

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic, Commercial
And Management Sciences
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي
البلدية - دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة - ولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الدكتورة
حياة قريشي

إعداد الطالبين
لزهر فالي
مراد دغيمة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ مساعد قسم - أ - جامعة محمد بوضياف المسيلة	الدكتورة: بن سالم آمال
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد قسم - ب - جامعة محمد بوضياف المسيلة	الدكتورة: قريشي حياة
ممتحنا	أستاذ مساعد قسم - ب - جامعة محمد بوضياف المسيلة	الدكتورة: بن عامر صافية

السنة الجامعية: 2024/2023

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic, Commercial
And Management Sciences
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي البلدية - دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة - ولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الدكتورة
حياة قريشي

إعداد الطالبين
لزهر فالي
مراد دغيمة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ مساعد قسم - أ - جامعة محمد بوضياف المسيلة	الدكتورة: بن سالم آمال
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد قسم - ب - جامعة محمد بوضياف المسيلة	الدكتورة: قريشي حياة
ممتحنا	أستاذ مساعد قسم - ب - جامعة محمد بوضياف المسيلة	الدكتورة: بن عامر صافية

السنة الجامعية: 2024/2023



إهداء

إلى سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم،

إلى الذين لم ينعموا بما ننعم،

وحرمتهم وحشية الاستعمار مقاعد دراستهم،

وفاضلوا بين وطن وشهادة،

فقالوا الوطن ونالوا الشهادة،

تركوا مجال القلم والحبر،

والتحقوا بصوت البندقية وكتبوا بدمائهم ملحمة الوطن الخالد،

وغير بعيد من الجزائر تغلق مدارس غزة أبوابها، لتفتح أنفاقها،

وتخرج لآلئها إلى الوجود فكان الطوفان الجميل،

أولئك يرسمون بالدم لوحة الحرية، والوطن الجميل،

إلى الشهداء الذين يسكنون قلوبنا إلى الأبد،

إلى الأحبة الذين غادرونا وما زلنا لم نكمل معهم ارتشاف الفناجين،

- الفارس الشهر الشيخ عبد الحميد فالي

- الشيخ الحاج محمد شعراوي

- الرجل الثابت أحمد الحافظ القاسمي.

إلى كل هؤلاء نهدي هذا العمل، مع رجاء القبول، واللقاء في جنات النعيم....

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم،

اهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي،

الزوجة الكريمة التي ساندتني،

إخوتي رعاهم الله،

عمتي رعاها الله،

وكل من عرفناه في درب الصالحين.

كلمة شكر

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنته عرشه ومداد كلماته

على حسن عونه وتوفيقه لإتمام هذا العمل،

أتوجه بالشكر الجزيل لأبي وأمي على ما قدماه لي،

كما أتقدم بجزيل الشكر للزوجة الكريمة على صبرها وتشجيعها،

وكذلك الشكر موصول للأستاذة المشرفة، ولأعضاء لجنة المناقشة،

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة، وأخص بالذكر

الأستاذ الفاضل أ.د. عسلي نور الدين، على دعمه ومساعدته وتوجيهاته القيمة

الشكر الموصول لكل الاخوة الذين قدموا لنا يد المساعدة في الشدة والرخاء

الشكر والتقدير لكل من ساهم ولو بحرف أو كلمة طيبة لإرشادنا لطريق الحق.

الملخص

تهدف الدراسة الى تحديد أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البلدية محل الدراسة، اختيرت عينة عشوائية مكونة من 30 موظفا، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للوصول الى النتائج باستعمال برنامج (spss) نسخة 27، أهمها أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يوجد أثر إيجابي للهيكل التنظيمي والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي بينما لا أثر للموارد البشرية على الأداء الوظيفي،

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، بلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة

abstracte

The study aims to determine the impact of digital transformation in its three dimensions (human resources, organizational structure, technology) on job performance from the point of view of employees of the municipality of Ouled Adi Qabalah in M'sila, where we adopted the descriptive approach in the theoretical study, and the study population consisted of all employees of the municipality under study. A random sample of 30 employees, and the questionnaire was relied upon as a main tool to reach the results, the most important of which is that digital transformation affects job performance, as there is a positive effect of the organizational structure and technology on job performance while there is no effect of human resources on job performance .

Keywords : digital transformation, job performance, Ouled Addi guebala, M'Sila Province

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	إهداء
	كلمة شكر
	ملخص
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب - ح	مقدمة عامة
07	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والأداء الوظيفي
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
09	1-1 مفهوم وأهمية التحول الرقمي
09	1-1-1 مفهوم التحول الرقمي
10	1-1-2 أهمية التحول الرقمي
11	2-1 عناصر ومراحل التحول الرقمي
11	1-2-1 عناصر التحول الرقمي
12	2-2-1 مراحل التحول الرقمي
14	3-1 متطلبات ومعوقات التحول الرقمي
14	1-3-1 متطلبات التحول الرقمي
15	2-3-1 معوقات التحول الرقمي
17	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
17	1-2 مفهوم وأنواع الأداء الوظيفي
17	1-1-2 مفهوم الأداء الوظيفي

18	2-1-2 أنواع الأداء الوظيفي
19	2-2 عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
19	1-2-2 عناصر الأداء الوظيفي
20	2-2-2 محددات الأداء الوظيفي
20	3-2 تقييم الأداء الوظيفي
21	1-3-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
22	2-3-2 مراحل تقييم الأداء الوظيفي
23	3-3-2 أساليب وطرق تقييم الأداء
24	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج
24	1-3 الدراسات السابقة
24	1-1-3 الدراسات الوطنية
26	2-1-3 الدراسات العربية
29	3-1-3 الدراسات الأجنبية
31	2-3 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	3-3 استخراج الأبعاد وبناء النموذج
32	1-3-3 استخراج الأبعاد
34	2-3-3 بناء النموذج
35	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة
37	تمهيد
38	المبحث الأول: التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة ومنهجية الدراسة
38	1-1 التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة
39	1-1-1 الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد عدي لقبالة
41	2-1-1 التحول الرقمي في بلدية أولاد عدي لقبالة
43	2-1 منهجية ومجتمع الدراسة

43	1-2-1 منهجية الدراسة
44	2-2-1 مجتمع الدراسة
47	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي للفقرات
47	1-2 خصائص عينة الدراسة
50	2-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
51	3-2 التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي)
56	4-2 التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)
60	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.
60	1-3 شرح بعض المفاهيم والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات
61	2-3 اختبار فرضيات الدراسة
69	3-3 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
76	قائمة المراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	معامل الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ).	الجدول رقم (01)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	الجدول رقم (02)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.	الجدول رقم (03)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.	الجدول رقم (04)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.	الجدول رقم (05)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.	الجدول رقم (06)
51	اتجاه الرأي مقياس ليكرت الخماسي.	الجدول رقم (07)
51	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء الموارد البشرية.	الجدول رقم (08)
53	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء الهيكل التنظيمي.	الجدول رقم (09)
54	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء التكنولوجيا.	الجدول رقم (10)
56	مؤشرات إجابات أفراد العينة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).	الجدول رقم (11)
59	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة.	الجدول رقم (12)
62	معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الأولى.	الجدول رقم (13)
62	نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى.	الجدول رقم (14)
64	معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثانية.	الجدول رقم (15)
64	نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية.	الجدول رقم (16)
66	معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثالثة.	الجدول رقم (17)
66	نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة.	الجدول رقم (18)
68	معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الرئيسية.	الجدول رقم (19)
68	نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الرئيسية.	الجدول رقم (20)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	نموذج الدراسة النظري	الشكل رقم (01)
40	الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة	الشكل رقم (02)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
84	وثيقة اجراء التربص الميداني	الملحق رقم (01)
85	التصريح الشرفي	الملحق رقم (02)
86	التصريح الشرفي	الملحق رقم (03)
87	الاستبيان	الملحق رقم (04)
90	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	الملحق رقم (05)
91	مخرجات برنامج spss نسخة 27	الملحق رقم (06)

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يشهد القرن الحادي والعشرون تحولات جذرية نظراً للتغيرات الكبيرة التي طرأت على الساحة العالمية في مجالات السياسة والاقتصاد والمجتمع، حيث أصبحت بيئة عمل المؤسسات بشكل عام، تعتمد اعتماداً كبيراً على استخدام التقنيات الحديثة من أجهزة وبرمجيات وشبكات لتحقيق التواصل الفعال بين الأفراد والمؤسسات بهدف تحقيق أهدافها وتحسين جودة أدائها وخدماتها. هذه التحولات فرضت ضرورة الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية أو ما يعرف بـ "التحول الرقمي".

حيث أصبح التحول الرقمي أمراً لا غنى عنه بالنسبة لجميع المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تحسين وتطوير خدماتها وتسهيل الوصول للمستفيدين، فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة (العمادي، 2016، صفحة 1)، بل هو برنامج شامل يؤثر على نمط العمل الداخلي وطريقة تقديم الخدمات للمواطنين، كما يساهم في ربط القطاعات الحكومية مع بعضها البعض، مما يسهل إنجاز الأعمال المشتركة بكل سهولة ويسر، وتزداد أهمية تحول المؤسسات رقمياً نظراً للتطور السريع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب الحياة، سواء كانت مرتبطة بالمعاملات الحكومية أو الخاصة، إذ يقدم التحول الرقمي فوائد عديدة منها توفير الجهد والتكلفة، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، وتسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمواطنين، كما يفتح المجال لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة تخدم تطلعاتهم، مما يساهم في خلق حالة من القبول والرضى نحو الخدمات المقدمة، وعند تطبيق هذا المفهوم، ستوفر كمية كبيرة من المعلومات والبيانات التي ستسهم في مراقبة أداء المؤسسات الحكومية وتحسين جودة الخدمات، إضافةً إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

وباعتبار أن البلديات أحد أهم المرافق العامة التي تقدم خدمات متعددة ومهمة، حيث يرتبط المواطن بها منذ الولادة وحتى الوفاة، ومع ذلك فإن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة وتشغيل هذه المرافق أدى إلى تقديم الخدمات بوتيرة بطيئة، مما أثقل كاهل المواطنين وزاد من الضغوطات المفروضة على البلدية نفسها (معزوزي، 2023).

وفي مواجهة هذا الوضع، واستجابةً للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوجه الدولة الجزائرية إلى الرقمنة، بذلت الدولة جهوداً كبيرة لإعادة تأهيل وتجهيز المرافق العامة حيث تم تزويدها بأحدث الوسائل التقنية المتاحة بهدف جعل خدماتها أكثر كفاءة وفعالية وسهولة الوصول إليها، كما أولت الجزائر أهمية

كبيرة للتحول الرقمي من خلال استحداث المحافظة السامية للرقمنة، بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 23- 314 والمؤرخ في 2023/09/06 (الجريدة الرسمية، 2023، صفحة 09)، المتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة مهمتها تصميم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة ومتابعتها وتنفيذها، بالتشاور مع القطاعات المعنية والمؤسسات والقطاع الاقتصادي والمجتمع المدني، وتكلف المحافظة باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خاص والموضوعة تحت وصاية رئاسة الجمهورية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بضمان متابعة الاستراتيجية الوطنية للرقمنة وتنفيذها، في هذا الإطار تم إسناد عدد من المهام لهذه المؤسسة العمومية منها السهر على توافق مخططات القطاعات المعنية في مجال الرقمنة مع الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، وتقييم إنجازات كل قطاع واقتراح التصحيحات اللازمة وفق مؤشرات الأداء ذات الصلة بالرقمنة وضمان توافق الاستراتيجية الوطنية للرقمنة مع متطلبات أمن الأنظمة المعلوماتية بالتنسيق مع الجهات المختصة.

وتسعى المؤسسات العامة الجزائرية بما فيها البلديات جاهدة للانتقال إلى النظام الرقمي في تعاملاتها لتحسين خدماتها وتلبية تطلعات المواطنين في سهولة الحصول على خدمات ذات جودة عالية، يدفع ذلك البلديات للعمل بأساليب إدارية فعّالة تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي.

ومن الجوانب ذات الأهمية في التحول الرقمي داخل المؤسسات هو تأثيره على الأداء الوظيفي، يتجلى ارتباط التحول الرقمي بالإدارة من خلال التغيرات التي تطال عمليات ووظائف الإدارة العامة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستعمال البيانات لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين عبر البلديات، وفي هذا السياق بذلت الأخيرة جهودًا كبيرة من أجل الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها وتطويره.

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً من هذا الطرح، سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي:

هل يوجد أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة؟

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

- هل يوجد أثر للموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة؟
- هل يوجد أثر للهيكल التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة؟
- هل يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية، ومن ثم التساؤل المحوري قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- يُعد التحول الرقمي أحد المفاهيم الحديثة والمعاصرة،
- أيضا يمثل الأداء الوظيفي في البلدية عنصرا حيويا لضمان تقديم الخدمات الحكومية بفعالية وكفاءة للمواطنين وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي،
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى إعداد بحوث ودراسات علمية متخصصة تتناول المتغيرات موضوع الدراسة،
- مساهمة هذه الدراسة في تعزيز فهمنا لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في بلدية أولاد عدي لقبالة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية أولاد عدي لقبالة،

كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع التحول الرقمي في البلديات وبشكل خاص بلدية أولاد عدي لقبالة،
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لبلدية أولاد عدي لقبالة،
- توضيح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين ببلدية أولاد عدي لقبالة،
- تقديم اقتراحات عملية لصانعي القرار والتي من شأنها أن تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية أولاد عدي لقبالة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الاعتبارات نذكر منها:

- توجه الدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي،
- اعتبار استخدام التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي،
- يشهد العالم تزايدا ملحوظا في استخدام التكنولوجيا في الإدارة، وبالتالي فإن دراسة تأثير التحول الرقمي في الأداء الوظيفي تعتبر ذات أهمية بالغة.

سادسا: منهج وأدوات الدراسة

لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة، اتبعنا المنهج الوصفي لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال الاطلاع على ما كتب حول الموضوع من كتب، مقالات، دراسات سابقة، بالإضافة إلى المادة العلمية المتاحة على شبكة الأنترنت، أما في الدراسة الميدانية، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، أما الأدوات فقد استعملنا أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائيا للوصول إلى نتائج واقتراحات اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية Spss نسخة 27.

سابعا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** بحثت الدراسة في أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة،
- **الحدود المكانية:** بلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة،
- **الحدود الزمنية:** في الفترة الممتدة من 2024-03-28 إلى غاية 2024-06-02.

ثامنا: هيكل الدراسة

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

- **الفصل الأول:** في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث، الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي والثاني بالإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، والثالث تم فيه التطرق الى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة التي من خلالها تم بناء النموذج.
- **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فتم فيه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، وفي المبحث الثالث تم اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة مختلف النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

تمهيد:

يمثل التحول الرقمي أحد الإنجازات البارزة في تطور تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث ساهم بشكل فعال في تطوير واستخدام أجهزة الحاسب الآلي وتقنياتها ضمن مجال الخدمات العامة، كما أدى إلى تحويل أساليب العمل التقليدية إلى أساليب حديثة تتسم بالمرونة والكفاءة من جهة، وبالتوفير في الوقت والجهد والتكلفة من جهة أخرى لهذا السبب أصبح تبني المؤسسات للتحول الرقمي ضرورة ملحة لتحقيق التميز والمحافظة على تنافسيتها واستمرارية تطورها، وتتمثل مسؤولية البلديات في هذا السياق في خلق بيئة تشجع على تنمية قدرات موظفيها وتعزيز كفاءاتهم المهنية.

انطلاقاً مما تقدم سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والأداء الوظيفي وذلك وفقاً لثلاث مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

ساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تطوير مؤسسات اليوم، لدرجة أن بقاء واستمرارية هذه المؤسسات بات يعتمد إلى حد كبير على تبني التحول الرقمي وتقنياته، لذلك ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على التحول الرقمي من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته، المتطلبات والمعوقات التي تعيق تنفيذه.

1-1 مفهوم وأهمية التحول الرقمي

يعد مصطلح التحول الرقمي من أكثر وجهات النظر انتشارًا بين المستشارين، المديرين والباحثين في السنوات القليلة الماضية، تتم الإشارة عادة إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال ممارسات، أنشطة، وعمليات الرقمنة المختلفة عبر مختلف المؤسسات. ورغم ذلك لا يوجد اتفاق على وصف شامل للتحول الرقمي، لذلك ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهومه، أهميته، العناصر والمراحل.

1-1-1 مفهوم التحول الرقمي

سنقوم بتقديم تعاريف عدة للتحول الرقمي وذلك لاختلاف الباحثين في وضع تعريف دقيق للتحول الرقمي.

يقصد بالتحول الرقمي: "مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه وهو يضم مجموعة الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع والنقل الإلكتروني السلكي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وأنواعها سواء المكتوبة أو المسموعة أو المرئية وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة (هوبكنز و ماركهام، 2007، صفحة 36).

ويعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة". (يوب و بودبزة، 2019، صفحة 49).

كما يعرف التحول الرقمي على أنه: "البيانات والنتائج الرقمية التي تنتج من التقدم التكنولوجي في ضوء تغيير الآليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات نوعية أفضل وبأسرع وقت ممكن وفي إطار التنظيم القانوني المتاح" (Marten, 2017, p. 189).

ويعني التحول الرقمي كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء، فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء والجمهور، كما يقوم على توظيف التكنولوجيا بما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها بما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد (إبراهيم إ.، 2022، صفحة 140).

كما يشير التحول الرقمي إلى تغيير جذري في الأنشطة التجارية والتنظيمية والعمليات والكفاءات والنماذج، وفي هذا الإطار يشمل التحول الرقمي عملية الرقمنة، لكنه يشير إلى ما هو أكثر من الرقمنة، الهدف من التحول الرقمي هو التحسين المستمر للمنظمة، يمكن للمؤسسات التي تشهد التحول الرقمي متابعة التغيرات في بيئتها وإعطاء ردود فعل فورية للتكيف. (Şahnagil, Gezici, & Kocaoğlu, 2022)

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول إن التحول الرقمي هو عملية الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي المعتمد على التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل، حيث يهدف هذا التحول إلى إحداث تغيير جذري في طريقة العمل من خلال الاستفادة من التطور التقني الكبير، مما يؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي متميز.

2-1-1 أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات، ولا سيما الحكومية منها، في تلبيةه لعدة جوانب إيجابية تسهم في تعزيز قيادة الأعمال والابتكار وتحسين الأداء، ومن أبرز هذه الجوانب (المصدر و نصر الله، 2020، صفحة 10):

- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين معاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص، ويعتمد نجاح الخدمات الرقمية على فهم الحكومات الرؤية واحتياجات الجمهور واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتها مثل تقديم الخدمات عبر تطبيقات الهواتف الذكية.
- تحسين اتخاذ القرارات تساعد نظم المعلومات المتطورة والضخمة الإدارة العامة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم كما أنها تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة وتقلل احتمالات الخطأ البشري كما يمكن للحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستعي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
- يساهم في القضاء على الفساد وتقليل مدة الإجراءات الحكومية ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفاعلية وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية؛

- تيسير الوصول للمعلومات ووجود منصة واضحة لتبادل المعلومات مع الجمهور ووجود فرص متساوية في الوصول للمعلومات حول الأعمال والفرص الاستثمارية المتاحة كل هذا يؤدي إلى تحقيق الثقة والشفافية في العلاقة مع المواطنين أو العملاء.
- خلق فرص مبتكرة وإبداعية في تقديم الخدمات عوضاً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من العملاء.
- أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية ويمكنه الخدمات الحكومية والقضاء على البيروقراطية والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.
- يساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية من خلال تبادل المعلومات، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار على نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور (كاجيجي، أبو خزام، و أبو جناح، 2021، صفحة 177).

2-1 عناصر ومراحل التحول الرقمي

للتحول الرقمي عناصر ومراحل سيتم التطرق إليها كما يلي:

1-2-1 عناصر التحول الرقمي

يتكون التحول الرقمي الناجح من خمسة عناصر أساسية: (الشوبكي، 2020، صفحة 01)

- **استراتيجية الأعمال الرقمية:** يعنى لا بد أن يكون للمؤسسة (ونسُميها المؤسسة الرقمية) التي تقوم بتطبيق سياسات التحول الرقمي استراتيجية رقمية واضحة لطريقة سير العمل بها، أي أن هذه المؤسسة أصبح لها نظام رقمي متكامل. وطبعاً هذا لن يتم إلا إذا كان لدى المؤسسة خطة استراتيجية رقمية واضحة ومعلنة داخل المؤسسة ولجميع الأطراف المستفيدة من هذه المؤسسة.
- **الارتباط بالمستفيدين:** المؤسسة الرقمية الناجحة يجب أن تنشئ عدداً من الطرق الفعالة للتواصل مع المستفيدين، أي أنه يجب على هذه المؤسسة أن يكون لها حضور رقمي، ويجب ملاحظة أن طرق التواصل ليست فقط موقع الكتروني مفعّل ومحدث، أو لها بريد إلكتروني مفعّل (يعنى أن هناك رد متبادل لو أرسلت على هذا الإيميل)، وهنا يظهر بقوة دور منصات التواصل الاجتماعي بأنواعها من خلال الفيسبوك، تويتر، نظام الدردشة على شبكة الإنترنت، قنوات اليوتيوب، ونماذج الاتصال والدردشة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي "Artificial Intelligence on communication networks and services"

- **ثقافة الابداع:** وهنا المؤسسة يمكن لها أن تكون مؤسسة رقمية غير ناجحة. لأن في هذه اللحظة المؤسسة تحتاج لأكثر من مجرد إنشاء قنوات الاتصال. فهي تحتاج موظفين مدربين على التواصل بشكل احترافي وفعال مع العملاء. وتحتاج أيضا الى تنمية القدرات الابداعية لهؤلاء الموظفين.
- **التقنية:** وهي التكنولوجيا، وكلمة "تكنولوجيا" هي مجموع التقنيات والمهارات والأساليب والعمليات المستخدمة في تقديم الخدمات أو في تحقيق الأهداف، اختصارا هي "علم الأداء" أو "علم التطبيق". وبعد هذا التعريف نستطيع ان نبور قيمة التقنية كعنصر من عناصر التحويل الرقمي حيث أنها تطوير واستخدام الأدوات الأساسية لتقليل الحواجز المادية التي تعترض التواصل وبالتالي تسمح للمواطنين بالتفاعل بحرية على نطاق عالمي.
- **البيانات والتحليل:** وهنا تظهر قوة التكنولوجيا الرقمية للمؤسسات للوصول إلى معلومات بالغة الأهمية كسلوكيات المستفيدين، وشرائح العملاء، ومؤشرات أداء كمية للمؤسسة يمكن بها انتاج احصائيات لهذه النتائج. وهذا ينتج عنه تحسين أداء المؤسسة وتحسين جذب المستفيدين. كما أنه سيدعم القادة والإدارة في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ اجراءات تصحيحية لضمان استمرارية العمل بهذه المؤسسة وبالتالي نجاح هذه المؤسسة التي اصبحت الآن مؤسسة رقمية ناجحة.

1-2-2 مراحل التحويل الرقمي

هناك ستة مراحل أساسية للتحويل الرقمي يمكن عرضها فيما يلي:

-المرحلة الأولى: وجود رؤية

إذ يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها ولكن بدلا من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالابتكارات، يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لابد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم وللوصول إلى رؤية عالمية في المستقبل. (Albukhitan, 2020, p. 669)

-المرحلة الثانية: تقييم القدرة على التحول الرقمي

في هذه المرحلة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية ولتحقيق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والأدوات في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتها أو تحسينها ونتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام والاستثمارات والجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

-المرحلة الثالثة: تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضا أن تدعم القيادة الجماعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول، وإقناع وحث الآخرين لتقبل التغيير والمشاركة فيه وعدم مقاومته، من خلال توضيح مزاياه ونتائجه. (أحمد م.، 2022، صفحة 477)

-المرحلة الرابعة: تقييم الوضع الحالي

وهنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.

-المرحلة الخامسة: إنشاء خارطة طريق للتنفيذ

في هذه المرحلة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم. ولتقادي الوقوع في الأخطاء. (أحمد م.، 2020، صفحة 477)

-المرحلة السادسة: ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية

المرحلة الأخيرة في مراحل التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية. في البداية، يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقميا مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ وأخيرا، من المهم جعل التحول الرقمي جزءا أساسيا من أهداف المؤسسة. وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقميا (الهادي، 2021، صفحة 4).

3-1 متطلبات ومعوقات التحول الرقمي

تعددت مفاهيم التحول الرقمي بتعدد أفكار الباحثين وبتعدد الرؤى والأهداف المرجوة للمؤسسات، واعتماد التحول الرقمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة المجالات والخدمات، تسعى المؤسسات لتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق التحول الرقمي، كما قد تعترض التحول الرقمي مجموعة من المعوقات.

1-3-1 متطلبات التحول الرقمي

لتطبيق التحول الرقمي في البلديات ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات المتكاملة تشمل الموارد البشرية، العمليات، البيانات والتقنيات، ويمكن تفصيل ذلك في التالي: (الحرون و علي عطوة، 2019، صفحة 447)

- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.
- **العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراصة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستهديين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال بسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات.
- **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال وذلك بتوفير معلومات واجراءات توعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
- **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.
- **شبكات الاتصال (موسى و قريشي، 2011، صفحة 91):**

أ- **شبكة الأنترنت (Intranet):** عبارة عن شبكات ضخمة من الحواسيب المرتبطة مع بعضها في جميع أنحاء العالم، إذ تربط المجتمعات عن طريقها النشاطات والقطاعات المختلفة.

ب- الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانيت)(Intranet) (عبد الكريم، 2010، صفحة 27): تستند هذه الشبكة إلى تقنية الانترنت وهي شبكة الشركة الخاصة (Privale) وتقدم هذه الشبكة المعلومات التي يحتاجها الاشخاص المتعاملين داخل المؤسسة من معلومات داخلية، ولا يسمح لأي شخص اخر الدخول الى موقع هذه الشبكة وبواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire wales).

ج- شبكة الاكسترنيت: يتم دعم هذه الشبكة بمجموعة معلومات وبيانات التي ينتفع منها المتعاملين واصحاب المصالح خارج المنظمة من موردي وسماسرة ووكلاء وتجار اذ انها شبكة تلبية حاجات العملاء من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الاعمال ويتم الدخول الى هذه الشبكة عن طريق كلمة سر لأنها غير متاحة للجميع الناس كما هو الحال بالنسبة للأنترانت.

• **المتطلبات الأمنية** (Deloitte, 2008, p. 1): إن التقنيات المتطورة من الخدمات التي يقدمها عصر التحول الرقمي في الوقت الحالي لا يمنع من وجود تحفظات على المعلومات وسريتها وكيفية حفظ هذه المعلومات وتخزينها بشكلها الرقمي والمحافظة على سريتها بين المؤسسات واطاحة المعلومات بشكل متساوي، فمن الضروري المحافظة على السرية، والتكامل، وتوفير المعلومات ومعرفة تاريخ دخول أي شخص.

1-3-2 معوقات التحول الرقمي

يؤكد كل من المصدر ونصر الله، على أن تحديات التحول الرقمي تتمثل في نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على التغيير وقيادة برامج التحول الرقمي داخل المؤسسة نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحول الرقمي مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية ضرورة رفع ثقافة المواطن الإلكترونية تهديد الخصوصية والجرائم المعلوماتية، عدم وجود إستراتيجية رقمية شاملة (المصدر و نصر الله، 2020، صفحة 10).

ومنه نلاحظ أن هناك مجموعه كبيرة من التحديات الإستراتيجية التي تعترض عملية التحول الرقمي وتعيق تحقيق إستراتيجيته وتعرقل رقمنة البلديات ويمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية:

▪ **رداءة خدمة الأنترنت وشبكات الاتصالات:** إن الأنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل البلديات والإدارات المختلفة وكذلك من قبل المدارس والجامعات وأن ضعف الأنترنت يؤثر عليها، حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الاتصالات قادرة على دعم

العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات وهذا ما يتطلب شبكات اتصالات عالية الجودة ومرنة وفعالة تسهل عمليات التحويل.

■ **الثقافة التنظيمية الرقمية:** تشير بشكل أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح و إيجابي تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية، وكسر مقاومة التحول الرقمي، وسد الفجوة الرقمية بين الأجيال المختلفة (شديد م.، 2021، صفحة 204)، و تعتمد الثقافة الرقمية اعتماداً كلياً على المعرفة بالعمل الرقمي و أدواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق في حياتنا و باتت من ركائز العمل اليومي، ونرى هنا أن غياب الثقافة الرقمية وانخفاض مستوى تبنيها لدى الموظفين بشكل خاص، وعدم الوعي بأهميتها وكيفية استخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي إلى عرقلة عملية التحول الرقمي و صعوبة تحقيقه.

■ **المهارات الرقمية:** ويمثل التحدي فيها في تطوير وتحديث المهارات الرقمية داخل المؤسسة، وتعني المهارات الرقمية أن يكون العامل ملاماً باستخدام كافة الأدوات التقنية، ونرى هنا أن غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في استخدام تطبيقات الرقمنة وأدواتها ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق التحول الرقمي. (حامد و هناء عبد الحكيم، 2020، صفحة 256)

■ **شح المخصصات المالية للتحول الرقمي:** إن مكونات البيئة المالية من ميزانيات ودعم مالي احتياطي، إجراءات الشراء للمعدات والتطبيقات والتكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي، لكن في المقابل نجد أن شح الاعتمادات المخصصة للتحول الرقمي سوف تؤدي لا محالة إلى فشله. (ماضي خليل و فليح، 2022، صفحة 06)

■ **مخاطر أمن المعلومات:** عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي الى اختراقها ونرى هنا بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة، ومنها التجسس والاختراق والقرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي ويزيد من مخاوف اعتماده في المنظمات.

■ **الثقافة الرقمية:** في هذا العصر الرقمي ليس أمام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة وفاعلة سوى أن تغرس الثقة في وجدان المستفيد، ولآلية الثقة تأثير حتمي على تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة (عبدالمنعم، 2016، صفحة 1).

■ **ضعف القوانين والتشريعات:** وتمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات الإلكترونية، وهنا نرى بأن غياب القوانين والتشريعات وعدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي والعمليات التي يتضمنها والأنشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

تُعد الموارد البشرية عنصراً مهماً في خطة التحويل الرقمي لأنها تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى. نتيجة للتقنيات الجديدة ورقمنة العمليات التنظيمية، تضطر المؤسسات إلى إجراء تطوير سريع لممارسات إدارة الموارد البشرية، يستلزم هذا التحويل في الممارسات تطوير إجراءات واعتماد ممارسات للتقييم المستمر لكفاءات الموارد البشرية، وإدخال أشكال جديدة لتنظيم العمل والتوظيف، ولذلك يجب على المديرين فهم مواقف الموظفين تجاه التقنيات الجديدة والأنماط السلوكية والحالات النفسية لتنفيذ التقنيات الجديدة بكفاءة، ويجب أن يتعاونوا مع أنظمة تقييم الأداء وحوافز التعويضات لمعالجة المشكلات الجديدة (Abdelaziz & Naama, 2023, pp. 441-442).

2-1 مفهوم وأنواع الأداء الوظيفي

سيتم التطرق الى بعض مفاهيم الأداء الوظيفي وكذا انواعه

2-1-1 مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "مستوى الإنجاز الذي يحققه العاملون في أعمالهم خلال القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم ومهامهم الوظيفية في المنظمة التي يعملون بها، بالكيفية المطلوبة منهم، وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة ومستوى انضباطهم والتزامهم بأنظمة وتعليمات وقوانين المنظمة لإنجاز أعمالهم" (الملك، 2021، صفحة 30).

ويعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: "الجهد الذي يبذله الموظف لإتمام المهام الوظيفية الموكلة إليه، حيث يتسبب هذا السلوك في إحداث تغيير بكفاءة وفعالية يتم من خلاله تحقيق الأهداف التنظيمية" (ابراهيم، 2022).

تعريف آخر للأداء الوظيفي يرى بأنه: "تعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبما يتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها، وهو الطرق التي تؤدي بها المهام والواجبات وذلك كنتيجة نهائية لجهود تثبت القدرة على تحمل المسؤولية ضمن المسميات الوظيفية بما يساهم في إحداث تغيير بكفاءة وفعالية عالية الجودة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية" (زايد، 2023، صفحة 553).

أما (سعد، 2020، صفحة 665) فيرى أن الأداء الوظيفي هو: "الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور".

عُرف الأداء الوظيفي أيضاً على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد" (سالمة و الزهراني، 2012، صفحة 07).

كذلك يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (بحر و مياسة سعيد ، 2013، صفحة 178).

رغم اختلاف الباحثين في تعاريفهم، إلا أن هناك عوامل توحد هذه التعاريف، وهي كما يلي (Abdelaziz & Naama, 2023, p. 442):

-الموظف: وما يمتلكه من معارف، مهارات، قيم، اتجاهات ودوافع؛

-الوظيفة: المتطلبات والتحديات التي تتميز بها وفرص العمل التي توفرها؛

-الإشراف الإداري: مقدار التوجيه والتدريب الذي يتلقاه العامل من المشرف عليه.

مما سبق يمكن القول ان الأداء الوظيفي يشير إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي أنه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. يمكن معرفة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرق عدة، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية، أو عن طريق استطلاع آراء زملائه ومشرفيه.

2-1-2 أنواع الأداء الوظيفي

يصنف الأداء (الحلالية، 2013، صفحة 26) إلى ثلاث أنواع وهي:

- **أداء المهام:** وهو السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى احداث تحويل الافراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

- **الأداء الظرفي:** يشير الاداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي في المنظمة، والأداء هنا ليس دوراً اضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً ممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس، وبذل مجهود اضافي في العمل، أو بذل مجهود اضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الاطار الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية، والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.
- **الأداء المعاكس أو المجابه:** يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحرافات، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة.

2-2 عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

سيتم في هذا المبحث تناول عناصر ومحددات الأداء الوظيفي كما يلي:

2-2-1 عناصر الأداء الوظيفي

من أهم عناصر الأداء الوظيفي نجد ما يلي (فرقط و لعشب، 2023، صفحة 242)

● المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

● نوعية العمل

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

● كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

• 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 المشرفين.

2-2-2 محددات الأداء الوظيفي

حتى يتحقق الأداء التفاعل من قبل الموظف داخل المؤسسة لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ والأساسيات (قرظ و لعشب، 2023، صفحة 243)

- **التدريب:** وهو العملية المستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف دائماً، والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم.
- **تحديد أهداف المؤسسة:** في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.
- **الاستقرار في الوظيفي:** وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج الموظف إلى فترة للتأقلم مع الوضع الجديد.
- **تحقيق التعاون:** عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد مما يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويوفر داخلها مناخاً تنظيمياً مفتوحاً لتحقيق أهدافها.

2-3 تقييم الأداء الوظيفي

تهدف الإدارة من خلال تقييم الأداء الوظيفي إلى تقدير كفاءة الموظف في تحقيقه لأهداف وظيفته بصفة دورية وللوقوف على مدى انجازه لمهام وظيفته في إطار الخطة الموضوعية للمنظمة. كما يعرف تقييم الأداء بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطة الموضوعية مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطة الموضوعية، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً (Saha, 2016, p. 125).

2-3-1 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف كما يلي:

• يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل الخ).

• تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

• تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.

• تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

• تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروؤسيهم.

في ذات السياق يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة والموظف في الآتي:

أولاً: أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسات (Carlos, 2002, p. 01)

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل بين العاملين في المؤسسات؛

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور في عمل المؤسسة؛

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات في تطور عمل المؤسسات؛

- مساعدة المؤسسات على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة في التقييم.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين بالمؤسسات (شيخة، 2010، صفحة 60)

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسات؛

- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين في المؤسسات.

- استعراض الانجاز الماضي للمرووسين والنتائج المتحققة من ذلك الإنجاز؛

- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء بحيث يتم تعزيز الأولى وعلاج الثانية؛

- البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل.

- الاستماع لوجهة نظر المرؤوس وشعوره تجاه العمل الذي يؤديه زملائه ورؤسائه في العمل، وظروف العمل وسياسات الادارة بوجه عام.

- توفير جو من الصراحة والتشجيع وجعل المرؤوس يشعر بأن المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات.

2-3-2 مراحل تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تحديد معايير الأداء

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي (صبحي، 2022، صفحة 1):

- **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء.
- **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
- **الثبات:** أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
- **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.
- **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانياً: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤسسيه.

ثالثاً: قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامساً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادساً: الإجراءات التصحيحية

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته ويحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

2-3-3 أساليب وطرق تقييم الأداء

يرى فرارجه أن أساليب وطرق التقييم تتمثل في الآتي (فرارجه، 2018، صفحة 01):

- طريقة الإدارة بالأهداف ويصلح هذا الأسلوب لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المؤسسة، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير نسبياً. طريقة المقارنة بين العاملين حسب مستوى أدائهم ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل وجهد كبير، كلما زاد عدد العاملين الذين تجري بينهم المقارنة من حيث مستوى الأداء؛
- طريقة تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الأفراد: إن هذا الأسلوب لا يضمن الموضوعية في عملية التقييم، فقد تتدخل اعتبارات شخصية في تقييمهم لمستوى أداء زميلهم في العمل؛
- طريقة الاختبارات الدورية للحكم على مدى كفاءة العاملين في النهوض بأعباء عملهم الحالي، أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى. وهذا الأسلوب لا يصلح للكشف عن صفات العاملين وقدراتهم الذاتية المتعلقة أساساً بشخصياتهم. طريقة مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء: وهي التي تحدد وحدات العمل اللازم انجازها بمستوى معين من الجودة في وحده زمنية معينة (ساعة، يوم، أسبوع، شهر). إن استخدام هذا الأسلوب يغفل الخصائص الشخصية للعاملين والمتصلة بأعمالهم؛
- طريقة إعداد التقارير الدورية اعداد التقارير عن أداء العاملين والكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، إلى جانب الصفات؛
- طريقة إعداد التقارير الدورية اعداد التقارير عن أداء العاملين والكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، إلى جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف، مثل البداهة والمواظبة والحماس والتعاون وغيرها. الطريقة الوصفية لتقييم الأداء وذلك بأن تحدد عناصر التقييم، ويقدر مستوى أداء الفرد بتحديد مستوى أدائه بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، وفي النهاية، يكون التقدير الكلي لمستوى أداء الفرد هو ذاته مستوى الأداء الغالب في مختلف عناصر التقدير.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج

بعد أن تعرفنا في المبحثين السابقين على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والأداء الوظيفي، سنتطرق في هذا المبحث إلى استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، كما سيتم تحديد أبعاد التحول الرقمي وبناء نموذج الدراسة.

1-3 الدراسات السابقة

سيتم تناول الدراسات السابقة وفقا لثلاث تقسيمات وهي دراسات وطنية، دراسات عربية ودراسات أجنبية، كما سيتم عرضها مرتبة زمنيا من الأقدم إلى الأحدث، وأيضا عرض أوجه الاستفادة منها، على أن يتم في الأخير إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

1-1-3 الدراسات الوطنية

-دراسة (بن طيبة و خليل، 2022) بعنوان: التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة2- من وجهة نظر الأساتذة-، مقال، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التحول الرقمي بإدارة التغيير، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجامعة البليدة 2، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك بتصميم استمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (34) مستجوب، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 21)، وفي الأخير تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية قوية بين التحول الرقمي وإدارة التغيير.

-دراسة (راهب و شابي، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مقال، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (استخدام التقنيات الرقمية، رقمته العاملين بالبنك، رقمته العملاء وعلاقتهم) على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للوصول إلى النتائج. وتوصلت الباحثين في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يوجد أثر سلبي لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية (5%)، بينما يوجد أثر إيجابي لرقمته العملاء ورقمته العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية (5%).

-دراسة (فرقظ و لعشب، 2023) بعنوان: التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مقال، الجزائر.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة. لتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية تكونت من (54) عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر. لمعالجة البيانات تم استخدام عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61%) في زيادة أداء الموارد البشرية.

-دراسة (بن قارة و زيغم ، 2023) بعنوان: التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945-قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945 - قائمة - بمختلف أبعاده، المتمثلة في (البعد التقني، البعد البشري، والبعد التنظيمي). للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، والمنهج الإحصائي، لتحليل استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (51) موظف إداري دائم، مستعنيين في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية (spss 20). من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945 - قائمة له أثر على جودة الإدارة الجامعية وأكثر بعد له أثر هو البعد البشري.

-دراسة (بوزيد و دراف، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين لدى جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم الاستبانة كأداة الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب (70) فرداً كما تم الاعتماد على (50) فقط كاستمارة

صالحة للدراسة، وحللت البيانات بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي (Spss). من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن التحول الرقمي يؤدي دوراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة المؤسسة محل الدراسة.

-دراسة (مخرمش و سالمى، 2023) بعنوان: التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-بورقلة، مذكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ (56) عامل في مديرية التوزيع ورقلة- وسط. اعتمدا الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تفرغ وتبويب وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (spss) نسخة (26)، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يتم تطبيق متطلبات التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة بمستوى مرتفع؛ كما ظهر الاتصال التنظيمي أيضاً بمستوى مرتفع في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة؛ وقد بلغ معامل التحديد 0.42 والذي يفسر التباين الحاصل بين الاتصال التنظيمي، أي وجود علاقة تأثير لأبعاد التحول الرقمي (البيانات والموارد البشرية) في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة.

3-1-2 الدراسات العربية

تناولت العديد من دراسات العربية متغيرات الموضوع، نستعرض فيما يلي بعض من هذه الدراسات.

-دراسة (حماد، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، مقال، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة بلغت (318) مفردة من العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS). من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

-دراسة (خميس، 2021) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، مقال، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (251) مفردة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%)، كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية. أوصت الدراسة بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضاً تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

-دراسة (شديد م.، 2021) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مقال، مصر.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء أداء لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور.

-دراسة (بكار، 2022) بعنوان: أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا، أطروحة دكتوراه، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم

تطوير استبانة مكونة من (39) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من المحاكم النظامية في إقليم الشمال التابعة لوزارة العدل الأردنية، بلغ حجم العينة (330) وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، توصلت هذه الدراسة إلى أن المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية تتبنى عملية التحوّل الرقمي وبشكل واضح، حيث بينت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التحوّل الرقمي مرتفعة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحوّل الرقمي بأبعاده المشار إليها سابقاً على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة أنه على المديرين تشجيع استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الأداء وتعديل الإطار التنظيمي لتحقيق الاستراتيجية الرقمية من خلال التطوير المستمر.

-دراسة (سالم و زمزم الجندي، 2023) بعنوان: أثر التحوّل الرقمي على الاداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، مقال، ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي للمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من (110) إدارياً من مديري هذه المصارف، وقد تم استرجاع (101) استبانة، أي بنسبة استرداد تساوي (92%)، وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للفرضيات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحوّل الرقمي (بعد الموارد البشرية، بعد الهيكل التنظيمي، وبعد التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية التابعة لمدينة سرت في ليبيا.

-دراسة (عثمان، 2022) بعنوان: التحوّل الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مقال، مصر.

استهدفت الدراسة تحديد مستوى التحوّل الرقمي وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد العلاقة بين التحوّل الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحوّل الرقمي لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتدعيم التحوّل الرقمي لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (85) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان للعاملين. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التحوّل الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

-دراسة (العتيبي و خوالدي، 2023) بعنوان: أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية، مقال، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة الداخلية السعودية، وقد شملت عينة الدراسة عشوائية بلغ عددها (164) موظف، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر عناصر ومتطلبات التحويل الرقمي (الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية والأجهزة، شبكات الاتصال، وأمن المعلومات) على مستوى أبعاد جودة الخدمة. أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التحويل الرقمي على مستوى جودة الخدمة.

3-1-3 الدراسات الأجنبية

-دراسة (Abdelaziz & Naama, 2023) بعنوان: **The Impact of Digital Transformation Dimensions on the Employees Job Performance: Applying on Four and Five Star Hotels in the Red Sea Governorate**، مقال، مصر.

هدف هذا البحث إلى استكشاف أثر أبعاد التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق. ولتحقيق أغراض هذا البحث استخدم الباحثين المنهج الوصفي على عينة عشوائية عنقودية من العاملين بالفنادق، وتم توزيع الاستبيانات (283 مشاركا) في فنادق الأربع وخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر خلال الفترة من مايو إلى أغسطس 2023. وأظهرت النتائج أن الفنادق تسعى إلى نشر الثقافة التنظيمية وتبني إستراتيجية التحويل الرقمي لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص. علاوة على ذلك، هناك تأثير كبير لأبعاد التحويل الرقمي (إستراتيجية التحويل الرقمي، ثقافة التحويل الرقمي، والبعد الإنساني للتحويل الرقمي، والبعد الإجرائي والفني للتحويل الرقمي) على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق، ووفقاً للبحث، يجب على الفنادق أن يكون لديها قسم متخصص للتحويل الرقمي، كما يجب على الفنادق تعزيز إدارة الأداء من خلال تحديد أوقات إنجاز المهام، وقياس الانحرافات إلكترونياً، على إدارة الفنادق تطوير خطة لأمن المعلومات والاحتفاظ بنسخ احتياطية آمنة لجميع بيانات النزلاء والعاملين، بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب العاملين وتغيير طبيعة التدريب من خلال دمج الندوات والدورات التدريبية عبر الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال عن بعد.

دراسة (Jimoh & Adenekan, 2024) بعنوان: **The European Journal of Science, Innovation and Technology**، مقال، نيجيريا.

تناولت هذه الدراسة تأثير قدرات التحول الرقمي على الأداء التكيفي للموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي العامة في جنوب غرب نيجيريا. تم استخدام تصميم المسح الوصفي الذي يتضمن جمع البيانات الكمية وكان السكان يتألفون من الموظفين الإداريين في (14) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الفيدرالية، تم اختيار (373) منها من خلال تقنية أخذ العينات المنهجية متعددة المراحل. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان مكون من 4 درجات مع عدد من التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط، بينما تم اختبار الفرضية المصاغة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى أهمية (0.05). لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القدرات التحويلية والقدرات الرقمية لها تأثير نسبي ومشارك كبير على الأداء التكيفي للموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفيدرالية في جنوب غرب نيجيريا. وخلصت الدراسة إلى أن قدرات التحول الرقمي هي عوامل حاسمة تكمن وراء الأداء التكيفي للموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفيدرالية في جنوب غرب نيجيريا ومؤسسات التعليم العالي العامة الأخرى. وأوصت بأنه يجب إدارة مؤسسات التعليم العالي العامة في نيجيريا أن تكثف جهود التحول الرقمي، بينما يجب على الموظفين الإداريين بذل جهود واعية للتطوير الذاتي في الاستخدام الماهر للموارد الرقمية لتمكينهم من الملاءمة والعمل بفعالية في بيئة تعتمد على التكنولوجيا لمؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Li, Su, Zhang, & Mao, 2017) بعنوان: **Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective**، مقال، الصين.

بحثت هذه الدراسة في كيفية قيام رواد الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ذوي القدرات المحدودة والموارد المحدودة بقيادة التحول الرقمي في شركاتهم، وهي ظاهرة لا تزال غير مدروسة في الأدبيات الموجودة. قام الباحثين في هذه الدراسة بإجراء بحث نوعي حول التحول الرقمي إلى التجارة الإلكترونية عبر الحدود التي تمر بها (7) شركات صغيرة ومتوسطة على منصة علي بابا الرقمية، إشتق الباحثين بشكل استقرائي نموذج عملية يهدف إلى وصف وشرح كيف يقوم رواد الأعمال من الشركات الصغيرة والمتوسطة، بدعم من مزود خدمة المنصة الرقمية، بقيادة التحول الرقمي من خلال تجديد الإدراك الإداري، وتنمية رأس المال الاجتماعي الإداري، وبناء فريق العمل، وبناء القدرات التنظيمية. يعمل هذا النموذج على توسيع فهمهم لكل من ريادة الأعمال الرقمية والتحول الرقمي. كما يقدم رؤى جديدة حول كيف يمكن لمقدمي خدمات المنصات الرقمية مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التحول والمنافسة.

3-2 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة الوطنية، العربية والأجنبية والتي تم تناولها في هذه الدراسة خلصنا إلى النقاط التالية:

- أغلب الدراسات أكدت على أهمية التحويل الرقمي في كل القطاعات،
- تناولت بعض الدراسات متطلبات التحويل الرقمي في المؤسسات،
- حاولت بعض الدراسات التعرف على أهم التحديات والمعوقات التي تواجه التحويل الرقمي،
- تناولت جل الدراسات دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسات الإدارية وكذا الاقتصادية،
- قياس الأداء في المؤسسات والإدارات يتعدى استخدام المؤشرات الكمية ويجب إضافة المؤشرات النوعية كالرضا مثلا.

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية فتتمثل في:

- المساهمة في إعداد وتأسيس الإطار النظري لمتغيرات الدراسة،
- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية،
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية،
- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة،
- الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات،
- تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)،
- استخراج وتحديد أبعاد التحويل الرقمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا).

كذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في الآتي:

- تناول الأسس النظرية للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي في المؤسسات،
- اختيار المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للإطار النظري وأسلوب الاستبيان في الجانب التطبيقي،
- إبراز أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات،
- تسليط الضوء على أهم متطلبات ومعوقات التحويل الرقمي في المؤسسات،
- التأكيد على أهمية التحويل الرقمي واعتباره مناهجا عمليا ناجعا يساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- أيضا، أغلب الدراسات السابقة كانت حديثة، تم إجراؤها في حدود الخمس سنوات الأخير.

وبالنسبة لنقاط اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- ركزت بعض الدراسات السابقة على عدة أبعاد للتحول الرقمي، في حين ركزت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في: الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا. وبالتالي تعتبر كإضافة نظرية وميدانية بخصوص هذا المجال،
 - تختلف أبعاد التحول الرقمي مع الدراسات السابقة ضمناً، حيث تم اسقاطها على طبيعة القطاع العام الجزائري وخصائصه،
 - أن الدراسة الحالية استهدفت موظفي البلدية باعتبارهم المورد البشري الذي يتولى تنفيذ التحول الرقمي في البلدية وأنهم همزة وصل بين المواطنين وبين ما تسعى البلدية لتحقيقه وما تم إنجازه في تقديم خدمات ذات جودة،
 - أن معظم الدراسات السابقة تمت على المستويات العليا للمؤسسات العمومية، في حين الدراسة الحالية تمت على المستوى المحلي والتي لها علاقة مباشرة مع المواطن والمتمثلة في البلدية،
 - تبحث دراستنا في التحول الرقمي على المستوى المحلي، من خلال دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة.
- وفي الأخير يمكن القول إنه من الطبيعي أن الدراسات السابقة قد تختلف أو تتفق مع دراستنا في نموذج الدراسة أو الأسلوب المتبع أو حتى النتائج المتوصل إليها، وذلك راجع إلى السياق أو البيئة التي تمت فيها الدراسة أو إلى مهارات الباحث أو إلى الأبعاد التي يتم اختيارها تبعاً لنموذج الدراسة.

3-3 استخراج الأبعاد وبناء النموذج

استناداً إلى الدراسات السابقة سيتم تحديد أبعاد التحول الرقمي وبناء نموذج الدراسة النظري.

3-3-1 استخراج الأبعاد

بناء على ما سبق من عرض للدراسات السابقة التي أشارت إلى أبعاد التحول الرقمي، تبنت هذه الدراسة الأبعاد الخاصة بدراسة كل من (بن طيبة و خليل، 2022)، (سالم و زمزم الجندي، 2023) و (بن قارة و زيغم ، 2023) وذلك لارتباطهم الوثيق مع موضوع الدراسة الحالية، حيث تم اعتماد الأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي التالية: الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.

أولاً: الموارد البشرية

إن الموارد البشرية عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة. لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية ومن ثم إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق أهدافه المرجوة (سلايمي و بوشي، 2019، صفحة 250).

ثانياً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب للإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة (اليوسف، 2023، صفحة 01).

ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته؛
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة؛
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

ثالثاً: التكنولوجيا

يشير مفهوم التكنولوجيا إلى الأجهزة والأدوات والموارد الإلكترونية التي تستعين بها الشركات عندما تقوم بإنشاء البيانات وإدارتها وتخزينها، إذ تفيدها في تحسين كفاءة الموظفين، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، إلى جانب إدارة العمليات وتحسين رحلة العملاء (بكرة، 2024، صفحة 01).

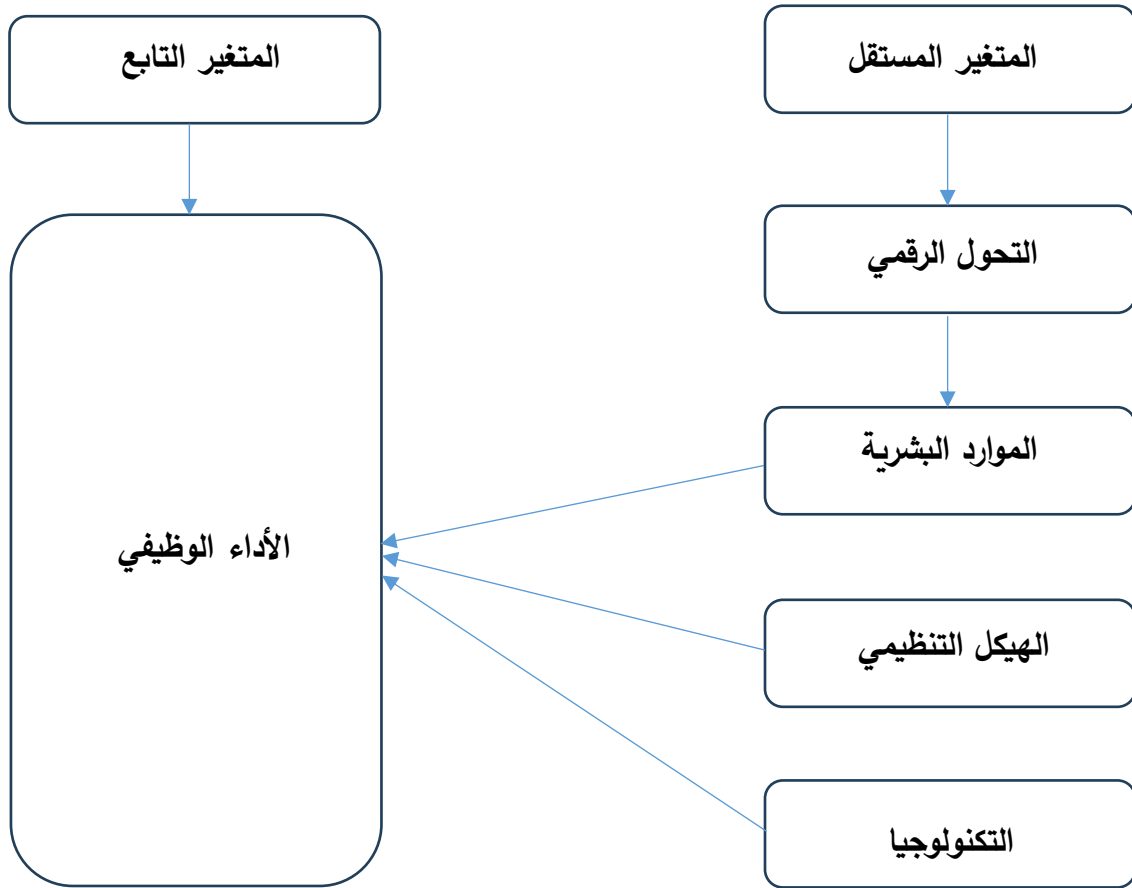
وتتمثل آلية عمل التكنولوجيا الرقمية في تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي، هذا التنسيق القابل للمعالجة والتخزين بسهولة، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والإنترنت والمعالجات الدقيقة.

وتشمل التكنولوجيا الرقمية تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والنكاء الاصطناعي، وبت استخدامهما واضحًا في الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، ومن الأمثلة على التكنولوجيا الرقمية: الهاتف الذكي، وسائل التواصل الاجتماعي، الروبوتات، المواقع الإلكترونية، إنترنت الأشياء، الكتب الإلكترونية، الكاميرات الرقمية، المدونات، التصميم الرقمي، آلات المسح الذاتي.

3-3-2 بناء نموذج الدراسة

من خلال الدراسات السابقة واستخراج الأبعاد تم بناء نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة النظري



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول ان التحول الرقمي مهم للغاية لأنه وسيلة لمواكبة التطور، ويساعد أيضا في تقديم الخدمات بسرعة وبتكلفة أقل، كما يعد التحول الرقمي مهما جدا نظرا لما يحتويه من عناصر وخصائص وأهداف، فإن ظهوره ليس عشوائيا بل نتيجة للتطور التكنولوجي في هذا العصر.

كما أن الأداء الوظيفي مهم ويعتبر عنصرا رئيسيا في العمليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة حيث أنه الجزء الحياتي للمؤسسة لأنه يرتبط بالأشخاص الذين يديرون العمليات وبالطبع يتكون الأداء من مجموعة من العناصر، بعضها يتعلق بمعرفة الوظيفة، وبعضها يتعلق بنوعية العمل وكميته، والمثابرة، والوقت المستغرق، والتكلفة.

ومن خلال الدراسات السابقة المدرجة في هذه الدراسة والتي معظمها توصلت الى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

وبالنظر إلى أن قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت هي في صلب التحول الرقمي، فإنه يجب على المؤسسات اعتماد الأساليب والاستراتيجيات المناسبة في محاولة للاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

الرواسة الميدانية

حالة بلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري لأهم متغيرات الدراسة والذي نعتقد أنه سيكون له مساهمة ودور في البحث عن إجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، الأمر الذي لا يتأتى إلا من خلال التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض هذا الموضوع.

لذلك يأتي هذا الفصل ليسقط ميدانيا ما جاء به الفصل النظري، والذي قسم إلى ثلاث مباحث سيتم من خلالها التعرض إلى ميدان الدراسة والمتمثل في بلدية أولاد عدي القبالة، والتي مثلت منطلقا للبيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها إحصائيا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم (27). نتائج التحليل الإحصائي ستسمح بوصف عينة الدراسة، قياس استجابات أفرادها، إلى غاية التحقق من صحة فرضياتها. وعلية سننتظر في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة ومنهجية الدراسة.

-المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لل فقرات.

-المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة ومنهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى التعرف على بلدية أولاد عدي القبالة والتحول الرقمي فيها، كما سنتعرف أيضا على المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

1-1 التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة

نشأة بلدية أولاد عدي لقبالة بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984 وهي تقع على بعد 30 كلم شرق مدينة المسيلة، يحدها شمالا كل من بلدية تغلعت التابعة لإداريا لولاية البرج وبلدية المعاضيد وغربا بلدية أولاد دراج وشرقا بلدية برهوم أما من الجنوب فيحدها بلدية عين الخضراء، يتوسط البلدية الطريق الوطني رقم 40 الذي يربط عدة ولايات داخلية، هذا الأخير جعل البلدية في موقع استراتيجي هام، كذلك هو موقع فلاحي الذي يعتبر مكسب رزق للكثير من أهالي البلدية، توجد على اراضيها قطعة من شط الحضنة(السبخة).

يتأسس البلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو أعلى هيئة في البلدية، يساعده المجلس الشعبي البلدي المنتخب من قبل مواطني البلدية له صلاحيات مختلفة ومتنوعة.

تتشكل البلدية حسب المادة 15 من قانون 10/11 من (بوضيف، 2014، صفحة 10):

- هيئة تداول تتمثل في المجلس الشعبي البلدي،
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

هذا وتتمثل هيئات البلدية في:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي: يعتبر أهم هيئة في التسيير البلدي وهو ممثل للبلدية وللدولة على إقليمها يتمتع بصفة الضبطية ويرأس المجلس الشعبي البلدي.

- الأمانة العامة: هي جهاز تنفيذي يرأسها الأمين العام ويشرف على مصالح البلدية ويدير أعمالها،
- المجلس الشعبي البلدي: يتشكل المجلس الشعبي البلدي لبلدية أولاد عدي القبالة من (19) عضوا،

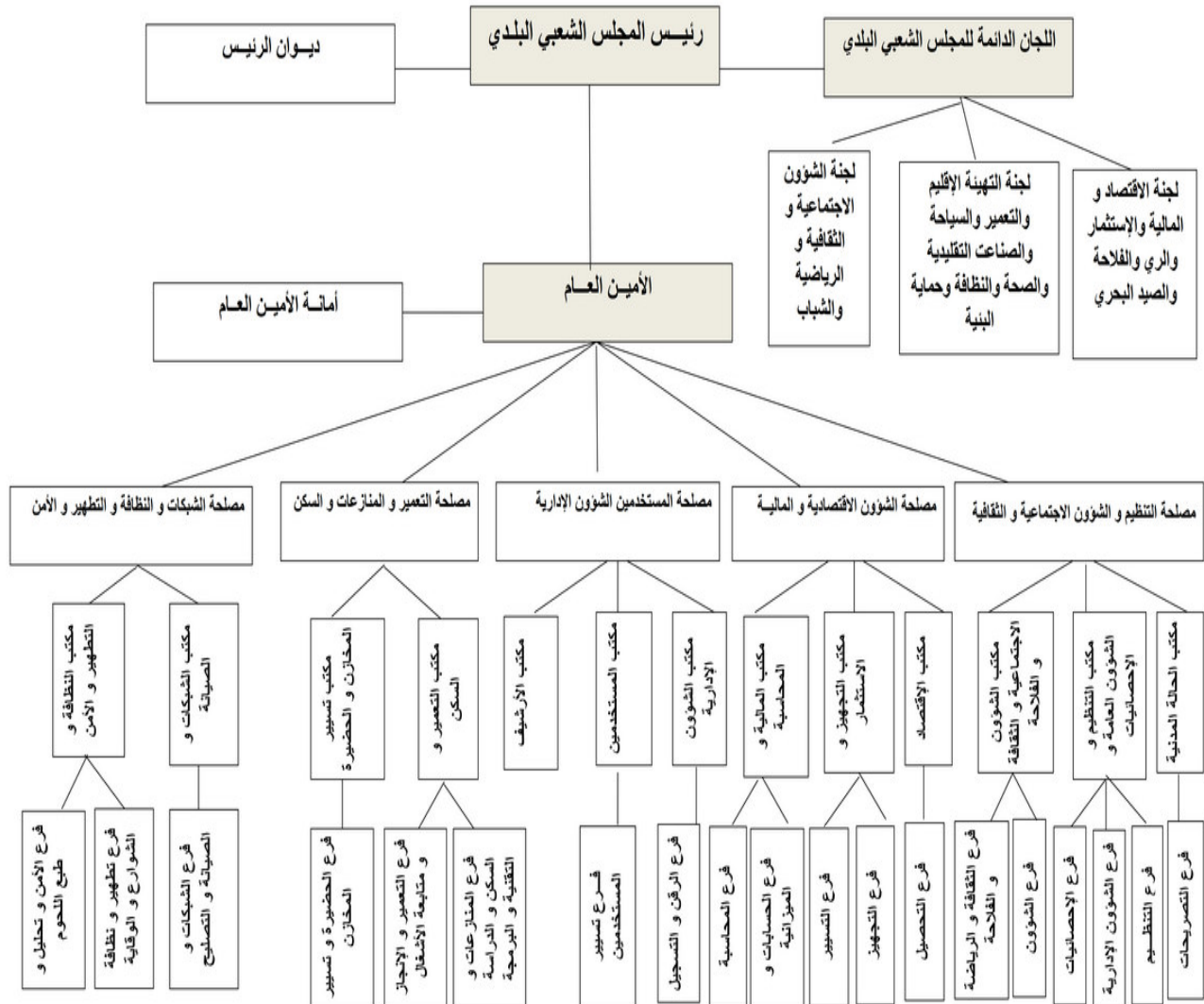
- اللجان البلدية: توجد ببلدية أولاد عدي القبالة (04) لجان (لجنة المالية والاقتصاد والاستثمار، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، لجنة تهيئة الاقليم والتعمير والسياحة والصناعة التقليدية والصحة والنظافة وحماية البيئة، لجنة الفلاحة والري)،
- المصالح التقنية: موضوعة تحت سلطة الأمين العام للبلدية وتحتوي على المكاتب التالية: مكتب البناء والتعمير، مكتب قطاع الأشغال العمومية والري، مكتب الصفقات العمومية،
- المصالح الإدارية: وعددها 04 من بينها مصلحة النشاطات الاجتماعية، المصلحة التقنية، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة، ومصلحة الصفقات والمالية.

1-1-1 الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد عدي لقبالة

يتخذ تنظيم إدارة البلدية حسب الأهمية وحجم المهام المسندة إليها ولاسيما منها المتعلقة بما يلي:

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين - تنظيم مصلحة الحالة المدينة وسيرها وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها - مسك بطاقيه الناخبين وتسييرها - إحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية، والمقيمين بها في إطار تسيير بطاقيه الخدمة الوطنية - النشاط الاجتماعي الثقافي، والرياضي - تسيير الميزانية والمالية مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة - تسيير مستخدمي البلدية - تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها - أرشيف البلدية الشؤون القانونية والمنازعات.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة.



المصدر: من وثائق البلدية.

1-1-2: التحول الرقمي في بلدية أولاد عدي لقبالة

أولاً: الرقمنة في بلدية أولاد عدي لقبالة

تتم عملية رقمنة البلدية من خلال استخدام وسائل وتقنيات إلكترونية حديثة لرقمنة كل ما هو موجود على مستوى البلديات، واخضاعها للتسيير بطريقة آلية لتحقيق الشفافية والفعالية من جهة، ولمواكبة التطور التكنولوجي من جهة أخرى، وقد جاءت عملية الرقمنة كتجسيد لمخطط عمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الجزائرية المتعلق بعصرنة الإدارة العمومية وتحويلها إلى إدارة إلكترونية بهدف للوصول إلى بلدية إلكترونية عصرية مزودة بأحدث التقنيات والأنظمة المعلوماتية خدمة للمواطن (سمية، 2020، صفحة 45).

حيث بدأ العمل في رقمنة السجلات المدنية وعقود الزواج وكل السجلات الورقية ابتداء سنة 2010، وتمت عملية الرقمنة في البلدية من خلال استخدام وسائل وتقنيات إلكترونية (جهاز الاعلام الالي، الماسح الضوئي، الشبكة الداخلية والخارجية) حيث تم رقمنة كل ما هو موجود على مستوى البلدية نهاية سنة 2018، وتم اخضاعها للتسيير بطريقة آلية،

ولقد جاءت عملية الرقمنة كتجسيد لمخطط عمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية المتعلق بعصرنة الإدارة العمومية وتحويلها إلى إدارة إلكترونية والذي شرعت فيه الوزارة مع بداية عام 2013، وهذا من أجل الوصول إلى بلدية إلكترونية عصرية مزودة بأحدث التقنيات والأنظمة المعلوماتية في إطار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن (سارديو و جزار، 2024، صفحة 655).

ثانياً: مظاهر التحول الرقمي في البلدية

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الجزائري الذي يهدف إلى عصرنة المرفق العمومي وذلك بتحسين أداء الإدارة العمومية وترقية الخدمات المقدمة للمواطنين، تم تجسيد العديد من المشاريع منها مشروع البلدية الإلكترونية E-commune والذي يهدف الى:

- تجسيد الحوكمة في الإدارة،
- تقريب الإدارة من المواطن،
- التخفيف على المواطن من خلال الشباك الموحد،
- تقليص التكاليف واستخدام أمثل للموارد،
- تداول سلس للمعلومات بين الإدارة والمواطن،

- الوصول إلى مواطن فاعل في تنمية بلديته.

ويرتكز هذا المشروع على تكوين المورد البشري المؤهل، تحسين مسار تقديم الخدمات، إعادة النظر في التنظيم من خلال الهياكل وكذا الإطار القانوني، توفير البنية التحتية اللازمة (التكنولوجيا).

والغاية مما سبق هي جعل المواطن محور النشاط العمومي حيث تصبح الخدمة العمومية أقل تكلفة، متاحة 24/24 سا، بسيطة، فعالة (خلية الاتصال بوزارة الداخلية، 2018، صفحة 28).

وقد تجلى هذا المشروع من خلال رقمنة سجلات الحالة المدنية، عن طريق استحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية (تبيينة، 2020، صفحة 540)، بهدف تمكين المواطنين من الحصول على وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية ودون التقيد ببلدية مقر الميلاد أو الإقامة إلى جانب توفير أرضية إلكترونية للمعطيات كأداة ربط بين مختلف المؤسسات والهيئات، ويحتوي بواسطة وسيلة رقمية على الوثائق التالية: عقود الميلاد عقود الزواج وعقود الوفيات، وكذا التعديلات والإغفالات والسجلات أو التصحيحات التي يتم تدوينها، مع الإشارة إلى أن وثيقة الحالة المدنية المرسلة بالطريقة الإلكترونية تتمتع بنفس شروط الصحة التي تتمتع بها الوثيقة الأصلية، متى أعدت وفق قواعد السلامة والأمن المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

كذلك تم تحويل معظم الوثائق الورقية إلى وثائق بيومترية إلكترونية كجواز السفر البيومتري الذي تم العمل به منذ بداية سنة 2016، وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية (سنة 2016)، ورخصة السياقة (2018)، وإمكانية استخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد من خلال لا مركزية استخراج الوثائق وخدمة الشباك الموحد وهذا من أجل القضاء على الإدارة التقليدية الورقية وتعويضها بإدارة إلكترونية عصرية تستجيب لتطلعات المواطن، وتمكينهم من خدمات راقية في أقل وقت وجهد ممكن (بلحربي، 2022، صفحة 256)، كما توجد خدمات أخرى مثل: الطلب الإلكتروني لتسجيل التصريح التأسيسي للجمعيات البلدية ولجان الأحياء، والتسجيل الإلكتروني للحج، وغيرها من الخدمات عن طريق بوابة الخدمات الإلكترونية عن بعد الموجودة في موقع وزارة الداخلية الجزائرية على شبكة الأنترنت.

ثالثاً: مراحل التحول الرقمي في بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة

مرت عملية الرقمنة ببلدية أولاد عدي لقبالة بمراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة تحضيرية لرقمنة السجلات الورقية، حيث تمت العملية بعدة خطوات:

أ- الإحصاء الشامل لجميع السجلات والعقود الورقية وترتيبها من أجل القيام بعملية المسح الضوئي لها،

ب- بداية استخراج شهادة الميلاد S12 في نهاية سنة 2010، وتعتبر هذه العملية أول تطبيق إلكتروني على مستوى البلدية،

ت- المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية في نهاية سنة 2012 حيث تم تصوير جميع صفحات السجلات والعقود بواسطة الماسح الضوئي، وتم الانتهاء من العملية سنة 2013 على أن تُدرج في السجل الآلي للحالة المدنية سنة 2014،

ث- حجز البيانات آلياً من خلال تكليف مهندس البلدية في الاعلام الآلي ومساعديه بوضع قاعدة بيانات محلية، حيث تم ادخال بيانات السجلات المسوحة ضوئياً في جهاز الاعلام الآلي،

ج- اصدار الوثائق بطريقة إلكترونية بعد اكتمال عمليات المسح الضوئي للسجلات واعداد قاعدة بيانات محلية للبلدية أصبحت الشبكة المحلية جاهزة لتقديم خدمات الإصدار أو الطباعة للمواطنين.

المرحلة الثانية: بعد صدور قانون 08/14 المتعلق بالحالة المدنية تم فتح شباك السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، كما تم في هذه المرحلة حجز البيانات الخاصة باستخراج شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة والشهادة العائلية.

كما تم إنشاء المصلحة البيومترية نهاية سنة 2015 للتكفل بكل اعمال الرقمنة وإصدار الوثائق البيومترية (بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، جواز السفر البيومتري).

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة التي تدخل ضمن استكمال رقمنة بلدية أولاد عدي لقبالة، في إطار مشروع البلدية الإلكترونية وذلك من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات الإلكترونية وتفعيلها، فعلى مستوى المصلحة البيومترية تم الشروع في إصدار جواز السفر البيومتري سنة 2016، واصدار بطاقة التعريف البيومترية سنة 2016، أما رخصة السياقة البيومترية في 2019.

1-2 منهجية ومجتمع الدراسة

سنتطرق الى عرض المنهج المتبع في هذه الدراسة.

1-2-1 منهجية الدراسة

أولاً: المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وذلك لتناسبه مع هذه الدراسة ولأنه يقوم على جمع البيانات وتصنيفها، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات بالاعتماد على المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

أ- **البيانات الثانوية:** تم جمعها من مراجع مختلفة منها: الكتب، المقالات، الرسائل والمذكرات، التقارير، الأبحاث والدراسات السابقة المتخصصة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المختلفة والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

ب- **البيانات الأولية:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك باعتباره أداة القياس المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (المرامحي، 2024)، ويعد مقياس ليكرت الخماسي (1-5) العمل الأكثر شهرة ل ليكرت والذي كان نتاجا لبحثه في رسالة الدكتوراه بعنوان:

"أسلوب لقياس المواقف الاتجاهات"، وكان تقريره الأصلي بعنوان "تقنية لحساب الاتجاهات" نشر في مجلة: (Archives of Psychology) عام 1932م.

تم توزيع الاستبانة يدويا بهدف تجميع البيانات اللازمة لهذه الدراسة ومعالجتها احصائيا بالاستعانة ببرنامج (SPSS) نسخة (27).

1-2-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مختلف مصالح بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة والذي يبلغ عددهم 250 موظف بمختلف الرتب.

أولا: عينة الدراسة

تمثل عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في مختلف مصالح بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة مع اختلاف فئاتهم من العمر والجنس والمستوى التعليمي، حيث تم توزيع 30 استبانة على الموظفين بالبلدية وتم استرجاعها كلها وبالتالي نقول بأن عينة الدراسة هي 30 موظفا.

ثانيا: أداة الدراسة

تم اعتماد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

أ- **خطوات بناء وتصميم الاستبيان:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة واسترشادا بدراسة (سالم و زمزم الجندي، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، ليبيا، تم تصميم استمارة الاستبيان وفقا للخطوات التالية:

- تم صياغة محاور وفقرات لاستمارة الاستبيان في صورتها الأولية،
- عرض استمارة الاستبيان على الأستاذة المشرفة وتعديلها حسب ملاحظاتها وتوجيهاتها،
- عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين وتعديلها حسب توجيهاتهم (أنظر الملحق رقم:05)،
- ضبط استمارة الاستبيان في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم:04)

ب- **وصف الاستبيان:** تضمن استبيان الدراسة على (26) فقرة في صورته النهائية وللتعرف على مستوى موضوع الدراسة جاء الاستبيان مقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: وهو خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تمثلت في: (المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

الجزء الثاني: وتم تقسيمه الى محورين حسب كل متغير

المحور الأول:

حيث تضمن الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) حسب كل بُعد:

- بُعد الموارد البشرية للتحول الرقمي وعددها (04)،
- بُعد الهيكل التنظيمي للتحول الرقمي وعددها (04)،
- بُعد التكنولوجيا للتحول الرقمي وعددها (05)،

المحور الثاني: تضمن الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وعددها (10).

ت- **تصحيح الاستبيان:** تم تصحيح فقرات الاستبيان وفقاً لخمسة مستويات حسب ليكارت الخماسي بحيث تعطى القيمة 05 لموافق تماما، و04 لموافق، و03 لغير متأكد، و02 لغير موافق، و01 لغير موافق تماما.

ث- **الخصائص السيكومترية للاستبيان:** بهدف معرفة مدى صلاحية تطبيق الاستبيان في الدراسة تم التأكد من حساب الخصائص السيكومترية المتمثلة في الصدق للاستبيان بتحكيمة بمجموعة من الأساتذة وعن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 27 من خلال:

- اختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحية الاستبيان للتحليل الإحصائي،
- اختبار التوزيع الطبيعي لتحديد طبيعة البيانات،
- الاختبارات الوصفية كالتكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام للإجابات وأراء أفراد العينة،
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة.

ج- صدق وثبات أداة الدراسة

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين المتخصصين في علوم التسيير، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة.
- **صدق الاتساق الداخلي:** بعد حسابنا لقيمة ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.876) وهي قيمة مرتفعة وأكبر تماما من (0.70)، والجدول التالي يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (01): معامل الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ).

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الموارد البشرية	04	0.912
الهيكل التنظيمي	04	0.785
التكنولوجيا	05	0.839
الأداء الوظيفي	10	0.850
المجموع	23	0.876

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة
من خلال الجدول يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة نسبيا بالنسبة لكل المحاور التي تتضمنها الدراسة
حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ محصورة بين (0.785-0.912) وهي كلها أكبر من 0.70، وبالتالي فالنتائج
مقبولة من الناحية الإحصائية وأن عبارات محاور الاستبيان تتسم بالثبات (محمد، 2022، صفحة 01).

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لل فقرات

سيتم التطرق الى خصائص العينة المعنية بالدراسة وتحليل فقرات الاستبيان

1-2 خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة
في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
33.30 %	10	نكر
66.70 %	20	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فرداً، حيث شكلت
نسبة الإناث (66.7%) ضعف نسبة الذكور (33.3%) وهذا يدل على تمكين المرأة في العمل.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في
الجدول التالي:

الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
83.30 %	25	من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة	04	13.30 %
أكثر من 50 سنة	01	03.30 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا، نلاحظ أن الذين عمرهم بين 30 و 40 أي بنسبة 83.3%، في حين بلغ الذين عمرهم بين 40 و 50 نسبة 13.3%، ونسبة 3.3% بالنسبة لفق 50 سنة، وبالتالي فأفراد العينة من الشباب.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
06.70 %	02	ثانوي او أقل
63.30 %	19	ليسانس
23.30 %	07	ماستر
06.70 %	02	دبلوم مهني
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا، نلاحظ أن هناك فردين فقط لهم مستوى ثانوي بنسبة 6.70%، وأن عدد الذين لهم مستوى الليسانس 19 فردا أي بنسبة 63.30%، في حين عدد الذين لهم مستوى الماستر 07 فردا بنسبة بلغت 23.30%، وفردين لديهم دبلوم مهني بنسبة 6.70%، وعليه فإن أغلب أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (ليسانس، ماستر).

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
06.70 %	02	عون
13.30 %	04	ملحق
80 %	24	متصرف
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا، نلاحظ أن هناك فردين يشغلون وظيفة عون بنسبة بلغت 06.70%، ووظيفة ملحق بأربعة أفراد بنسبة 13.30%، في حين بلغت حجم ذوي الوظيفة متصرف 24 فردا أي بنسبة 80%، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي الوظيفة متصرف.
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
80 %	24	اقل من 05 سنوات
16.70 %	05	06 - 15 سنة
03.30 %	01	16 فأكثر
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة
من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم
خبرة اقل من 05 سنوات قد بلغ عددهم 24 فرداً أي بنسبة 80%، والذين لديهم خبرة بين 06 و15 سنة بلغ
عددهم خمسة أفراد أي بنسبة 16.70%، وواحد فقط لديه خبرة أكثر من 16 سنة أي بنسبة 03.30%، وعليه
فإن أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات الخبرات مختلفة.

2-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاستعانة في هذه الدراسة ببرنامج (spss) نسخة 27 في إجراء التحليل الإحصائي للاستبيان، حيث
يعمل هذا الأخير على فرز المعلومات وتحليلها ومن ثم فك رموز المعادلات الإحصائية وإظهار النتائج من خلال
عرض المعلومات وحصرها على البرنامج وترميزها، وكذلك عرض البرنامج وتحليل المتغيرات ويتم فيها الكشف
عن أنواع الروابط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وكتابة البرنامج لتعليقات وتحليلات حول هذه العلاقة
بعد تصنيفها وتحديدتها على البرنامج.

واعتمد الطالبين في دراستهما على الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ التكرار والنسب المئوية،
- ❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري،
- ❖ معامل الثبات: ألفا كرونباخ،
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي،
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط.

تحديد مستويات الاستبيان

وذلك من خلال التطرق إلى التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة، ويعرض المؤشرات الإحصائية
الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أهمية إجابات أفراد العينة
وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة واتجاهها، وهذا كما في الجدول التالي:

الجدول (07): اتجاه الرأي مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط	اتجاه الرأي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	لا أوافق تماماً	درجة منخفضة جداً

درجة منخفضة	لا موافق	من 1.80 إلى 2.59
درجة متوسطة	غير متأكد	من 2.60 إلى 3.39
درجة عالية	موافق	من 3.40 إلى 4.19
درجة عالية جدا	أوافق تماما	من 4.20 إلى 5

المصدر: (المرامحي، 2024).

2-3 التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي)

سننتقل الى تحليل فقرات المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة بمجموع 13 فقرة،

2-3-1 تحليل نتائج بعد الموارد البشرية للتحول الرقمي: ويتكون هذا المحور من أربع فقرات، ولقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول (08): مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعده الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
01	بلديتكم خطة لتكوين وتطوير الموظفين لمواكبة التحول الرقمي.	3	1.46	04	متوسطة
02	تهدف بلديتكم للوصول إلى أكبر شريحة من المواطنين عبر التحول الرقمي.	3.2	1.27	03	متوسطة
03	تقوم بلديتكم بتوطين التحول الرقمي من أجل تسريع المعاملات بين الأفراد.	3.23	1.3	01	متوسطة
04	تقوم بلديتكم بتوظيف ذوو الخبرات والكفاءات.	3.23	1.43	02	متوسطة
	مجموع الفقرات	3.16	1.22		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعده الموارد البشرية: أن معظم إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على فقرات البعد الأول، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد الأول 03.16 أي باتجاه مستوى متوسط، وانحراف معياري قدره 1.22، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 03 و03.23 ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

الفقرة رقم (03) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.23 وانحراف معياري قدره 1.3 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وأن مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية تقوم بتوطين التحول الرقمي.

الفقرة رقم (02) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.23 وانحراف معياري قدره 01.43 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وأن مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية تقوم بتوظيف ذوو الخبرات والكفاءات.

الفقرة رقم (04) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.20 وانحراف معياري قدره 1.27 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وأن مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية تهدف للوصول إلى أكبر شريحة من المواطنين عبر التحول الرقمي.

الفقرة رقم (01) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 03 وانحراف معياري قدره 01.46 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وأن مستوى الأهمية متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية لديها خطة لتكوين وتطوير الموظفين لمواكبة التحول الرقمي.

2-3-2 تحليل نتائج بُعد الهيكل التنظيمي للتحول الرقمي: ويتكون هذا المحور من أربع فقرات، ولقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول (09): مؤشرات إجابات أفراد العينة لبُعد الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
05	يساهم الهيكل التنظيمي في تنفيذ عمليات التغيير بسلاسة.	3.43	1.04	01	عالية

منخفضة	04	0.96	2.37	تقوم بلديتكم بمراجعة توزيع المسؤوليات بشكل دوري مواكبة للتغيرات البيئية.	06
متوسطة	03	1.10	2.87	التغييرات الجوهرية في إجراءات الهيكل التنظيمية تواكب رؤية البلدية تجاه التحول الرقمي.	07
متوسطة	02	1.15	3.3	تعمل بلديتكم على إدخال تقنيات حديثة لتسهيل تدفق الاتصالات بين الأقسام والمصالح المختلفة.	08
متوسطة		0.83	2.99	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعد الهيكل التنظيمي: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات البعد الثاني، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد الثاني 02.99 أي باتجاه مستوى درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 0.83 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه هذا البعد، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين 02.37 و03.43 ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

الفقرة رقم (05) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.43 وانحراف معياري قدره 01.04 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وان مستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الهيكل التنظيمي يساهم في تنفيذ عمليات التغيير بسلاسة.

الفقرة رقم (08) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.40 وانحراف معياري قدره 01.15 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وان مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية تعمل على إدخال تقنيات حديثة لتسهيل تدفق الاتصالات بين الأقسام والمصالح المختلفة.

الفقرة رقم (07) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 02.87 وانحراف معياري قدره 1.10 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وان مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن التغييرات الجوهرية في إجراءات الهيكل التنظيمية تواكب رؤية البلدية تجاه التحول الرقمي.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة
 الفقرة رقم (06) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 02.37 وانحراف معياري قدره 00.96 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه هذه الفقرة، وأن مستوى الأهمية بدرجة منخفضة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة على أن البلدية تقوم بمراجعة توزيع المسؤوليات بشكل دوري مواكبة للتغيرات البيئية.

2-3-3 تحليل نتائج بُعد التكنولوجيا للتحويل الرقمي: ويتكون هذا المحور من خمس فقرات، ولقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول (10): مؤشرات إجابات أفراد العينة لبُعد التكنولوجيا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
09	تقوم البلدية بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر.	3.67	0.84	01	عالية
10	تعمل البلدية على تطوير نماذج لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسئوليات.	3.13	0.97	04	متوسطة
11	تسعى البلدية إلى تحديث أجهزتها الالكترونية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات.	3.43	01.19	02	عالية
12	تعمل البلدية على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال الحديثة.	3.1	01.12	05	متوسطة
13	تعمل البلدية على تقديم التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين بها.	3.33	01.03	03	متوسطة
	مجموع الفقرات	3.33	0.81		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعد التكنولوجيا: أن معظم إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على فقرات البعد الثالث، حيث بلغ المتوسط الكلي 03.33 أي باتجاه مستوى درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 0.81 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه هذا

البعد، وان كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين 03.10 و 03.67 ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل فقرة كما يلي:

الفقرة رقم (09) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.67 وانحراف معياري قدره 00.84 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن البلدية تقوم بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر.

الفقرة رقم (11) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.43 وانحراف معياري قدره 01.19 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية تسعى إلى تحديث أجهزتها الالكترونية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.

الفقرة رقم (13) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.33 وانحراف معياري قدره 1.03 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية تقوم بتقديم التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين بها.

الفقرة رقم (10) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.13 وانحراف معياري قدره 00.97 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن البلدية تعمل على تطوير نماذج لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسئوليات.

الفقرة رقم (12) احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.10 وانحراف معياري قدره 01.12 وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البلدية تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال الحديثة.

2-3 التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

سيتم التطرق الى تحليل عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمجموع عشر فقرات، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (11): مؤشرات إجابات أفراد العينة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
14	يتحلى الموظفون بالأخلاق الحميدة ويتعدون عن العبارات غير اللائقة.	04.23	0.73	01	عالية جدا
15	يتصرف الموظفون بفاعلية في المواقف الطارئة.	03.93	0.83	02	عالية
16	يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجدول الزمنية.	02.67	0.84	10	متوسطة
17	يقوم الموظفون بالمهام الموكلة إليهم بسرعة وكفاءة وفي الوقت المحدد.	03.43	0.86	09	عالية
18	يتعاون الموظفون مع زملائهم ويحافظون على علاقات جيدة معهم لتحقيق مصلحة البلدية.	03.86	0.82	04	عالية
19	يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	03.83	0.91	05	عالية
20	يحرص الموظفون على انجاح مهامهم بفاعلية عالية.	03.90	0.84	03	عالية
21	يقوم الموظفون بتعزيز وتوثيق العلاقات بين المواطنين والبلدية.	03.70	0.95	06	عالية
22	تهتم البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	03.43	01.25	08	عالية
23	يتقبل الموظفون النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر.	03.467	0.86	07	عالية
	مجموع الفقرات	03.65	0.59		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كانت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 03.65 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.59 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا المتغير، كما نلاحظ أن إجابات

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة
أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 02.67 و 04.23 ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب
كل عبارة كما يلي:

الفقرة رقم (14) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 04.23 وانحراف معياري قدره 00.73 وهي
أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة
عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفون يتحلون بالأخلاق الحميدة وابتعدون عن العبارات غير
اللائقة.

الفقرة رقم (15) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 03.93 وانحراف معياري قدره 00.83 وهي
أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة
عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان الموظفون يتصرفون بفاعلية في المواقف الطارئة.

الفقرة رقم (20) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر ب 03.90 وانحراف معياري قدره 0.84 وهي
أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة
عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان الموظفون حريصون على انجاح مهامهم بفاعلية عالية.

الفقرة رقم (18) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر ب 03.86 وانحراف معياري قدره 00.82 وهي
أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة
عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفون متعاونون مع بعضهم البعض ويحافظون على علاقاتهم
الجيدة لتحقيق مصلحة البلدية.

الفقرة رقم (19) احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 03.83 وانحراف معياري قدره 00.91
وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية
بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان الموظفون يعملون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

الفقرة رقم (21) احتلت الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر ب 03.70 وانحراف معياري قدره 0.95 وهي
أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة
عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان الموظفون يقومون بتعزيز وتوثيق العلاقات بين المواطنين
والبلدية.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة

الفقرة رقم (23) احتلت الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.46 وانحراف معياري قدره 00.86 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفون يتقبلون النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر.

الفقرة رقم (22) احتلت الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.43 وانحراف معياري قدره 01.25 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان البلدية تهتم بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.

الفقرة رقم (17) احتلت الترتيب التاسع بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.43 وانحراف معياري قدره 0.86 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ن الموظفون يقومون بالمهام الموكلة إليهم بسرعة وكفاءة وفي الوقت المحدد.

الفقرة رقم (16) احتلت الترتيب العاشر بمتوسط حسابي يقدر بـ 02.67 وانحراف معياري قدره 0.84 وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة تجاه هذه العبارة، وان مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على ان الموظفون يحترمون أوقات العمل والمواعيد والجدول الزمنية.

اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على استبيانات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة نستخدم طريقة اختبار Shapiro Wilk لأن عدد العينة اقل من 50 (فالتة و لطيفة، 2019)، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

نتيجة الاختبار	Shapiro-Wilk			استبيان الدراسة
	Sig	df	Statistic	

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.199	30	0.953	المحور الاول
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.169	30	0.950	المحور الثاني
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.609	30	0.972	الاستبيان
قاعدة هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro Wilk بالنسبة لبيانات إجابات العينة على بنود المحور المتعلق بمتغير التحول الرقمي تظهر أن مستوى المعنوية 0.199 وهي أكبر من (0.05)، أي أن قيمة Value 1 تساوي 19.9% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا ما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للمحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي، أما المحور الثاني المتعلق بمتغير الأداء الوظيفي فقد بلغت مستوى المعنوية 0.169 وهي أكبر من (0.05)، أي أن قيمة Value 1 تساوي 16.9% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا ما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للمحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي في حين بلغت مستوى المعنوية 0.609 للاستبيان ككل، وهي قيمة أكبر من (0.05)، أي أن قيمة Value 1 تساوي 60.9% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا ما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا يجب استخدام الإحصاءات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تم عرضها سابقاً في مقدمة الدراسة لمعرفة وجود أثر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها.

3-1 شرح بعض المفاهيم والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات

إن المعالجة الإحصائية في اختبار الفرضيات ترتبط بمفاهيم إحصائية علمية ذات أهمية بالغة تستوجب ضرورة توظيفها في الدراسة، ومن أهم هذه المفاهيم:

- **فرضية البحث:** هي حل مؤقت لمشكلة الدراسة ويمكن أن تصاغ فرضية البحث انطلاقاً من الإطار النظري، أو على أساس ملاحظات سابقة وأنه لا يمكن اختبار فرضيات البحث مباشرة بل يجب تحويلها إلى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار المباشر (بوحفص، 2013، صفحة 22).
- **الفرضية الإحصائية:** تضع الفرضية الإحصائية توقعاً لقيم بعض الإحصاءات المتعلقة بالمجتمع وهي ترتبط مباشرة بفرضيات البحث بحيث يسمح قبولها أو رفضها تأكيد فرضية البحث أو التخلي عنها (بوحفص، 2013، صفحة 22)، وتأخذ الفرضيات الإحصائية شكلين هما (زرقة، 2013، صفحة 58):
أ- **الفرضية الصفريّة:** يرمز لها بالرمز (H_0) وتتص على عدم وجود أثر للمعالجة التجريبية المتغير المستقل على المتغير التابع)، وتكون بصيغة النفي حول معلمة من معالم مجتمع الدراسة، وهي التي تخضع للاختبار الإحصائي.
- ب- **الفرضية البديلة:** يرمز لها بالرمز (H_1) وتتص على وجود أثر للمعالجة التجريبية (المتغير المستقل على المتغير التابع)، وتكون بصيغة الإيجاب حول معلمة من معالم مجتمع الدراسة، وتقبل كبديل للفرضية الصفريّة.
- **مستوى الدلالة:** يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في العلوم الانسانية والاجتماعية هو (0.05) وهو ما يُعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفريّة على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول للحصول على نتائج مماثلة لما تم الحصول عليه بالصدفة، أو بالخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05).

- **مستوى المعنوية (Sig)**، **احتمال الخطأ (P-Value)**: يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (SPSS)، بحيث على أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضاً عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار والتي تعبر عما هو كائن من خلال البيانات الميدانية والقيمة المجدولة (التي تعبر عما يجب أن تكون عليه النتائج) وهذه الأخيرة يتم تحديدها من خلال مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحث وكذا درجات الحرية (البلداوي، 2009، صفحة 146).
- **فرضيات دراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع**: حيث يتم دراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهذا من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للكشف عن مدى تأثير ومساهمة المتغيرات المستقلة التي تحدث في المتغير التابع وأيها له تأثير معنوي في المتغير التابع، وأيها ليس له أي تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى، وهذا من خلال التركيز على تفسير القيم الإحصائية وهي: معامل التفسير R^2 ، قيم معاملات الانحدار، اختبار تحليل التباين (ANOVA)، اختبار (F-Test) F، اختبار (T-Test) T (الحמיד، 2023، صفحة 180).

3-2 اختبار فرضيات الدراسة

ولكي يتم اختبار هذه الفرضيات قام الطالبان بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل اختبار فيشر (F) للتباين واختبار ستودنت (T).

3-2-1 اختبار صحة الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى والتي تم صياغتها في صورة فرض إيجابي على أنه " يوجد أثر للموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، حيث ان:

- **الفرضية الصفرية (Ho)**: " لا يوجد أثر لبُعد الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"،
 - **الفرضية البديلة (H1)**: " يوجد أثر لبُعد الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"،
- وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (13) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	0.078	0.006	0.171	0.682

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الثابت	3.528	/	11.477	< 0.001
الموارد البشرية	0.038	0.078	0.414	0.682

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال نتائج الجدولين السابقين يتضح الآتي:

- **معامل الارتباط:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب (0.078)، بين بُعد الموارد البشرية والأداء الوظيفي ما يعادل نسبة 7.8%، أي يوجد ارتباط طردي موجب لكنه ضعيف بين المتغيرين، وقيمة مستوى المعنوية الأكثر من 0.05 يدل على عدم وجود علاقة بين بُعد الموارد البشرية والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- **معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد الذي قدر ب (0.006)، أي أن التغير في الأداء الوظيفي لا يرجع إلى التغير الحاصل في الموارد البشرية (النسبة: 0.6%)، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة وإنما لعوامل أخرى.

- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة (0.414)، الأقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.682) إلى عدم وجود تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
 - **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (0.171)، إلى عدم جودة نموذج العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
 - **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة B معامل التأثير والمقدرة ب (0.038)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة للموارد البشرية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الأداء الوظيفي بنسبة 03.80%، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- من خلال النتائج السابقة نستطيع القول إنه لا يوجد أثر إيجابي لبُعد الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.
- ويمكن التعبير عن أثر بُعد الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y=3.53+0.04X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X : المتغير المستقل (الموارد البشرية).

3-2-2 اختبار صحة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية والتي تم صياغتها في صورة فرض إيجابي على أنه " يوجد أثر لبُعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، حيث ان:

- **الفرضية الصفرية (Ho):** " لا يوجد أثر لبُعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"،

- **الفرضية البديلة (H1):** " يوجد أثر لبُعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"،

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.426	0.182	6.22	0.019

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الثابت	2.746	/	7.339	< 0.001
الهيكل التنظيمي	0.301	0.426	2.494	0.019

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال نتائج الجدولين السابقين يتضح الآتي:

- **معامل الارتباط:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة بـ (0.426)، بين بُعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي ما يعادل نسبة 42.6%، أي يوجد ارتباط طردي موجب متوسط بين المتغيرين، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة بين بُعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- **معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد الذي قدر بـ (0.182)، أي أن التغير في الأداء الوظيفي يرجع إلى التغير الحاصل في الهيكل التنظيمي بنسبة قليلة 18.20%، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد

عدي لقبالة بالمسيلة، اما النسبة الباقية (81.80%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس.

● **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة (2.494)، الأقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.019) إلى وجود تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.

● **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (6.22)، إلى جودة نموذج العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.

● **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة B معامل التأثير والمقدرة ب (0.301)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة للهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الأداء الوظيفي بنسبة 30.10%، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.

من خلال النتائج السابقة نستطيع القول إنه يوجد أثر إيجابي لبُعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ويمكن التعبير عن أثر بُعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y=2.75+0.30X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X : المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي).

3-2-3 اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة والتي تم صياغتها في صورة فرض إيجابي على أنه " يوجد أثر لبُعد التكنولوجيا على

الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، حيث ان:

- **الفرضية الصفرية (Ho):** " لا يوجد أثر لبُعد التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي

بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"،

- الفرضية البديلة (H1): " يوجد أثر لبُعد التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (17) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
التكنولوجيا	0.385	0.148	4.869	0.036

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الثابت	2.718	/	6.279	< 0.001
التكنولوجيا	0.279	0.385	2.207	0.036

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال نتائج الجدولين اعلاه يتضح الآتي:

- **معامل الارتباط:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدر بـ (0.385)، بين بُعد التكنولوجيا والأداء الوظيفي ما يعادل نسبة 38.5%، أي يوجد ارتباط طردي موجب متوسط بين المتغيرين، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة بين بُعد التكنولوجيا والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- **معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد الذي قدر بـ (0.148)، أي أن التغير في الأداء الوظيفي يرجع الى التغير الحاصل في التكنولوجيا بنسبة قليلة 14.80%، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي

لقبالة بالمسيلة، اما النسبة الباقية (85.20%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس.

● **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة (6.279)، الأقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.036) إلى وجود تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.

● **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (4.469)، إلى جودة نموذج العلاقة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.

● **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة B معامل التأثير والمقدرة ب (0.279)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة للتكنولوجيا بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الأداء الوظيفي بنسبة 27.90%، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.

من خلال النتائج السابقة نستطيع القول إنه يوجد أثر إيجابي لبُعد التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ويمكن التعبير عن أثر بُعد التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y=2.75+0.30X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X : المتغير المستقل (التكنولوجيا).

3-2-4 اختبار صحة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية والتي تم صياغتها في صورة فرض إيجابي على أنه " يوجد أثر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، حيث ان:

- **الفرضية الصفرية (H₀):** " لا يوجد أثر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة "،

- **الفرضية البديلة (H₁):** " يوجد أثر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة "،

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (19) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الرئيسية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	0.366	0.134	4.335	0.047

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الرئيسية

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الثابت	2.679	/	5.631	< 0.001
التحول الرقمي	0.305	0.366	2.082	0.047

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال نتائج الجدولين اعلاه يتضح الآتي:

- **معامل الارتباط:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدر بـ (0.366)، بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي ما يعادل نسبة 36.6%، أي يوجد ارتباط طردي موجب متوسط بين المتغيرين، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- **معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد الذي قدر بـ (0.134)، أي أن التغير في الأداء الوظيفي يرجع الى التغير الحاصل في التحول الرقمي بنسبة قليلة 13.40%، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، اما النسبة الباقية (86.60%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنحدارية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس.

- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة (5.631)، الأقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.047) إلى وجود تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
 - **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (4.335)، إلى جودة نموذج العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
 - **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة B معامل التأثير والمقدرة ب (0.305)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة للتحول الرقمي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الأداء الوظيفي بنسبة 30.50%، من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- من خلال النتائج السابقة نستطيع القول إنه يوجد أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- ويمكن التعبير عن أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y=2.68+0.30X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X : المتغير المستقل (التحول الرقمي).

3-3 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

بعد ادخال البيانات تحليلها ووضعها في جداول واختبار صحة الفرضيات التي طرحت في هذه الدراسة، نأتي لتفسير هذه النتائج ومناقشتها من أجل فهم الأسباب والخروج بنتائج واقتراحات.

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه: " يوجد أثر لبُعد الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، حيث كانت النتائج بعدم تأثير بُعد الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة، ومنه فهذه النتيجة تختلف عن نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (شديد م.، 2021) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، ويمكن تفسير ذلك

الفصل الثاني _____ دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة
راجع الى عدم إحساس موظفو بلدية أولاد عدي لقبالة بالأهمية في مشاركة اتخاذ القرار لتمكين التحول الرقمي في البلدية او الى عدم وجود او انعدام الثقة لدى الموظفين، او للروتين الذي يعيشونه يوميا، وقد يكون راجع الى عدم وجود خطة او برامج لتكوين الموظفين لنجاح التحول الرقمي.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه: " يوجد أثر لُبُعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، حيث توصلنا الى وجود أثر لُبُعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفو بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، وهذا ما توصلت اليه دراسة (بن قارة و زيغم ، 2023) بعنوان: التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945-قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة، الجزائر، ودراسة دراسة (سالم و زمزم الجندي، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، ليبيا.

ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه: " يوجد أثر لُبُعد التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، وهذا ما توصلت اليه دراسة (بكار، 2022) بعنوان: أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا، الأردن، ويمكن تفسير ذلك الى ان البلدية توفر التقنية والأجهزة الالكترونية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، والرفع من جودة العمل المنجز مقارنة بالخدمات المقدمة بالطريقة التقليدية وانها تقوم بصيانة الأجهزة الالكترونية دوريا.

رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على انه: " يوجد أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة"، وهذا ما توصلت اليه معظم الدراسات السابقة المدرجة في المبحث الثالث الفصل الأول، مثل: دراسة (راهب و شابي، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، الجزائر. ودراسة (بوزيد و دراف، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، وغيرها من الدراسات ويمكن تفسير أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بولاية المسيلة، الى توجه الدولة الجزائرية ومن خلالها الحكومة نحو التحول الرقمي بهدف الوصول الى البلدية الالكترونية والحكومة الرقمية، وبالتالي فالتحول الرقمي واقع ومفروض على كل البلديات مما يؤثر بشكل إيجابي الى أداء الموظفين ببلدية أولاد عدي لقبالة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة وهيكلها التنظيمي بالإضافة الى واقع التحول الرقمي في البلدية، وكذلك منهجية الدراسة وإجراءاتها، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوضيح مصادر جمع البيانات والمعلومات الأولية والثانوية التي استخدمت في الدراسة، كما بينا مجتمع وعينة الدراسة المكونة من 30 موظفا في بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة محل الدراسة، واستخدمنا أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، كما أوضحنا خطوات إعداد الاستبانة والطرق التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، حيث تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما استعرضنا أيضا نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وفقا للنتائج المتعلقة بكل متغير على حده، وكانت نتائجها تدل على وجود أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة ، كما وأوضحت نتائج الدراسة الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيقها للأهداف.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، ومن خلال مختلف المتغيرات المتعلقة بتحليل الموضوع تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في "هل يوجد أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة؟"، حيث قمنا بتحليل الموضوع من جوانبه الرئيسية وهذا بالتعرف أولاً على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي، أهميته، مراحلها، المتطلبات والعوائق التي قد تقف دون تطبيقه، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الوظيفي بداية من التعريف وصولاً إلى تقييم الأداء الوظيفي ثم قمنا بتناول مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء نموذج الدراسة، وذكر أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من الجانب النظري تمهيداً للدخول إلى دراسة هذا الأثر من الجانب الميداني، وعليه خلاصنا إلى جملة من النتائج يمكن تفصيلها وفق ما يلي:

- نتائج الدراسة النظرية: حيث خلصت الدراسة النظرية الى وجود أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي
- نتائج الدراسة التطبيقية: بالاعتماد على منهجية الدراسة المتبعة في هذه الدراسة واستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومعالجتها ببرنامج الإحصاء SPSS نسخة 27، تم التوصل الى النتائج التالية:
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة.

الاقتراحات:

من خلال الاطلاع على واقع تطبيق التحول الرقمي في بلدية أولاد عدي لقبالة بالمسيلة، والنتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي، تقدم الدراسة بعض الاقتراحات:

- ضرورة التحول الرقمي في عمل البلديات لأنه يسهم في تقديم خدمات سريعة وذات جودة،
- الاهتمام بتأهيل وتدريب الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال،
- توفير الدعم المالي والتقني اللازم لتطبيق التحول الرقمي وتحقيق هدف البلدية الالكترونية.
- لا بد ان يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة،
- الربط الكلي لبلديات الوطن وملحقاتها الإدارية بشبكة الأنترنت، مع ضمان تدفق عالي لها.
- تعميم الخدمات الرقمية وتطويرها،

آفاق الدراسة:

يمكن مستقبلا إثراء موضوع التحول الرقمي بمزيد من الدراسات المستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- التحول الرقمي ومقاومة التغيير،
- معوقات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات،
- الأمن الرقمي،

قائمة المراجع

1. برايان هوبكنز، و ماركهام جيمس. (2007). الادارة الالكترونية للموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر.
2. عبد الوهاب بن بوضياف. (2014). معالم لتسيير شؤون البلدية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
3. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. (2009). الأساليب الاحصائية للعلوم الاقتصادية وادارة الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر.
4. عبد الكريم بوحفص. (2013). الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
5. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء الجمهورية اليمنية: دار الكتب.
6. نادر أحمد أبو شيخة. (2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر.

الأطروحات والرسائل

1. بشير عبد الحميد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية. تبسة: جامعة تبسة، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير.
2. رجاء عدنان سعيد بكار. (2022). أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال.
3. سيرين بن قارة، و إبتهاال زيغم . (2023). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة 8 ماي 1945-قالمة، الجزائر.

4. عاشور عبد الكريم. (2010). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة ماجستير علاقات دولية قسنطينة: جامعة منتوري.
5. غازي حسن عودة الحلايبة. (2013). اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في القطاع العام في الاردن. مجلة جامعة الشرق الاوسط. مذكرة ماجستير إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط
6. مريم بوزيد، و صبرين دراف. (2023). أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر.
7. محمد الصافي مخرمش، و مراد سالمى. (2023). التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-بورقلة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر.

المقالات

- 1- الحدابي زينب مطهر عبد الملك. (2021). أثر الدعم التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة تعز.، (30).
- 2- اللوزي موسى سالمة، و عمر عطية الزهراني. (2012). العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، المجلد 39 العدد 01،01-28.
- 3- اليمين فالتة، و برني لطيفة. (2019). مجلة دفاتر المخبر. تحليل التباين واختبارات الفروق من المتغيرات الأحادية إلى المتغيرات المتعددة الاتجاهات، 11-29. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4- إبراهيم، نكري عبد المنعم. (2016). التحديات التي تواجه الثقافة العراقية والتنمية في زمن الثقافة الرقمية: تحليل لواقع الشباب العراقي ودوره. مجلة الآداب، 1.
- 5- إسلام جمال صابر إبراهيم. (2022). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية،المجلة العلمية للمكتبات المجلد 05 العدد 13. 135-171 . مصر.
- 6- أبو حميد حمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، 631-654.

- 7-أسر خميس. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 999-1044.
- 8-بولقواس زرفة. (2013). دور اختبار الفرضيات في دراسات العلوم الاجتماعية: نماذج تطبيقية. مجلة العلوم الانسانية، 58.
- 9- جميلة سلايمي، و يوسف بوشي. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 944-967.
- 10- حكيم تبينة. (2020). تطبيقات مشروع البلدية الالكترونية في الجزائر. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، 533-548.
- 11- خالد على كاجيجي، فوزي مصباح أبو خزام، و نبيل عبد الجليل ابو جناح. (2021). مجلة الدراسات الاقتصادية. 177-178.
- 12- خلية الاتصال بوزارة الداخلية. (2018). عصرنة المرفق العام. مجلة الداخلية، 28.
- 13- دينون محمد سالم، و زمزم الجندي. (2023). أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. 58(1)، 122-150.
- 14- نكري عبد المنعم. (2016). التحديات التي تواجه الثقافة العراقية و التنمية في زمن الثقافة الرقمية: تحليل لواقع الشباب العراقي ودورة. مجلة الآداب، العدد 423، 115-452.
- 15- زهرة بن طيبة، و صبرينة خليل. (2022). التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-. مجلة الأبحاث الاقتصادية، 17(2)، 241-259.
- 16- ساير العتيبي، و كمال خوالدي. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي : دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، 139-181.
- 17- سمية يحيوي. (2020). عصرنة المرفق العام في الجزائر " رقمنة البلدية نموذجا. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 41-49.
- 18- سناء راهب، وحليمة شابي. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة البنوك التجارية. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 13(1)، 720-741.

- 19- شيماء حامد، و هناء عبد الحكيم. (2020). كفايات العاملين في المكتبات الجامعية الهندسية في ظل البيئة الرقمية. مجلة مركز المستنصرية، 248-276.
- 20- عبد الناصر موسى، و محمد قريشي. (2011). مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري لمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث، 87-100.
- 21- عرفه زكى محمد عثمان. (2022). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية، 58(1)، 109-150.
- 22- مجاهد، لعرج نسيم. (2021). استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الاشارة الى تجربة الامارات العربية المتحدة. مجلة دفاتر MECAS، 339-355.
- 23- محمد فتحي عبد الرحمان أحمد. (2020). إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي و النموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، 477.
- 24- محمد محمد الهادي. (2021). نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمنظمات المجتمع لإستراتيجية مصر الرقمية. المجلة المصرية للمعلومات، العدد السادس والعشرون، 6-9.
- 25- محمد محمد حماد. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2)، 465-486.
- 26- محمود محمد إبراهيم، ومحرم الحداد بسمه. (يونيو، 2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، 25.
- 27- مصطفى علي شديد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. 22(4)، 194-226.
- 28- مصطفى محمد، علي شديد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة. مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22 العدد 193، 4-226.
- 29- مني محمد السيد الحرون، و بركات علي عطوة. (2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة التربية بينها، 447-448.
- 30- ناصر فرقظ، و سهام لعشب. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، 6(1)، 234-255.

- 31- نواف المطيري. (مارس، 2022). دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 1685-1714.
- 32- نوال بلحربي. (2022). دور البلدية الإلكترونية في ترقية الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر. المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، 242-276.
- 33- هاله صلاح الدين عبد السلام حسين زايد. (2023). أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولريد). الأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، 522-548.
- 34- يوب امال، و بودبزة اكرام. (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 44-60.
- 35- يوسف عبد عطية بحر، و مياسة سعيد محمد أبو سلطان. (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات الجامعية الإسلامية، العدد الخامس، 178-213.

المدخلات العلمية والندوات

- 1- إسماعيل ماضي خليل، و أبو حجير، طارق فليح. (2022). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال. غزة.
- 2- نصيرة بودعاية، و شهرزاد الوافي. (2021). أثر التحول الرقمي على جودة التدقيق الخارجي. الملتقى الدولي الافتراضي الثاني الموسوم: تطبيقات مستقبل الرقمنة في ظل الجائحة "الواقع. التحديات والأفاق، (6). تندوف.
- 3- نصيرة بودعاية، و شهرزاد الوافي. (2021). أثر التحول الرقمي على جودة التدقيق الخارجي. الملتقى الدولي الافتراضي الثاني الموسوم: تطبيقات مستقبل الرقمنة في ظل الجائحة "الواقع. التحديات والأفاق، (6). تندوف.
- 4- إسماعيل ماضي خليل، و أبو حجير، طارق فليح. (2022). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال. غزة.

- 1- أحمد المرامي. (14 16, 2024). مقياس ليكارت. تم الاسترداد من مدونة: <https://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>
- 2- أحمد حسن عمر. (23 نوفمبر, 2019). التحول الرقمي نقلة نوعية للتحرر من الأمية والبيروقراطية والفساد الإداري. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=653313>
- 3- تسيير محمد. (2022). ما هو معامل ألفا كرونباخ. تم الاسترداد من مدونة المؤسسة العربية للعلوم ونشر الابحاث: <https://blog.ajsrp.com>
- 4- هيثم إبراهيم المصدر ، و عبد الفتاح أحمد نصر الله. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3688246
- 5- هبة صبحي. (2022). أنواع تقييم الأداء الوظيفي، ومعاييرها، والأهداف المترتبة عليه. تم الاسترداد من مدونة كوركت منصة الاختبارات الالكترونية: <https://qorrectassess.com/ar/blog/types-of-employee-performance-evaluations>
- 6- مازن جهاد إسماعيل الشوبكي. (2020). عناصر التحول الرقمي. تم الاسترداد من مدونة الدكتور/ مازن جهاد إسماعيل الشوبكي: <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/32b4bdc4-9bd0-41cf-882b-Elements%20of%20Digital%220%20الرقمي%20التحول%20عناصر=f12a25a0e922?t-0Transformation>
- 7- نصر الله عبد الفتاح، و هيثم ابراهيم المصدر. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. تم الاسترداد من The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3688246
- 8- مجد فرارجه. (2018). طرق تقييم الأداء. تم الاسترداد من مدونة موضوع: <https://mawdoo3.com/طرق%20تقييم%20الأداء>
- 9- مازن جهاد إسماعيل الشوبكي. (2020). عناصر التحول الرقمي. تم الاسترداد من مدونة الدكتور/ مازن جهاد إسماعيل الشوبكي: <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/32b4bdc4-9bd0-41cf-882b-Elements%20of%20Digital%220%20الرقمي%20التحول%20عناصر=f12a25a0e922?t-0Transformation>

- 1- Abdelaziz, M., & Naama, A. (2023). The Impact of Digital Transformation Dimensions on the Employees Job Performance: Applying on Four and Five Sta Hotels in the Red Sea Governorate. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 24(1), 436-466.
- 2- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 669.
- 3- Carlos, N. (2002). Noronha Carlos (2002), *The Theory of Culture-specific Total Quality Management*.
- 4- Deloitte, T. L. (2008). *IT control objectives for Sarbanes oxley*. America.
- 5- Deved Heward Marten. (2017). Digital organizational Transformation issues. *Journal of Studies in Social Service* 190-186 .
- 6- Digital transformation office. *Journal of Information and Optimization Sciences* . 1707-1693 Touche LLP Deloitte. (2008). *IT control objectives for Sarbanes oxley*. America
- 7- Jimoh, T. A., & Adenekan, T. E. (2024). Exploring the dynamics of digital transformation capabilities and adaptive performance of administrative staff in public tertiary institutions, southwest Nigeria. 4(1), 01-14.
- 8- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *John Wiley & Sons Ltd* , 1129-1158.
- 9- Marten, D. H. (2017). Digital organizational Transformation issues. *Journal of Studies in Social Service*. 186-190.
- 10- Saeed Albukhitan. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science* 669 .
- 11- Saha, T. (2016). Effects of Digital Presence on Business Development: A Study from the Perspectives of Pandemic Situation in Bangladesh. *Journal of Business & Financial Affairs*. 125-136.
- 12- Şahnagil, S., Gezici, S. H., & Kocaoğlu, M. (2022). Evaluation of digital transformation process through the Presidential Government System: Digital transformation office. *Journal of Information and Optimization Sciences*. 1693-1707.

الملاحق

الملحق رقم (01): وثيقة إجراء التريص الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:

.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير..... تخصص: تسيير الموارد البشرية.....

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س	الإمضاء
01	مراد رنيمة		209384558	
02	لزهر فاني		2033 11187	
عنوان المذكرة: أبحاث التحول الرقمي على الإدارة العوظيفية من وجهة نظر موظفي البلدية - دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة - المسيلة				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة التريص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الملحق رقم (02): التصريح الشرفي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): م. غنيم من أ. د. المولود بتاريخ: 25 أفريل 1984 - ب. برج الخديسي
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س): رقم: 208884558
الصادرة بتاريخ 2023/08/19 عن بلدية أولاد عدي لقيالة - المعيلة -
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير محرمي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر التحول الرقمي على
الأداء الوظيفي من منظور مستخدمي بلدية أولاد
عدي لقيالة
أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:

نظرو وصدق علي توقيع
السيد: الطاهر
الصادقة
رئيس المجلس الشعبي البلدي
في 20 جوان 2024
متمصرف إقليمي
جميلة جمال

التوقيع والبصمة

الملحق رقم (03): التصريح الشرفي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



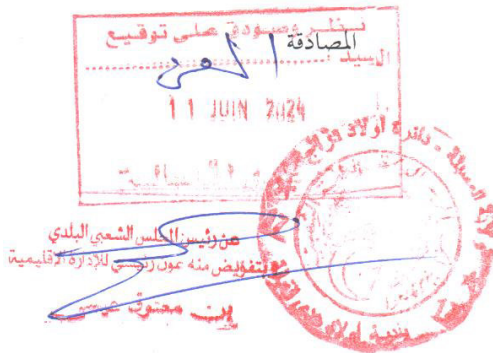
تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): لترحي قحالي المولود بتاريخ: 17/05/1978 بـ أولاد عيسى لقيال
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رسمي) رقم: 2023111272
الصادرة بتاريخ: 26/08/2018 عن بلدية أولاد عيسى لقيال
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..
التحول الرقمي على الأمداد الوظيفي من وجهة
نظر موظفي البلدية - دراسة حالة بلدية أولاد عيسى بالجزائر
أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 11 جوان 2024



التوقيع بالبصمة

(Handwritten signature in blue ink)

الملحق رقم (04): الاستبيان



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



استبيان

سيدي/ سيديتي المحترم(ة): السلام عليكم ورحمة الله،

في سياق إعداد مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي البلدية

دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة.

يشرفنا دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المضمنة في الاستبانة بدقة

وموضوعية لضمان مصداقية النتائج،

كما يسرنا إعلامكم بأن جميع البيانات المقدمة ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبين:

قريشي حياة

لزهر فالي

مراد دغيمة

الجزء الأول: بيانات شخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

<input type="checkbox"/>	العمر:	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	31-40 سنة	<input type="checkbox"/>	41-50 سنة	<input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي:	ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	دبلوم مهني	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	الوظيفة:	عون	<input type="checkbox"/>	ملحق	<input type="checkbox"/>	متصرف	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	الخبرة:	أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/>	06 - 14 سنة	<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه

العبارات

المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي

الموارد البشرية					
الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق تماما
01	بلديتكم خطة لتكوين وتطوير الموظفين لمواكبة التحول الرقمي.				
02	تهدف بلديتكم للوصول إلى أكبر شريحة من المواطنين عبر التحول الرقمي.				
03	تقوم بلديتكم بتوطين التحول الرقمي من أجل تسريع المعاملات بين الأفراد.				
04	تقوم بلديتكم بتوظيف ذوو الخبرات والكفاءات.				
الهيكل التنظيمي					
05	يساهم الهيكل التنظيمي في تنفيذ عمليات التغيير بسلاسة.				
06	تقوم بلديتكم بمراجعة توزيع المسؤوليات بشكل دوري مواكبة للتغيرات البيئية.				
07	التغييرات الجوهرية في إجراءات الهيكلية التنظيمية تواكب رؤية البلدية تجاه التحول الرقمي.				
08	تعمل بلديتكم على إدخال تقنيات حديثة لتسهيل تدفق الاتصالات بين الأقسام والمصالح المختلفة.				

التكنولوجيا					
الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق تماما
09	تقوم البلدية بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر.				
10	تعمل البلدية على تطوير نماذج لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسئوليات.				
11	تسعى البلدية إلى تحديث أجهزتها الالكترونية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.				
12	تعمل البلدية على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال الحديثة.				
13	تعمل البلدية على تقديم التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين بها.				

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق تماما
14	يتحلى الموظفون بالأخلاق الحميدة وابتعدون عن العبارات غير اللائقة.				
15	يتصرف الموظفون بفاعلية في المواقف الطارئة.				
16	يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجدول الزمنية.				
17	يقوم الموظفون بالمهام الموكلة إليهم بسرعة وكفاءة وفي الوقت المحدد.				
18	يتعاون الموظفون مع زملائهم ويحافظون على علاقات جيدة معهم لتحقيق مصلحة البلدية.				
19	يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.				
20	يحرص الموظفون على انجاح مهامهم بفاعلية عالية.				
21	يقوم الموظفون بتعزيز وتوثيق العلاقات بين المواطنين والبلدية.				
22	تهتم البلدية بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.				
23	يتقبل الموظفون النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر.				

ملاحظة: الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال.

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (05): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص
حياة قريشي	أستاذ مساعد قسم "ب"	تسيير المؤسسات
عسلي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	إدارة أعمال
ياسين عطالله	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير
عبد الكريم سعيدة	أستاذ محاضر "ب"	إدارة أعمال

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج spss نسخة 27

		الجنس			CUMULATIVE
		Frequency	PERCENT	VALID PERCENT	PERCENT
VALID	ذكر	10	33.3	33.3	33.3
	انثى	20	66.7	66.7	100.0
	TOTAL	30	100.0	100.0	

		العمر			CUMULATIVE
		Frequency	PERCENT	VALID PERCENT	PERCENT
VALID	الى 40 سنة 31	25	83.3	83.3	83.3
	الى 50 سنة 41	4	13.3	13.3	96.7
	سنة فأكثر 51	1	3.3	3.3	100.0
	TOTAL	30	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي			CUMULATIVE
		Frequency	PERCENT	VALID PERCENT	PERCENT
VALID	ثانوي او اقل	2	6.7	6.7	6.7
	ليسانس	19	63.3	63.3	70.0
	ماستر	7	23.3	23.3	93.3
	دبلوم مهني	2	6.7	6.7	100.0
	TOTAL	30	100.0	100.0	

		الوظيفة			CUMULATIVE
		Frequency	PERCENT	VALID PERCENT	PERCENT
VALID	عون	2	6.7	6.7	6.7
	ملحق	4	13.3	13.3	20.0
	متصرف	24	80.0	80.0	100.0
	TOTAL	30	100.0	100.0	

Valid	الخبرة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
	اقل من 5 سنوات	24	80.0	80.0	80.0
	الى 15 سنة 6	5	16.7	16.7	96.7
	سنة فاكثر 15	1	3.3	3.3	100.0
TOTAL		30	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموارد البشرية ^b	.	Enter

A. Dependence Variable : الاداء_الوظيفي1

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted	Std. Error of	R Square	Change Statistics			
			R Square			The Estimate	Change	F Change	df1
1	.078 ^a	.006	-.029	.59564	.006	.171	1	28	.682

A. Predictors: (Constant), الموارد البشرية1

b. Dependence Variable : الاداء_الوظيفي1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.061	1	.061	.171	.682 ^b
	Residual	9.934	28	.355		
	TOTAL	9.995	29			

A. Dependence Variable : الاداء_الوظيفي1

b. Predictors: (Constant), الموارد البشرية1

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3.528	.307		11.477	.000	2.898	4.157			
	الموارد البشرية 1ية	.038	.091	.078	.414	.682	-.148	.224	.078	.078	.078

A. Deleted Variable: الاداء_الوظيفي1

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الهيكَل_التنظيمي1 ^b		Enter

A. Deleted Variable: الاداء_الوظيفي1

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F	df1	df2	
1	.426 ^a	.182	.153	.54044	.182	6.220	1	28	.019

A. Predictors: (Constant), الهيكَل_التنظيمي1

b. Deleted Variable: الاداء_الوظيفي1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.817	1	1.817	6.220	.019 ^b
	Residual	8.178	28	.292		
	TOTAL	9.995	29			

A. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي 1

b. Predictors: (Constant), الهيكل_التنظيمي 1

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	PARTIAL	PART
1	(Constant)	2.746	.374		7.339	.000	1.980	3.513			
	الهيكل_التنظيمي 1	.301	.121	.426	2.494	.019	.054	.548	.426	.426	.426

A. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي 1

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables	
		Removed	Method
1	التكنولوجيا 1 ^b		Enter

A. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي 1

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.385 ^a	.148	.118	.55143	.148	4.869	1	28	.036

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا 1

b. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.481	1	1.481	4.869	.036 ^b
	Residual	8.514	28	.304		
	TOTAL	9.995	29			

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي 1

b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا 1

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	PARTIAL	PART
1	(Constant)	2.718	.433		6.279	.000	1.831	3.604			
	التكنولوجي 1	.279	.126	.385	2.207	.036	.020	.537	.385	.385	.385

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي 1

تمت بحمد الله