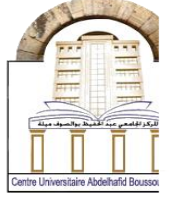




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي  
دراسة حالة بلدية تسالة لمطاعي

الأستاذة المشرفة	إعداد الطلبة	
بويحة سعاد	بلهدري أميرة	1
	خريمش جهاد	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	لبيض ليندة
مشرفا ومقررا	بويحة سعاد
ممتحنا	براهم نور الهناء

السنة الجامعية 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ

وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَٰؤَ

الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

# شكره وقتك

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل والذي نحمده كثيرا ونشكر فضله على نعمه والتي كللت جهدنا وأعانتنا بتوفيق من عنده لإنجاز هذه المذكرة

فبنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف عباد الله محمد صلى الله عليه وسلم.

اقتضى منا الواجب والوفاء والإخلاص أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان بعد الله تعالى إلى من مدت يد العون لنا بعلمها ونصحها وإرشادها لنا التي كان لها أثر بليغ في تشجيع وإستمرار والمثابرة والإجتهد أستاذة بوبحة سعاد، وإرشادتها الحكيمة التي ساهمت في التعمق بدقة معلومات ، كما نتوجه بالشكر والإمتنان إلى الأستاذ هولي فرحات و كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكرموا بالقراءة والإطلاع الجاد وإثراء المذكرة بملاحظاتهم وإقتراحاتهم الوجيهة، كما نشكر كل من ساعدنا خاصة جميع أساتذة بكلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم تسيير بجامعة عبد الحفيظ بالصوف الذي قدموا لنا كل التسهيلات اللازمة طيلة فترة العمل على هذه المذكرة، وشكر موصول إلى كل من ساندنا في هذا العمل سواء من بعيد أو من قريب

## الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم  
أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر  
فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفققتني على إتمام  
هذا العمل وتحقيق حلمي.....أهدي هذا النجاح

إلى من كَلَل العرقُ جبينهَ ومنْ عَلَمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أثار  
دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بدل الغالي والنفيس وإستمدت منه قوتي وإعتزلي  
قدوتي فالحياة

## والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي ربتي  
وإحتضني قلبها قبل يدها القلب الحنون الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات  
سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي إلى وهج حياتي

## والدتي الغالية

إلى حضني الثاني التي دائما ترافقني بدعائها متمنية رؤيتي في هذا المكان

## جدتي الغالية

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ملهم نجاحي إلى من شددت عظمي بهم فكانوا لي ينبوع أرتوي منها  
إلى خيرة أيامي وصوفتها إلى قرّة عيني

## أخي وأخواتي (أبناء أخواتي)

إلى رفيقتي دربي في هذا الإنجاز جهاد وصديقتي أمان ورحمة إلى كل من كان عوننا وسندا لي

أميرة

## الإهداء

إلى الله قبل كل شيء

الحمد لله لك كما ينبغي لوجهك العظيم وعظيم سلطانك

من قال أنا لها "نالها "

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق مخفوا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها

أبي ياخير العون كان لي عند المحن إلى الجدار الذي أستند عليه في تعبتي و حزني إلى الكتف الذي أضع عليه أثقالي إلى حبيبي الذي أحبه بقدر هذا العالم إلى جنة الدنيا و الآخرة

أبي العزيز

إلى من تملك الجنة تحت القدم إلى ملاكي الطاهر وقوتي بعد الله داعمتي الأولى و الأبدية إلى من دعمتني بلا حدود و أعطتني بلا مقابل أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لا ما كان له وجود

أمي العزيزة

إلى من قال فيهم سنشد عضدك بأخيك

إلى من مد يده دون كلل أو ملل إلى خيرة أيامي وصفوتها

إلى إخواني أختي الغاليين

إلى رفيقة دربي توأم روحي في مشواري الدراسي أميرة

وأمال ورحمة ممتنة لوجودكم في حياتي وتو

فالحمد لله شكرا وحبنا وامتنانا على البدء والختام

الحمد لله ربي العالمين

جهاد

### المخلص

هدفت دراستنا لتوضيح دور الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي في بلدية تسالة لمطاعي، حيث إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبيان طبقت عليه عينة الدراسة متكونة من الموظفين في البلدية، وتم تحليل البيانات على البرنامج تحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها، في هذه الدراسة أن الإدارة الرقمية لها دور كبير في تعزيز الأداء الوظيفي داخل بلدية تسالة لمطاعي، وأن توفر البرامج المتطورة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين وتعزيز أدائهم، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، الإدارة الرقمية، الأداء الوظيفي، بلدية تسالة لمطاعي

### **Abstract:**

Our study aimed to clarify the role of digital management in enhancing job performance in the municipality of Tassala Lemtai, where we used the descriptive analytical approach. The study tool was a questionnaire on which the study sample, consisting of employees in the municipality, was applied. The data was analyzed on the SPSS statistical analysis program, and one of the most important results we reached is In this study, digital management has a major role in enhancing job performance within the municipality of Tassala Lemtai, and that the availability of advanced programs for administrative work leads to raising the efficiency of employees and enhancing their performance, requires qualified human elements and an interest in the field of information technology, and that there is a significant impact. Statistics for the dimensions of digital management on job performance.

**Keywords:** digitization, digital management, job performance, Tassala Lemtai Municipality

# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

Contents

I	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ .....
II	شكر وتقدير .....
III	الإهداء .....
V	الملخص .....
VI	فهرس المحتويات .....
VII	فهرس المحتويات: .....
XI	قائمة الجداول .....
XIV	قائمة الأشكال .....
أ	مقدمة .....
7	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة .....
8	تمهيد .....
9	المبحث الأول: مدخل إلى الرقمنة .....
9	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وخصائصها .....
11	المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها .....
12	المطلب الثالث: أبعاد الرقمنة .....
13	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية .....
13	المطلب الأول: تعريف الإدارة الرقمية وخصائصها .....
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الرقمية .....
16	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الرقمية ومكوناتها .....
19	المطلب الرابع: أسباب، طرق تطبيق الإدارة الرقمية ومعوقاتها .....
22	المبحث الثالث: عموميات حول الأداء .....
22	المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته .....
24	المطلب الثاني: معايير الأداء .....
24	المطلب الثالث: أبعاد الأداء، العوامل المؤثرة فيه ومحدداته .....

27	المبحث الرابع: أساسيات الأداء الوظيفي
27	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي ومكوناته
29	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأبعاده
37	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه
42	خلاصة الفصل:
43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة
45	المطلب الأول: تعريف بلدية تسالة لمطاعي ووظائفها
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية ومهامه
54	المطلب الثالث: واقع الإدارة الرقمية داخل بلدية تسالة لمطاعي
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات
57	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل
60	المطلب الثالث: الدراسة التحليلية للإستبيان
63	المطلب الرابع: دراسة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة
67	المبحث الثالث : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: تحليل الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي
70	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
76	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع:



# قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	سلم ليكرت الخماسي	59
02	التوزيع لمقاييس ليكرت	59
03	ألفا كرومباخ للمتغيرين التابع والمستقل	60
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	61
05	توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر	62
06	توزيع أفراد العينة حسب مؤشر الرتبة العلمية	62
07	توزيع أفراد العينة حسب مؤشر الخبرة المهنية	63
08	معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية	64
09	معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية كل على حدى والإدارة الرقمية	65
10	معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي	66
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأجهزة والبرمجيات	67
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها شبكة الإنترنت	68
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأفراد	67
14	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	69
15	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	72
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	73
17	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	74
18	معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل للمتغير المستقل والتابع	75

75	قيمة إختبار Anova للفرضية الرئيسية	19
76	نتائج تحليل الإنحدار متعدد الإختبار أبعاد الإدارة الرقمية	20



# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العبارة	الرقم
41	أنواع الأداء الوظيفي	1
50	الهيكل التنظيمي لبلدية تسالة لمطاعي	2
51	:الهيكل التنظيمي لمكتب الإعلام الآلي	3
64	متغيرات الدراسة	4



# المقدمة



### مقدمة

لقد عرف العالم في الأونة الأخيرة خاصة في الأفية الأخيرة، ثورة هائلة في جل المجالات التكنولوجية الرقمية والإستخدام المكثف للتكنولوجيا المعلومات، والتعاملات في كل المجالات التكنولوجية وهذا أثر على الكثير من أنظمة داخل الإدارة، وبالتالي يجب عليها التكيف مع التطور والتغيير المستمر خاصة في المجال الإداري لدى يجب على المؤسسات تطوير من أنظمتها وأجهزتها وربطها بالتطور التكنولوجي.

فقد ظهرت التجارة الإلكترونية، التعلم عن بعد، مدارس عن بعد، والمكتبات الرقمية والجامعات الافتراضية و الإدارة الرقمية ..... إلخ، الأمر الذي أدى إلى تبسيط الإجراءات وتبسيط الوقت المتداول، لتقديم الخدمات وبالتالي أسهم إنتقال عمل الإدارة من نمط تقليدي، تعتمد على الورق والأشياء التقليدية إلى النمط الرقمي والإلكتروني، قائم على إستخدام الأنترنيت وشكلت في إنجاز مختلف وظائف الإدارة.

إن إستخدام الإدارة الرقمية ضرورة لا يمكن الإستغناء عليها، حيث أن الإدارة الرقمية وما تحتويه على جميع الأجهزة ومعدات، من حواسيب وشبكات والماسح الضوئي والألياف البصرية والأجهزة السلكية واللاسلكية وغيرها، يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي بصورة مباشرة كسرعة ودقة وجودة وتقليل الجهد والوقت والتكلفة وتقديم الخدمات بصورة أسرع، مما يتوافق مع توقعات وحاجات ملتي الخدمة.

إن موضوع الإدارة الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي، أصبحا يستحوذان على إهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وذلك لمالها من أهمية في تطوير تلك المؤسسات، حيث أن مصطلح الإدارة الرقمية يوفر الكثير من فرص النجاح ويوفر الدقة، في إنجاز المعاملات خاصة على تعزيز أداء الموظفين داخل المؤسسات الدولة كالببلدية التي تعتبر أحد ركائز الخدمة العمومية في الجزائر

فالجزائر كسابقتها من دول العالم تحاول إلى إرساء مجتمع، يعتمد على تكنولوجيا للإتصال من خلال رقمنة قطاعاتها في مختلف المجالات، في حين أن الإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير حيث أن بلدية تسالة لمطاعي، من بين المؤسسات التي تبنت الإدارة الرقمية.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

### الإشكالية

إن الإدارة الرقمية بإعتبارها أحدث مدرسة في إدارة، قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية على شكلها ووظائفها بما فيها الأداء الوظيفي، والتي إنتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة



## المقدمة

الرقمية، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل بفضلها الزمن وتطور بفضلها مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وبناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأجهزة والبرمجيات على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده شبكات الإنترنت على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة

لمطاعي؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأفراد على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؟

- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في إجابات عينة الدراسة للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؟

فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة فرضيات عدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؛

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الأجهزة والبرمجيات على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده شبكات الإنترنت على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الأفراد على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؛

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

أسباب إختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- . الرغبة في معرفة معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية؛
- . الميول الشخصي بالموضوع المتعلقة بالتكنولوجيا والإنترنت؛
- . إضافة معلومات جديدة للموضوع وإزالة الغموض والإبهام اللذان يحيطان بهذا النوع من المواضيع؛
- . الإدارة الرقمية موضوع يلفت الإنتباه بكثرة في الاونة الأخيرة؛

الأسباب الموضوعية:

- . موضوع حديث ومتطور ومواكب للتكنولوجيا الحديثة؛
- . إرتباط موضوع الدراسة بتخصص إدارة الأعمال؛
- . إستحواذ الرقمنة والإدارة الرقمية على جميع مجالات الإدارة؛

أهداف الدراسة وأهميتها:

أولاً: أهداف الدراسة

- . توضيح صورة الإدارة الرقمية ومدى تطبيقها في الإدارة؛
- . التعرف على أهمية الخدمات التي تقدمها الإدارة الرقمية للبلدية؛
- . تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه أداء الموظفين في تطبيق الإدارة الرقمية؛
- . معرفة إلى أي مدى تساهم الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي؛

ثانياً: أهمية الدراسة

- يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- . يعتبر موضوعنا من أهم المواضيع التي تمت دراستها في الإدارة المعاصرة؛
- . نظراً لمعالجته لمفهومين مهمين هما: الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي؛
- . فتح المجال لدراسة المواضيع ذات علاقة بالإدارة الرقمية؛
- . تقوم الدراسة على إبراز أهمية التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي؛
- . تبني إستخدام التطبيقات الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي؛

### حدود مجال الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود مكانية وزمانية

1. الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة التطبيقية في بلدية تسالة لمطاعي . ولاية ميلة.

2. الحدود الزمانية: تستلزم هذه الدراسة فترة زمنية لمعالجتها والتي تأخذ فترة زمنية حسب طبيعة

الموضوع لجمع المعلومات اللازمة والتي إستغرقت فترة زمنية.

من 4 أفريل إلى 15 ماي 2024.

### منهج الدراسة

كما ذكرنا سابقا أن موضوعنا من أهم المواضيع التي تتم معالجتها في الوقت الحالي بحكم مواكبتها للتطور التكنولوجي، كما أنها تعتبر من الأساليب الحديثة المعتمدة من طرف المؤسسات وعلى هذا الأساس قمنا بإستخدام كل من:

- دراسة حالة حول أداء الموظفين داخل بلدية تسالة لمطاعي

**المنهج الوصفي:** من أجل الوصول الى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ومعالجة مختلف

الجوانب النظرية للموضوع قمنا بوصف جوانب الدراسة

**المنهج التحليلي:**

اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها بالإعتماد على الإحصائيات المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

**الأدوات المستخدمة:**

قمنا بإستخدام الإستبيان من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة ثم تفرغها ومعالجة الإستمارات بإستخدام برنامج spss

**الدراسات السابقة**

- دراسة أسماء الواسع ونهلة صايفي بعنوان دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماسثر أكاديمي تخصص إدارة مالية جامعة محمد البشير الإبراهيمي . ولاية برج بوعريج : تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الرقمية لتحسين أداء العاملين وأهميتها في تطوير وتسهيل الخدمات داخل الجامعة بالنسبة للعاملين، حيث توصلت إلى نتائج أهمها، توفير برامج متطورة من أجل

العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أداء العاملين يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات وقد تم تناول هذه الدراسة في سنة 2022-2023

وهناك نقاط مشتركة بين دراستنا وهذه الدراسة المتمثلة في:

-كلاهما يدرسان موضوع حديث وكلاهما يركزان على تحسين أداء العمال وتطوير الطرق التي يعملون بها ويركزان على الرقمنة ودورها في تحسين أداء الموظفين.

كما يختلفان في دراسة الحالة في إختيار العينة المدروسة وأيضا في منهجية المذكرة.

. دراسة عمران كريمة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم بواقي مذكرة لنيل شهادة ما ستر في العلوم السياسية تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تطوير و تحسين الأداء الوظيفي حيث توصلوا في دراستهم إلى أن بلدية أم بواقي تتوفر على أجهزة إلكترونية حديثة مزودة بشبكات الإتصال وأنظمة الحماية المتطورة للبيانات مما سهل على موظفيها تسيير أعمالهم من خلال تبسيطها وزيادة السرعة والدقة في نقل المعلومات كما تعمل على تدريب وتحفيز الموظفين كما تعاني البلدية من بعض المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الرقمية وقد تم تناول هذه الدراسة في سنة 2021-2022

هناك نقاط مشتركة بينها وبين دراستنا في:

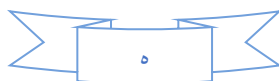
-أن كلاهما يدرسان نفس الإطار المكاني للدراسة وتمت معالجة نفس المتغير (الأداء الوظيفي)

-كما أن كلاهما يسهمان في تطوير الأداء الوظيفي داخل البلدية ودراسة الأجهزة والأنظمة المتوفرة داخل البلدية، كما أن هناك إختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة في المتغير الأول فالإدارة الرقمية جزء من الإدارة.

. دراسة مريم العباسي وياسمين حلالو بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام الالي والإتصال: تناولت هذه الدراسة توضيح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن هناك العديد من العوامل المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، في تحسين الأداء الوظيفي نظرا لتوفير جميع المعدات والأليات الأزمة، لضمان حسن وسير الخدمات

الإدارية وقد تم تناول هذه الدراسة في سنة 2020-2021

ومن أهم نقاط التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة كلاهما يهدفان إلى معرفة، مدى أهمية الإدارة الإلكترونية والرقمية تحديدا في تحسين الأداء الوظيفي، ولديهم نفس عينة دراسة وهما موظفين البلدية.



جاء تقسيم خطة الدراسة في شكل فصلين حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة حيث تضمن أربعة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى الرقمنة أما في المبحث الثاني فسننتقل إلى الإدارة الرقمية، في حين سيتم التطرق إلى الأداء في المبحث الثالث، أما في المبحث الرابع فسننتقل إلى الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للدراسة التطبيقية لمحاولة معرفة علاقة الإدارة الرقمية بالأداء الوظيفي عن طريق دراسة حالة، داخل بلدية تسالة لمطاعي، حيث تم تخصيص المبحث الأول، للإطار العام للمؤسسة أما في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الدراسة التحليلية للإستبيان وفي المبحث الأخير سيتم التطرق إلى تحليل النتائج وإختبار الفرضيات مع مناقشة النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الأول: الإطار النظري لِلدراسة

### تمهيد

تعد الرقمنة والإدارة الرقمية من أهم المفاهيم والمصطلحات المتطورة التي غزت الإدارة لغرض تطويرها ومزامنتها مع التقدم والتطور التكنولوجي الحاصل، وذلك من أجل بناء بيئة إدارية متطورة من أجل محاربة جميع الوسائل والأساليب التقليدية.

وبروز الإدارة الرقمية أدى الى الارتقاء في الكيان الإداري وتحقيق الاستخدام الأمثل من أجل تقديم الخدمات بسرعة ودقة أكبر، وتساهم أيضا في دعم وتبسيط مختلف المعاملات الإدارية للتخلي عن الطرق التقليدية.

ومن أهم أهداف الإدارة الرقمية التي تسعى لتحقيقها هو زيادة الكفاءة والفعالية لدى الموظفين وتحسين طرق عملهم وتطويرها، وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات حيث تعتبر وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى كل من الرقمنة والإدارة الرقمية والأداء الوظيفي.

**المبحث الأول: مدخل الى الرقمنة**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية**

**المبحث الثالث: عموميات حول الأداء**

**المبحث الرابع: أساسيات الأداء الوظيفي**



### المبحث الأول: مدخل إلى الرقمنة

من أجل بناء بيئة إدارية متطورة ومحااربة الأساليب التقليدية حاولنا في هذا المبحث دراسة واقع الرقمنة من خلال ثلاث مطالب تتحدث عن تعريف الرقمنة، أهميتها وأهدافها وكذلك أبعادها.

#### المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وخصائصها

سننتظر في هذا المطلب إلى فرعين تعريف الرقمنة وخصائصها.

#### أولاً: تعريف الرقمنة

عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل وثيقة مهمة مهما كان نوعها ووعاؤها الى سلسلة رقمية *chaine numerique* يواكب العمل التقني وعمل فكري المكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم .

والرقمنة أو التحول الرقمي *digitization* هي عملية تحويل البيانات الى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة الى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور سواء كانت فوتوغرافية أو خرائط الى إشارات ثنائية، باستخدام نوع من أجهزة الحاسب الماسح الضوئي التي تسمح بعرض النتيجة على شاشة الحاسب.

وعملية الرقمنة ليست مقصودة على الوثائق الرقمية فقط، ومصادر المعلومات المطبوعة فقط وإنما تعدت إلى التسجيلات الضوئية، والميكروفيلم والميكروفيش حيث أن الأصوات سواء كانت كلاماً أو قطعاً موسيقياً، يمكن رقميتها بواسطة برامج متخصصة تثبت على الحاسوب، مع ربط هذا الأخير بواسطة ميكروفون ينقل الصوت إلى الحاسب، الذي يقوم بتحويله إلى شكل رقمي وتخزينه على مستواه. (سهيلة، 2006.2005)

التعريف الثاني: تتداخل الرقمنة كمفهوم مع المصطلحات الأخرى كالتحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي وغيره يشير "شارولن بيرسي" إلى الرقمنة على أنها المنهج يسمح بتحويل المعلومات من نظام تناظري الى نظام رقمي.

ويقدم "دوج هو دوجز" تعريفاً يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح، من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي.

ويمكن تعريف الرقمنة أيضاً استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير الفرص الجديدة، لتوليد الثروة والتنمية المستدامة ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها تحويل العمليات إلى نسخ رقمية

وإلغاء الحواجز بين تسير وتقنية المعلومات والاتصالات، باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي لتحقيق مردود إقتصادي وإجتماعي بفعالية وإنتاجية أعلى .

وهي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على الوسيط الإلكتروني وتتخذ الرقمنة شكلين على شكل صور، والرقمنة على شكل نص أي يمكن إدخال بعض التعديلات والتحويلات عليها. (صادقي، 2020. 2021)

**التعريف الثالث:** تعتبر الرقمنة ذات أهمية حاسمة لمعالجة البيانات وتخزينها، ونقلها لأنها تسمح بنقل المعلومات من جميع الأنواع، في جميع الأشكال بنفس الكفاءة والخلط أيضا على الرغم من أن البيانات في الجرائر مقدمة لنيل شهادة ماجستير التناظرية عادة ما تكون أكثر إستقرار، الى أنه يمكن مشاركة البيانات الرقمية والوصول اليها بسهولة أكبر ويمكن من الناحية النظرية، نشرها إلى أجل غير مسمى دون فقدان التوليد بشرط ترجيلها الى تنسيقات جديدة، ومستقرة حسب الحاجة هذا هو السبب في أنها الطريقة المفضلة للحفاظ على المعلومات للعديد من المنظمات في العالم .

كذلك تعد عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل وثيقة مهمة، مهما كان نوعها الى سلسلة رقمية من أجل فهرستها وتمثيل محتوى النص المرقم، فهي بذلك عملية مستمرة مشفرة عن طريق الرموز والأرقام مكونة من سلسلة رقمية من البيانات التي تم تحويلها فيما بعد الى نص رقمي (أمين، 03/06/2023، صفحة 189) ومن خلال ما سبق نلخص الى أن الرقمنة هي عملية التي بمقتضاه يتم تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب سواء كانت هذه البيانات نص مطبوع أو ورقي أصوات، وذلك عن طريقة إستخدام أجهزة الرقمنة المناسبة كالماسحات الضوئية.

### ثانيا: خصائص الرقمنة

- تتجلى خصائص الرقمنة فيما يلي: (زوقار، أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر ، الصفحات 1630-1631)
- تحويل المحتوى الفكري الفيزيائي التقليدي الوثائقي إلى شكل رقمي؛
- تحويل البيانات إلى شكل رقمي من أجل معالجتها على شاشة الحاسب؛
- يسمح هذا التحويل الوثيقة مهما كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية؛
- حماية الملفات من التلف والضياع؛

### المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها

سوف نتناول في هذا المطلب إلى فرعين هما أهداف الرقمنة وأهميتها.

#### أولاً: أهمية الرقمنة

تتجلى أهمية الرقمنة في: (عبد مالك ، 2023 ، صفحة 469)

- الربط والتقريب بين الأفراد والأمم والشعوب، ومثال ذلك إنتشار الهاتف النقال يعتبر أنجح وسائل الإتصال والتبادل بين الأفراد، وكذا أهم وسائل والأدوات في الحصول على المعلومات التسويقية؛
- إمداد الشركة التجارية بالقدرات الكافية من أجل تسويق منتجاتها، في كل انحاء العالم، رغم إختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة.....الخ؛
- المساهمة في رفع الأداء الكلي للمؤسسات؛
- قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، مما يؤدي إلى تدني التكاليف ورفع من الإنتاج؛
- خلق العديد من الفرص في مجالات عديدة؛
- تعزيز القدرات التنافسية للدولة؛

#### ثانياً: اهداف الرقمنة

تتمثل أهمية الرقمنة فيما يلي: (الرحمان، صفحة 593)

- ربط البيانات والمعلومات في المؤسسة الواحدة مع بعضها لتعمل ضمن نظام متكامل ينسق العمل في المستويات الادارية
- يساهم في ربط الأهداف الفرعية بالهدف العام للمؤسسة بالمنظمة المساهمة في تحقيقها؛
- يساهم في عمليات إتخاذ القرار لمختلف مستويات العمل، ويتم ذلك من توافر التقارير حول مجرى العمل وفي الوقت الازم؛
- العمل على ضمان توفر المعلومات التي تفيد في تنظيم العمل وعمل مراقبة له في التوقيت والمكان المناسب؛
- العمل على بناء الخطط الإستراتيجية تعمل على تطوير عمل المنظمات المبني على المعلومات والإستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة؛
- تطوير الخدمات المقدمة بطرق مختلفة من خلال التقارير اللازمة للعمليات الادارية، للمؤسسة وتحديد المعلومات وحل المشكلات توقع حدوثها أو تجنبها؛

المطلب الثالث: أبعاد الرقمنة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الإدارة الرقمية

تتجلى أبعاد الرقمنة في النقاط التالية: (زوقار، 2023، صفحة 1631-1632)

**(1) الترميز الرقمي:** يعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات، حيث يعمل على مسك المعلومات بأشكالها المختلفة، ووضعها على الخط ليقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإدارة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه وقد تعددت، هذه الخدمة التقنية ليتم إرسالها المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

**(2) أنظمة التراسل الرقمي:** ونعني بها أنظمة التراسل (الليزر، صناعة الألياف البصرية، المضخات البصرية) التي تساعد على إستعمال أنظمة التراسل بصرية جديدة، حيث تم إستخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها وإستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

**(3) شبكات النفاذ الرقمي:** وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز DSL الذي يعتمد على التقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحول MODEM وتعد كلمة MODEM إختصار لكلمتي MODULATOR، وتعني بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

**(4) أنظمة التحويل:** حيث تعتمد هذه الأنظمة على اليات مراقبة ذات جدوى عالية، تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبلية، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

**(5) شبكات الهاتف المحمول:** تعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي عشر، حيث تعتمد إستخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

**(6) تقنيات البث الإعلامي:** وصلت التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الرقمية

تعد الإدارة الرقمية من ثمار المنتجات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الإدارة والإبتكار، التقنيات المتطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول للإستفادة من منجزات الثورة التقنية ومن هنسنتطرق في هذا المبحث مفهوم الإدارة الرقمية وخصائصها، وأهمية وأهداف الإدارة الرقمية وصولاً إلى مراحلها ثم مكوناتها.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الرقمية وخصائصها

سننتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الإدارة الرقمية وخصائصها.

#### أولاً: تعريف الإدارة الرقمية

##### التعريف الأول

يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل والإستخدام الواعي، والإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية، للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة وتسهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التمييز وذلك يمكنها من بناء قدرات تنافسية عالية، وفعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق وإستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل المنافسين وضمان إستمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها، كما تمثل أسلوب عمل مفتوح لتسير الأعمال والنشاطات الافتراضية، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والأليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق، فلا عجب والحالة هذه تؤكد جميع أدبيات الإدارة الرقمية برغم ندرتها.

إن الإدارة الرقمية تشهده بنية الأعمال اليوم، ومن الإدارة المكانية الحديثة الى الإدارة الرقمية الافتراضية حيث تتسارع خطى الشركات والمنظمات والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة، لتنتقل إلى عالم الإدارة الرقمية الافتراضية تاركة ورائها كل ما تعلمته من الإدارة المكانية الحديثة، فقد صار من أبرز معايير تقييم رقي المنظمات قدرتها على التحول من الأنماط الإدارية الحديثة الى أنماط رقمية في إدارة أعمال. (الصمد، 2010، الصفحات 7-8)

##### التعريف الثاني:

يرى (مروان والأخر 2012) أن الإدارة الرقمية إستخدام للتقنيات الإتصالات والمعلومات، للقيام بأنشطتها بالتحول للعمل الإلكتروني من أجل تطوير الأداء، وتطوير العمليات الإدارية، وتحقيق جودة الخدمات وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

ويعرف كل من (أبو عاشور، النمري، 2013) الإدارة الرقمية بأنها الإستثمار الإيجابي للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الوظائف العملية، لإدارية القائمة (التخطيط، والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة، والتقييم) وذلك بهدف تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي. (البطران، 2021، الصفحات 601 - 602)

### التعريف الثالث:

تعد الإدارة الرقمية مفهوما مبتكرا أمثلة المراحل المتقدمة، من ثورة تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة والإقتصاد الرقمي وأسهمت في تكوينه وإنتشاره

فالإدارة الرقمية تتزعرع وتنمو في بيئة الإبتكار، والخلق والإبداع وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الإقتصاد الرقمي وكما يؤكد "جيتس رئيس مجلس شركة مايكروسفت" فإننا نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الافتراضية، الإدارة الشؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانها. فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة، وولاء العاملين لدينا مكرس للإقتصاد المعرفة الذي مكنا من تحقيق أكبر الإنجازات التي تتفاخر به (الصمد أ.، 2011، صفحة 58).

ومنه نستنتج من التعاريف التالية أن مع التقدم التكنولوجي الذي شهده العالم مؤخرا، باتت الحاجة لإستخدام التكنولوجيا أمرا مهما لا بد منه، لذا تطورت الأدوات المستخدمة في مختلف جوانب الحياة وجميع إستخداماتنا اليومية، حيث تعرف الإدارة الرقمية بأنها المجال الذي يعتمد فيه جميع مهامها ووظائفها على التكنولوجيا الحديثة، من خلال إستخدام الأجهزة المتطورة كالحاسب الآلي والذي يقوم بإنجاز المهام على أكمل وجه، وهو النظام الذي يقوم علة حوسبة الإدارة أي إعتماؤها الكامل على تكنولوجيا متطورة، بدلاً من الإدارة التقليدية وتحويل كل سندات الورقية إلى بيانات رقمية، ومن بين أدواتها البريد الإلكتروني الذي يعزز التواصل بين المدراء وإدخال التكنولوجيا في جميع جوانب العمل وذلك من أجل تسهيل قيام بمهام داخل المؤسسات بأقل جهد وتكلفة .

### ثانياً: خصائص الإدارة الرقمية

تتمثل خصائص الإدارة الرقمية فيما يلي: (داود، 2020، صفحة 104\_105\_106)

- الإدارة الرقمية مفهوم مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة التكنولوجيا؛
- تنمو وتتزرع وتنمو في بيئة الإبتكار وخلق الإبداع وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي؛
- تعتمد الإدارة الرقمية على التكنولوجيا والمعرفة؛
- الإدارة الرقمية تشير إلى منهجية جديدة تقوم على إستيعاب الشامل والإستخدام الواعي والإستثمار الإيجابي للتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة؛

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الرقمية

يتضمن هذا المطلب فرعين كل من أهمية وأهداف الإدارة الرقمية.

#### أولاً: أهمية الإدارة الرقمية

أصبحت الإدارة الرقمية شرطاً أساسياً من شروط نجاح العمل الإداري، كونها قد ساعدت في تطوير الكثير من الإمكانيات الفكرية، وتحسين العمليات الإدارية المرتبطة بها، وتعزيز الدور الخاص بها وتبرز أهمية الإدارة الرقمية، بشكل كبير في إسهام الأفراد والعاملين بداخل البيئة التنظيمية بالقيام بالواجبات كافة الملقاة على عاتقهم والمشاركة بدور حاسم، في تحديد طبيعة الخدمات التي هم في حاجة إليها، والهيكل الذي يمكن الإعتماد عليها في القيام بذلك الأمر.

كما أن الإدارة الرقمية لها أهمية إستراتيجية بما تتسم به من دعم ومساندة من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للإستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الجودة وفق المعايير الفنية والتقنية العالية تواكب العصر كما ساعدت الإدارة الرقمية، إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أكثر سهولة، ومن ثم سهولة إنتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة، وسهولة الإتصال بالمؤسسات الأخرى.

ويمكن القول ان الإدارة الرقمية إستراتيجية إدارية تستخدم وسائل الإتصال ووسائل التقنية، وتسعى إلى الإستفادة منها في تحقيق العمليات الإدارية بهدف رفع كفاءة العمل الإداري وجودة المخرجات. (البقاوي، 2019، صفحة 6)

كما أن الإدارة الرقمية تساعد في التخلص من مساوئ الإدارة التقليدية أبرزها البيروقراطية ووساطة وتنمية القدرات ومهارات الطواقم البشرية وإكمال المهام الإدارية في وقت أسرع مع تطوير النظم الإدارية من خلال زيادة قدراتها وتحسين مستوى الخدمات، وتقوية الروابط الأنظمة الإدارية مما ساهم بشكل كبير في الوصول إلى القرار المناسب في أسرع وقت .

وأيضاً للإدارة الرقمية العديد من الفوائد لتحسين الأداء العام نذكر منها: (زوقار، أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات -دراسة حالة بلدية بريكة ، 2023، صفحة 1633)

- إتاحة فرص وظيفة جديدة في مجالات جديدة، مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات؛

- توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجيه بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية؛

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي؛

- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة؛
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية؛
- مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود؛

### ثانيا: أهداف الإدارة الرقمية:

تتمثل أهداف الإدارة الرقمية فيما يلي: (محمد يسرى -رمضان عبد الرحمن -تامر محمود حنفي ، 2018 ،  
صفحة 446)

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم الأكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل من أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة المؤسسة الإيجابية لدى كافة العاملين؛
- توفير البيانات ومعلومات للمستخدمين بصورة فورية؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة كافة الموارد؛
- الإستفادة من مزايا التقنية للاتصال، في تحسين إنتاج العمل وتوفير الوقت والجهد؛
- توفير المصاريف الإدارية بتقليل حجم الطاقم البشري؛
- تعزيز الإبتكار والإبداع في المجال الإداري وتطوير الموارد وإستخدامها بشكل أفضل؛
- تقصير المسافات الجغرافية من خلال الإتصال بين الإدارات عبر الأتترنت.

### المطلب الثالث: مراحل الإدارة الرقمية ومكوناتها

#### أولا: مراحل الإدارة الرقمية

تمر الإدارة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينهما، وسيتم عرضها على النحو التالي:  
(البقعاوي، 30 أكتوبر 2019، الصفحات 6-7)



**1.مرحلة التوثيق الإداري:** تحقق هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات الأعمال التي تقوم بها الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتجري عملية التوثيق الإداري، للوضع الحالي للمؤسسة للإستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

**2.مرحلة التطوير الإداري:** وتعرف المرحلة إعادة الهندسة العمليات والأعمال في المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي فيها المتطلبات الإدارية الرقمية، كأن يأخذ في عين الإعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي، بما فيها من تسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية.

**3.مرحلة التطوير التقني:** ويتم في هذه المرحلة تحسين جميع الجوانب التقنية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية وتتضمن عملية التطوير تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها الى برامج وتطبيقات في الحاسب الالي، ويتطلب ذلك ضرورة جميع الأجهزة اللازمة والعنصر الكفاء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية وبأكمل وجه.

ومن خلال العرض السابق يتبين أن المراحل السابق نكرها ان ما تؤكد على أمر واحد، الا وهو أن الإدارة الرقمية لا تنشأ من فراغ، بل تعتمد على مراحل تسلسلية كل واحدة منها تتبع الأخرى الى أن تصل الى أخرى، إلى أن تصل الى مرحلة الاندماج مع الأنشطة الإدارية كافة التي يتم تقديمها في إطار تكاملي يدعم المنظومة الرقمية وأن الإدارة الرقمية تصمم بشكل يناسب مع كل مؤسسة على حدة، وهذا ما يؤكد الدور الحيوي الذي يمكن أن تقوم به تحسين مهامه بكفاءة الإنتاجية وزيادة الفاعلية الإدارية.

### ثانيا: مكونات الإدارة الرقمية

تبين أن الإدارة الرقمية في المنظمات تتكون من متغيرات أساسية تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا فيها وهذه المتغيرات هي إستراتيجية المنظمة، الأفراد، ثقافة المنظمة وتكنولوجيا المعلومات من البيئة المتفاعلة الداخلية، من خلال الشبكات الداخلية والبيئة السريعة التغيير من خلال الشبكة الخارجية .

وتتمثل المكونات الإدارة الإدارة الرقمية فيما يلي: (داود، 2020، صفحة 104\_105\_106)

**1/الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات:**وهنا يجب التمييز ما بين الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات، فالرقميات في ملموس ولا ملموس في ان واحد، ومن الخطأ المزج بين الرقميات والمعلومات فما زال الكثير من المعلومات يعرض من خلال مادة ملموسة (الكتب والمجلات والصحف، والبيئة المادية برمته) أو بواسطتها، أما الرقميات فهي ليس مجرد رقميات فمن خلالها يمكن نقل أشياء كثيرة، وتوصيلها بالإضافة الى المعلومات وثورة الرقميات هي التي أدت بمجيء الإقتصاد الرقمي والإدارة الرقمية .

**2/الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية:** يمكن توظيف الأعمال الإلكترونية بأنها (توليفة)شبكة إلكترونية تتكون من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات البرمجية وتكنولوجيا الأنترنت وغيرها، بما تتيح التبادل المعلومات وتنفيذ النشاطات والعمليات إستراتيجيات الاعمال وتطبيقها بكفاءة وفاعلية.

إن منظومة الأعمال إلكترونية ومفهومها يعينان إدارة الأعمال إلكترونية، أو رقمياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة بينما تعني الحكومة الإلكترونية الإدارة العامة الإلكترونية، أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية لتصل إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة تتكون الإدارة الرقمية من بعدين أساسيين:

— **الأعمال الإلكترونية:** وبدورها تصنف إلى فئتين هما التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير التجارية، مثل الإدارة سلسلة التوريد أو تجهيز أو التسويق الإلكتروني وإدارة الشبكات الأنترنيت وما يرتبط بها من النشاطات والعمليات وغير ذلك من العمليات الأعمال ونشاطاتها الغير مندمجة، مباشرة بمعاملات شراء السلع والخدمات، والمعلومات وبيعها.

— **الإدارة العامة الإلكترونية:** وهي تمثل الإدارة الرقمية الأعمال والوظائف الحكومية الموجهة، إلى المواطنين أو قطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام منظومات تكنولوجيا المعلومات والشبكات .

**3/ الإدارة الرقمية والتحالفات الإستراتيجية:** تعتبر الإدارة الرقمية إدارة التحالفات الإستراتيجية ما بين منافسي الأمتس القريب، والواقع أن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم أولى دعواته العمل مع المنافسين لتحقيق المصالح المشتركة ضمن سياق يحترم خصوصيات كل حليف .

أما عالم التحالف الإلكتروني اليوم، فقد شهد تطورات ملموسة، وبات تقديم تكنولوجيا جديدة وطرائق تعاضد وعملية تعاضد متطورة جداً.

فالتحالف الإلكتروني كما هو الشأن في الإدارة الرقمية، هو مهارة ينبغي للمنظمات إحداثها لكي تصبح تصبغ المنظمات الرائدة وناجحة حقاً والافان هذه المنظمات لن تكون قادرة على إقتناص الفرص التي يتيحها الإقتصاد الرقمي وعصر الأنترنيت.

**4/الإدارة الرقمية والأعمال والممارسات الفضلى:** يشير مصطلح الممارسات الفضلى، أو أفضل ممارسة إلى الإبداع والإبتكار وهي عملية أو أسلوب أو إستخدام في معدات أو موارد أنبتت نجاحاً منقطع النظر، في تحقيق تحسينات ملموسة ومرئية في مجالات كلفة، والجدولة والأداء والأمان والبيئة أو أي عوامل أخرى قابلة للقياس وتؤثر في حالة المنظمة، ويرى خبراء الإدارة الرقمية أن الممارسات الفضلى في عصر الإقتصاد الرقمي لا يتحقق الامن خلال إدارة رقمية متطورة ذات معايير مفتوحة وفي ظل بيئة رقمية إفتراضية راقية .

—تطوير الجذري في نظم وأليات الإتصالات تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية، حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على إتصال دائم.

إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات "إدارة التمييز " من أهمها ما يلي:

– إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة إستشعار التغيرات، من خلال الربط الأني بنظم الرقابة وقياس الأداء.

– إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تما تعويضها أليا، وادخال عناصر التكامل والتمكين في الاعتبار.

– التوسع في الإستخدام أو الأتوماتيكي يؤدي الى تخفيض أعداد العاملين، حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى الوظائف الاشرافية

– تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة الى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتي في نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة وإستجابة للتغيرات المحيطة بها .

– إستثمار فرق العمل الطارئة بذلا من التكوينات والتقسيمات النظامية الدائمة، ومن ثم يتم التحول الى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط أنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية، تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات الوقت لأداء و إنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات، فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعمل تركز على رقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكوم هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان، مما يؤثر سلبيا على العمل لذلك فمن أهداف الجودة الشاملة الرئيسية – تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمل، كما أنها تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف

### المطلب الرابع: أسباب، طرق تطبيق الإدارة الرقمية ومعوقاتها

#### أولاً: أسباب التحول إلى الإدارة الرقمية

إن التحول الى الإدارة الرقمية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، قد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت الى التطور الإداري نحو الإدارة الرقمية.

ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة، أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الرقمي في النقاط التالية: (محمد يسرى – رمضان عبد الرحمن – تامر محمود حنفي ، 2018، صفحة 446)

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛
- ضرورة توحيد البيانات على المستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ضرورة توفير البيانات المتدولة للعاملين في المؤسسة؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة أليات داخل المؤسسة تسعى الى التمييز وخلق جو المنافسة؛

### ثانيا: طرق تطبيق الإدارة الرقمية.

لتطبيق الإدارة الرقمية يجب التركيز على الابتكار والتغيير المستمر، لتوفير التدريب والتحسين المستمر للموظفين إذا لابد من وجود التزام من القيادة العليا، لنجاح تطبيق الادارة الرقمية في أي مؤسسة مهما كان نشاطها حيث تتمثل طرق تطبيق الإدارة الرقمية فيما يلي: (الحسين، 2023، صفحة 6).

- إنشاء البيئة التحتية التكنولوجية؛
- استخدام البرامج المتخصصة في نقل الإجراءات الورقية إلى النظام الإلكتروني؛
- تدريب الكادر البشري على استخدام اليات الإدارة الرقمية؛
- تحليل من أجل ضمان نجاح عملية الحوسبة؛

### ثالثا: معوقات تطبيق الإدارة الرقمية

قد صنف بعض الكتاب والدراسات معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في جوانب متعددة تتلخص في ما يلي: (البقعاوي، دور الإدارة الرقمية في تفعيل الإتصال الإداري في مرحلة الثانوية بمدينة حائل ، 2019، صفحة 7)

المعوقات الإدارية: تتبني معظم المؤسسات بعض الأساليب لا تتماشى مع المتطلبات الإدارية الرقمية، وعلى رغم أن بعض المؤسسات أعادت هيكلتها نفسها بطرق مبتكرة لنتناسب مع التطورات في البيئة الرقمية، فان الغالبية منها مازالت تعتمد الهياكل الهرمية التقليدية في العمل، ما أدى الى وقوف عقبة أمام تطبيق التقنيات الرقمية والإستفادة منها في تطوير المؤسسة.

**المعوقات التقنية:** وتتمثل بضعف البنية التحتية لشبكات الإتصال في كثير من المناطق، وكذلك ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية، كمحدودية التصنع وقلة الخبراء والفنيين المؤهلة لها، إضافة إلى صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البيئات التعليمية.

**المعوقات البشرية:** وتتمثل هذه المعوقات في الأفراد، سواء داخل المؤسسة أم المستفيدين منها: ضعف الوعي الثقافي للتكنولوجيا الرقمية، وقلة البرامج التدريبية في المجال التقنية الرقمية، كذلك ندرة تقديم الحوافز المادية أيضا ضعف الثقة بحماية وسرية المعلومات.

**المعوقات المالية:** وتشمل قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية، وقلة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الرقمية، إضافة لتكلفة استخدام شبكة الأنترنت.

مما سبق يتضح أن هناك معوقات مختلفة ومتنوعة تقف في طريق تطبيق الإدارة الرقمية، ومعظم المعوقات مختلفة التأثير، ولا بد من الخطط السليمة وتوفير المتطلبات اللازمة للتقليل من المعوقات حيث يتم تطبيقها في صور سليمة، وبالتالي السعي الى تحقيق أهداف المدرسة.

### المبحث الثالث: عموميات حول الأداء

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري فالأداء هو درجة تحقيق واطماف المهام المكلف بها.

مكونة لوظيفة الفرد من هنا تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف ثلاث مطالب هما الأداء الوظيفي مكوناته ومعاييره وكذلك أبعاده.

#### المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

##### أولاً: تعريف الأداء

عرف أحمد زكي بدوي 'الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام

به". (الدين، 2009، صفحة 72)

وعرف آل نمشة الأداء بأنه ' قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

وكذلك عرفه الخزامي بأنه سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه الآخرون. (محمد سليمان البلوي، 2008، صفحة 27)

الأداء هو درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2001، صفحة 202)

وتتمثل أهميته أنه مقياس فاعلية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمستويات التي حددت كأهداف لها. (سلطان، 1993، صفحة 42)

وهو القدرة على تحويل المدخلات لمخرجات، وأهداف يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة بواسطة الناتج النهائي لعمل فرد أو مجموعة أفراد، وتقويم النتائج، والترجمة العملية، والانجاز الفوري والدوري لخطط الأعمال ونعرف أبعاد التعريف على النحو التالي:

. **القدرة:** يفيد لفظ القدرة عدة معان منها: التمكن، الاستعداد، الأهلية للفعل في الحالة التي يكون فيها الفرد متمكناً من تحقيق النجاح في إنجاز معين.

**المدخلات:** هي الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه؛

**المخرجات:** هي صافي النتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات المعالجة؛

**الأهداف:** كل نظام لابد من أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه ويؤثر على هيكله وسياساته وإجراءاته؛

**النظام:** مجموعة من العناصر التي ترتبط ببعضها البعض للوصول إلى هدف مشترك؛

**فترة زمنية:** هي الفترة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت المحدد أي الوقت؛

**النتائج:** يمثل محور اهتمام أي مؤسسة وغرضها الأساسي، وتأخذ النتائج في أي مؤسسة شكل سلعة أو خدمة تقدم لفئة أو أكثر من فئات العملاء أو المواطنين المستفيدين بها؛

**الترجمة:** إن الترجمة هي عملية اتخاذ القرار بالطرق العلمية والعملية؛

**الإنجاز:** ويقصد به إنجاز مهام في شكل أنشطة أو سلوكيات اتية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس، وعلى مستوى عالي من الدقة والوضوح؛

**الدوري:** هو اجراء منظم بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري لأداء عمل معين؛

**خطط:** هي تصورات نظامية مدروسة للمستقبل وما يحتويه من نشاطات وأهداف وفرص ومحددات ومتغيرات وعديدة؛

ومن خلال التعريف السابقة يمكننا تعريف الأداء يقصد به إسهامات القدرات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛

وتتمثل أهمية الأداء فيما يلي: (الجندي، صفحة 4. 6)

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة الى تحقيقه؛

- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة والابتعاد عن القرارات المزاجية؛

- الاسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛

- يدهم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛

- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله؛

### ثانياً: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في: (aguinis و سامح عبد المطلب عامر، 2011، صفحة 112)

تشمل أنظمة لأداء على مقاييس كلاً من السلوكيات والنتائج، لا يشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف ولكن السلوكيات نفسها فقط بالأداء تكون عن سلوك أو ما يفعله الموظف وليس عنما ينتجه الموظفون ونتائج

عملهم هناك أيضا خاصيتين اضافيتين للسلوكيات التي نميز بها الأداء أولا أنها ذات طبيعة تقييمية يعني هذا يمكن الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة، أو إيجابية لفاعلية الأفراد والمنظمة، بمعنى اخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات على أساس سواء كانوا يساهموا اتجاه انجاز الأفراد الوحدة والأهداف التنظيمية.

وأیضا الأداء متعدد الأبعاد یعنی هذا أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق أو إعاقة الأهداف التنظيمية.

### المطلب الثاني: معايير الأداء

عن معايير تحدد الأداء النتائج المنتظرة عمل الموظف ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير

ولقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء، ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء الى أنواع وذلك حسب: (النصر، 2012، صفحة 138)

1. الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن الانجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

2. الكمية: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

3. الجودة: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن انتاجها بمستوى معين من حيث الاتقان والتميز في وقت معين.

4. التكلفة: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن انتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء، العوامل المؤثرة فيه ومحدداته

سننظر في هذا المطلب إلى ثلاث فروع هي أبعاد الأداء، العوامل المؤثرة فيه ومحدداته.

#### أولاً: أبعاد الأداء

كما لاحظنا سابقا الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة ومختلفة من السلوكيات لفهم الأداء على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة محددة فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان أداء المهمة والأداء الضمني يستخدم بعض المؤلفين السلوكيات الاجتماعية والسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني.



يمكن أن يكون الموظف كفؤ لدرجة كبيرة في عمله ومهمته ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني يتم تعريف أداء المهمة كالتالي: (aguinis و سامح عبد المطلب عامر، 2011)

الأنشطة التي تحول المواد الخام الى سلع وخدمات التي تنتجها المنظمة، الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام الناتجة.

يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تسهم في عمليات المنظمة لتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة.

يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:

الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة مثل المواظبة، الغياب النادر وزيادة المجهود الإضافي بالعمل،

يعتبر كل من الأداء الضمني وأداء المهمة أبعاد مهمة تنظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، حيث تمت الإشارة إلى محددات الأداء، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع كما أشار إليها أبو شرح. 2010. كالاتي: (الحابية، 2013، صفحة 30)

#### 1. معرفة تقريرية:

تشمل المعرفة بالحقائق، والاساسيات، والاهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقريرى.

#### 2. معرفة إجرائية ومهارية:

تتعلق هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والتحفيز.

#### 3 الدافعية والتحفيز:

هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي:

- الاختيار للأداء.

- مستوى الجهد المبذول.

- إستمرار الجهد المبذول أي الإصرار .

في هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية كالآتي:

أ. الجهد المبذول:

يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

ب - القدرات والخصائص الفردية:

تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ج . إدراك الفرد لوظيفته:

يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

## المبحث الرابع: أساسيات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد بشكل مباشر على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير والتحسين هو تقييم أداء الموظفين إذا سنتطرق في هذا المبحث الى معرفة الأداء الوظيفي، مكوناته وكذلك عناصره ومدى أهميته.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي ومكوناته

#### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

بداية الأداء الوظيفي، يعتبر أحد أهم الركائز التي تستند اليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل إدارة الاصلاح والتطوير، وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف، كالاجتهد والمثابرة ومدى امتلاك المهارة والجدية، لذلك فانه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار عند قياس الأداء الوظيفي للموظفين في مسألة تفاوت القدرات والكفاءات المهنية لكل موظف. (المجلة الالكترونية الشاملة متعدد التخصصات ، 2022)

. يعرفه العريان وعسكر الأداء الوظيفي بأنه: "تفاعل سلوك الموظف، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته".

. ويعرفه المير على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على يعرفه القيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (وهيبة، وقمات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، جوان 2014)

ويمكننا تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموع من الأنشطة والواجبات التي يقوم بها الفرد المتعلقة بوظيفته المكلف بها، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل. (وهيبة، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع المستوى الوظيفي في المنظمات الرياضية، جوان 2014)

ويقصد به تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة ويقول توماس جولبرت أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معه نستنتج من ذلك أن الأداء هو الإنجاز والنشاط والجهد المبذول من قبل العاملين لصالح مؤسساتهم من أجل تحقيق هدف معين (التيجاني، 2020، صفحة 60)

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام والذي يسير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام لوظيفة الفرد ويعرف أيضا على أنه مجموعة من المخرجات و الأهداف

التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها بالتالي فهو مفهوم يربط فيما بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تقسيم العمل لمهام و واجبات فالأداء الوظيفي هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية، من مستوى جودة معينة و يؤدي بطريقة معينة وهو نتيجة التفاعل بين الجهد و الإمكانيات و إدراك الدور .

ويمكن وصف الأداء على أنه النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر الكثير من العوامل المؤثرة في الإداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة. (نعيرات، 2022، صفحة 10.8)

ومنه نستنتج من خلال التعاريف السابقة أنه يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاهية الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تتعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

وإن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط ببيئة العمل وبعواملها الداخلية والخارجية وهي قدرة العامل على الالتزام بقوانين عمله ويلزم بالمواعيت، ويتصف بسلوك معين وانسجام مع مجموعة عمله ورؤسائه، وهو ذلك الجهد المبذول الذي سيقوم به داخل مؤسسته ويعمل على تطويره وتحسينه لتلقي الترقية مستقبلًا.

### ثانياً: مكونات الأداء الوظيفي

. يتكون الأداء من مكونين هما: وأساسيين الفعالية والكفاءة.

**1. الفعالية:** ينظر الى الفعالية على أنها أداة من أدوات التسيير في المؤسسة وهي معيار لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تقاس فعالية المؤسسة، من خلال كمية الأرباح المحققة. (الدواوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، 2009)

**2. الكفاءة:** تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى اخر يمكن تمثيل الكفاء بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الاخر على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الاخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة. (محمدالمحاسنة، 2013، صفحة 113)

### المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته

سننظر في هذا المطلب إلى فرعين متمثلة في:

#### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ومنهم من يعددها في:

**المعرفة الإجرائية:** هي مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، وضمن اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين

**المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشأ وتزود المهارات التنظيرية.

**المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطاً معلوماتياً ذهنياً يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

**معرفة المسؤولية:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.

**معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.

**1- نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تمثل درجة الإلتقان وجودة المنتج، وذلك بما يتناسب والإمكانات المتاحة.

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

**3- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله.

**4- الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير الرجعة فهو لا يقدر بثمن.

**5- التكلفة:** وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما. (أرفيس، 2018، صفحة 483.428)

### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عنصراً حيوي في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى إرتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لإختيار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير، والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه و التحولات، التي تجري في هذه المنظمات إعتياداً على نتائج الأداء. (لطيفة، صفحة 123)

للأداء الوظيفي أهمية بالغة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي: (أرفيس، 2018، صفحة 65)

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان، الذي يدير العملية ويحول المادة الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل 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 بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

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

إن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية: . (حسين ا.، 2018، صفحة 356)

– الأداء الوظيفي هو الأساس التي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة، لتحقيق أهداف المؤسسة؛

– يمكن للعامل الحصول على الكفاءة المهنية في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة والإجتهاد؛

– يسهم في عملية تطوير الذات؛

– يسهم في اكتساب العاملين لأساليب جديدة تمكنه من الوصول إلى الإبداع وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الإنجاز؛

– ربط كل ما تتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة؛

– الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا مستوى الإنجاز مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها؛

– الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاساً لقدرات ودوافع القادة أيضاً؛

– للأداء الوظيفي أهمية بالغة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة؛

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأبعاده

يتكون هذا المطلب من فرعين متمثل في:

#### أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الأداء الذي يعتبر القوة المحركة التي تدفع المؤسسة للنجاح:

##### أ. العوامل الداخلية:

حيث نقوم بحصرها فيما يلي: (العماج، 2003، صفحة 67)

##### . عدم المشاركة في الإدارة:

أي غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة وهذا ينعكس سلباً على تسيير العمل ويخلف فجوى وصراعات جماعية والشعورية بالتهميش.

##### . غياب الأهداف المحددة:

ان المنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه أو بدون جدولة للأعمال والبرامج سيكون عملها غير منظم وسيصعب عليها تحديد مدى ما يتحقق لها من إنجازات.

##### . اختلافات مستويات الأداء:

هذا بسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، هذا سينعكس سلباً على الأفراد في حين ان وجد التوازن بين الأداء وما هو متحصل عليه فسيكون حافزاً ودافعاً للأداء ونتاجاً وفعالية.

##### . التسبب الإداري:

من العوامل التي تنعكس سلباً على مستويات الأداء فغياب الأشراف والرقابة والمسؤولية وقت العمل وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعف أداء.

##### . مشكلات الرضا الوظيفي:

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي فغيابه يؤدي مباشرة الى تدني مستوى أداء العمال.



ب . العوامل الخارجية:

ان هذا التميز بين العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الى عوامل داخلية وخارجية ليس التقييم الوحيد الذي لخص هذه العوامل في الهيكلية الإنتاجية في حد ذاتها استراتيجية المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة DONALD SON القيادة، الثقافة، الخبرات التقنية والأسلوب الإداري.

الذي لخصها KRANG فيما يلي: (مانع، 2007، صفحة 30)

- الأشخاص الذين لهم تأثير على المؤسسة؛

- الفلسفة والثقافة السائدة؛

- الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة؛

- طاقة الإنجاز الكامنة؛

- العملية الإنتاجية؛

**ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي**

للأداء الوظيفي مؤشرات تدل على مستواه وسنين أهم تلك المؤشرات والأبعاد من وجهة نظر عدد من الباحثين والمختصين كما يلي: (عباس، صفحة 598-600.599)

**أ . الرضا الوظيفي:**

في بداية القرن عشرين بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي ومازال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واضح للرضا الوظيفي، ويعود سبب ذلك ارتباط هذا المصطلح بمشاعر الفرد وغالبا ما يصعب تفسيرها لأنها تتغير بتغير المواقف التي يمر بها الأفراد ولأن هذه النفس تميل الى العمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله أو غير راض عنه.

وقد استحوذ الرضا الوظيفي في المنظمات الرسمية على اهتمام الباحثين والكتاب، فحركة العلاقات الإنسانية نادت بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل، وقد عرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد العامل الإيجابي اتجاه العمل الذي يؤديه والذي يكون مرتبطا بمدى إشباع هذا العمل لحاجاته واهتماماته، أي أنه حالة شعور العامل بالسعادة اتجاه الوظيفة.

إن رفع المستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد من قبل منظماتهم التي يعملون بها يستلزم تحديد عوامل الرضا ونقصي أسبابه وتجدر الإشارة الى أن هناك مجموعة من العوامل التي تدفع بالعاملين الى الاستياء وتشعرهم بعدم الرضا كالجهد الوظيفي وارتفاع معدل الإجهاد الوظيفي الى جانب تحمل أعباء وظيفي تفوق طاقة كل عامل.

والسؤال الذي يمكن توجيهه الى المديرين والمرؤوسين حول الأسباب الحقيقية للشعور بعدم الرضا، نجد

أن هناك سبب جوهري يتمثل في الأسلوب المتبع من طرف القادة في المنظمات، وفي مقدمتها الفردية في إتخاذ القرارات وعدم القدرة على إشباع رغبات واحتياجات عاملها، فالمساهمة في اشتراك العاملين في إتخاذ القرارات والعمل كفريق، سيكون عامل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

### ب . الإنتاجية:

الإنتاجية تعني الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة فهي بهذا تعتبر مقياس لإنجاز عمل ما سواء كان من قبل الفرد، أو مجموعة من العمال أو المنظمة على حد سواء ويعد مفهوم الإنتاجية أنه مزال مثيرا للجدل والنقاش نتيجة تداخله مع مفاهيم أخرى كالإنتاج، الكفاءة، الفعالية.

ويحصل التحسين في الإنتاجية إذا تحقق أحد المؤشرات التالية:

- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها؛

- خفض المخرجات بنسبة أقل من نسبة زيادة المدخلات؛

- زيادة المخرجات بنسبة أكثر من زيادة نسبة المدخلات؛

- الحصول على مخرجات نفسها لكن بمدخلات أقل؛

### ج . غياب العاملين:

إن ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منها الكثير من المنظمات في كل دول العالم وتؤكد الدراسات أن هذه الظاهرة في إزدياد مستمر في السنوات الأخيرة مما أدى بالمنظمات الى إصدار تعليمات للحد منها ويعرف الغياب بأنه عدم حضور العامل الى العمل في الوقت المحدد له أو هو حالة عدم حضور العامل لمدة يوم كامل في الوقت الذي يبين برنامج العمل وجوب حضوره في الزمان والمكان المحددين أما إذا كان التأخير أقل من يوم فهذا يعد تأخير عن العمل وليس الغياب عن العمل وللغياب نمطين هما:

#### ◀ الغياب غير الإرادي:

ويحصل نتيجة أسباب خارجة عن إرادة العامل أو الموظف ومثال عن ذلك غياب العامل نتيجة مرض مفاجأ أو الظروف الجوية السيئة.

#### ◀ الغياب الإرادي:

هو الغياب المعتمد من قبل الفرد ويكون عادة بالتخطيط مسبق من قبله أو التحريض من الآخرين كما الأمر في حالة الإضراب عن العمل.

ويعد هذا النمط من المؤشرات الخطيرة التي تنذر بوجود أسباب تستحق الدراسة للحد من هذه الظاهرة، وللغياب أسباب متعددة منها ما يتعلق بظروف لها علاقة بالعمل كغياب أخلاقيات العمل أو عندما تكون

الوظيفة مثيرة للتوتر أون أن الوظيفة تتسم بالجمود وذات طبيعة متكررة وغير مثيرة وسوء علاقات العمل أو إتباع سياسة صارمة في العمل أو المضايقات في العمل وغيرها.

هذا ما يدفع الى إنخفاض معدل الرضا الوظيفي الذي يعد سبب مهم في ازدياد معدل الغياب كضعف إهتمام الإدارة بالعاملين و متطلباتهم أو الإجهاد التعب و المرض بسبب العمل وضعف الإجراءات الإنضباطية المطبقة داخل المنظمة و التي تشكل عامل في التسبب و الغياب الوظيفي أو خلو علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم عن الطابع الرسمي وعدم إتباع سياسات عادلة في عمليات التقييم، ويترك الغياب آثار سلبية على المنظمة وسمعتها ويزيد من التكاليف و إضطرابات في سير نظام العمل المتبع وغير ذلك الأضرار التي تصيب العامل نفسه كحرمانه من الترقية و الحوافز.

### د. الجودة:

أصبحت الجودة عاملا مهما من عوامل إختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة لأنه أصبح يعرف بشكل متعمق الشركات والمؤسسات ذات الجودة المرموقة من خلال الجودة العالمية لخدماتهم ومنتجاتهم، والجودة هي جوهر إستعمال العقل من تفضيل عوامل الإنتاج والإستفادة منها.

وقد برز مصطلح الجودة الشاملة وهو مرحلة متطورة من عملية ظبط الجودة وإدارتها ويشير الى تضافر كافة الجهود في المنظمة لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون بل أكثر من ذلك إلى أن للوصول إلى ما يسمى بالزبون السعيد تستلزم إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين في المنظمة في هذه المهمة وعدم إعتبار الجودة من إختصاص فئة معينة أو قسم محدد.

### هـ . الوقت:

وهو من العناصر المهمة في الحياة اليومية ومورد نادر ونفيس ولا يمكن تعويضه إذا ما انقضى

وقد نال الوقت القدر الكبير من الاهتمام في الأديان السماوية والأحاديث النبوية الشريفة من خلال التأكيد على أهميته وقد أقسم الله تعالى بالوقت في أكثر من سورة في القرآن الكريم وجاء بصيغ متعددة كالأجل والدهر والعصر والأمد وغيرها ...

وفي العمل الإداري تبرز الأهمية البالغة للوقت فالعمل المحدد بوقت معين يبدأ بوقت وينتهي في وقت معين ولا يجوز إنجاز العمل إلا ضمن ذلك الوقت فالوقت نصف الإدارة، ولا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان الوقت جزءا مهما منه لأن كل حركة تؤدي هي ضمن وقت محدد لها وكل عمل ينجز كان الوقت الى جانبه فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت والوقت مورد يجب أن يستثمر لتحقيق النتائج المطلوبة، وهو مورد حساس للفرد والمنظمات والشعوب كافة ويحتاج إلى إدارة حكيمة لإستثماره بالشكل المطلوب.

### و. الإبداع:

الإبداع من المفاهيم الرئيسية المتداولة في عالمنا اليوم وإن الفرد المبدع هو كغيره من الأفراد وإن اختلف عنهم فإن فارق الاختلاف بين المبدع والغير مبدع هو فيما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة ولعل ذلك مما جعل من وضع مفهوم متعدد وواضح للإبداع أمراً عسيراً، والإبداع بشكل مبسط هو استحداث عنصر جديد أو فكرة أو افتراض علمي جديد أو نظرية أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة.

الإبداع هو إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة وإمكانية تبني هذه الأفكار ووضعها ضمن التطبيق الفعلي لها وإنه عملية ذهنية معقدة ترفض المحددات والعادات والتقليدية في التفكير وتستهدف خلق وإبتكار طرق أساليب جديدة قائمة على أساس ربط المتغيرات والأفكار بشكل فريد.

أما الشخص المبدع فهو ذلك الشخص القادر على إدراك العلاقات بين الأشياء بشكل مختلف ومميز عن الآخرين ويتمكن من إعادة صياغة المعلومات والخبرات في إطار وأسلوب جديد.

ومن جهة أخرى يمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

#### كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

#### نوعية الجهد المبذول:

وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فمستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم أحياناً بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ودرجة خلوه من الأخطاء.

#### نمط الأداء:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظف الأنشطة الموكلة إليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد.

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه

يتكون هذا المطلب من ثلاث أبعاد نذكرهم فيما يلي:

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي

لتجسيد أنواع الأداء الوظيفي يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي:

**1- حسب معيار الشمولية**

قسم الأداء حسب هذا المعيار الى نوعين كما يلي: (سارة، 2018، صفحة 31-32)

أ. **الأداء الكلي:** ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر المصالح أو الوظائف.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلاً الى:

أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

**2- حسب معيار المصدر:** وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين كما يلي:

**أ. الأداء الداخلي:**

كما يطلق عليه أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية:  
**الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

**الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**الأداء الخارجي**

وهو الأداء الناتج عن تغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي ليست لها علاقة في احداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة.

الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة

### 3- حسب معيار الطبيعة

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار الى ما يلي:

#### أ. الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها،

ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها،

#### ب . الأداء الاجتماعي:

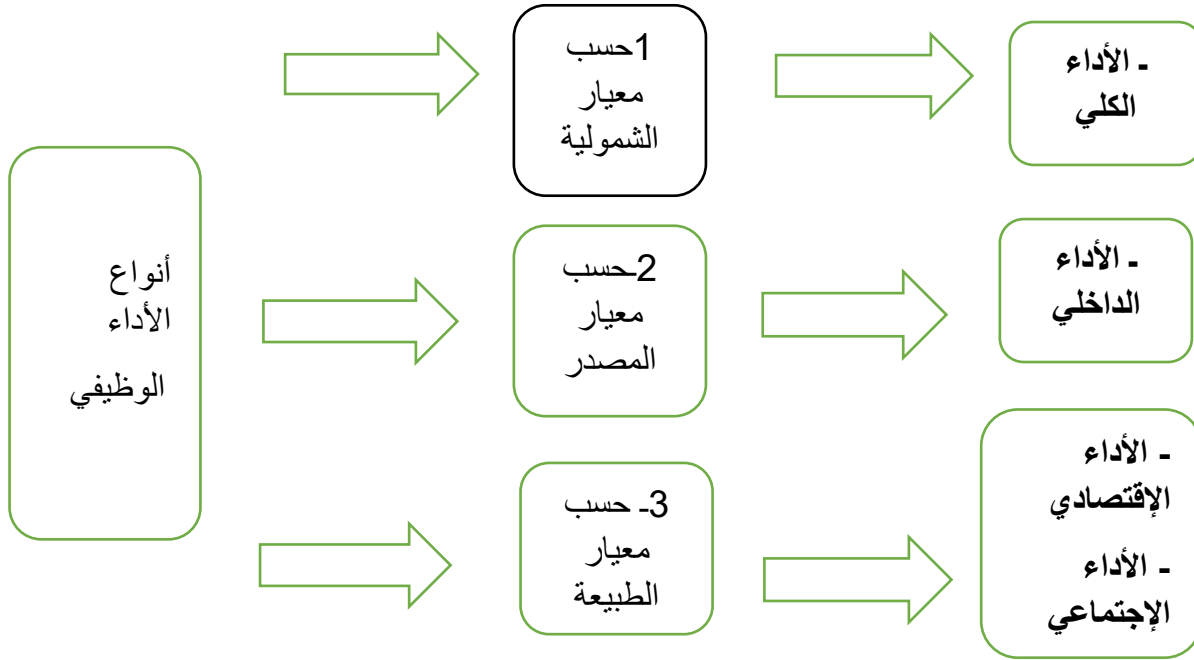
تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا فرضها عليها أفراد المنظمة وافراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

#### ج . الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

د . الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار التقسيم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المرجع المذكور سابقا.

ثانيا: تقييم أداء الوظيفي ومدى أهميته

تطرقنا في هذا المطلب إلى فرعين تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

**1. تقييم الأداء الوظيفي**

هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، ويعرف أيضا بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

وهو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

وكذا يعرف بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات، لاتخاذ قرارات يتمخض عنها الإستخدام الأمثل للموارد المستخدمة.

ويشير إلى عملية قياس أداء أفراد العاملين في المنظمة، وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ومدى احتياجاتهم إلى التطوير، وذلك من خلال فحص خصائص الأفراد ومهارات أدائهم لمهامهم، وتحقيق النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم، بالاعتماد على معايير علمية محددة، خلال فترة زمنية معينة،

لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد، بهدف التحسين والتطوير. (أرفيس، 2018، صفحة 489)

ويقصد به كذلك تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل ومستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى توفر القدرات لديه لتحمل الأعباء مستقبلاً، أو ما هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة زمنية وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل.

وغير خاف أن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة ومن ناحية على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى. (لطيفة، صفحة 155)

## 2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

وتتمثل أهميته أنه يعد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل التي تمتلك أهمية كبيرة في بيئة العمل حيث يساعد على تحقيق الأمور الآتية: (حسين، 2009، صفحة 45.44)

- المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة من أجل متابعة عمل الإدارة؛
- المساعدة على التعريف في المعلومات التي يجب أن تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي؛
- استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في تطوير وتحسين العمل؛
- توضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها؛
- التأكد من فعالية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة؛
- دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها؛

وأيضاً تكمن أهميته في: (بوطوطن، ديسمبر 2014، صفحة 43.42)

- تمكين المؤسسة من تقويم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛



- أسلوب تتبعه المؤسسات الإستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة، والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس المرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين مثل الإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتوفير الكفاءات والحوافز للعاملين؛
- لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمنظمات إلى حد سواء فهي: (واخرون، صفحة 226)
- تمثل أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشري، إذ من خلالها تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على أداء الموظفين وفعالية الإدارة؛
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذ تركزت على أسس عملية سليمة؛
- تشكل فرص بالنسبة للموظفين لتصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم؛
- تساهم في رفع معنويات الموظفين إذ شعروا بأن جهودهم وطاقاتهم محل تقدير وإعتراف؛
- أحد وسائل الرقابة والإشراف عبر سجلات لتدوين ملاحظات المسؤولين ونتائج تقييمهم لمرؤوسيه؛
- تساعد على كشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة؛
- رسم خطة للمنظمة حول التنمية والتكوين ووضع نظام للمكافأة والحوافز؛

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الرقمنة والإدارة الرقمية، وكل ما تحتويه من خصائص وأهداف وأهمية ومكونات والمراحل ومعوقات، وغيرها لنستنتج أن الإدارة الرقمية نمط جديد للإدارة يعمل على تحويل الخدمات والمعاملات إلى الإجراءات.

كما تطرقنا أيضا إلى الأداء الوظيفي ومختلف المفاهيم المتعلقة به من خصائص وأهمية وأهداف ومختلف أبعاده وأيضا تقييمه، وكل ما يلزم من عناصر ووسائل لتعزيز الأداء الوظيفي.

# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري للمتغيرات الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي، يأتي هذا الفل ليتم إسقاط الدراسة نظريا على بلدية تسالة لمطاعي - بميلة.

وعليه يتم تقسيم الدراسة إلى أقسام التالية

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية للإستبيان

المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

## المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة

في هذا المبحث سنقوم بدراسة بلدية تسالة لمطاعي . ميلة . ووظائفها وكذلك إمكاناتها

### المطلب الأول: تعريف بلدية تسالة لمطاعي ووظائفها

سننتظر في هذا المطلب

#### أولاً: تعريف البلدية:

البلدية هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية، المعنوية والذمة المالية المستقلة.

البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

تمارس البلدية صلاحيتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانوناً في كل ميدان.

للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي، يتم تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني.

تضع البلدية معالم حدود إقليمها باتخاذ كافة الإجراءات التقنية والمادية المرتبطة بذلك.

تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري.

#### ثانياً: التعريف ببلدية تسالة لمطاعي:

تعتبر بلدية تسالة لمطاعي من أقدم البلديات في الوطن حيث كانت إقليمياً تشمل دوار تسالة ودوار زارزة تابعة لعمالة قسنطينة دائرة ميلة، بلدية تسالة منذ سنة 1957 إلى غاية 1971 وفي سنة 1972 تحولت بلدية تسالة بدوايرها الإثنتين تسالة و زارزة تابعين الى بلدية الرواشد، دائرة فرجيوة ولاية جيجل الى غاية سنة 1984.

وخلال التقسيم الإداري لسنة 1984 أنشأت من جديد و أصبحت بلدية تسالة لمطاعي تابعة إقليمياً لدائرة وادي النجاء، ولاية ميلة بموجب القانون رقم 84. 09 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1404 الموافق

لـ: 04 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم، ثم الى دائرة تراعي باينان

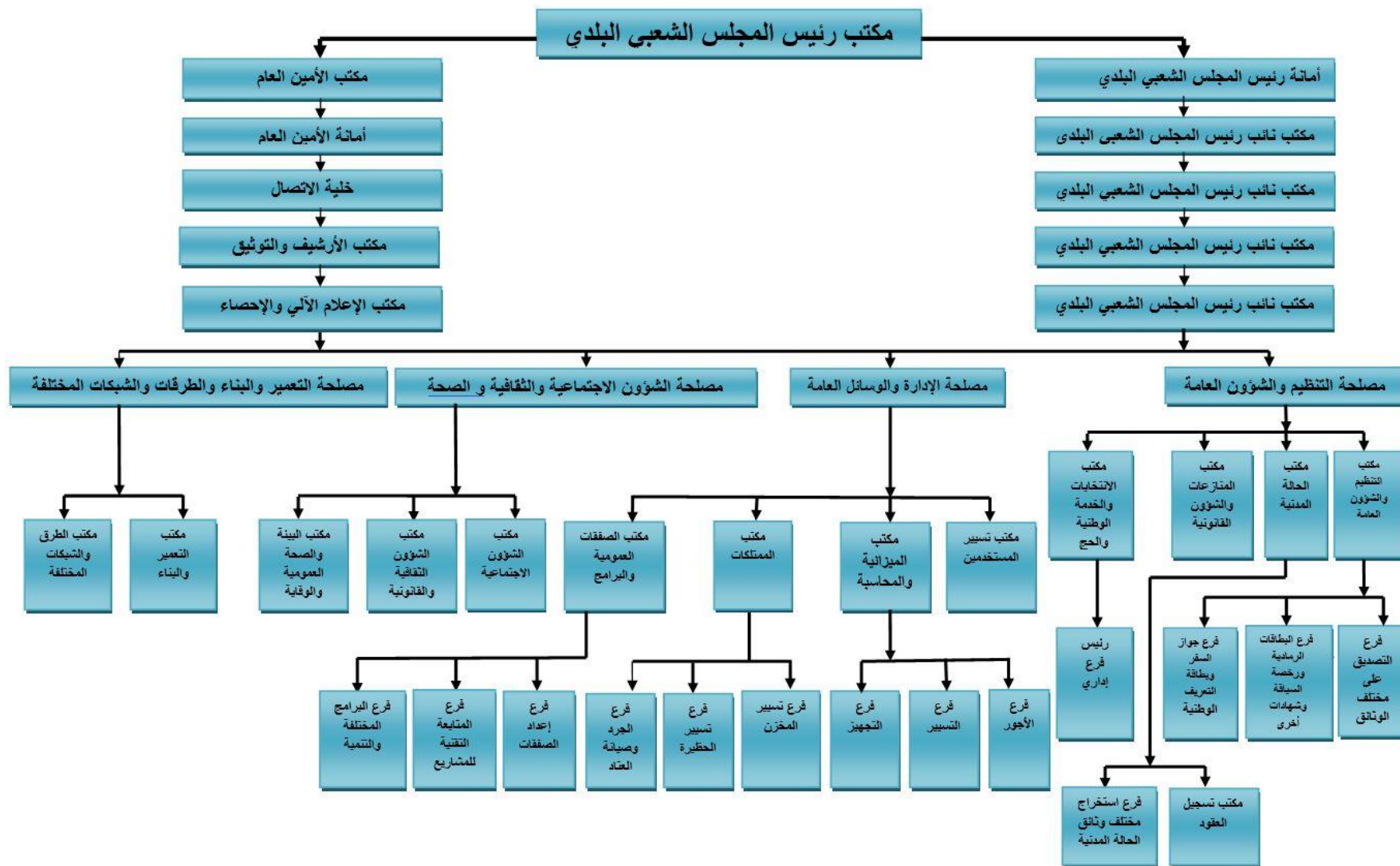
سنة 1991 الى يومنا هذا.

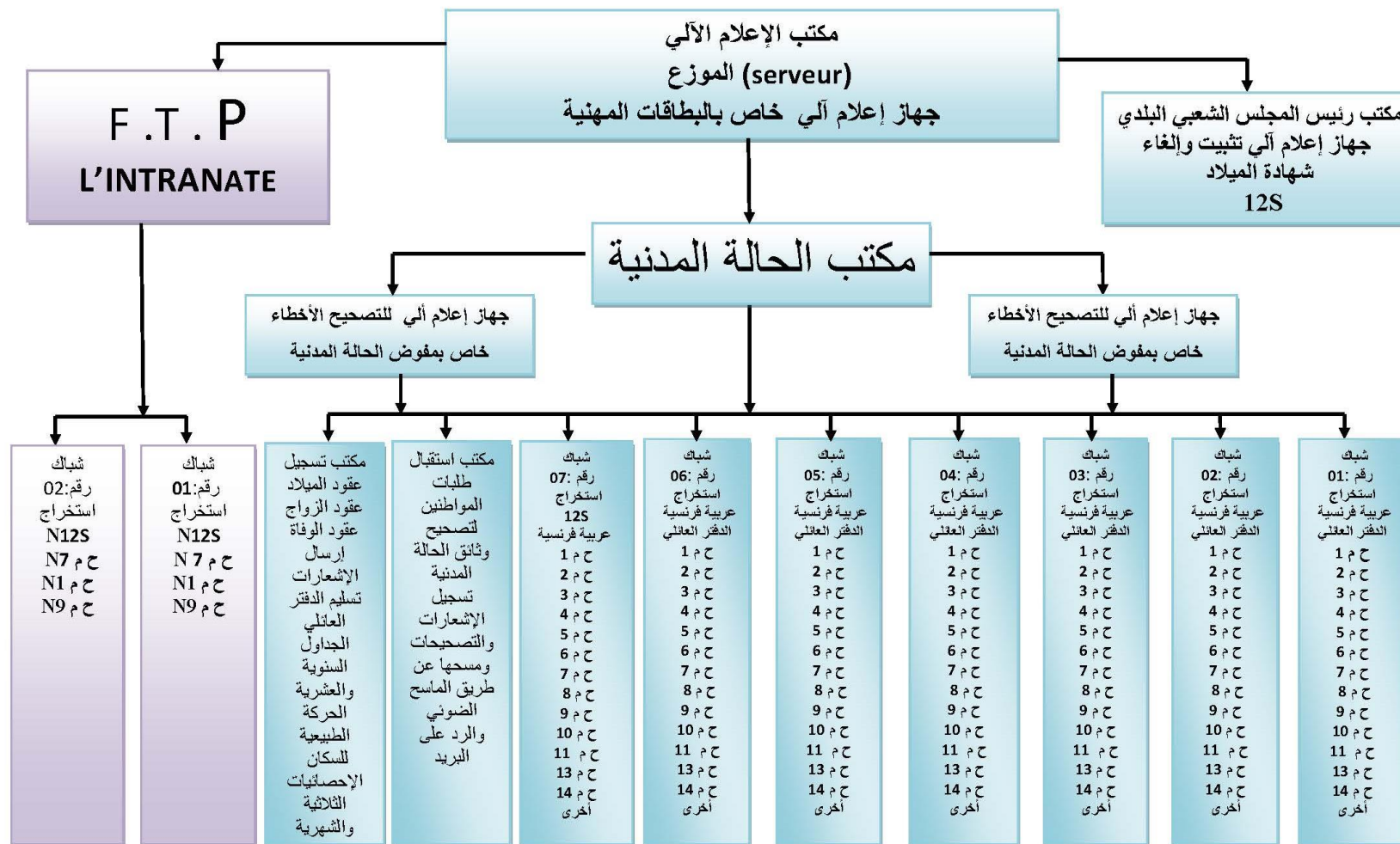
تقع بلدية تسالة لمطاعي حاليا غرب ولاية ميللة على الحدود مع ولاية جيجل عدد سكانها أقل من 20.000 عشرون ألف نسمة مساحتها حوالي 55 كلم<sup>2</sup> إضافة إلى مقر البلدية بمركز تسالة لمطاعي، وفرع إداري بمشتى بوداود، تم في الأخير توسيع المقر ولاسيما مكتب الحالة المدنية وفتح فرعين إداريين جديدين بكل من مشتى أولاد صالح ومشتى انسا وهذا كله في إطار تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.

ويمكن تلخيص أهم الوظائف التي تقوم بها البلدية فيما يلي:

- إعداد المخطط التنموي والمصادقة عليه والسهر على تنفيذه؛
- إعداد الميزانية الأولية والإضافية وتنفيذها؛
- التهيئة الحضرية والتنمية المحلية؛
- التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة في مجال الصحة والشغل والسكن والتندرس؛
- حماية الطفولة المسعفة؛
- تدعيم وتشجيع الجمعيات المحلية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي والمنظمات الجماهيرية والدين؛
- توفير السكن للمواطنين ريفي، اجتماعي؛
- العمل على توفير مناصب شغل للشباب البطال؛
- العمل على توسيع تحصيل الجباية المحلية؛
- ربط التجمعات السكنية بالكهرباء الريفية، وتوسيع الإنارة العمومية إلى سكان الأرياف والمشاتي؛
- تدعيم وترميم المدارس الابتدائية وتوفير وسائل التدفئة؛
- تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية في مجال توزيع ومعالجة المياه الصالحة للشرب، صرف المياه القذرة وحرق النفايات؛
- مكافحة انتشار الأمراض المعدية والمنتقلة عن طريق المياه؛
- مكافحة التلوث وحماية البيئة من الحرائق؛
- إنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء وكل أثاث حضري يهدف إلى تحسين الحياة والراحة للمواطنين؛
- وضع مخطط سنوي للنقل والسهر على تنفيذه؛
- توفير النقل المدرسي للقرى البعيدة عن المدارس مجانا ولكل الأطوار ولكل الفئات الاجتماعية دون استثناء؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية ومهامه







01- الأمانة العامة

أ: مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي:

- التحضير لاجتماعات رئيس المجلس الشعبي البلدي، وإرسال الدعوات وجداول الأعمال لأعضاء المجلس؛
- السهر على التحضير المادي والبشري لاجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
- مسك سجل المداولات والقرارات والحفاظ عليها وترقيمتها والتكفل بتأشيرها من طرف رئيس المحكمة المختصة إقليميا

- التكفل بتدوين مداولات المجلس الشعبي البلدي وقراراته والحرص على تدوين مراجع المصادقة عليها من طرف السلطة الوصية.
- متابعة عملية إمضاء كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي الحاضرين على المداولات والمحاضر عند انتهاء كل دورة.

- إعداد بطاقة خاصة بمتابعة سير المداولات وإرسالها للمصالح المختصة لتنفيذها ولكل مواطن يهمه أمر مضمونها وللمنتخبين وتعليق نسخة منها للمواطنين للإطلاع عليها.

ب: مكتب أمانة الأمين العام: مكلف بالمهام التالية:

- تنفيذ قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ضمان سير أمانة المجلس الشعبي البلدي، والسهر على سير المرفق العام وضمان سيرورته.
- ينظم وينشط ويراقب المصالح المختلفة للبلدية كما تقع على عاتقه ضمان احترام التنظيم والقوانين المعمول بها.

- إعداد برامج التجهيز والاستثمار بالتنسيق مع المصالح المختصة.
- تحرير وإعداد محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي وإرسالها للجهات المختصة.
- تحضير التقارير ومحاضر ومشاريع مداولات المجلس الشعبي البلدي ومتابعة تنفيذها.
- ضمان إرسال المداولات للسلطة الوصية في اجلها المحدد للمصادقة عليها.
- تحضير مشاريع قرارات ومقررات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي وعمال البلدية.

🚩 أهداف الأمانة:

- إقامة علاقة طيبة بين الزملاء داخل البلدية وخارج البلدية مع المواطنين.
- تحقيق اتصال جيد وسريع.
- إعطاء صورة جيدة عن البلدية حتى تتمكن من ممارسة نشاطها الذي يهدف إلى تحقيق خدمة عمومية مساهمة للتطلعات.

- تنظيم وقت المسؤول المباشر وجدولة أعماله ومواعيده، والمحافظة على استمرار العمل في غياب المسؤول.
- تنظيم الأعمال الإدارية اليومية وانجازها حسب الأولوية.

ج: مكتب خلية الاتصال:

- استقبال الشكاوي والانشغالات عبر الموقع الإلكتروني.
- نشر مختلف الإعلانات عبر الموقع الإلكتروني.
- استقبال المرسلات من السلطات الوصية والرد عليها.

**د: مكتب الأرشيف والتوثيق:**

- يتولى المحافظة على الوثائق الإدارية والاعتناء بها وترتيب الأرشيف وحمايته من التلف.
- المحافظة على مختلف الوثائق الإدارية لكل مصالح البلدية.
- استلام الجرائد الرسمية وترتيبها وفقا للترتيب الزمني وكذا للنصوص التنظيمية والقانونية.
- ضمان تزويد المصالح البلدية بالجرائد الرسمية والنصوص القانونية وبعض الوثائق عند الحاجة إليها.
- إنشاء بنك معلوماتي في مجال التوثيق ووضعه تحت تصرف مستخدمي البلدية.

**ه: مكتب الإعلام الآلي والإحصائيات:** ويتكفل بما يلي:

- صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- إعداد الدراسات التقنية المتعلقة باقتناء وتجهيز مقر البلدية وملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي.
- إعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

**2- مصلحة التنظيم والشؤون العامة:**

تضم مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- أ - مكتب التنظيم والشؤون العامة: يسهر على ضمان تنفيذ ومتابعة النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، تحرير وتسليم الوثائق والشهادات المتعلقة بالتنظيم العام، ويضم:
- 1 - فرع التصديق على مختلف الوثائق: يقوم بالمصادقة على الإمضاءات.
- 2 - فرع البطاقات الرمادية و رخصة السياقة: من مهامه:
- استقبال الملفات وحجز المعلومات في الجهاز.
  - استخراج البطاقات الرمادية وإمضائها وتسليمها للمعني، واستخراج بطاقات المراقبة وإمضائها وتسليمها أيضا.

3 - فرع جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية:

- مكتب جواز السفر البيومترية: يقوم بـ:

- استقبال الملفات، حجز المعلومات في الجهاز، تصوير الشخص وأخذ البصمات.
- إرسال المعلومات إلى الجهة المعنية للتأكد من صحتها ثم استخراج بطاقة جواز السفر وإرجاعها إلى البلدية حيث تقوم هذه الأخيرة بتسليمها إلى المعني.

- مكتب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية:

- استقبال الملفات، وحجز المعلومات في الجهاز.
- التأكد من صحة المعلومات من طرف رئيس المصلحة.
- استخراج بطاقة التعريف الوطنية، المصادقة عليها من طرف المسؤول، وتسليمها للمعني.

ب- مكتب الحالة المدنية:

➤ فرع تسجيل العقود.

➤ فرع استخراج وثائق الحالة المدنية.

ج- مكتب المنازعات والشؤون القانونية:

➤ متابعة قضايا المنازعات المرفوعة أمام الجهات القضائية المختصة.

➤ تمثيل البلدية أمام الجهات القضائية.

د- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية والحج:

➤ مسك القائمة الانتخابية ومراجعتها بصفة عادية كل سنة وبصفة استثنائية عند الاستحقاقات الانتخابية.

➤ مسك سجلات التسجيل والشطب وإمضاءها من طرف رئيس المحكمة المختصة إقليمياً.

➤ توزيع البطاقات الانتخابية على أصحابها، وضمان تسجيل وشطب المواطنين من القوائم.

➤ إحصاء وتسجيل الشباب المعني بالخدمة الوطنية لكل سنة ميلادية، وتوزيع استدعاء الفحوصات الطبية عليهم.

➤ فتح سجل مرقم ومؤشر عليه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي لتسجيل المواطنين الراغبين في أداء مناسك الحج.

➤ إجراء عملية القرعة للحجاج.

3- مصلحة الإدارة والوسائل العامة:

هي المصلحة المشرفة على إدارة وتسيير مكاتب الإدارة والوسائل العامة للبلدية وتنقسم إلى عدة مكاتب وهي:

أ - مكتب تسيير المستخدمين:

➤ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل.

➤ مسك جدول التعداد، وتحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه.

➤ تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.

➤ السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختيار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل.

➤ عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولاً إلى الإعلان عن النتائج النهائية.

➤ تحضير جدول حصيلة الشغل.

ب- مكتب الميزانية والمحاسبة: وهو المكتب الذي يشرف على إعداد ميزانية البلدية وكذا تنفيذها تحت إشراف

رئيس المجلس الشعبي البلدي وينقسم إلى عدة فروع:

ب1 / فرع الأجور: وهو الفرع الذي يشرف على إدارة وتسيير أجور الموظفين وعمال البلدية وكذا المنح والعلاقات العائلية.

ب2 / فرع التسيير: وهو فرع يديره رئيس فرع التسيير الذي يشرف على إدارة وتسيير حاجيات البلدية ومكاتبها من مواد ولوازم الكتابة والمساطر.

ب3 / فرع التجهيز: وهو الفرع الذي يديره رئيس الفرع تحت إشراف السيد/ رئيس المجلس الشعبي البلدي ويسهر على إدارة دراسة الاتفاقيات العامة للبلدية المتعلقة بالمشاريع الكبرى للتنمية على مستوى إقليم البلدية.  
ج- مكتب الممتلكات:

ج1 / فرع الجرد وصيانة الممتلكات: من مهامه ما يلي:

- إبرام مختلف عقود الإيجار لمحلات البلدية السكنية والتجارية وعرضها على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة وإرسالها إلى سلطة الوصاية (دائرة ترعي باينان) للفحص والمصادقة عليها، ثم تحويلها إلى أمين خزينة البلديات بالرواشد لتحصيل حقوق الإيجار في شكل سندات تحصيل.
- مسك سجل الجرد وسجل أملاك البلدية.
- إبرام عقود الإيجار بالمزاد العلني بالسوق الأسبوعي والمذبح البلدي، بالإضافة إلى إبرام عقود البيع بالمزاد العلني.

ج2 / فرع تسيير المخزن:

- يضمن مسؤول الفرع عمليات التكوين بالمقتنيات.
- مسك سجل الجرد العام وضمان عملية تحسينه وإعادة فحصه، ومراقبة عملية الدخول والخروج للسلع واللوازم.
- مسك سجلات وبطاقات حركة واللوازم والتجهيزات، وسجلات محاسبة المواد أو الاستعانة ببرنامج تطبيقه.
- ضمان حسن تخزين المواد والسلع وفقا لطبيعتها وخصوصيتها.

ج3 / فرع تسيير الحظيرة:

- يتولى مسؤول الفرع السهر على وضع بطاقة لعتاد البلدية.
- الوضع تحت التصرف لوسائل النقل الضروري لتتنقل أعوان البلدية ومنتخبها.
- وضع بطاقة معلومات خاصة بوسائل وعتاد النقل في شكل حافظة معلومات ووثائق تعريفية.

د- مكتب الصفقات العمومية والبرامج:

1. / فرع إعداد الصفقات: تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الإدارة المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام وبالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالمكانيزمات المسطرة من طرف الإدارة خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات وإنجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية وتبرم الصفقات العمومية تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي ومكتب الصفقات العمومية يتولى ما يلي:

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها.
- تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها، وإعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض، وكذلك الصفقات العمومية.

2. / فرع المتابعة التقنية للمشاريع:

- متابعة كل عمليات الإنجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه.

- ضبط برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية.
- 3. / فرع البرامج المختلفة والتنمية: تسجيل اقتراحات المشاريع ومختلف التمويلات (البلدية، الولاية، PCD (مخطط البلدية للتنمية)) للنهوض بالتنمية لفائدة المواطنين وترسل إلى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية
- 4- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والصحة:
  - أ- مكتب الشؤون الاجتماعية: ويتولى المهام التالية:
    - إحصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين، عجزة، شيوخ، ذوي العاهات).
    - ضبط قائمة المحتاجين (قفة رمضان، المنحة المدرسية، ...)، وإحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة.
    - إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة.
    - ب- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية: ويتولى كل المهام المتعلقة بترقية الثقافة والرياضة ويقوم خاصة بما يلي:
      - التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات والرابطات الثقافية والرياضية من أجل دعم الثقافة والرياضة.
      - إحصاء المعالم التاريخية والأثرية والسهر على حمايتها.
      - ج- مكتب البيئة والصحة العمومية والوقاية: تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية (المادة 107) في المجالات التالية:
        - توزيع المياه الصالحة للشرب، ومراقبة صرف المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية.
        - نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور.
        - السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع.
    - 5- مصلحة التعمير والبناء والطرق والشبكات المختلفة:
      - أ / مكتب التعمير والبناء: ويتولى ما يلي:
        - اقتراح وإعداد المشاريع ووسائل التعمير للبلدية، وضمان متابعة عملية تسجيل والاعتماد على وسائل التعمير.
        - استلام عقود التعمير مقابل وصولات الإيداع (البناء، الهدم، التجزئة، شهادة التعمير، شهادة المطابقة، شهادة التقسيم) ودراستها في الآجال القانونية، وكذا محاربة البناء الفوضوي.
        - ضمان الالتزام بالتطبيق الصارم لوسائل التنظيم المعقدة.
        - اقتراح مشاريع المخطط التوجيهي وفقا لحاجيات البلدية.
        - تسليم الرد على الشهادات العقارية.
        - التحسين الدوري لمخطط مسح الأراضي وهذا بالتنسيق مع الهيئات المختصة بالمشح.
        - استلام طلبات تسوية البنايات وفق القانون 08 / 15.
      - ب / مكتب الطرق والشبكات المختلفة: تسليم الرخص المختلفة للتوصيلات والطرق وتحديد الرسوم الواجب دفعها (رخصة شق الطرق، رخصة البناء للربط بالكهرباء).

6- الهيكل التنظيمي لمكتب الميزانية والمحاسبة:

مكتب الميزانية والمحاسبة يسير تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويليه الأمين العام للبلدية ويتولى تسييره موظف بمنصب عالي؛ رئيس مكتب ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري بالتنسيق مع السيد الأمين العام للبلدية.
  - مسك دفتر التفصيل، قسم التجهيز وقسم التسيير وتدوين حوالات الدفع فيها.
  - مسك دفتر الإيراد ملحق 20 (تسيير وتجهيز وتدوين سندات التحصيل).
  - إعداد المداولات المتعلقة بفتح الاعتمادات المالية المسبقة، وكذا فتح اعتماد مالي بترخيص خاص.
  - إعداد قرارات تحويل الاعتمادات المالية.
- ومن مهامه أيضا التنسيق والإشراف على فروع مكتب الميزانية والمحاسبة الثلاثة: فرع الأجور، فرع التجهيز، وفرع التسيير.

أ- مكتب فرع الأجور: يتولى تسيير هذا المكتب موظف له منصب عالي رئيس فرع ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد الكشف القاعدي للموظفين وإرساله إلى الرقابة المالية.
  - إعداد أجور العمال والموظفين بمختلف الصيغ (دائمين، مؤقتين، محدد المدة، غير محدد المدة)
  - إعداد أجور التهيئة التنفيذية أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وكذا اللوحة الجماعية للمستخدمين.
  - إعداد منحة المردودية كل ثلاثي.
  - إعداد شهادة كشف الأجر وشهادة العمل والأجر.
  - إعداد الاشتراكات الشهرية والسنوية الخاصة بصندوق التأمينات CNAS.
  - تعويض مصاريف تنقل العمال والمواطنين، وإعداد منحة الإغاثة للعائلات المنكوبة.
- ب - مكتب فرع التجهيز: يشرف عليه موظف له منصب عالي رئيس فرع، من مهامه:
- إعداد المقررات الخاصة بقسم التجهيز.
  - إعداد بطاقات الأخذ بالكفالة لمشاريع الميزانية الأولية والميزانية الإضافية.
  - إعداد بطاقات الالتزام للصفقات والاتفاقيات والملاحق والفواتير، وكذا حوالات الدفع.
  - إعداد سندات التحصيل لمشاريع المخططات البلدية للتنمية، ومشاريع الاقتطاع لميزانية التجهيز والاستثمار.
  - إعداد المراسلات والرد عليها، وكذلك اعداد لوحه تقدم الصرف كل 25 من كل شهر.
  - إعداد سندات الطلب الخاص بقسم التجهيز.
  - إعداد المتابعات الشهرية لمختلف المشاريع التنموية البلدية الممولة من مختلف المصادر.
- مراقبة حسابات وضعية الأشغال الواردة إلى مكتب التجهيز وإرسالها إلى المصلحة التقنية من أجل التأشير عليها

المطلب الثالث: واقع الإدارة الرقمية داخل بلدية تسالة لمطاعي

عندما أجرينا مقابلة مع المسؤول الأول عن الرقمنة داخل البلدية وبعض المصالح داخل المؤسسة، توصلنا إلى:

أن الإدارة الرقمية تم إدخالها تدريجيا في سنة 2012، عن طريق نسخ السجلات في الحواسيب ورقمنتها وبعدها تم إدراج قاعدة البيانات، وفي سنة 2013 تمت رقمنة السجلات في الحواسيب للإستغلال الفعلي لتطبيق الرقمنة، ففي البداية تم تطبيق الرقمنة محليا ثم تطبيقها وطنيا (بوطبيشة عبد الهادي الإثنين 22. 2024)

أولا تمت برمجة الإدارة الرقمية داخل مصلحة الحالة المدنية سنة 2012 وفي سنة 2016 تم إدراجها في معظم المصالح، كالمكاتب الخاصة بالبطاقات التعريف الوطنية وجواز السفر أما بالنسبة لرخصة السياقة فتم إدراجها حديثا سنة 2018 (بوداودي حياة 22 أفريل 2024)

ومن هنا إنطلقت درستنا حول واقع الإدارة الرقمية وتأثيرها الخاص على الموظفين، وتعزيز أدائهم داخل المؤسسة، فمن أبرز الإيجابيات والعوامل التي أدت إلى تبني الإدارة الرقمية، في المؤسسات العمومية كالبلدية (بوداودي حياة 22 أفريل 2024)

- المحافظة على سجلات الحالة المدنية وسهولة تخزينها والحد من تكلفة الصيانة والتجديد؛
- سهولة إستخراج الملفات عن الحاجة ووضوح الوثائق المفقودة؛
- تقليص الجهد العضلي ودهني للموظف؛
- حد من عملية تزوير الوثائق؛
- السرعة في تنفيذ مهام الموظف في وقت وجيز؛
- المحافظة على السجلات الحالة المدنية من التلف؛

عند تبني الإدارة الرقمية من المؤكد ضرورة الحصول على الأجهزة والمعدات، لتطبيق الإدارة الرقمية داخل مصالح المؤسسة ومن أهمها:

-لإنترانات، الماسح الضوئي، الألياف البصرية، الحواسيب الطابعات، الخادم.

ومن المؤكد عند تبني الإدارة الرقمية يجب توفر الإمكانيية والكفاءة لدى الموظفين، ويتم ذلك عن طريق تريبص المسؤولين عن الإدارة الرقمية والإعلام الآلي في الدوائر، وعند إكتساب المسؤول المعلومة والمهارة بشكل صحيح ويتم نقلها للموظفين، لتنفيذها والإستغلال الفعلي لتطبيقها.

ومن المؤكد أن هناك عوائق تواجه أي مؤسسة عند تطبيقها للإدارة الرقمية، ومن بينها بلدية تسالة لمطاعي وتتمثل في:

- قرصنة البيانات؛

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

#### المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات

##### أولاً: مجمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة متكاملة من الأفراد والأشياء والأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة، يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها، ويقسم المجتمع إلى قسمين، إما منته وهو الذي يمكن حصر جميع أفراد، وغير منته هو الذي يمكن حصر أفراد مثل نرات الماء وجزيئات الهواء.

يتمثل مجتمع الدراسة من بلدية تسالة لمطاعي وقد تم إختيار موظفين داخل البلدية.

##### ثانياً: عينة الدراسة

العينة عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية المعينة هي عبارة عن مجموعة من الخطوات الإجراءات لإختبار هذا الجزء، من أجل الحصول على الإستنتاجات تتعلق بمجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة، من الأدوات التي تلجأ إليها معظم الناس للحصول على فكرة مبدئية أو إنطباع أولي عن بعض أمور الحياة اليومية، وتنقسم بشكل عام إلى عينات إحصائية وعينات غير إحصائية.

وفي دراستنا تم إختيار العينة الملائمة وهي العينة الغير إحصائية المتمثلة في الموظفين داخل البلدية.

##### ثالثاً: حجم العينة

إن تحديد حجم العينة أمراً مهماً إذا تم الإعتماد على الطريقة الإحصائية، وبعد عملية المراجعة الأولية لإستقصاء وإجراء الفرز الأولي للإجابات من طرف الموظفين، المستقصي منهم تم الإعتماد في تحليل النتائج على 40 قائمة إستمارة موزعة ومسترجعة إستقصاء محصل وهو ما يعادل 40

##### رابعاً: أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات من خلال الإستبيان، باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، وتم تصميمه بالإعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

ومن أهم الإعتبارات المنهجية التي إعتمدت في إختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جميع البيانات، الميدانية هو أن الإستبيان أداة مذبوظة لجمع بيانات الدراسة، من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجه إلى الأفراد بيانات للحصول على العينة، بالإضافة إلى الإتساق والتكامل بين هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.



### خامسا: وصف محاور الدراسة

لقد تضمنت الدراسة الإستمارة ثلاث محاور رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

**المحور الأول:** وتتضمن الخصائص الديموغرافية والوظيفية، حيث تتضمن بيانات العامة حول الأفراد المستجوبون مثل: معلومات حول العمر، الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

**المحور الثاني:** وتتضمن الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل، وعددها 14 فقرة وجميعها متعلقة بالإدارة الرقمية، وقد تقسم هذه الأبعاد وفق ما يلي:

. البعد الأول: متعلق بالأجهزة والبرمجيات ويتضمن 5 عبارات

. البعد الثاني: متعلق بشبكات الأنترنت ويتضمن 4 عبارات

. البعد الثالث: متعلق بالأفراد ويتضمن 5 عبارات

**المحور الثالث:** والذي تضمن الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع للدراسة وعدد الأسئلة 14 سؤال وجميعها متعلقة بالأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل

#### أولاً: منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولخدمة أغراض هذا المنهج تم إستخدام أهم الأدبيات ذات العلاقة بين المتغيرات وأسبابها وإتجاهاتها، كما يعتمد على تفسير الوضع القائم، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، وتحليل وتفسير وإستخلاص النتائج.

#### ثانياً : تحديد متغيرات الدراسة

إشتملت هذه الدراسة على العديد من المتغيرات هي:

**1 المتغير المستقل:** هي الإدارة الرقمية ويشمل المتغيرات الفرعية التالية:

. الأجهزة والبرمجيات؛

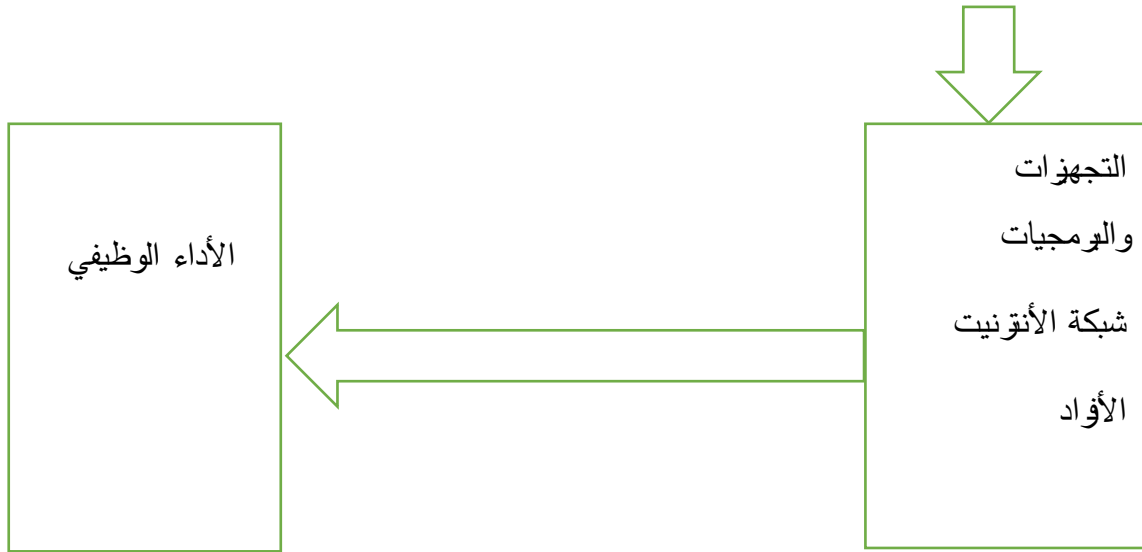
. الأنترنت؛

. الأفراد؛

**المتغير التابع:** الأداء الوظيفي

والشكل التالي يوضح ذلك:

الإدارة الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: الأساليب الإحصائية

نظرا لكون الدراسة الوصفية تحليلية وعلى أساس تحليل البيانات الدالة على متغيري الدراسة، وإختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة، من خلال مؤشرات الإحصائية المناسبة من خلال مؤشرات احصاء الوصفي، والإستدلالي الإعتماد على برنامج spss نسخة 40 لتأكيد ونفي الفرضيات عند درجة معنوية تقدر ب 0.05 % مستوى الثقة 95% وذلك كما يلي:

- 1- دراسة مدى إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي؛
- 2- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد معينة؛
- 3- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان؛
- 4- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي؛
- 5- اختبار ألفا كرو نباخ، وهي الطريقة الأكثر استخداما لمعرفة الانسجام الداخلي للمقياس؛
- 6- معامل بيرسون لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛
- 7- معامل الارتباط R للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة؛
- 8- معامل التحديد من أجل التعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير أبعاد عناصر العلاقة مع الزبون لقيمة المؤسسة الاقتصادية؛
- 9- اختبار Anova، t-test ، اختبار المقارنات البعدي (Scheffel) لاختبار الفروق.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة.

تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، بالاستناد إلى نظرية النزعة المركزية، والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي  $\mu$ ، والتباين  $\sigma$  فان توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

خامساً: مفتاح تصحيح المقياس.

تم مراعاة تدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقياس كما يلي:

**الجدول رقم: (1\_2): سلم ليكرت الخماسي.**

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها وفق المعادلة التالية:

القيمة العليا-القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات

$$\text{أي: } (5-1)/3 = 4/3 = 1.33$$

وبذلك يكون منخفض من 1 إلى  $1+1.33 = 2.33$

ويكون المتوسط من 2.34 إلى  $2.34+1.33 = 3.67$

ويكون المستوى مرتفع من 3.68 إلى  $3+3.68 = 5$

**الجدول رقم: (2\_2): جدول التوزيع لمقاييس ليكرت**

المتوسط المرجع	درجة لموافقة
1-2.33	ضعيفة
2.34-3.67	متوسطة
3.68-5	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المطلب الثالث: الدراسة التحليلية للإستبيان

يتضمن هذا المبحث الإحصاء الوصفي للإجابات عينة الدراسة، حيث سنقوم بإستخراج المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، والنسب التكرارات، وذلك في ضوء البيانات المجمعة عن العينة، والتي عددها 40 من الموظفين داخل البلدية تسالة لمطاعي.

أولاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

**1: صدق أداة المؤسسة**

يقصد بصدق أداة المؤسسة شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، فبعد إنتهائها من المرحلة الأولى من إعداد الإستبيان وتصميمه في شكله الأول وذلك بالإعتماد على عدة دراسات.

كما تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى إنتمائها إلى محورها ومدى ملائمة العبارات التي وضعت لكل محور، وإبداء رأيهم حول شكل الإستمارة بالإضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، بضوء التوجيهات التي تحصلنا عليها ثم إجراء التعديلات الخاصة بالإستبيان .

وبذلك أصبح الإستبيان بصورته النهائية وجاهز لعملية التوزيع.

**2: ثبات أداة الدراسة**

يتم إجراء هذا النوع من الإختبارات من أجل تحديد مدى الإعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات، أي معرفة درجة صدقها أو إعطاء نفس النتائج في حالة تم إعادة إجراء الدراسة في نفس الظروف التي تمت فيها.

حيث يتم التأكد من درجة ثبات الإستبيان وفق قيمة ألفا كرونباخ، والتي تدل على مدى تناسق وإرتباط عبارات الإستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (3.2): ألفا كرونباخ للمتغيرين التابع والمستقل**

المتغير	عدد المؤشرات	ألفا كرونباخ
عبارات الإدارة الرقمية	14	0.91
الاداء الوظيفي	14	0.75
عبارات الإستبيان الكلي	28	0.87

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرو مباح للمتغير المستقل (الإدارة الرقمية) هي 0.91 وهي نسبة جيدة كما أن قيمة ألفا كرو مباح للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) هي 0.75 وهي نسبة جيدة أيضا لنلخص في النهاية إلى أن قيمة ألفا كرو مباح للمتغيرين معا هي 0.87، حيث تدل هي الأخرى على ثبات أداة البحث بشكل كبير، علما أن القيمة المرجعية للثبات 0.6، وهذا ما يجعل هذه الدراسة على صدق كبير تسمح بتطبيق مختلف الأساليب الإحصائية على العينة.

### ثانيا: التحليل الإحصائي لخصائص العينة

بهدف الإحاطة الجيدة بجوانب الدراسة، والإستفادة من المعطيات التي تم الحصول عليها، كان إلزاما علينا التعمق في الدراسة، وتحليل الجزئيات التي تنطوي عليها أداة البحث ولهذا حاولنا من خلال هذا المطلب إستخدام الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، والمتعلقة بالجوانب الشخصية لأفرادها.

في هذا النوع من الدراسات يكون من المهم وصف العينة المدروسة، وذلك من خلال الخصائص الديموغرافية لأفراد هذه الأخيرة حيث يمكن توضيحها كما يلي:

#### 1: الجنس

يعتبر مؤشر الجنس من أكثر المؤشرات إستخداما في دراسة الفروقات التي تظهر لدى أفراد العينة.

ويتضح مؤشر الجنس لدى أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم: (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	25.0
أنثى	30	75.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 4، نلاحظ أن عدد ذكور عينة الدراسة يمثل 25% وهو ما يعادل 10 أفراد، بينما عدد الإناث يمثل 75% من إجمالي عينة الدراسة وهو ما يعادل 30، فردا ومن هذا يتضح أن معظم الموظفين محل الدراسة هم إناث.

#### 2: العمر

يعتبر العمر عامل مهم لدى المؤسسات المعاصرة، حيث أن إمتلاك طاقم إداري شاب ولديهم مستوى خبرة مقبول يؤدي في غالب الأحيان إلى نجاح لأن الطاقم الإداري الشاب يضمن الحيوية والنشاط داخل

المؤسسة من جهة التحكم في التطورات التكنولوجية الحديثة، من جهة أخرى والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر .

الجدول رقم (2.5): توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
من 31 إلى 40 سنة	34	85.0
من 41 إلى 50 سنة	5	12.5
أكثر من 50 سنة	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول الرقم 5 أن أغلبية أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 31 إلى 40 سنة يمثلون 85% من إجمالي موظفين عينة الدراسة، ونلاحظ أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تقدر ب 12.5% حيث بلغ عددهم 5 أفراد من مجموع أفراد العينة، أما الفئة أكثر من 50 سنة تقدر ب 2.5% وهو شخص واحد فقط.

إذا يمكننا القول أن معظم موظفين بلدية محل الدراسة من فئة ما بين 31 إلى 40 سنة.

### 3: المستوى التعليمي:

سننتظر هنا إلى الرتبة العلمية لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-6) الرتبة العلمية لأفراد عينة الدراسة

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	4	10.0
بكالوريا	13	32.5
ليسانس	11	27.5
ماستر	8	20.0
دكتوراة	4	10.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات spss

يمكن القول من خلال الجدول السابق بأن الرتبة العلمية مرتفعة بالنسبة بالنسبة لأفراد العينة المدروسة بحيث أن نسبة أفراد العينة مستوى البكالوريا قد وصلت 32.5% وهي نسبة مرتفعة ثم تأتي بعدها أفراد العينة مستوى ليسانس، بنسبة 27.5% ثم تأتي بعدها أفراد العينة الدراسة مستوى ماستر بنسبة 20% م تأتي بعدها الرتبة العلمية مستوى ثانوي أو أقل ودكتوراة بالنسبة 10%

وهذا ما يتضمن تنوع الرتبة العلمية لأفراد العينة المدروسة مما يزيد من مصداقية النتائج الدراسة التي بين أيدينا.

#### 4: الخبرة المهنية

يوضح الجدول أدناه الخبرة المهنية لأفراد العينة محل الدراسة

#### الجدول (2-7): مدة الخبرات المهنية في البلدية

النسب المئوية	التكرار	مدة الخبرة المهنية
35.0	14	أقل من خمس سنوات
40	16	من 5 سنوات إلى عشر سنوات
17.5	7	من 10 سنوات إلى 15 سنة
7.5	3	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 7 أن مدة الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى عشر سنوات مرتفعة بالنسبة 40%، وعدددهم 16 ومدة الخبرة المهنية أقل من 5سنوات، مرتفعة بالنسبة 35% وعدددهم 14 ومن 10 سنوات إلى 15 سنة متوسطة بنسبة 17.5%، وعدددهم 7 وأكثر من 15 سنة منخفضة بالنسبة 7.5% وعدددهم 3 أفراد.

#### المطلب الرابع: دراسة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

##### أولاً: معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية

نقوم من خلال هذه الخطوة بدراسة الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل الإدارة الرقمية والمتمثلة في الأجهزة والبرمجيات، شبكات الأنترنيت، الافراد كما هو مبين في الجدول أدناه:

الشكل رقم (8-2) يمثل معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية

Correlations

	الأجهزة والبرمجيات	شبكات.أنترنت	الأفراد
الأجهزة والبرمجيات	Pearson Correlation	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
شبكات.أنترنت	N	40	40
	Pearson Correlation	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
الأفراد	Pearson Correlation	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPS

بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العلاقات الارتباطية بين أبعاد الإدارة الرقمية ولها ارتباط موجب، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث سجلنا أعلى ارتباط بين الأجهزة والبرمجيات وشبكات الأنترنت بقيمة 0.717.



3معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية كل على حدى والإدارة الرقمية

في نفس السياق وبغرض التعرف على الارتباطات بين الإدارة الرقمية كل على حدى وعبارات الإدارة الرقمية مجتمعة نقوم بإستعمال معامل بيرسون لتحديد دلالة الارتباطات وفق الجدول التالي:  
الشكل رقم(2 - 9): يمثل معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية كل على حدى والإدارة الرقمية

		Correlations			
		الأجهزة والبرمجيات	شبيكات.أنترنت	الأفراد	الإدارة الرقمية
الأجهزة والبرمجيات	Pearson Correlation	1	.717**	.676**	.909**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
شبيكات.أنترنت	Pearson Correlation	.717**	1	.672**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40
الأفراد	Pearson Correlation	.676**	.672**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40
الإدارة الرقمية	Pearson Correlation	.909**	.880**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العلاقات الارتباطية بين أبعاد الإدارة الرقمية كل على حدى والإدارة الرقمية معنوية وعلاقة الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \alpha \geq$ ) حيث سجلنا أعلى الارتباط بين الإدارة الرقمية و الأجهزة والبرمجيات ب 0.909.

4. معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية وأبعاد الأداء الوظيفي.

نقوم في هذه المرحلة بإختبار، دلالة وقوة الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية كل على حدى والأداء الوظيفي، بهدف تحليل هذه الارتباطات بصورة جزئية خدمة لأغراض الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الشكل رقم (10. 2): معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي.

Correlations

	الأجهزة والبرمجيات	شبكات أنترنت	الأفراد	الرضا الوظيفي
Pearson Correlation	1	.717**	.676**	.319*
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.045
N	40	40	40	40
Pearson Correlation	.717**	1	.672**	.229
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.155
N	40	40	40	40
Pearson Correlation	.676**	.672**	1	.124
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.446
N	40	40	40	40
Pearson Correlation	.319*	.229	.124	1
Sig. (2-tailed)	.045	.155	.446	
N	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه أن الارتباطات كلها ذات دلالة عند مستوى المعنوية 0.01 أما قوة الارتباط فهي قوية بين عناصر الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي حيث سجل أعلاه إرتباط بين الأجهزة والبرمجيات وشبكات أنترنت بـ 0.717 .

## المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

نقوم في هذا المبحث بدراسة وتحليل تركز وتشتت البيانات على مستوى المتغيرين المستقل والتابع وهما على التوالي الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي، وذلك وفق سلم ليكرت الخماسي الذي تم التطرق إليه سابقاً، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

### المطلب الأول: تحليل الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي

#### أولاً: تحليل الإدارة الرقمية (المتغير المستقل)

من أجل وصف وتحليل متوسطات إجابة عينة الدراسة حول المتغير المستقل الإدارة الرقمية فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار T للعينة الواحدة بفقرات الإستبيان وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر الأفراد المستجوبين، كما هو موضح فيما يأتي:

#### 1- وصف متوسطات إجابات عينات الدراسة فيما يخص عبارات الأجهزة والبرمجيات:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وإجابات العينة حول بعد الأجهزة والبرمجيات.

#### الجدول رقم: (2- 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأجهزة والبرمجيات

الرقم	عبارات بعد الأجهزة والبرمجيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الموافقة
1	توفر البلدية لكل المكاتب أجهزة وحواسيب حديثة وملحقاتها	3.7500	1.03155	1	متوسطة
2	تقوم البلدية على قاعدة البيانات خاصة بأرشفتها	3.7500	0.86972	1	متوسطة
3	تصمم البلدية قاعدة البيانات تتوافق مع نظام الرقمنة.	3.6750	0.02250	3	متوسطة
4	تقتني البلدية حواسيب ذات نظام حديث يتماشى مع نظام الإدارة الرقمية	3.7000	1.13680	2	متوسطة
5	تقوم البلدية بإدخال نظام رقمي لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف	3.0000	1.24035	5	متوسطة

متوسطة	4	0.84147	3.5750	المجموع
--------	---	---------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 إجابات أفراد العينة لبعده الأجهزة والبرمجيات للبلدية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير 3.7500 و 3.0000 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.5750، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد العينة حول الأجهزة والبرمجيات للبلدية محل الدراسة بلانحراف معياري قدره 0.84147 إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارتين "توفر البلدية لكل المكاتب أجهزة وحواسيب وملحقاتها" تقوم البلدية على قاعدة بيانات خاصة بأرشفتها بمتوسط حسابي بلغ 3.7500 وإنحراف معياري قدره للعبارة الأولى 1.03155 وعبارة الثانية 0.86972، فيما حصلت العبارة "تصمم البلدية قاعدة بيانات تتوافق مع نظام الرقمنة" بمتوسط حسابي قدره 3.6750 وإنحراف معياري قدره 0.02250، وعلى العموم يمكن القول نظرة أفراد العينة محل الدراسة متوسطة.

## 2. وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات بعد شبكة الأنترنت

نقوم الان بدراسة متوسطات حسابية والانحراف المعياري لإجابات العملية حول بعد شبكة الأنترنت

الجدول رقم: (2. 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده شبكة الأنترنت

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	4.2500	0.89872	1
2	3.5750	1.03497	2
3	3.2250	1.12061	4
4	3.2750	1.26060	3
المجموع	3.5812	1.0800	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول الذي بين أيدينا إجابات أفراد العينة في ما يخص بعض عبارات بعد شبكة الأنترنت للمؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 4.2500 و3.2250 وبمتوسط كلي قدره 3.5812 على مقياس ليكرث الخماسي و الذي يشير إلى مستوى متوسط للإجابات أفراد العينة حول شبكة الأنترنت للمؤسسة محل الدراسة، بإنحراف معياري قدره 1.0800 إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "توفير موقع إلكتروني خاص بالبلدية" تشد إنتباهي للبلدية وخدماتها بمتوسط حسابي بلغ 4.2500 و إنحراف معياري قدره 0.89872، في ما حصلت عبارة "تمتلك البلدية نظام أمني للحماية من قرصنة البيانات" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.2250 و إنحراف معياري 1.12061 وعلى العموم يمكن القول أن نظرة أفراد العينة محل الدراسة متوسطة.

### 3. وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات الأفراد

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد الأفراد

الجدول رقم: (2- 13): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء الأفراد

الرقم	عبارات بعد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارات
1	تقوم البلدية بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين حول كيفية إستخدام نظام الرقمنة في أداء مهامهم	3.5250	1.10911	5
2	توظف البلدية أفراد ذات كفاءة وخبرة في مجال التكنولوجيا المتطورة	4.0000	1.08604	3
3	توفر البلدية مصالح مختصة في حل مشاكل الإدارة الرقمية	3.7750	1.14326	4
4	وضع أفراد لديهم خبرة في مجال الإعلام الالي للعمل بنظام الإدارة الرقمية	4.1750	0.90263	1
5	قدرة الموظف على إستعاب مهام الإدارة الرقمية ووضعها في إطار التطبيق الفعلي لها	4.1000	0.63246	2

	0.974772	3.915		المجموع
--	----------	-------	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول الذي بين أيدينا إجابات أفراد العينة في ما يخص عبارات الأفراد للبلدية محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 4.1000 و 3.5250 و بمتوسط كلي قدره، 3.915 على مقياس ليكرث الخماسي والذي يشير إلى مستوى مرتفع لإجابات أفراد العينة ، حول بعد الأفراد محل الدراسة بلإنحراف معياري قدره، 0.974772 إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "توفر البلدية مصالح مختصة في حل مشاكل الإدارة الرقمية بمتوسط حسابي بلغ 4.1000 وإنحراف معياري 0.63246، فيما حصلت عبارة "تقوم البلدية بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين حول كيفية استخدام نظام الرقمنة في أداء مهامهم" على المرتبة الرابعة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.5250 وإنحراف معياري قدره 1.10911، وعلى العموم يمكن القول أن نظرة أفراد العينة محل الدراسة كانت مرتفعة .

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يتم صياغتها وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات الفرعية، بينما اعتمدنا على الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وبناء على نتائج هذه الاختبارات، ونتائج الدراسة النظرية ومجمل العارف المتحصل عليها، يتم بناء نموذج فرضي للدراسة، ومع العلم ان التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة رضا مفادها، ترفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الفا اصغر من او تساوي (0.5) وتقبل البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الفا اكبر من (0.05) وترفض الفرضية البديلة .

### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على انه" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الأجهزة والبرمجيات على الأداء الوظيفي محل الدراسة".

ومن أجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأجهزة والبرمجيات على الأداء الوظيفي محل الدراسة.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأجهزة والبرمجيات على الأداء الوظيفي محل الدراسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط ( simple linear régressions) والجدول التالي توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم: (14-2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	R	R- deux معامل التحديد	R- deux ajusté	B	β	قيمة T	مستوى المعنوية sig	القرار الإحصائي
الأجهزة و البرمجيات	0.319	0.102	0.078	0.149	0.319	2.075	0.045	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) ثبوت المعنوية الإحصائية لبعد الأجهزة والبرمجيات، وذلك من خلال قيمة T والبالغة 2.075 وهي أكبر من T الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى المعنوية sig= 0.045 وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأجهزة والبرمجيات على الأداء الوظيفي محل الدراسة بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغ  $R = 0.319$  وان قيمة معامل التحديد  $R\text{-deux} = 0.102$  أي ما نسبته 10% من التغيرات التي تحصل محل الدراسة ناتجة عن التغير في بعد الأجهزة والبرمجيات.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثاني

والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لشبكة الأنترنت على الأداء الوظيفي محل الدراسة".

ومن اجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لشبكة الأنترنت على الأداء محل الدراسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لشبكة الأنترنت على الأداء الوظيفي محل الدراسة

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear régression) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل اليها:

الجدول رقم: (2-15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	R	R- deux معامل التحديد	R- deux ajusté	B	β	قيمة T	مستوى المعنوية sig	القرار الإحصائي
شبكات الأنترنت	0.229	0.053	0.028	0.149	0.319	2.075	0.045	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ثبوت المعنوية الإحصائية لبعث شبكات الأنترنت وذلك من خلال قيمة T والبالغة 2.075 وهي أكبر من T الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى المعنوية sig=0.045 وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) شبكة الأنترنت على الأداء الوظيفي محل الدراسة، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغ  $R = 0.229$  وان قيمة معامل التحديد  $R_{deu} = 0.053$

أي ما نسبته 5.3% من التغييرات التي تحصل في الأداء الوظيفي محل الدراسة ناتجة عن التغيير في بعد شبكات الأنترنت.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) لأفراد على الأداء الوظيفي محل الدراسة".

ومن اجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

-الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) للأفراد على الأداء الوظيفي محل الدراسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) الأفراد على الأداء الوظيفي محل الدراسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear régression) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل اليها:



الجدول رقم: (2-16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	R	R- deux معامل التحديد	R- deux ajusté	B	β	قيمة T	مستوى المعنوية sig	القرار الإحصائي
الأفراد	0.124	0.015	0.011	0.058	0.124	0.771	0.006	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) ثبوت المعنوية الإحصائية لبعده الأفراد وذلك من خلال قيمة T والبالغة 0.771 وهي أكبر من T الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى المعنوية sig= 0.006 وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05) للأفراد على الأداء الوظيفي محل الدراسة، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغ R= 0.0124 وان قيمة معامل التحديد R-deux= 0.011 أي ما نسبته 1.1% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي محل الدراسة ناتجة عن التغير في بعد الأفراد.

#### رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

على ضوء ما سبق نقوم باختيار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لمتوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (2-17): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار الإحصائي	اختبار One way anova		اختبار T عينتين		المتغير
	Sig	قيمة F	Sig	قيمة T	
غير دال إحصائياً	/	/	0.453	-0.773	الجنس
غير دال إحصائياً	0.762	0.273	/		العمر
غير دال إحصائياً	0.677	0.582			المستوى التعليمي
غير دال إحصائياً	0.961	0.097			الخبرة المهنية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار T لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس. أي ليس هناك فروق في المتوسطات تعود للاختلاف بين الذكور والإناث.

وبما أن المتغيرات الديموغرافية الأخرى تتضمن أكثر من فئتين فإننا نقوم باختبار one way anova حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، كلها أكبر من 0.05 وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات الديموغرافية حيث بلغت قيمة sig للعمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، على التوالي: 0.961 .0.677 .0.762

#### اختبار الفرضية الرئيسية

على ضوء ما سبق نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي لبلدية تسالة لمطاعي. وبناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي في بلدية تسالة لمطاعي محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي و للاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( simple linear multiple)، نظرا لاحتواء المتغير المستقل لأكثر من بعد، والجدول التالي توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم: (2- 18) معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل للمتغير المستقل والتابع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.346 <sup>a</sup>	.120	.046	.38495

Predictors: (Constant), شبكات أنترنت, الأفراد, الأجهزة والبرمجيات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم(2-19) : قيمة إختبار Anova للفرضية الرئيسية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.725	3	.242	1.631	.000 <sup>b</sup>
Residual	5.335	36	.148		
Total	6.060	39			

Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Predictors: (Constant), شبكات أنترنت, الأفراد, الأجهزة والبرمجيات

الجدول رقم : ( 20.2 ) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الإختبار أبعاد الإدارة الرقمية.

المستوى المعنوية Sig	قيمة T	الخطأ المعياري ER	معامل الإنحدار B	النموذج	
				المستقل	التابع
0.000	1.637	0.113	0.186	الأجهزة والبرمجيات	المغير التابع
0.755	0.315	0.120	0.038	شبكة الأنترنت	
0.000	-0.856	0.107	-0.091	الأفراد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدولين السابقين نجد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين كل المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت قيمة  $R = 0.760$  في حين بلغت قيمة  $R\text{ Deux} = 0.577$  ذلك يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها قدرة تفسيرية على المتغير التابع قيمتها 57% والباقي تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الإعتبار في هذه الدراسة، كما نجد أن قيمة F المحسوبة والبالغة 1.631 ، هي أكبر من قيمة F الجدولية والمقدرة بـ 2.7581 وقيمة الدلالة إحصائية البالغة 0.000 هي أقل من المستوى المعنوية 0.05 و بناءا على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لدور الإدارة الرقمية على تعزيز الأداء الوظيفي للبلدية محل الدراسة كما يتضح أن أبعاد المتغير المستقل للإدارة الرقمية الأجهزة والبرمجيات وشبكات الأنترنت، والأفراد له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للبلدية محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار T (1.637)، (0.315)، (0.000)

0.856-) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.000)، (0.000) على الترتيب وهذا يعني أن بعد الأجهزة والبرمجيات و الأفراد، لهم قوة تفسير النموذج، في حين أن بعد شبكات الإنترنت ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للبلدية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث تم إستبعاده من تفسير النموذج.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

في إطار الدراسة التحليلية والإحصائية الإستبيان ومن أجل معرفة نظرة الموظفين لمدى تطبيق الإدارة الرقمية في البلدية محل الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل أن نظرة الموظفين لبعء الأجهزة والبرمجيات للبلدية محل الدراسة بتسالة لمطاعي، كانت متوسطة حيث بلغت 3.57 على مقياس ليكرث الخماسي حيث أن عبارة "تصمم البلدية قاعدة البيانات تتوافق مع نظام الرقمنة" في بعد الأجهزة والبرمجيات شدد إنتباهنا في بلدية تسالة لمطاعي؛

- كما أن بعد شبكات الأنترنت لبلدية محل الدراسة بتسالة لمطاعي يعتبر مقبول وقد بلغ 3.58 على مقياس ليكارث الخماسي، حيث تعتبر عبارة "تمتلك البلدية نظام أمني للحماية من قرصنة البيانات" تشد إنتباهنا في بعد شبكات الأنترنت؛

- يعتبر بعد الأفراد جيدة، فقد بلغ 3.91 على سلم ليكارث الخماسي حيث تعبر عبارة "تقوم البلدية بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين حول كيفية إستخدام نظام الرقمنة في أداء مهامهم" التي تقوم بهذا العرض ويدفعنا للتعامل معها؛

- أما نتائج الدراسة فيما يخص المتغير التابع فقد لخصت الدراسة إلى وجود اتجاه جيد لهذا المتغير، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.04 على مقياس ليكرث الخماسي، وعلى الرغم من أن أغلب إجابات العينة حول الرضا الوظيفي وغياب العاملين محل الدراسة كانت ايجابية وإحتلت المراتب الأولى، إلا أن الميزات الوقت بلدية تسالة محل الدراسة تبقي ضعيفة، ومن هنا يبقى من الواجب على البلدية تسالة لمطاعي إهتمام أكثر فأكثر بخاصية الوقت؛

- أما بالنسبة لإختبار فرضيات الدراسة فقد تم صياغة هذه الفرضيات وفق منظور متكامل ومتسلسل وكانت النتائج المتوصل إليها:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص "على وجود علاقة بين الأجهزة والبرمجيات والأداء الوظيفي، لبلدية تسالة لمطاعي فقد أكدت كذلك الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة كما جاءت عملية الإختبار معنوية، لمعامل الإحدار الخطي البسيط ولهذا يمكن القول أن الأجهزة والبرمجيات عامل محدد بصورة مباشرة للأداء الوظيفي المتميز لبلدية تسالة لمطاعي محل الدراسة؛

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين شبكات الأنترنت والأداء الوظيفي لبلدية تسالة لمطاعي محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بالإضافة إلى اختبار الإنحدار الخطي الذي أكد وجود دلالة إحصائية لهذه العلاقة، بحيث تساهم الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي داخل بلدية تسالة لمطاعي؛

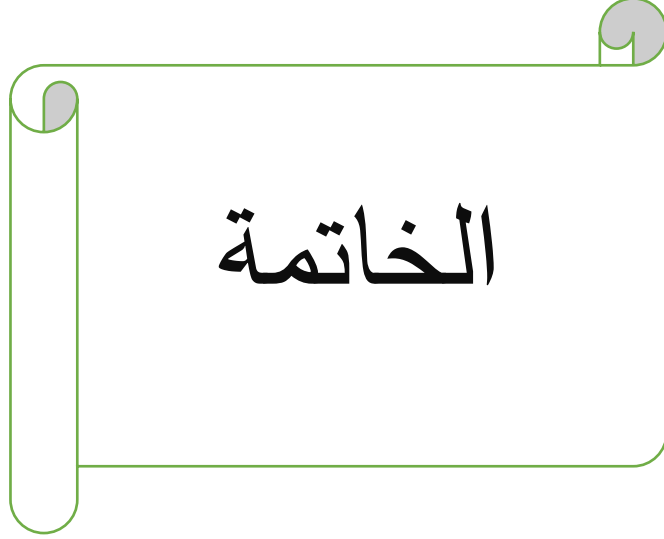
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة فقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط مرتفعة وموجبة بين الأفراد والأداء الوظيفي لبلدية تسالة لمطاعي محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بالإضافة إلى اختبار الإنحدار الخطي الذي أكد وجود دلالة إحصائية لهذه العلاقة بحيث يساهم الأفراد في رفع بلدية تسالة لمطاعي محل الدراسة؛

- بالنسبة الفرعية الرابعة فقد أكدت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرات الديموغرافية.

بالنسبة الرئيسية فقد أكدت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل لتوضيح أهم الخطوات التي تم إستخدامها في الدراسة والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي تم إستخدامها في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى التعرف على كل من مجال الدراسة والعينة ومختلف أبعادها، للوصول إلى المرحلة الأخيرة التي تم تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومنه التوصل إلى النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.



الخاتمة

### خاتمة

وفي ختام دراستنا توصلنا أن الإدارة الرقمية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أنها تستخدم التقنيات الرقمية لتعزيز الأداء الوظيفي، والإدارة من خلال الأدوات الرقمية المتاحة ويمكن للإدارة الرقمية تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء الوظيفي ومدى الإلتزام الموظفين بمهام المحددة، وبالتالي يمكن للإدارة الرقمية تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز وإيجاد الحلول المناسبة لتعزيز الأداء الوظيفي، إذ يمكن القول أن المورد البشري وهم الموظفين داخل المؤسسة وهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، التي تساعد على إستغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للقرن الجديد، وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى الرضا لدى المواطنين وتحقيق أهداف المؤسسة أفضل.

### النتائج:

- للإدارة الرقمية دور في تعزيز الأداء الوظيفي داخل بلدية تسالة لمطاعي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي لبلدية تسالة لمطاعي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الأجهزة والبرمجيات على الأداء الوظيفي للبلدية تسالة لمطاعي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد شبكات الأنترنت على الأداء الوظيفي لبلدية تسالة لمطاعي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الأفراد على الأداء الوظيفي لبلدية تسالة لمطاعي؛



### التوصيات:

- يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية إعادة هندسة كل النظم العمل الإداري، للمنظمات التقليدية وتحويلها إلى وظائف إدارية تشمل كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة الإلكترونية؛
- يمكن للأدوات الرقمية أن تساعد في زيادة الشفافية والمساءلة حيث يمكن للموظفين والمسؤولين الوصول إلى المعلومات بسهولة وبكل الشفافية؛
- تشجيع الموظفين على الإتيان بأفكار جديدة؛
- تحسين إدارة المعرفة إذ يمكن للإدارة الرقمية تحسين إدارة المعرفة والخبرات داخل المؤسسة؛
- توفير التدريب المناسب حيث يمكن للموظفين التعامل مع النظام الرقمي بسلاسة؛
- توفير الأجهزة ومستلزمات التي تساعد الموظفين على تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسة
- التواصل والتنسيق بين الموظفين داخل المؤسسة؛
- تعميم تطبيق الإدارة الرقمية في جميع مصالح المؤسسة؛
- توفير البيئة المساعدة لتطبيق الإدارة الرقمية؛
- تحفيز الموظفين لتبني الإدارة الرقمية والتطبيق الجيد لها؛



# قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

- أ. بوعطيط جلال الدين، 2009 الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء على العمال المنفذين، مؤسسة سوناغاز، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كتاب الإلكتروني.
- ب. حسين السيد هاشم، 2018 السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى.
- ج. سامح عبد المطلب، 2011 إدارة الأداء دار الفكر بيروت.
- د. سلطان محمد سعيد أنور، 1993 إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، لبنان بيروت.
- هـ. محمد سليمان البلوة، 2008 التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية المملكة العربية السعودية، جامعة المؤتة.
- و. Aguius Hermain ترجمة سامح عبد المطلب عامر، 2011 إدارة الأداء دار الفكر، بيروت.
- ز. الدكتور مدحت، 2012 الأداء الإداري المتميز، الجامعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر.
- ح. محمد المحاسنة إبراهيم، 2013 إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار الحرير، البحرين الطبعة الأولى.
- ط. محمد داود، 2020، إدارة التميز والإبداع الإداري، الناشر IBN AL NAFEEES Publishing، كتاب رقمي

#### ثانياً: الرسائل والأطروحات

- أ. الأستاذ مفتاح الجندي ماهية الأداء، رسالة ماجستير، نظم معلومات الأعمال.
- ب. العماج جمود، 2003 علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة دمياط.
- ج. حلابية غازي حسن العودة، 2013 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية لأمانة عمان الكبرى، رسالة لإستكمال متطلبات رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- د. زرطال لطيفة، 2019 الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.
- هـ. سارة ضحوي 2018، علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماسثر في العلوم الإقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- و. صبرينة مانع، 2007، ظغوط العمل وأثرها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة.
- ز. فوزية صادقي، 2021/ 2020 دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، الدراسة التحليلية للجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية علوم والإتصال والسمعي البصري جامعة قسنطينة 2
- ح. مهري سهيلة، 2006-2005، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ط. مقدمة لنيل شهادة الماجستير إعلام ألي، كلية العلوم إنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة منتوري قسنطينة.

### ثالثا: المجلات

- أ. أرفيس مريم، 2018 الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الإجتماعي، العدد السادس.
- ب. بوطوطن محمد الصالح، ديسمبر 2019 دور الثقافة في تحسين الأداء الوظيفي مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثامن. بودي عبد الصمد، 2011، الإدارة الرقمية كأبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة إلى لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، مجلة الحقيقة العدد 10 الجزء 4
- ج. بودي عبد الصمد، 2011، الإدارة الرقمية كأبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة إلى لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، مجلة الحقيقة العدد 10 الجزء 4
- د. تيجاني منصور، 2020 الاداء الوظيفي وعلاقته بالإنتمام التنظيمي لدى العمال، المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية، ولاية الجلفة العدد الثاني.
- هـ. تومي محمد الأمين، 2023، فعالية نظام الرقمنة الإدارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تمنراست، مجلة الأفاق العلمية، المجلد 15 العدد 2 جامعة تمنراست الجزائر.
- و. داودي الشيخ، 2019 تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد السابع.
- ز. شيماء عبد الله عبد العال بطران، 2021، الإدارة الرقمية كألية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية - دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم، مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للدراسات النوعية، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع.
- ح. هبال عبد المالك، 2023، أثر توفر متطلبات إستخدام الرقمنة في تحسين المستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية، دراسة حالة بنكي بالمسيلة، مجلة الدفاتير الإقتصادية المجلد 14 العدد
- ط. وهيبة قرماش، جوان 2014، رقمنة الإبداع الإداري ودوره في رفع مستوى الأداء الوظيفي في منظمات الرياضة، مجلة مخبر العلوم التقنيات النشاط البدني، العدد الثامن.

## قائمة المصادر المراجع

ي. نعييرات جهاد أحمد عبد الرزاق، 2022، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون.

ك. موضي بنت عبد المشرف، 2019، دور الإدارة الرقمية في تفعيل الإتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، المجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة حائل المملكة العربية السعودية، المجلد 3 العدد 24.

ل. محمود يسرى أحمد، 2018 أثر استخدام نظم الإدارة الرقمية على متابعة الإستهلاك في مطابع جريدة الأهرام، مجلة العمارة والفنون العدد الثاني عشر- الجزء الثاني.

م. ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمان، تأثير الرقمنة المتجددة على تعزيز الأداء الوظيفي، دراسة إستطلاعية في كلية الإدارة ةالإقتصاد، مجلة الجامعة العراقية.

### رابعاً: الملتقيات الدولية

أ. بودي عبد القادر، 2010، بودي عبد الصمد، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي والمنظمات الحديثة، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتمييز منظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب، البلدية.

ب. لرقط الحسين، ملتقى دولي بعنوان " الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، كلية الإعلام والإتصال، جامعة مسيلة.



# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص: إدارة الاعمال

إستمارة حول:  
دور الإدارة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي

لناعظيم الشرف أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجيين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

المشرف :

د. بوبحة سعاد

الطالبتين :

- بلهدي أميرة

- خريمش جهاد

## قائمة الملاحق

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية العامة

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

#### 1.الجنس:

أنثى  ذكر

#### 2.السن:

أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

#### 3.المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل  البكالوريا

ماجستير  ليسانس

دكتوراة

#### 4.الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات

10 سنوات إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة



## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: الإدارة الرقمية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>الأجهزة والبرمجيات</b>						
01	توفر البلدية لكل المكاتب أجهزة وحواسيب حديثة وملحقاتها.					
02	تقوم البلدية على قاعدة بيانات خاصة بأرشفة البيانات.					
03	تصمم البلدية قاعدة بيانات تتوافق مع نظام الرقمنة.					
04	تقتني البلدية حواسيب ذات نظام حديث يتماشى مع نظام الإدارة الرقمية.					
05	تقوم البلدية بإدخال نظام رقمي لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف.					
<b>شبكات الأنترنت</b>						
01	توفير موقع إلكتروني خاص بالبلدية					
02	امتلاك البلدية تدفق أنترنت عالي.					
03	تملك البلدية نظام أمني للحماية من قرصنة البيانات.					
04	وجود شبكة موحدة تربط بين مهام مكاتب البلدية					
<b>الأفراد</b>						
01	تقوم البلدية بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين حول كيفية استخدام نظام الرقمنة في أداء مهامهم.					
02	توظف البلدية أفراد ذات كفاءة وخبرة في مجال التكنولوجيا المتطورة.					
03	توفر البلدية مصالح مختصة في حل مشاكل الإدارة الرقمية.					
04	وضع أفراد لديهم خبرة في مجال الإعلام الآلي للعمل بنظام الإدارة الرقمية					
05	قدرة الموظف على إستيعاب مهام الإدارة الرقمية ووضعها في الإطار التطبيقي لها.					

## قائمة الملاحق

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات

الرقم	العبرة	درجات سلم القياس				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أشعر بالإرتياح أثناء تأدية عملي.					
02	أشعر بأن لديك القدرة لتقديم خدمات أفضل.					
03	يؤدي الرضا عن وظيفتي إلى رفع مستوى أدائي.					
04	مشاركتي في إتخاذ القرار ينعكس إيجابا على عملي					
01	إنجاز عملي في الوقت المناسب دون تأخير.					
02	إلتزامي بمواقيت العمل يؤثر إيجابا على ترقياتي مستقبلا.					
03	توفر الإنضباط والطابع الرسمي داخل المؤسسة يجعلني ملتزم بعملي.					
04	تطبيق المؤسسة لإجراءات عقابية عن غيابي كموظف يجعلني أتجنبه.					
01	عدم جدولة المهام وتحديد وقت تطبيقها يؤثر سلبا على أدائي كموظف في المؤسسة.					

## قائمة الملاحق

					أشعر بأن الوقت الذي أملكه في عملي غير كاف لإنجاز جميع مهامتي.	02
					يؤثر ضيق الوقت في تنفيذ مهامتي سلبا على نفسياتي.	03
					أشعر بأن لدي القدرة على الإبداع وإعطاء أفكار جديدة.	01
					إبداعي في عملي يميزني عن باقي الموظفين.	02
					أفكاري الإبداعية تساعدني في الحصول على ترقيات في عملي مستقبلا.	03

شكرا على حسن تعاونكم

## قائمة الملاحق

الملحق الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	المستخدم
1	بوجنانة فؤاد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميلة
2	لمزاودة فؤاد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
3	بيزار نوال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
4	عاشوري إبراهيم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

الملحق الثالث: ألفا كرونباخ للمتغيرين التابع والمستقل

Case Processing Summary

	N	%
Valid	40	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

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

الملحق الرابع : ألفا كرونباخ للمتغير المستقل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	14

الملحق الخامس: ألفا كرونباخ للمتغير التابع

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	14

Statistics

الجنس

N	Valid	40
	Missing	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	10	25.0	25.0	25.0
أنثى	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق السابع: السن

Statistics

السن

N	Valid	40
	Missing	0

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 31 سنة إلى 40 سنة	34	85.0	85.0	85.0
من 41 إلى 50 سنة	5	12.5	12.5	97.5
أكثر من 50 سنة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق الثامن: مؤشر المستوى التعليمي

Statistics

المستوى التعليمي

N	Valid	40
	Missing	0

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي أو أقل	4	10.0	10.0	10.0
بكالوريا	13	32.5	32.5	42.5
ليسانس	11	27.5	27.5	70.0
ماستر	8	20.0	20.0	90.0
دكتوراه	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق التاسع: مؤشر الخبرة المهنية

Statistics

الخبرة المهنية

N	Valid	40
	Missing	0

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من خمس سنوات	14	35.0	35.0	35.0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	16	40.0	40.0	75.0
Valid من 10 سنوات إلى 15 سنة	7	17.5	17.5	92.5
أكثر من 15 سنة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق العاشر: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الأجهزة والبرمجيات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر البلدية لكل المكاتب أجهزة وحواسيب حديثة وملحقاتها.	40	1.00	5.00	3.7500	1.03155
تقوم البلدية على قاعدة بيانات خاصة بأرشفة البيانات.	40	1.00	5.00	3.7500	.86972
تصمم البلدية قاعدة بيانات تتوافق مع نظام الرقمنة.	40	1.00	5.00	3.6750	1.02250
تقتني البلدية حواسيب ذات نظام حديث يتماشى مع نظام الإدارة الرقمية.	40	1.00	5.00	3.7000	1.13680
تقوم البلدية بإدخال نظام رقمي لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف.	40	1.00	5.00	3.0000	1.24035
الأجهزة والبرمجيات	40	1.20	5.00	3.5750	.84147
Valid N (listwise)	40				

الملحق الحادي عشر: المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لبعث شبكة الأنترنت

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفير موقع إلكتروني خاص بالبلدية	40	1.00	5.00	4.2500	.89872
امتلاك البلدية تدفق أنترنت عالي.	40	1.00	5.00	3.5750	1.03497
تملك البلدية نظام أمني للحماية من قرصنة البيانات.	40	1.00	5.00	3.2250	1.12061
وجود شبكة موحدة تربط بين مهام مكاتب البلدية	40	1.00	5.00	3.2750	1.26060
Valid N (listwise)	40				



الملحق الثاني عشر: المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لبعده الأفراد

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم البلدية بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين حول كيفية استخدام نظام الرقمنة في أداء مهامهم.	40	2.00	5.00	3.5250	1.10911
توظف البلدية أفراد ذات كفاءة وخبرة في مجال التكنولوجيا المتطورة.	40	1.00	5.00	4.0000	1.08604
توفر البلدية مصالحي مختصة في حل مشاكل الإدارة الرقمية.	40	1.00	5.00	3.7750	1.14326
وضع أفراد لديهم خبرة في مجال إعلام الأكي للعمل بنظام الإدارة الرقمية.	40	1.00	5.00	4.1750	.90263
قدرة الموظف على إستيعاب مهام الإدارة الرقمية ووضعها في الإطار التطبيقي لها.	40	2.00	5.00	4.1000	.63246
Valid N (listwise)	40				

الملحق الثالث عشر: المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية للأبعاد الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بالإرتياح أثناء تأدية عملي.	40	2.00	5.00	3.7750	.76753
أشعر بأن لديك القدرة لتقديم خدمات أفضل.	40	3.00	5.00	4.4250	.54948
يؤدي الرضا عن وظيفتي إلى رفع مستوى أدائي.	40	3.00	5.00	4.3750	.58562
مشاركتي في إتخاذ القرار ينعكس إيجابا على عملي.	40	3.00	5.00	4.2500	.66986
إنجاز عملي في الوقت المناسب دون تأخير.	40	4.00	5.00	4.5750	.50064
إلتزامي بمواقيت العمل يؤثر إيجابا على ترقياتي مستقبلا.	40	2.00	5.00	4.2750	.81610
توفر الإنضباط والطابع الرسمي داخل المؤسسة يجعلني ملتزم بعملي.	40	3.00	5.00	4.4000	.63246
تطبيق المؤسسة لإجراءات عقابية عن غيابي كموظف يجعلني أتجنبه.	40	2.00	5.00	4.3500	.76962
عدم جدولة المهام وتحديد وقت تطبيقها يؤثر سلبا على أدائي كموظف في المؤسسة.	40	2.00	5.00	4.1500	.69982
أشعر بأن الوقت الذي أملكه في عملي غير كاف لإنجاز جميع مهامتي.	40	1.00	5.00	2.5500	.93233

## قائمة الملاحق

يؤثر ضيق الوقت في تنفيذ مهامه سلباً على نفسيته.	40	1.00	5.00	3.1500	1.33109
أشعر بأن لدي القدرة على الإبداع وإعطاء أفكار جديدة.	40	2.00	5.00	4.1500	.89299
إبداعي في عملي يميزني عن باقي الموظفين.	40	2.00	5.00	4.0250	.89120
أفكاري الإبداعية تساعدني في الحصول على ترقية في عملي مستقبلاً.	40	2.00	5.00	4.1250	.91111
Valid N (listwise)	40				

### الملحق الرابع عشر: معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية

		الأجهزة والبرمجيات	شبكات أنترنت	الأفراد
الأجهزة والبرمجيات	Pearson Correlation	1	.717**	.676**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	40	40	40
شبكات أنترنت	Pearson Correlation	.717**	1	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	40	40	40
الأفراد	Pearson Correlation	.676**	.672**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الخامس عشر: معامل الارتباط بين أبعاد الأداء الوظيفي

		الرضا	غياب	الوقت	الابداع	الرضا الوظيفي
الرضا	Pearson Correlation	1	.542**	.062	.254	.642**
	Sig. (2-tailed)		.000	.704	.113	.000
	N	40	40	40	40	40
غياب	Pearson Correlation	.542**	1	.174	.333*	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000		.283	.036	.000
	N	40	40	40	40	40
الوقت	Pearson Correlation	.062	.174	1	.320*	.598**
	Sig. (2-tailed)	.704	.283		.044	.000
	N	40	40	40	40	40
الابداع	Pearson Correlation	.254	.333*	.320*	1	.728**
	Sig. (2-tailed)	.113	.036	.044		.000
	N	40	40	40	40	40

## قائمة الملاحق

	N	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	.642**	.742**	.598**	.728**	1
الرضا الوظيفي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الملحق الخامس عشر: معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية كل على حدى والإدارة الرقمية

		Correlations			
		الأجهزة والبرمجيات	شبكات أنترنت	الأفراد	الرضا الوظيفي
الأجهزة والبرمجيات	Pearson Correlation	1	.717**	.676**	.319*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.045
	N	40	40	40	40
شبكات أنترنت	Pearson Correlation	.717**	1	.672**	.229
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.155
	N	40	40	40	40
الأفراد	Pearson Correlation	.676**	.672**	1	.124
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.446
	N	40	40	40	40
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.319*	.229	.124	1
	Sig. (2-tailed)	.045	.155	.446	
	N	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الملحق السادس عشر: معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي

		Correlations			
		الأجهزة والبرمجيات	شبكات أنترنت	الأفراد	الرضا الوظيفي
الأجهزة والبرمجيات	Pearson Correlation	1	.717**	.676**	.319*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.045
	N	40	40	40	40
شبكات أنترنت	Pearson Correlation	.717**	1	.672**	.229
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.155
	N	40	40	40	40
الأفراد	Pearson Correlation	.676**	.672**	1	.124
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.446
	N	40	40	40	40
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.319*	.229	.124	1

Sig. (2-tailed)	.045	.155	.446	
N	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق السابع عشر: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.319 <sup>a</sup>	.102	.078	.37848

la. الأجهزة والبرمجيات Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.617	1	.617	4.305	.045 <sup>b</sup>
1 Residual	5.443	38	.143		
Total	6.060	39			

الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

ba. الأجهزة والبرمجيات Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.507	.264		13.266	.000
الأجهزة والبرمجيات	.149	.072	.319	2.075	.045

الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

الملحق الثامن عشر: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.229 <sup>a</sup>	.053	.028	.38872

شبيكات أنترنت. Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.318	1	.318	2.106	.155 <sup>b</sup>
Residual	5.742	38	.151		
Total	6.060	39			

الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

شبيكات أنترنت. Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.633	.288		12.633	.000
شبيكات أنترنت	.114	.078	.229	1.451	.155

الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

الملحق التاسع عشر: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.124 <sup>a</sup>	.015	-.011	.39626

a. Predictors: (Constant), الأفراد

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.093	1	.093	.594	.446 <sup>b</sup>
Residual	5.967	38	.157		
Total	6.060	39			

a. الرضا لوظيفي

b. Predictors: (Constant), الأفراد

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.817	.298		12.821	.000
الأفراد	.058	.075	.124	.771	.446

a. الرضا الوظيفي

الملحق العشرين: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	10	25.0	25.0	25.0
أنثى	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 31 سنة إلى 40 سنة	34	85.0	85.0	85.0
من 41 إلى 50 سنة	5	12.5	12.5	97.5
أكثر من 50 سنة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	4	10.0	10.0	10.0
بكالوريا	13	32.5	32.5	42.5
ليسانس	11	27.5	27.5	70.0
ماستر	8	20.0	20.0	90.0
دكتوراه	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من خمس سنوات	14	35.0	35.0	35.0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	16	40.0	40.0	75.0
من 10 سنوات إلى 15 سنة	7	17.5	17.5	92.5
أكثر من 15 سنة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق الواحد والعشرون: إختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.346 <sup>a</sup>	.120	.046	.38495

Predictors: (Constant), شبكات أنترنت, الأفراد, الأجهزة والبرمجيات

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.725	3	.242	1.631	.000 <sup>b</sup>
Residual	5.335	36	.148		
Total	6.060	39			

Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Predictors: (Constant), شبكات أنترنت, الأفراد, الأجهزة والبرمجيات

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.595	.316		11.382	.000
1 الأفراد	-.091	.107	-.195	-.856	.000
الأجهزة والبرمجيات	.186	.113	.396	1.637	.000
شبكات أنترنت	.038	.120	.076	.315	.755

Dependent Variable: الرضا الوظيفي