIDDDAA\تفريغ ريان سعيدة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.

Syntax		T-TEST /TESTVAL=30 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التحول_الرقم ي /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,00

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول_الرقم ي	30	35,6000	6,98076	1,27451

One-Sample Test

Test Value = 30

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحول_الرقم ي	4,394	29	,000	5,60000	2,9933	8,2067

One-Sample Effect Sizes

		Standardizer a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
التحول_الرقم ي	Cohen's d	6,98076	,802	,384	1,210
	Hedges' correction	7,16803	,781	,374	1,178

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

الملحق رقم 05

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	10

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	10

RELIABILITY

/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	10