

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management Sciences.



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية
دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: بوقرة فوزية

بن عيشة مريم

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: بلواضح الجيلاني
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر (أ)	الأستاذ: بودراع أمنية
ممتحنا	أستاذ مساعد (ب)	الأستاذ: لحسن مريم

السنة الجامعية 2024/2023

لَسْتُ بِمُحَمَّدٍ

إهداء

الحمد لله الذي أغدق علينا برزقه، وأنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله محمد
صلى الله عليه وسلم بقرآنه المبين وعلمنا ما لم نعلم.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا القوة والصبر على المشاق لإنجاز هذا
العمل المتواضع،

إلى رائحة الجنة، جنتنا وكل دُنْيَانَا "الوالدة" أمّ الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة
والعافية.

إلى الوالد الكريم حفظه الله

إلى الأهل والأقارب

إلى كل أحببتنا وكل من علمنا حرفاً وزادنا معلومة في رصيدينا، وكل من بادرني
بابتسامة أو كلمة طيبة.

الطالبة: بوقرة فوزية

الطالبة: بن عيشة مريم

كلمة شكر

يطيب لنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان
للأستاذة الفاضلة الدكتورة "بودراع أمنية" لقبولها الإشراف على هذا العمل وسعة
صدرها، والتي لم تبخل علينا بالتوجيهات والنصائح اللازمة.
كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول
تقييم هذا العمل وعرضه للمناقشة والإثراء.
الشكر موصول لكافة القائمين والمشرفين على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،
وبالأخص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
ولكل من كانت له مساهمة من قريب أو بعيد في إثراء وجعل هذا العمل يرى النور،
فجزاهم الله عني خير الجزاء

الطالبتين:

بوقرة فوزية

بن عيشة مريم

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية-دراسة حالة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، بلغ حجم عينة الدراسة 31 مفردة، تم استخدام المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة؛ ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وتحسين أداء الإدارة العمومية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقمنة (بعد الموارد البشري، بعد عتاد الحاسوب، بعد شبكات الاتصال، بعد البرمجيات)، على تحسين أداء الإدارة العمومية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، أداء الإدارة العمومية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة.

abstract

The goal of the study was to determine how digitization might enhance public administration. A case study conducted at the University of M'sila's Faculty of Social and Human Sciences. Thirty-one people saw the state stone of the school. The study's events were examined using the descriptive approach. After responding to its inquiries and gauging its level of satisfaction, the questionnaire became a standard instrument across all academic disciplines. Among the most significant findings were: At all significance levels, there is a statistically significant difference between the relationship and enhancing the fasting administration performance at the University of M'sila's Faculty of Social and Human Sciences. At a considerable level (as low as 0.05), public administration at the University of M'Sila's Faculty of Social and Human Sciences.

Key words: Digitalization, public administration performance, and the M'sila University Faculty of Social.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة وأداء الإدارة العمومية	
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقمنة
9	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
12	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الرقمنة
14	المطلب الثالث: أشكال الرقمنة
15	المطلب الرابع: متطلبات تبني وخطوات عملية الرقمنة في الإدارة العمومية
19	المطلب الخامس: معوقات تطبيق الرقمنة
20	المبحث الثاني: مدخل إلى أداء الإدارة العمومية
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء
22	المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء
27	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الإدارة العمومية
28	المطلب الرابع: مؤشرات ومستويات وأبعاد أداء الإدارة العمومية
32	المطلب الخامس: معايير تقييم الأداء
34	المبحث الثالث: دور وسائل ووظائف الرقمنة في تحسين الأداء بالإدارة العمومية
34	المطلب الأول: وظائف الرقمنة ودورها في تحسين الأداء في الإدارة العمومية
35	المطلب الثاني: وسائل الرقمنة ودورها في تحسين الأداء في الإدارة العمومية
36	المطلب الثالث: أهداف الرقمنة نحو تحسين الأداء في الإدارة العمومية.

37	المطلب الرابع: معيقات الرقمنة على تحسين الأداء بالإدارة العمومية
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة	
41	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
42	المطلب الأول: نشأة وتطور الكلية
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
44	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات
45	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات
50	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
53	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوَر الدراسة
57	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)
69	خلاصة الفصل الثاني
71	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع
80	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول
والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	تكوين متغيرات الدراسة	(01)
45	محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور	(02)
46	مجالات إجابات عينة الدراسة	(03)
47	الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة	(04)
48	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء الإدارة العمومية	(05)
50	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	(06)
51	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	(07)
52	مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها	(08)
53	نتائج التحليل الوصفي لمحور الرقمنة	(09)
56	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الرقمنة	(10)
56	نتائج التحليل الوصفي لمحور أداء الإدارة العمومية	(11)
58	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(12)
58	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	(13)
59	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(14)
60	نموذج الانحدار البسيط بين بعد كفاءة المورد البشري وأداء الإدارة العمومية	(15)
61	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(16)
61	نموذج الانحدار البسيط بين بعد عتاد الحاسوب وأداء الإدارة العمومية	(17)
62	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(18)
63	نموذج الانحدار البسيط بين بعد شبكات الاتصال وأداء الإدارة العمومية	(19)

64	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(20)
64	نموذج الانحدار البسيط بين بعد البرمجيات وأداء الإدارة العمومية	(21)
65	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(22)
66	نموذج الانحدار المتعدد بين الرقمنة وأداء الإدارة العمومية	(23)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	(01)
44	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسييلة	(02)
51	توزيع بيانات المحور التابع أداء الإدارة العمومية	(03)
67	النموذج الميداني للدراسة	(04)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
80	استمارة استبيان	(01)
85	قائمة المحكمين	(02)
85	مخرجات SPSS	(03)

مقدمة

تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تقدماً ملحوظاً في ثورة المعلومات في مجالات تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر، وقد أثر هذا الانفجار المعرفي والمعلوماتي على العديد من الأنظمة، خاصة في مجال الإدارة، مما جعلها أكثر عرضة للتغيير والتطور المستمر، ومع هذا التطور أصبح لزاماً على كل مؤسسة أن تبادر إلى تطوير الأنظمة وربطها بشبكات المعلومات.

وفي ظل هذه التطورات، يتعين على المؤسسات قبول حتمية التغيير، وإدارته وفق أسس علمية مدروسة، وبذل كل ما في وسعها لمواجهة ومعالجته، وتتعرض المؤسسات العمومية لضغوط من أجل التغيير والانتقال من التفكير الإداري التقليدي إلى الإدارة الرقمية بهدف زيادة مستويات الإنتاجية والكفاءة وجعل العمليات الإدارية غير ورقية من خلال استخدام الأرشيف الإلكتروني والأدلة الرقمية.

لقد أصبح استخدام الإدارة الرقمية مطلباً إلزامياً في كل مؤسسة نظراً لنتائجها الإيجابية على صعيد تحسين أداء الموظفين، والإدارة الرقمية هي الأحدث في مفهوم مقبول على نطاق واسع والذي يكتسب أهمية داخل المؤسسات لأنه المحفز الرئيسي لتحسين أداء الموظفين، كما يعتبر وجود المنظمة أو غيابها العامل الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وهي بقاء المنظمة واستمراريتها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تنفيذ عناصر مثل السرعة والدقة وجودة الإدارة.

فالجزائر تسعى إلى إرساء مجتمع يعتمد على تكنولوجيا الاتصال من خلال رقمنة قطاعاتها من مختلف المجالات، في حين أن الإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير حيث أن جامعة محمد بوضياف - المسيلة - من بين المؤسسات التي تبنت الإدارة الرقمية.

أولاً: إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة كفاءة المورد البشري في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

- ما مدى مساهمة توفر عتاد الحاسوب في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

- ما مدى مساهمة توفر شبكات الاتصال في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

- ما مدى مساهمة توفر البرمجيات في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

لكي نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية للدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات

التالية:

الفرضية الرئيسية: للرقمنة مساهمة في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم كفاءة المورد البشري في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- يساهم توفر عتاد الحاسوب في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- يساهم توفر شبكات الاتصال في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- يساهم توفر البرمجيات في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في العناصر التالية:

- أهمية موضوع الرقمنة، والأداء بالنسبة للإدارات العمومية، وذلك لارتباطهما بالأهداف المسطرة؛
- إعطاء صورة تقريبية للأبعاد الأكثر تأثيرا في أداء موظفي وأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، مما يسمح للقائمين عليها معرفة أسباب ضعف الأداء؛
- إعطاء توصيات واقتراحات يمكن الأخذ بها لتحسين الأداء، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى في الإدارات العمومية.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق التالي:

- 1- التعرف على مستوى الرقمنة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؛
- 2- إبراز دور الرقمنة على الأداء في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؛
- 3- تصنيف أبعاد الرقمنة من حيث الأهمية في التأثير على الأداء في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة العديد من الأسباب، منها الذاتية ومنها الموضوعية:

1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة الصعوبات التي تواجه الموظفين والأساتذة؛
- باعتبارنا طالبين موظفتين في القطاع العمومي، وبالتالي فموضوع الرقمنة يمسننا بصورة مباشرة.

2. الأسباب الموضوعية:

- يعتبر موضوع حديث النشأة مقارنة بالمواضيع الأخرى؛
- عدم توفر المراجع المتعلقة بالموضوع، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع؛

- توجه جل المؤسسات في العالم الحديث نحو تطبيق الرقمنة سعيا منها لتحقيق الأداء المتميز.

سادسا: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل دور الرقمنة بأبعادها في تحسين أداء الادارة العمومية، واقتصرت على أربعة أبعاد تخص المتغير المستقل الرقمنة.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في شهر ماي من سنة 2024.

سابعا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا في الفصل الأول المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على الكتب، المقالات العلمية، المجالات، وأطروحات الدكتوراه، أما في الفصل الثاني فقمنا بإجراء دراسة حالة، حيث استخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وتحليل البيانات إحصائيا اعتمادنا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS27.

ثامنا: الدراسات السابقة:

استكمالا للجانب النظري لدراستنا، اخترنا بعض الدراسات التي تطرقت إلى متغيري الرقمنة وأداء الإدارة العمومية معا، وهي كالتالي:

أ- دراسة ضويو فضيلة، شخمة بسمة (دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية مؤسسة بنك الجزائر الخارجي BEA بوسعادة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د. تخصص " إدارة أعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة دور الرقمنة من خلال أبعادها عتاد الحاسوب شبكات الاتصال البرمجيات تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الجزائري الخارجي ببوسعادة. من أجل ذلك قاما الطالبان باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من 30 فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ وتحليل الاستبيان حيث اعتمادنا على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها: معامل الارتباط بيرسون معامل الثبات ألفا كرونباخ.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود أثر معنوي للرقمنة (عتاد الحاسوب، شبكات الاتصال، البرمجيات، تأهيل المورد البشري) في تحسين أداء المورد البشري للبنك، وان بعد تأهيل المورد البشري هو الأكثر إسهاما بقدرة تفسيرية بلغت 43 % في التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية للبنك.

ب- دراسة أسماء الواسع نهلة صيفي، دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف- المسيلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة مالية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2022-2023.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف - المسيلة- حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات بالاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن توفر برامج متطورة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أداء العاملين يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات بمعنى هناك قدرة في إحداث تغييرات المناسبة في العناصر البشرية بما يلاءم العمل ومراحل تنفيذه.

ج- دراسة خويلدي شيماء، حقيقة عائشة، دور الرقمنة في تحسين الأداء التدريسي الجامعي من وجهة نظر الأساتذة دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني في كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2022-2023.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور الرقمنة في تحسين الأداء التدريسي من وجه نظر أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة. طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 40 أستاذا في جامعة ورقلة وهذا اعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: ليس هناك تطبيق للرقمنة مستوى عال في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل الرقمنة (منصة التعليم الرقمي، المحتوى التعليمي، توظيف التكنولوجيا، التطوير الذاتي) والمتغير التابع الأداء التدريسي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بمقدار 78.5%، بينما مستوى الأداء التدريسي لأساتذة جامعة قاصدي مرباح كان متوسطا في ضل تطبيق الرقمنة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تطبيق الرقمنة تعزى للمتغيرات الشخصية.

د- دراسة بن لخضر هدى، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التربية دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المغير (2022- 2023)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني.

هدفت هذه الدراسة إلى: إظهار مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بقطاع التربية مقارنة بالأداء التقليدي، وقد عالجت مفهوم الرقمنة ومفهوم الأداء الوظيفي والجوانب التي تمت رقمنتها، ومدى تأثير هذا الأسلوب على أداء الموظفين قطاع التربوي بمختلف رتبهم.

وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من التوصيات والاقتراحات:

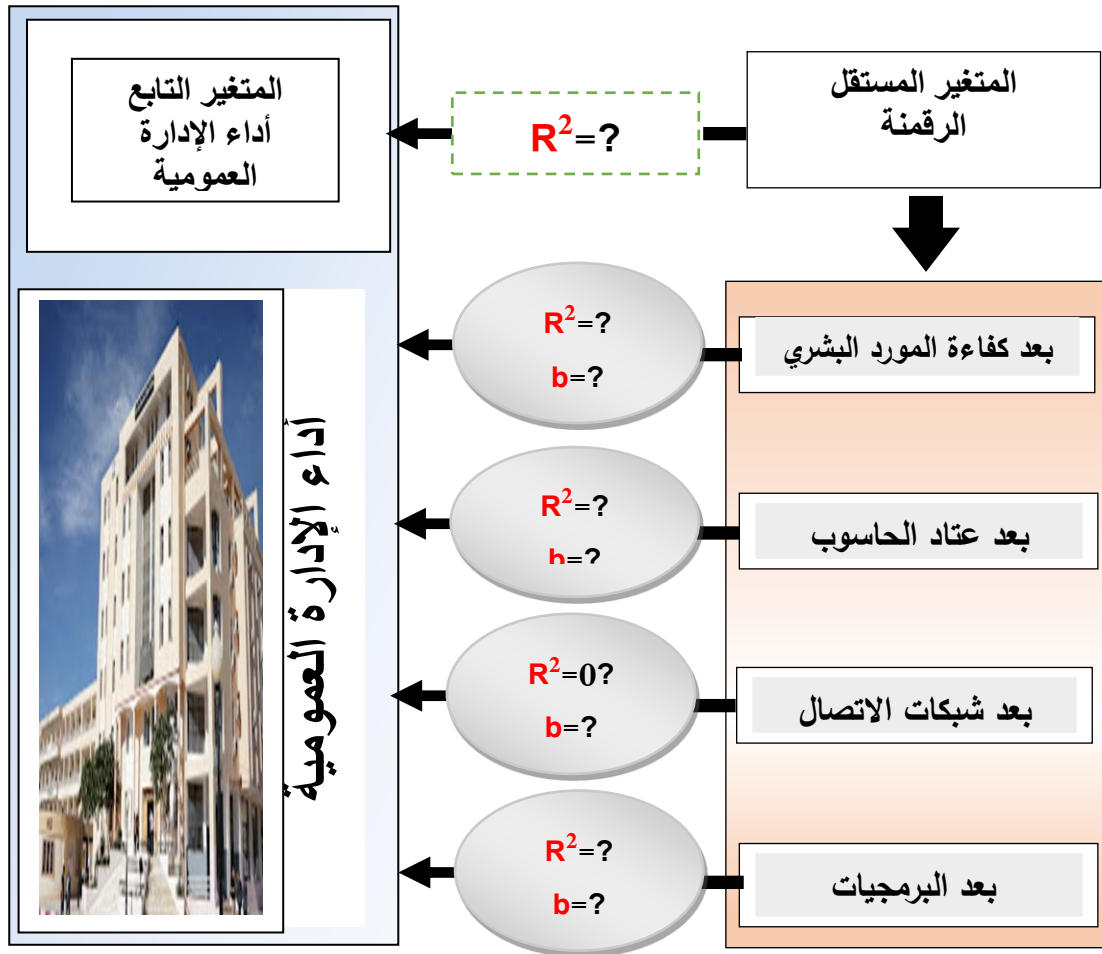
- ضرورة تدريب وتكوين الموظفين لمواكبة الأسلوب الرقمي الجديد.
 - ضرورة تحسين تدفق الانترنت بالمؤسسات التربوية لتحقيق السرعة في الوقت وفعالية.
 - وجوب القيام بدورات توعوية للأولياء الشركاء الآخرين في الميدان.
- وكنتيجة يمكن القول أن الرقمنة تقدم أفضل الخدمات داخل المؤسسات غير أنها تواجه مجموعة من العراقيل كنقص تدفق الانترنت، لكن هذا لا يمنع من مواكبة التطور وعصرنة تكنولوجيا المعلومات.

اتفقت الدراسات السابقة على وجود علاقة قوية بين الرقمنة والأداء داخل المؤسسات العمومية، حيث أن دراسة أسماء الواسع ونهلة صيفي ودراسة خويلدي شيماء، حقيقة عائشة حيث كان مكان الدراسة نفسه على مستوى الجامعة حيث تتفقان مع دراستنا وكذلك من حيث العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع (الرقمنة والأداء)، لكن الاختلاف كان في مكان الدراسة بالنسبة لدراسة بن لخضر هدى التي كانت في قطاع التربية أما دراسة ضويو فضيلة، شخمة بسمة فكانت في بنك الجزائر الخارجي BEA بوسعادة.

أما عن دراسة ضويو فضيلة، شخمة بسمة فكانت أبعادها (عتاد الحاسوب شبكات الاتصال البرمجيات تأهيل الموارد البشري) وجود أثر معنوي للرقمنة (عتاد الحاسوب، شبكات الاتصال، البرمجيات، تأهيل المورد البشري) في تحسين أداء المورد البشري للبنك، وأن بعد تأهيل المورد البشري هو الأكثر إسهاما. وفيما يخص دراسة أسماء الواسع ونهلة صيفي فإن بعد توفر برامج متطورة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أداء العاملين يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

أما عن دراسة خويلدي شيماء، حقيقة عائشة وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل الرقمنة (منصة التعليم الرقمي، المحتوى التعليمي، توظيف التكنولوجيا، التطوير الذاتي) والمتغير التابع الأداء التدريسي. ودراسة بن لخضر هدى الرقمنة تقدم أفضل الخدمات داخل المؤسسات غير أنها تواجه مجموعة من العراقيل كنقص تدفق الانترنت، لكن هذا لا يمنع من مواكبة التطور وعصرنة تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على دراسات سابقة

10. مخطط الدراسة:

- بغرض دراسة الموضوع تم تقسيمه إلى فصلين حيث ضم الفصل الأول ثلاثة مباحث، وضم الفصل الثاني ثلاثة مباحث وتم التقسيم كالتالي:
- مقدمة: تضمنت إشكالية البحث والفرضيات المناسبة لها وكذلك أسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث وأهميته، حدود البحث، منهج البحث، وبعض الدراسات السابقة.
- الفصل الأول: حيث تضمن ثلاثة مباحث، تناولنا فيهم متغيرا الدراسة الرقمنة وأداء الإدارة العمومية، والعلاقة بينهما .
- الفصل الثاني: وتضمن ثلاثة مباحث أيضا، تناولنا في المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة، وفي المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة، وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
- خاتمة: تضمنت نتائج واقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للرقمنة وأداء الإدارة العمومية

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقمنة.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الإدارة العمومية.
- المبحث الثالث: علاقة الرقمنة بالأداء.

تمهيد:

تعد الإدارة الرقمية من أحدث المفاهيم التي غزت الإدارة لغرض تطويرها ومزامنتها مع التقدم التكنولوجي الحاصل، وذلك لأجل مكافحة جميع الأساليب والطرق التقليدية، وبروز الإدارة الرقمية أدى إلى الارتقاء في العمل الإداري وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة ودقة، وتساهم أيضا في دعم وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية والاستغناء عن المعاملات التقليدية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها الإدارة هو زيادة كفاءة وفعالية أداء عاملها وتحسينه فيما يتوافق مع تطورها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من الإدارة الرقمية وأداء الإدارة العمومية من خلال ثلاثة مباحث الآتية : في المبحث الأول نتطرق إلى مفاهيم أساسية حول الرقمنة، ثم المبحث الثاني نتناول فيه مفاهيم أساسية حول أداء الإدارة العمومية، أما المبحث الثالث فهو عبارة عن وسائل ووظائف الرقمنة في تحسين الأداء في الإدارة العمومية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات لتسير بعض الأنشطة بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية في مجال الفهرسة التعاونية وكذلك الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو تعرف بمجموعة السبع في جولية 1994¹، وذلك بغرض جعل كل مصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبار في فضاء للمعلومات والمعرفة ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تتبعه الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية سارا التابعة لوزارة الدفاع حيث يشمل هذا المشروع إقامة 6 مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتناول في هذا المبحث مفهوم الرقمنة ثم خصائصها وصولاً إلى إبراز أهم متطلبات تبني وخطوات عملية الرقمنة في الإدارة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

تمثل الرقمنة لغة العصر وأدواته وهي التكنولوجيا الأكثر استخداماً في حياتنا. هناك أشياء قليلة لم تتأثر بالرقمنة. لقد غيرت بشكل عميق الطريقة التي ننظر بها إلى العديد من القضايا في حياتنا وعملنا. وأفعالنا. لقد ألغى تقريباً أسلوب حياتنا التقليدي بالكامل وأجبرنا على اتباع طرق جديدة للمعيشة والتجارة وممارسة الأعمال التجارية والتواصل التي تختلف تماماً عما كان عليه الناس قبل بضعة عقود. لقد أصبح جديداً في كل شيء، واختصرت المسافات، وانفتحت آفاق جديدة، واختصر زمن تحقيق النتائج في مختلف المجالات. تتداخل الرقمنة كمفهوم مع مصطلحات أخرى مشابهة كالتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي وغيرها.

أولاً: تعريف الرقمنة لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبنيان والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقماً أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل {كتاب مرقوم} كتاب مكتوب والمرقم القلم: ضرب مخطط من الوشي، ورقم الثوب يرقمه رقماً ورقمه خطه².

¹ - أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية 300، العدد 29، اليمن 2008، ص 06.

² - عوني نادية، تقييم التجربة الرقمية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بلدية سعيدة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2017/2016، ص 28.

ثانيا: تعريف الرقمنة اصطلاحا

عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري مكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم وتختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الترقيم أو الرقمنة تعني:

- في مجال الحاسب الآلي: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب؛
- في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صوار فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... إلخ، وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات أو "scanning" وذلك عن طريق استخدام أجهزة الماسح الضوئي "sincals binary" ثنائية عن طريق الكاميرات الرقمية التي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.
- في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية.¹

هناك عدة تعريفات للرقمنة، فهناك من يعرفها بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، وتقوم مؤسسات المعلومات باتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات للمستفيدين.²

وينظر تيري كاني "Terry kun 2002" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها مثل الكتب والدوريات والتسجيلات والصور الثابتة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits) وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتشير شارلوت بيرسي "Charlette bures 2004" إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

وقدم دوج هودجز "Doug Hodges" مفهوم آخر تم تبنيه من جانب المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل: مقالات الدوريات

¹ - كلثوم عتاب، مكي الدراجي، رقمنة الشبكات الإلكترونية الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: بلدية ورقلة نموذجا، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 1255.

² - محمود شرقي، صليحة حدوش، دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 03، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 1164.

والكتب والمخطوطات والخرائط وغيرها إلى شكل رقمي.¹

ويعرف قاموس المكتبات والمعلومات على الإنترنت **odlis**: "هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي بواسطة الكمبيوتر في نظم المعلومات والرقمية عادة ما تشير إلى تحويل النص المكتوب أو الصور والصور الفوتوغرافية والرسوم التوضيحية والخرائط... إلخ إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من جهاز المسح الضوئي التي تمكن من عرضها على شاشة الحاسوب".²

ويعرفها معجم دليل المشروعات الرقمية بكلية الحقوق بجامعة هارفارد بأنها: عملية تحويل عنصر مادي إلى نسخة إلكترونية منه.³

ويمكن أن تكون الرقمنة: هي عملية تحويل الإشارات التمثيلية أو المعلومات بأي شكل إلى تنسيق رقمي يمكن فهمه بواسطة أنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الإلكترونية.

كما تعرف الرقمنة: أيضا على أنها عملية يتم من خلالها تمرير شيء حقيقي (مادي، ملموس) إلى البيانات الرقمية بحيث يمكن إدارته بواسطة جهاز كمبيوتر (بدوره رقمي بطبيعته) والنمذجة والتعديل والاستفادة منها لأغراض أخرى مختلفة لدورها أو وظيفتها الأصلية⁴.

وتعرف كذلك بأنها: شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني، وتتخذ الرقمنة شكلين على شكل صور والرقمنة على شكل نص، أي يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها. وهي كذلك لا تعني فقط الحصول على مجموعات من المحتويات الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي بسيط لتسهيل نقله عبر برامج إلكترونية، وجعل النص التقليدي من شكله الورقي إلى الشكل الرقمي يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات، والرقمنة هي أيضا استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد ثروة وللتتمية المستدامة، ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها تحويل العمليات إلى نسخ رقمية وإلغاء الحواجز البشر وتقنية

¹ -أحمد فرح أحمد، الرقمنة: داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، قسم الدراسات، العدد04، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، www.researchgate.net تاريخ النشر جانفي 2009، تاريخ الاطلاع 2024/04/12، على الساعة 15:21، ص 11.

² - أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت، الطبعة لأولى، الجزء الأول، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص 46.

³ - المرجع نفسه، ص 46.

⁴ - حفيظي ميلود، لعمار محمد، رقمنة الحالة المدنية في البلدية، بلدية المسيلة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021/2020، ص 20.

المعلومات والاتصالات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق مردود اقتصادي واجتماعي بفعالية ونتاجية أعلى.¹

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق بالأساس بتحويل مصدر المعلومات في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الاطلاع عليه من خلال الحاسبات الآلية.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بعدة خصائص وأهداف نذكرها ما يلي:

أولاً: خصائص الرقمنة

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن - إلكترونيا - متجاور؛
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة؛
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يعل تكنولوجية المعلومات تساهم في تطور المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛²
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجية المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى؛
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجية يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجية المعلومات والاتصالات، فالأنترنيت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنيت؛

¹ - فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية الجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 03، الجزائر، 2021/2020، صص 114-115.

² - مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، كلية العلوم السياسية جامعة الوادي، الجزائر، 2017/2016، صص 31.

- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله؛
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال كثيرة من الحاسب الآلي؛
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كالتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة؛
- **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك؛
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدود من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن؛¹
- **العالمية والكونية:** وهو المحيط التي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.²

ثانياً: مبادئ وأهداف مشروع الرقمنة

إن تحديد أهداف مشروع الرقمنة يتم من خلال تحديد خطة انطلاق ووضع تخطيط الذي يعتبر عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة حالياً ومستقبلاً أحسن استخدام، والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب أن يسند إلى لجنة تشرف على مشروع، الذي يجب أن يتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة.³

إضافة إلى تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها ووضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع، كما يجب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتنظيمية والعمليات الفنية بما يناسب والتحول الجديد، وفي الأخير يجب تحديد الإجراءات التي ستتخذ بخصوص المشاكل التي يمكن أن تعترض المشروع.

ويتحكم في نجاح التخطيط لمشاريع رقمنة الوثائق مجموعة المبادئ والخصائص التالية:

- **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة وواقعية لوضع المؤسسة وهذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

¹ - مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 31.

² - المرجع نفسه، ص 32.

³ - بن علة فتيحة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية - دراسة واقع رقمنة الأطروحات والمذكرات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/2019، ص 38.

- الشمولية: يجب أن يشمل التخطيط كل الجهات المسؤولة في المشروع.
- المرونة: تسمح مرونة الخطة بإمكانية تعديلها والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بمشروع الرقمنة دون إعاقة سر المشروع أو زيادة في التكاليف.
- وضوح الهدف: حيث يكون للخطة أهداف واضحة من البداية وهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه المشروع.
- التنسيق: من الضروري التنسيق في عملية التخطيط بين الأهداف المسطرة في بداية المشروع والوسائل المستخدمة في عملية تنفيذ المشروع.

- الإلزام: إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط، الخطة الجيدة هي التي تحدد المهام والصلاحيات بدقة.¹

ثالثا: أهداف الرقمنة

- ترغب الشركات والحكومات والإدارات والمصالح المحلية في الانتقال إلى إدماج النظم الرقمية في المرافق والمراكز والمكاتب، ضمن الوظائف وآليات وإجراءات العمل والاتصال، وهذا بتحويل البيانات ومعالجتها ونقل مضمونها في شكله التقليدي إلى شكل رقمي جديد، وهو ما سيحقق جملة من الأهداف، منها:²
- تقليل تكلفة الإجراءات التشغيلية للبيانات، عبر التوثيق الرقمي، وما يتعلق بها من عمليات المعالجة؛
 - زيادة كفاءة أعوان الإدارة، من خلال تعاملهم بالوثائق الرقمية مع المواطنين والشركات والمصالح الأخرى؛
 - استيعاب عدد كبير من طلبات العملاء أو المواطنين في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات هؤلاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، حكومة/ مواطن، والتخفيف من أسلوب الحضور البدني إلى أقصى حد ممكن، ما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء معاملات الوثائق؛
 - القضاء على نمط البيروقراطية الإجرائية بمفهومها الجامد، وتسهيل تقسيم العمل الحكومي، والتخصص فيه؛
 - التأكيد على جودة الإنجاز وتقليل الأخطاء واقتصاد الورق في الخدمات الإدارية المقدمة بمفهومها الرقمي.

المطلب الثالث: أشكال الرقمنة

ونميز فيها ثلاثة أشكال:

- 1- **رقمنه في شكل صورة:** وهي من أكثر أنواع الرقمنة استعمال على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، وتستخدم خاصة بالنسبة لمكتب النادرة والمخطوطات القديمة.

¹ - سهيلة مهري، بلال بن جامع، نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سوناطرك، مجلة بيلوفيا لدراسات المكتبات والمعلومات ، العدد04 ، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2019، ص84.

² - عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة في عصنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص ص38، 39.

2- الرقمنة في شكل نص: تتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهي تسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص. وللحصول على هذا النوع يتم باستعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف، انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء.¹

3- الرقمنة في شكل اتجاهي: وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة ويتواجد حاليا شكل لتقديم الاتجاهي PDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe سنة 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا.²

يجوز لنا القول أن النصوص الرقمية تمثل بطريقتين: أولها تكون باستخدام التعرف الضوئي على الحروف OCR والثانية تكون باستخدام المساحات الضوئية ونميز فيها ثلاث أشكال: الرقمنة في شكل صورة، شكل نص، شكل اتجاهي.

المطلب الرابع: متطلبات تبني خطوات عملية الرقمنة في الإدارة العمومية

تتطلب عمليات رقمنة المرافق العمومية والمصالح الإدارية تظافر جهود عدة موارد، كالعامل البشري القائم بالرقمنة، وكذا توفر العامل التكنولوجي والمالي والأمني، بالإضافة إلى جاهزية التنظيم لإنجاز هذه العمليات وتحتاج المؤسسات للقيام بالعملية التحويل الرقمي للمعلومات والبيانات المطبوعة الخاصة بها من أجل إتاحتها لجمهور واسع أو محدود، إلى إمكانيات ومتطلبات وخطوات لتنفيذها.

أولا: متطلبات تبني عملية الرقمنة في الإدارة العمومية.

يجب توفر عدة متطلبات قبل البدء في عملية الرقمنة والتي تتمثل فيما يلي:

1- القوى البشرية المؤهلة: عملية الرقمنة تستلزم جهود جماعية من المسؤولين داخل المؤسسة، إلى جانب الموظفين من مختلف الأقسام، وكلما كان الموظفون القائمون على عملية الرقمنة داخل المؤسسة مؤهلين ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك عاملا مساعدا في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية، ويعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ أنه بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، إذ لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا وعلى مستوى عالي من الكفاءة وضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالنظم المعلوماتية ونظم العمل على

¹ - سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة لواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إعلام مهني وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص ص 83، 85.

² - بن سبتي عبد المالك، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجزائرية بين الرغبة في التغيير والصعوبات، مجلة المعلومات السلمية والتقنية RIST، الطبعة طبعة الأولى، المجلد 14، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 6.

شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات إدارة الإلكترونية.

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات؛
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛
- إيجاد نظم فاعلية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم؛
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إنجاحه الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البنية التكنولوجية.¹

2- الموارد المالية: مشروعات الرقمنة تتطلب ميزانية خاصة وموردا ماليا يخصص لشراء المعدات الرقمية اللازمة لعملية الرقمنة وكذلك لصيانة هذه المعدات وكل ما تتطلبه عملية الرقمنة.

3- المعدات والأجهزة: من المتطلبات الأساسية لمشروعات الرقمنة هي المعدات وكالأجهزة اللازمة للقيام بعملية الرقمنة، وتتمثل هذه الأجهزة في:

- أ- الحواسيب؛
- ب- الماسحات الضوئية (scanner).

يعتبر جهاز الماسح الضوئي أحد ملحقات الحاسوب، ومن الأجهزة الهامة في عملية الرقمنة، وهو جهاز يقوم بتحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في الوثائق المطبوعة والمصورة والمخطوطات والمرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للتخزين في ذاكرة الحاسوب.

وهناك عدة أنواع للماسح الضوئي منها:

- **الماسح الضوئي المسطح:** وهو يعمل من خلال تثبيت الورقة المراد تغذيتها للحاسوب داخل الماسح وتبقى ثابتة مكانها، ويمسح ضوء الماسح الورقة؛²

- **الماسح الضوئي اليدوي:** وهو الأصغر حجم ويقوم بالمسح بطريقة يدوية وهو لا يعطي صورة عالية الجودة؛

- **الماسح الضوئي الأسطواني:** يستخدم في مؤسسات النشر، وتفوق دقته كل الأنواع السابقة الذكر، كما تختلف فكرة عمله عن الماسحات الأخرى، حيث تثبت الورقة على أسطوانة زجاجية ويسطع ضوء من داخل الأسطوانة ليضيء الورقة، ويقوم جهاز حساس للضوء يسمى أنبوب تكبير الفوتونات ليحول الضوء المنعكس إلى تيار كهربائي؛

- **الماسح الضوئي الرأسي:** تسمى مسحات الكتب، وتتميز بالحد من مخاطر اتلاف المصدر أثناء المسح الضوئي.

¹ - أمحمدي بختة، حيرش سهام، دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية دراسة مصالح الحالة المدنية والبيومترية لعينة من بلديات ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021/2020، ص14.

² - سهيلة مهري، مرجع سابق، ص ص86، 87.

ج- الحاسبات الآلية: عملية الرقمنة لا يمكن أن تتم دون توفر أجهزة حاسب آلي لها مواصفات ملائمة لعملية الرقمنة تتناسب مع المهمة المطلوبة انجازها ومن الضروري أن تكون الحاسبات الآلية حديثة وعالية الجودة؛

د - شبكات المعلومات: تقوم الشبكة المحلية للمعلومات على الربط بين مجموعة من الحاسبات داخل مبنى واحد أو مباني متجاورة من خلال كابل رئيسي؛

هـ- البرمجيات: وهي تعالج النصوص والكلمات وتساعد في إنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض على الانترنت، وهناك برمجيات للتعرف الضوئي على الحروف التي تستخدم في تحويل الصور إلى نصوص، ومن بين البرامج هي:

- حزمة الأوفيس Ms office؛

- برمجيات معالجة الصور Adobe photoshop؛

- برمجية ضغط الملفات مثل Winzip Winrar؛

- برمجيات التشابك Unix؛¹

- برمجيات إنشاء وإدارة قواعد البيانات.

كما يعد نظام أوراكل Oracle من الأنظمة الناجحة، فهو يعمل بناء على نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية ويعمل على بيئة أنظمة مفتوحة من خلال أجهزة مختلفة.²

4- المتطلبات القانونية: ويتطلب مشروع الرقمنة مجموعة من القوانين والتشريعات التي تحدد كفاءات وطرق تداول الوثائق الرقمية، مع إعطاءها الصيغة القانونية للتداول والاستعمال من طرف مختلف الهيئات والمؤسسات، شأنها شأن الوثائق التقليدية خاصة للسلك التي تثبت الحقوق الخاصة بالأفراد المؤسسات المواطنين وغيرها.³

وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.⁴

الملاحظ أن هناك العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية وكذلك المتطلبات التقنية والقانونية التي توفر البنية الأساسية لرقمنة.

¹ - فتحة بوحيرة، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019/2018، ص26.

² - المرجع نفسه، ص26.

³ - أمحمدي بختة، حيرش سهام، مرجع سابق، ص14.

⁴ - حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد8، العدد1، الجزائر، 2020، ص47.

5-المتطلبات الأمنية: لا بد من وجود أساليب وإجراءات أمنية لتساعد على حماية البيانات الرقمية من الاختراق، وذلك بمتابعة تطورات الإجرام الحادثة في العالم الرقمي، وأيضاً، بمعرفة التوجهات والإمكانيات والتقنيات المتقدمة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب، سواء بغية سرقة بياناتها أو تدميرها لمعلوماتها.¹

ثانياً: إجراءات عملية الرقمنة

تمر عملية الرقمنة بمجموعة من الإجراءات والخطوات منها:

1-اختيار الوثائق لرقمنة: تعد أول خطوات الرقمنة، بحيث يتم اختيار الوثائق وتكون من طرف موظف يتوفر فيه عامل الخبرة.

2-المسح الضوئي: في هذه العملية يتم تحويل الوثائق المختارة إلى الشكل الرقمي وذلك باستخدام الماسح الضوئي، وأجهزة التصوير الضوئي المناسبة، ويتوقف اختيار الماسح الضوئي على طبيعة المصادر المراد رقمتها.

3-إنشاء تسجيلية المياداتا: تتم في المرحلة عملية الضبط البيبليوغرافي للمصادر الرقمية على اعتبار أن الرقمنة هي عبارة عن إعادة إنتاج الوثائق الأصلية، ويكون ذلك باستخدام المياداتا². والمياداتا لها أهمية كبيرة في بناء وإيداع واسترجاع الكيانات الرقمية من مؤسسات المعلومات الرقمية على شبكة الأنترنت، وهناك العديد من الوظائف تقدمها المياداتا للكيانات الرقمية حيث قدم Gail hodge عدد من الوظائف منها، اكتشاف المصدر، تنظيم المصادر الإلكترونية، القابلية للتشغيل المتبادل، الوصف الرقمي وغيرها من الوظائف.³

4-المعالجة وضبط الجودة: تهدف هذه العملية إلى ضمان جودة نتائج المسح الضوئي وتوحيدها دون الخلل بالمحتوى، وفيها تستخدم برمجيات خاصة لذلك من أجل تصحيح بعض الأخطاء الناتجة عن المسح الضوئي، كتنظيف البقع والشوائب والتشوهات الموجودة في الصور.

5-التعرف الضوئي على الحروف: بعد عملية المسح الضوئي والمعالجة تأتي عملية التعرف الضوئي على الحروف، باستعمال برمجيات التعرف الضوئي على الحروف التي تسمح بتحويل الصور الناتجة عن المسح إلى نصوص يمكن التعديل فيها والبحث داخلها.

6-التخزين الرقمي: يتم في هذه العملية تخزين الملفات الرقمية الناتجة عن عمليات الرقمنة بمستودع الوثائق الرقمية تربط كل ملف بتسجيله البيبليوغرافية، بطريقة منظمة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية لتسهيل استرجاعها

¹ - رايح مرواني، رقمنة نظم المصالح الإدارية للبلدية ودورها في تحسين أداء الخدمة الوثائقية - دراسة حول مصالح الحالة المدنية والبيومترية لبعض البلديات التابعة لولاية المسيلة، الملتقى الوطني الافتراضي الموسوم بـ: واقع الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة، الجزائر، 2020 / 2021، ص5.

² - ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم الإعلام والاتصال ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019 ص71.

³ - أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الأنترنت، الطبعة الأولى، الجزء الثاني الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص259.

واتاحتها فيما بعد، وتستمر عملية التخزين باستمرار العمليات السابقة بها، ويتم تخزين جميع الوثائق التي يتم رقمتها يتم تخزينها بطريقة فورية.

7-تصميم الواجهة: وعرضها والحصول عليها ويتم اختيار أنسب الطرق الفنية والوظيفية.

8-الإتاحة: تعد عملية إتاحة المعلومات النتيجة النهائية للمعلومات السابقة وتبدأ دورة إدارة الإتاحة بطلب من المستفيد الولوج لمادة رقمية ما على شبكات المعلومات.¹

المطلب الخامس: معوقات تطبيق الرقمنة

أولاً: المعوقات الإدارية

تمثل في:

- غياب التخطيط ودراسة جدول التطبيقات قبل تبنيها؛
- غياب سياسة وطنية تتكفل بمتابعة وتقييم المشاريع التكنولوجية بالإضافة إلى غياب الإطار القانوني؛
- التمسك بالإجراءات الإدارية التقليدية ما يحول دون تطبيق التكنولوجيا داخل مراكز الأرشيف والتي ستخلق أسلوباً إدارياً جديداً يفرض عليها إعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها مرنة لاستيعاب التغييرات التي ستطرأ عليها بيئة العمل ما يؤدي بالضرورة إلى حدوث صعوبات عند عدم توزيع المهام.

ثانياً: المعوقات التقنية

وتتمثل في:

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية الحديثة ونقص جاهزية المراكز الأرشيفية لتبنيها؛
 - عدم المقدرة على مسابره التطورات التكنولوجية؛
 - عدم توفر بنية تكنولوجية آمنة.
- بالإضافة إلى التحديات الأخرى كالاتجاهات السلبية نحو استخدام التكنولوجيا ما أدى بمقاومة الأرشيف لتغيير وتجديد وزيادة الاعباء اليومية عند العمل في بيئة تكنولوجية يسونها تعلق بكثرة الوظائف الواجب انجازها في وقت واحد أم تعلق بقدرات الفرد ومهاراته.

ثالثاً: المعوقات المالية

وتتمثل في:

- قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة انشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة؛
- قلة الموارد المتاحة للجامعة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة الاتفاق؛
- قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق مشاريع الرقمية؛
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

¹ - ريان بن كحلة، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

رابعاً: المعوقات القانونية

وتتمثل في:¹

- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لمشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى؛
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة؛
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

خامساً: المعوقات البشرية

وتتمثل في:²

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل الإدارة؛
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الإدارة؛
- تنامي شعور بعض المديرين ذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديد للسلطة؛
- ندرة تقديم الحواضر للعاملين للتوجه نحو نمط الرقمي؛
- ضعف المعرفة الكافية لتقنية الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين وموظفين عند استخدامه؛

- ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية؛
- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الانسان إلى مقاومة التغيير.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الإدارة العمومية.

يعتبر أداء المؤسسة صورتها في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغايتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها ولتحسين صورتها، وجب على المؤسسة دوما العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمه وتطوير أدوات القياس، بما يتناسب والظروف السائدة، لتصحيح أو تجنب المخاطر المحيطة بها والتي قد تؤدي بزوال المؤسسة في أي وقت، وذلك لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل اقتصاد متغير.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

ظهر مصطلح " الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.

¹ - أمينة بن جدو، معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، مطبوعات الملتقى الدولي الأول، الرقمنة وتطبيقاتها، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 25 جوان 2020، ص 4، 5.

² - أمينة بن جدو، مرجع سابق، ص 6.

أولاً: تعريف الأداء لغة

أداء: (مفرد) تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق "دين الله أحق بالأداء"، قال تعالى "فأتباع بالمعروف وأداء إليه بإحسان".

أداء فردي: (فن) قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد.¹

ثانياً-اصطلاحاً:

هناك العديد من تعاريف لمصطلح الأداء سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف التي لها صلة بموضوع دراستنا.

استعمل مصطلح الأداء لدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة أحياناً ومختلفة أحياناً أخرى فالأداء قد نستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى اقتصاد في استخدام الموارد وبالتالي فمفهومه مرتبط بالفاعلية والكفاءة.²

وقد عرفها القاموس **petit la Rouse** بأنه "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء:

- عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتعدد بتفاعل جهده وقدرته.³
- وحسب راوية حسن محمد: فإنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁴
- الأداء هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى.
- ويورد الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدى بأسلوب أو طريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.

¹- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص ص76، 77.

²- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، الجزائر، 2013، ص199.

³- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 78.

⁴- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 2009.

- الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثية هي: كمية العمل، نوعيته، ونمطه.¹

- يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال.

- وقد عرفه ديفرز: بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.

- كما يمكن تعريف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.

- كما يمكن تعريف الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الأنشطة.

أما **chevalier** وآخرون فيرون أن الأداء هو: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن توفيق بيت العديد من العوامل، ك رأس المال، المعرفة، العمل...، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".

لقد جاء هذا التعريف من منطلق أن مفهوم الأداء يقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من موارد الأخرى، وهم يرون أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، طبقاً لبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

بالإضافة على المفاهيم السابقة لمصطلح الأداء، هناك من الباحثين من أضفى بعد آخر لمفهوم الأداء وهو البعد الاستراتيجي، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

كما أن الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية".²

المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء

هناك عناصر وأنواع للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وقد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر والأنواع، هناك من حدد عناصر الأداء بالآتي:

أولاً: عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة من جهة أخرى، ما

¹ - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص ص 29، 30.

² - رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 200.

زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.¹

1-المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما إن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بيها، تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

أ- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد شروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

ب- **التدريب والتكوين:** في الحديث عن مرد ودية التدريب يقال انه لن يكون التدريب مجديا. تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، لان هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، كما يرى كيب أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما إن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية.²

2-الرغبة في العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

أ- **التحفيز:** يتمثل في وضع التسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات...، أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز أثارا جانبية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

ب- **حاجات الأفراد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، وهو ما يرغب الفرد من تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

ج- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزء كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء أو غيرها، إما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية،

¹ - هاشم محمد رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراجحة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص187.

² - المرجع نفسه، ص ص188، 189.

ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، يمكن أن توجه العاملين نحو الأفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

3-الرضا الوظيفي:

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من ضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.¹

أ- مفهوم الرضا الوظيفي: أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، مايو فره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم وفي تعريف آخر، يرى البعض أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء، تختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق في أنه يمثل الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله.

ب-العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل: يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، يمكن تصنيفها كالتالي:
- مجموعة العوامل الشخصية: وهي التي ترجع على الشخص نفسه، كذلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم، السن، المستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب التحكم فيها، واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.

- مجموعة العوامل المرتبطة بالظروف العمل: تتعلق أساسا بظروف والبيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل: عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

ج-العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة: عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه، كأن يتحصل على مكافآت وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال.

- إن العوامل السابقة تؤثر لا محالة في الفرد العامل، وتجعل منه فاعلا وإيجابيا في دائرة عمله، إذا ما تم التحكم فيها بالشكل الذي يحسن من مستوى الأداء.²

¹ - هاشم محمد رضا، مرجع سابق، ص 189.

² - الحاطم خديجة، بوقرص غرادور، التكوين في تحسين الاداء الوظيفي للعامل في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2019، ص 26.

د-نتائج الرضا عن العمل: حدد الباحثون عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل:

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يفترض أنه كلما زاد الرضا الفرد عنة عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل.

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا قلت معدلات الغياب.

- الرضا عن العمل والإصابات: هناك من يرى أن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، يقول فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

- الرضا عن العمل ومعدل الأداء: دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه.

ه-علاقة رضا العامل بتنمية المؤسسة: تنعكس صحة المؤسسة في العديد من الأبعاد مثل، نسبة الربحية وزيادة رأس المال وكذا ثقافة المؤسسة ومستوى والإنتاجية والاستراتيجيات الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في تحقيق صحة جيدة للمؤسسة، لذلك فإن قياس رضا العامل يجب أن يكون دوريا، فيتم تقييم مستواه من مختلف النواحي، سواء من ناحية الرغبة في العمل أو من جهة المعنويات والمكافئات... الخ.

لقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي، وبذلك يمكن تصوير تلك العلاقة وتمييز الحالات التالية:¹

-الحالة الأولى: تشير إلى بيئة للموارد البشرية أقل نشاطا، ينتج عنها تسرب العالي للعاملين، فنجد المؤسسة تقاوم الوضع، إلا أن استعداد العاملين للتغيير ضئيل جدا، فينتج عن ذلك إنتاجية منخفضة ومستوى من الرضا ضعيف، فيحدث أن تزول هذه المؤسسات بسرعة.

- في حالة أخرى، نجد المؤسسة تتحرك من حالة سرعة الزوال غلى موقف أكثر نشاطا واستقرار، وعندها يطالب موظفوها الذين يشعرون بقدر من الرضا بالمزيد من المكاسب، ويعاملون على أنهم وسيلة للوصول النتائج النهائية باعتبارهم تكلفة وليس استثمارا.

- الحالة الثالثة: توصف المؤسسة بأنها النموذج الهادئ، حيث ينصب الاهتمام الرئيسي على الموارد البشرية، ونتيجته، مستوى عالي لرضا العاملين وصحة للمؤسسة التي تتميز بالنشاط، وبالتالي درجة عالية من

¹ - أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص482.

التكيف واستعداد كبير للتغيير، مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات والرغبة في العمل، وفي هذه الحالة ينظر إلى الأفراد على أنهم استثمار وأصول، وإلى المؤسسة على أنها مثال لأفضل أنواع ممارسات الموارد البشرية.

- هناك حالة تعتبر فيها المؤسسة في مراحلها الانتقالية نحو الوضع الأمثل للمؤسسة الهادئة المستقرة، ويتحقق ذلك بأكثر من وسيلة، فإما أن تعمل على تحسين الرضا لأفرادها، وبالتالي تضمن صحة أفضل.

- هناك مؤسسات توصف بأنها متطرفة وغير العملية، إذ أنه من الصعب تصور مؤسسة ذات صحة هزيلة جدا وبيئة غير نشطة أفرادها يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا، وبالمثل لا يمكن أن تكون المؤسسة ذات صحة جيدة، وبيئتها ممتازة ونشطة، ولا يتوافر عنصر الرضا بين موظفيها.

ثانيا: أنواع الأداء

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقا إلى حد كبير بالأهداف فإننا يمكن نعتمد على المعايير المستعملة في تصنيف الأهداف واعتبارها كمعايير لتصنيف الأداء من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

1-أنواع الأداء حسب معيار الشمولية: ¹

إن الارتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى:

-**الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون المساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والشمولية... الخ.

-**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

2-أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي:

الذي يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدة، مثل أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج... الخ.

ويجب الإشارة هنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في حقيقة الأمر تفاعل مجمل أداء الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية.

3-أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وهو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية،... الخ، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء سياسي، وأداء تقني،... الخ، فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط، والذي

¹ -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 210.

يتجسد بتحقيق الفوائد وتعظيم الأرباح وتدنية مستويات استخدام الموارد، لمعرفة درجة أداء هذه المؤسسة، ولكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة لأهداف الاجتماعية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

أما الأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي، فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات لأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما التأثير على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الإدارة العمومية

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا نجد:²

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد؛
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتي تؤثر على الوظيفة؛
- السياسات المحددة للعمل والتي تؤثر على الوظيفة؛
- نقص التعاون مع الآخرين؛
- نمط الإشراف والإضاءة والحرارة والضوضاء؛
- ترتيب الآلات.

حتى الحظ والصدفة يمكن أن يكون عائقا للأداء، وهو ما لا يمكن التحكم به، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرة على الجهد والقدرة والاتجاه، ولذلك فانه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة هما:

- توفير شروط عمل كافية بمناسبة العاملين؛
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

كما أجمع المفكرون على تقسيم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية حسب إمكانية التحكم فيها إلى العوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وهي كما يلي:³

1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتشمل جميع المتغيرات والقيود والمواقف التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها، وبالتالي هي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه "كل ما هو خارج المنظمة".

ويمكن أن تكون هذه العوامل إما فرصا متاحة يمكن للمؤسسة أن تستغلها لتحسين أدائها، أو قد تمثل مخاطر تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي عليها التكيف معها وتقليص مخاطرها، ومع كونها غير خاضعة

¹- رفيقة حروش، مرجع سابق، ص 201.

²- راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 210.

³- وسيلة واعر، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2019، ص 201.

لتحكم المؤسسة فإنه يمكن تقسيمها حسب طبيعتها على العوامل الاقتصادية، أو ثقافية، أو تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية.

وتكون العوامل الاقتصادية أكثر تأثيرا على أداء المؤسسة الاقتصادية، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يستمد موارده من هذا المحيط، وتكون مخرجاتها مقدمة لنفس المحيط.

ولهذا يمكن تقسيم هذه العوامل الاقتصادية إلى العوامل ماكر واقتصادية، كالفلسفة الاقتصادية للبلاد، ومعدلات النمو، وسياسة التجارة الخارجية، ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة... الخ، وأخرى ميكرو اقتصادية، كوفرة المواد الأولية أو ندرتها، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياة المنتج، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور... الخ

2- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتتمثل في جميع العناصر التي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي المتغيرات والقوى التي تؤثر على أداء المؤسسة سلبا أو إيجابا، والتي يمكن لمسيري المؤسسة إحداث تغييرات فيها لتخفيف من آثارها السلبية أو إلغائها، أو لتعظيم إيجابياتها.¹

المطلب الرابع: مؤشرات ومستويات وأبعاد أداء الإدارة العمومية

تم التطرق هنا إلى توضيح مفاهيم عديدة تتعلق بالأداء المؤسسي المتمثلة في مؤشرات وأبعاده ومحدداته ومستوياته.

أولاً: مؤشرات الأداء المؤسسي

توجد أربعة مؤشرات لأداء المؤسسي:²

أ- المعيار الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غايته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة. فأن تأطير المؤسسة وتحويلات وتوحيد نهجها، لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

ب- المعيار الثاني: الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة، أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 202.

² - سعيدة أرفيس، تأثير هندسة العمليات الإدارية على أداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص ص 24، 25.

وقوانين معتمدة تنظم العمل، من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته. وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وردود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب طبيعة أعمالها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين أداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

ت-المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي لارتباطه بقياس مدى فعالية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على مستويين المحلي والدولي.

ث-المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تعد موارد المؤسسة من عوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على صعيد المحلي والدولي.¹

ثانيا: أبعاد الأداء

تعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا إن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول؛
- كمية الجهد؛
- نمط الأداء.

1. **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تضمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع في الأداء.

3. **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة

¹ - سعيدة أرفيس، مرجع سابق، ص 26.

معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

ثالثا: محددات الأداء

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول تتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على نحو التالي:²

1- المحددات الداخلية:

أ- **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتنشطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهي أي جهد سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لدا الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهية أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود، في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجمهور والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وله المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

2- المحددات الخارجية: يشير الواقع أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء

وتتمثل فيما يلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

¹ - سعيدة أوشن، ليندة بيبى، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، الجزائر، 2018/2017، ص ص 48، 49.

² سعيدة أوشن، ليندة بيبى، المرجع نفسه، ص ص 49، 50.

- **البيئة التنظيمية:** تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذي العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

3- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتقاعد عادة ما يملك القدرة وبيدّل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب.

وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف¹.

رابعا: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي:

- 1- **الأداء الاستثنائي:** والذي بين التفوق في الأداء على مدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل عقود المريحة ازدهار الوضع المالي.
- 2- **الأداء البارز:** وتتميز به المنظمة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز.
- 3- **الأداء الجيد جدا:** الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.
- 4- **الأداء الجيد:** والذي يمثل سيرورة دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة المشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- 5- **الأداء المتأزم:** وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المنظمة.²

¹ - سعيدة أوشن، ليندة ببيبي، مرجع سابق، ص ص 47-49.

² - سميرة بن حليلة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز أداء المؤسسي، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص ص 23، 24.

المطلب الخامس: معايير وطرق تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها وهو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في منظمات الحديثة.

أولاً- مفهوم تقييم الأداء:

يرى البعض بأن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان في إصدار إشارات القبول أداء الإدارات الرفض عند ملاحظته عمل من هم حوله ويزن أداءهم وفقاً لما يتصوره ويتوقعه من أداء، ويتطور الحياة وتوسع المجتمعات توسع استخدام العلمية، فنجد أنه في حضارة بابل استخدمت العملية كمنشط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء الموظفين.

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف أو الاكتتاب على أساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.¹

ووصفها الآخرون بأنها، دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في مستقبله وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

بالاعتماد على التعاريف السابقة والتعاريف الأخرى، نجد أن عملية تقييم الأداء، تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.²

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

1- على مستوى المؤسسة:

- رفع مستوى العامل واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم؛
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين؛
- تقييم برامج وسياسات غدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية، كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 197.

² هشام حمدي، الإدارة بالأهداف، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 181.

2- على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد ورغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

3- على مستوى المديرين: ليس من السهل على مدير الحكم على أداء العامل، غذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

وأعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم على تحمل المسؤولية.¹

ثالثاً: معايير تقييم الأداء

1- مفهوم معايير تقييم الأداء: يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير وتعرف أيضاً بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين، بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وعليه، فإن معايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم، حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.²

2- خصائص معايير تقييم الأداء: إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي.

وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشاكل...، والمعايير تركز أساساً على جانبين:

1- الجانب الموضوعي: وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزم بها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

2- الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية، كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته المديرين، هذا، ويشترط في المعيار أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقاً لخصائص التالية:

- **صدق المقياس:** بمعنى أن العوامل الداخلية، يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

¹ - هشام حمدي، مرجع سابق، ص 182.

² - المرجع نفسه، ص 183.

- **ثبات المقياس:** تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال مقياس ثابتة عندما يكون أداء ثابتاً، غلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.
- **التمييز:** بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.
- **سهولة استخدام المقياس:** يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.¹ بالمدى الذي تحدده الوظيفة.²

المبحث الثالث: دور وسائل ووظائف الرقمنة في تحسين الأداء بالإدارة العمومية

تتطلب عملية الرقمنة عدة وسائل ووظائف ومتطلبات تعمل على تحسين الأداء.

المطلب الأول: دور ووظائف الرقمنة في تحسين الأداء في الإدارة العمومية

اعتمدت الرقمنة على الوظائف التالية من أجل تحسين الأداء:³

أولاً: التخطيط الإلكتروني

لتحقيق أهداف المؤسسة لابد الاعتماد على خطط طويلة ومتوسطة الأجل أما فيما يخص التخطيط الإلكتروني، فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية التي تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات، ولا يقتصر التخطيط الإلكتروني على المؤسسة بل يتم إشراف كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظراً لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة المؤسسة بالمواطنين المؤسسات والمشكلات التي تواجههم، لذلك تتوجه المؤسسة في العمل إلى التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

يتغير حسب طبيعة المهام والأنشطة التي يكلف بها جهاز أداء العمل الوظيفي ويعتمد على الاتصالات داخل المؤسسة أو خارجها أثناء العمل، وتتنقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقاً لمبدأ اللامركزية وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى الهياكل الهرمية بدلاً من الهياكل المتشابهة.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية

هي التي تسمح للموظفين بالرجوع إلى قاعدة البيانات دون حاجة إلى الرجوع إلى الرؤساء وبالتالي فالمجال الإلكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية أو عبارة عن حلول للمشاكل ويؤدي إلى الإبداع والولاء لدى الموظفين.

¹ - هشام حمدي، مرجع سابق، ص 184.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2008، ص ص 664، 665.

³ بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 46، 65.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

تكون الرقابة الإلكترونية على النظم داخلية أو خارجية، وذلك من أجل المحافظة على أمن المعلومات ويكون الاعتماد على الرقابي على النتائج، ويتم نجاح الرقابة بتحقيق مبدأ الالتزام الذاتي لدى الموظفين أي رقابة ذاتية على أعمالهم.

خامساً: البوابة الإلكترونية

هي عبارة عن تجميع كبير من الخدمات الإلكترونية عبر مدخل موحد وهي التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد عبر بوابة الكترونية، تهدف إلى خدمة الجمهور من طبيعة متشابهة، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل.

المطلب الثاني: وسائل الرقمنة ودورها في تحسين الأداء في الإدارة العمومية

يتطلب تطبيق الرقمنة ضرورة توفير عناصر أساسية من أجل تحسين الأداء في الإدارات العمومية ومن بين هذه العناصر نذكر:

أولاً: أجهزة الحاسوب ولواحقها

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العناد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين وهما:

- توفير تكاليف التطور المستمر وتكاليف الصيانة؛
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البريدية وبرمجيات نظم المعلومات.

ثانياً: الشبكات

في الوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصال الشبكات الانترنت الاكسترنات، وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة والرقمنة.

ثالثاً: البرمجيات

هي مجموعة من برامج مختلفة المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة في مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من الإمكانيات المختلفة أو في تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب والبرمجيات نوعان:

- برمجيات النظام وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب؛
- برمجيات التطبيق: وهي التي تتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.¹

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص25.

رابعاً: قواعد البيانات

هي مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتب بلغة برمجة معينة.

المطلب الثالث: أهداف الرقمنة نحو تحسين الأداء في الإدارة العمومية

تؤدي الرقمنة إلى تحسين مستوى الأداء من خلال ما يلي:

1-الحفظ: بمعنى أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر ومقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار ومن بين تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي ومدى تحقيق النتائج المتوصل إليها من أجل كسب رضا الجمهور وثقته.

2-تقليل تكاليف الخدمة: ويظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل واقتصاد في التكاليف، بسرعة الاستجابة واحترام المواعيد وهذا لريح الوقت من أجل القيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.

3-الدقة: يضبط انجاز الأعمال وفق مقاييس محددة من خلال أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء في تحسين الأداء.¹

4-سرعة الاستجابة وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي، يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلاً من عدة دقائق.

5-التخزين: بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي إذ الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات في تحسين الأداء لدى العاملين.²

6-الاقتسام: من خلال الشبكات وخصوصاً شبكة الإنترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت، وتوصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.

7-الريح المادي: من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزرة أو إتاحتها على الشبكة ولا يقصد بالريح هذا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشاً من التكلفة ضمان استمرار العمليات.³

بالإضافة إلى الأهداف السابقة توجد أهداف أخرى نذكرها فيما يلي:

- تقليل الوقت والجهد في أداء العمل وتعزيز الشفافية ووضوح المعلومات؛

- زيادة الدورات التدريبية والتكوينية وتعزيز استخدامات الإنترنت؛

¹ - أبو أمونة يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص37.

² - سهيلة مهري، مرجع سابق، ص83.

³ - عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية، الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص221.

- زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية؛
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؛
- الشعور بالملكية الداخلية وظهور الرقابة والإدارة للعاملين؛
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل الشعور بالإنجاز والأهمية؛
- تحقيق الذات والاعتراف مما يجعلهم أكثر نشاطا؛
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها؛
- فع درجة رضا العاملين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية؛
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين ورفع كفاءتهم الذاتية؛
- السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر.¹

المطلب الرابع: معوقات الرقمنة على الأداء في الإدارة العمومية

إن تطبيق الرقمنة لها تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الرقمنة فيما يلي:

1- المعوقات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- غياب التخطيط ودراسات جدوى التطبيقات قبل تبنيها؛
- غياب سياسة وطنية تتكفل بمتابعة وتقييم المشاريع التكنولوجية بالإضافة إلى غياب الإطار القانوني؛
- التمسك بالإجراءات الإدارية التقليدية ما يحول دون تطبيق التكنولوجيا داخل مراكز الأرشيف والتي ستخلق أسلوبا إداريا جديدا، يفرض عليها إعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها مرنة لاستيعاب التغييرات التي ستطرأ على بيئة العمل ما يؤدي بالضرورة إلى حدوث صعوبات عند توزيع المهام.²

2- المعوقات المالية:

- قلة الموارد المالية المتخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة؛
- قلة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

3- المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:³

¹ - شرف مريم، بقاسمي رابح، شبكة الإنترنت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مسحية للموظفين بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد1، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2022، ص267.

² - أمينة بن جدو، معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2020، ص 17.

³ - بشاري سلمى، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا، على الموقع <http://www.coristdz.asjp>، التصفح بتاريخ 14 أبريل 2024 ، على الساعة 14:00، ص 72.

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
 - الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛
 - إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل؛
 - الإنسان هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.
- 4- المعوقات التشريعية (القانونية):**
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى؛
 - الافتقار إلى وأجود جهة مركزية لتبني الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة؛
 - صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.
- 5- المعوقات التقنية:**
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية الحديثة ونقص جاهزة المراكز الأرشيفية لتبنيها؛
 - عدم توفر بنية تكنولوجية آمنة وعدم المقدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية.¹

¹ - ابتسام سعدي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، مقال في مجلة Journal cybarians، مجلة الكترونية، العدد 43، مصر، 2016، ص ص13، 14.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الرقمنة وكل ما تحتويها من خصائص وأهداف ومتطلبات تطبيقها وأشكالها ومختلف المجالات التي تبرز فيها بالإضافة إلى المعوقات التي واجهتها لنستنتج أن الرقمنة هي نمط جديد للإدارة يعمل على تحويل الخدمات والمعاملات إلى إجراءات متكاملة بالاعتماد على تقنية الحاسوب، كما تطرقنا أيضا إلى الأداء ومختلف المفاهيم المتعلقة به من عناصر وأهمية ومختلف أنواعه ومؤشراته وأبعاده لنصل في خاتمة الفصل إلى عملية تحسين الأداء وكل ما يلزم من وظائف ووسائل والإجراءات والأساليب التي يجب إنجازها للقيام بعملية التحسين.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة

المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، اعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من الكلية محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث: الأول التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة محمد بوضياف المسيلة- ولأجل ذلك يتوجب أولاً تقديم لمحة مختصرة حول هذه الكلية، ثم الهيكل التنظيمي للكلية.

المطلب الأول: نشأة وتطور الكلية

حيث تعتبر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إحدى كليات ومعاهد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نشأت بموجب المرسوم رقم 12 . 361 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 إثر تقسيم كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وبعد صدور القرار رقم 1166 المؤرخ في 16/11/2015 المتمم والمعدل للقرار رقم 462 المؤرخ في 13/12/2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي:

قسم علم النفس - قسم علم الاجتماع - قسم التاريخ - قسم الفلسفة - قسم علوم الإعلام والاتصال - قسم العلوم الإسلامية.

ومنذ ذلك التاريخ شقت الكلية طريقاً حافلاً بالنشاطات العلمية والبيداغوجية والثقافية وهذا بفعل التكاتف والتواصل والتعاون المستمر بين هيئة التدريس والطاقم الإداري لخدمة العلم والمعرفة.

تستقطب كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سنوياً أعداداً هائلة من الطلبة نظراً لأهمية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومكانتها في المجتمع لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من العلوم الأخرى التي تحتاجها المؤسسات التعليمية والثقافية والاقتصادية سواء كانت قطاعاً خاصاً أو عاماً.

وحسب آخر إحصائيات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة محمد بوضياف:

عدد الأساتذة 301: أستاذاً.

عدد الموظفين : 75 موظفاً.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 03- 279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة فإن الكلية " هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة".¹

¹ - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة



المصدر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث الذي ستمثله العينة هي مرحلة مهمة في البحث، ولهذا على ضوء تعريفنا للمشكلة ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث، ويمكن تعريف مجتمع البحث على أنه المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع الأساتذة وموظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

2- عينة الدراسة:

إن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز¹، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 31 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 31 مفردة من الأساتذة وموظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى توضيح الأدوات المستعملة في دراستنا الميدانية وطرق جمع البيانات والبرامج والأدوات المستعملة في المعالجة الإحصائية لها.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات

أولاً: المنهج المستخدم

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

¹ - جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 107.

ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة وترميزها

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (01): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X_1	بعد كفاءة المورد البشري	المتغير المستقل الرقمنة X
X_2	بعد عتاد الحاسوب	
X_3	بعد شبكات الاتصال	
X_4	بعد البرمجيات	
Y	/	المتغير التابع أداء الإدارة العمومية Y

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين (02)؛ المتغير المستقل الرقمنة يحوي على (4) أبعاد 20 عبارة، والمتغير التابع أداء الإدارة العمومية يشمل 11 عبارة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

أولا: أداة جمع البيانات

1-تصميم الاستبانة:

تكونت الاستبانة من 31 عبارة مقسمة إلى محورين وهي:

المحور المتغير المستقل والمتمثل في الرقمنة وهو يحتوي على 20 عبارة مقسمة بالتساوي على أربع أبعاد كالتالي: بعد كفاءة المورد البشري من العبارة 1 إلى العبارة 5، بعد عتاد الحاسوب من العبارة 6 إلى العبارة 10، بعد شبكات الاتصال من العبارة 11 إلى العبارة 15، بعد البرمجيات من العبارة 16 إلى العبارة 20، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في أداء الإدارة العمومية شمل (11) عبارة من العبارة رقم 21 إلى العبارة الأخيرة رقم 31، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	محاور الدراسة	
05	بعد كفاءة المورد البشري	المحور 01: الرقمنة
05	بعد عتاد الحاسوب	
05	بعد شبكات الاتصال	

05	بعد البرمجيات
11	المحور 02: أداء الإدارة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبتين

2-تفريغ البيانات وسلم القياس:

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS. V27، علما أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنيسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مجالات إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بناء على معلومات سابقة

3- صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين¹.

¹ - مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص452.

أ- **الصدق الظاهري**: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.
 ب- **صدق المحتوى**: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).
 للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 31 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

ت- **صدق الاتساق الداخلي**: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها.

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة

رقم العبارة	عبارات محور الرقمنة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	بعد كفاءة المورد البشري	/	0.857**
01	تعمل إدارة الكلية على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه	0,610**	0,378*
02	تستخدم إدارة الكلية معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية	0,705**	0,637**
03	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الكلية بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري	0,714**	0,661**
04	تمتلك الكلية عدد من الموظفين ذو كفاءة ومتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته	0,491**	0,446*
05	تقدم الكلية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0,654**	0,589**
	بعد عتاد الحاسوب		0.879**
06	توفر الكلية في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة	0,599**	0,584**
07	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	0,443*	0,591**

0,559**	0,600**	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم	08
0,617**	0,846**	توفر الكلية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب(الطابعات الماسح الضوئي)	09
0,638**	0,862**	يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم	10
**0.749	/	بعد شبكات الاتصال	
0,423*	0,650**	تتوفر إدارة الكلية على شبكة اتصالات بصيغات متعددة(adsl,4G)	11
0,668**	0,461**	تتيح الكلية شبكة اتصالات في كل وقت	12
0,443*	0,814**	تتوفر إدارة الكلية على شبكة اتصالات سريعة التدفق	13
0,416*	0,722**	لدى الكلية موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية	14
0,552**	0,538**	تتوفر الكلية على شبكة اتصالات داخلية (انترنت) وخارجية (extranet)	15
**0.831		بعد البرمجيات	
0,402*	0,511**	تمتلك إدارة الكلية أنظمة وبرامج سريعة التجاوب	16
0,558**	0,614**	تعتمد إدارة الكلية أنظمة وبرامج سهلة الاستعمال	17
0,433*	0,610**	تعمل إدارة الكلية على تحديث أنظمة الحاسوب باستمرار لتوافق منصة progress	18
0,496**	0,610**	تعتمد الكلية على أنظمة برامج تتيح التحكم في المعطيات الخاصة بها	19
0,645**	0,670**	تساهم منصة progres في إعطاء نتائج دقيقة تقلل من الخطأ	20
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها الرقمنة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء الإدارة العمومية

رقم العبارة	عبارات المحور التابع أداء الإدارة العمومية	الاتساق مع المحور
21	تقوم الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الباحثين والطلبة في جميع المستويات	0,677**
22	تعمل الكلية على تهيئة بيئة العمل المساعدة على البحث العلمي	0,362*
23	يتم بالكلية تنظيم التظاهرات العلمية في مختلف التخصصات بصورة دورية	0,542**
24	تهتم الكلية بجودة المعارف العلمية التي يحصل عليها الطلبة	0,766**
25	تقوم الكلية بالتعاون والتنسيق مع كليات أخرى في مجال البحث العلمي والتعليم بما يتيح تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة	0,500**
26	تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف أساتذتها وتبناها	0,938**
27	تعمل الكلية على استقطاب الكفاءات الخارجية للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم	0,803**
28	البرامج التعليمية بالكلية تتوافق مع التخصصات المفتوحة	0,872**
29	تعمل الكلية على الاستفادة من التجارب الأجنبية الناجحة في مجال التعليم الجامعي	0,690**
30	تعمل الكلية على تطوير قدرات موظفيها من إداريين وأساتذة في مجال استخدام التقنيات الحديثة علمياً وعملياً	0,903**
31	يتم على مستوى الكلية استخدام وسائل العرض والبرمجيات الحديثة في العملية التعليمية	0,525**
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها أداء الإدارة العمومية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات

مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ	رقم العبارة	بيانات الدراسة
0.921	من 1 إلى العبارة 31	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ للاستبانة ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.10 %.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1. اختبار Shapiro-Wilk: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة²، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (07): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع أداء الإدارة العمومية	0.114	31	0.200*	0.972	31	0.582
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

¹ - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2020، ص285.

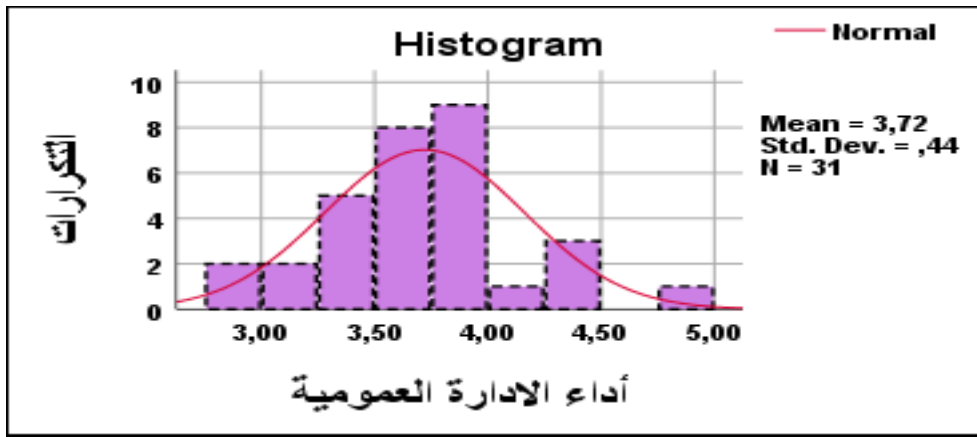
² - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص33.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk لبيانات المتغير التابع أداء الإدارة العمومية تساوي 0.582 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2. المدرج التكراري Histogram:

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (03): توزيع بيانات المحور التابع أداء الإدارة العمومية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن المتغير التابع أداء الإدارة العمومية يتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين محايد(3) وموافق(4).

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (-1 و1)؛ والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها.

الجدول رقم (08): مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها

قوة العلاقة واتجاهها	مجالات قيم معامل الارتباط
ضعيفة جدا طردية	[0 إلى 0.3]
ضعيفة طردية	[0.3 إلى 0.5]
متوسطة طردية	[0.5 إلى 0.7]
قوية طردية	[0.7 إلى 0.8]
قوية جدا طردية	[0.8 إلى 0.99]
تامة طردية	1
عدم وجود علاقة	0
ضعيفة جدا عكسية	[0 إلى -0.3]
ضعيفة عكسية	[-0.3 إلى -0.5]
متوسطة عكسية	[-0.5 إلى -0.7]
قوية عكسية	[-0.7 إلى -0.8]
قوية جدا عكسية	[-0.8 إلى -0.99]
تامة عكسية	-1

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économic and social research and training center for Islamic countries(SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p 25 .

5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression): يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد

من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد

وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

بعد توزيع الاستبانة على موظفي وأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

واسترجاعها سيتم فيما يلي تحليل النتائج، واختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوور الدراسة

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الرقمنة

الجدول رقم (09): نتائج التحليل الوصفي لمحور الرقمنة

رقم العبارة	عبارات محور الرقمنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
بعد كفاءة المورد البشري					
01	تعمل إدارة الكلية على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه	3,58	1,148	1	موافقة عالية
02	تستخدم إدارة الكلية معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية	3,48	1,235	3	موافقة عالية
03	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الكلية بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري	3,58	1,285	2	موافقة عالية
04	تمتلك الكلية عدد من الموظفين ذو كفاءة ومتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته	3,16	1,293	5	موافقة متوسطة
05	تقدم الكلية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3,39	1,086	4	موافقة متوسطة
بعد عتاد الحاسوب					
06	توفر الكلية في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة	3,81	1,014	2	موافقة عالية
07	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	3,87	0,922	1	موافقة عالية
08	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم	3,61	1,086	3	موافقة عالية
09	توفر الكلية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات الماسح الضوئي)	3,48	1,122	5	موافقة عالية
10	يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم	3,52	1,151	4	موافقة عالية
بعد شبكات الاتصال					
11	تتوفر إدارة الكلية على شبكة اتصالات بصيغات متعددة (adsl,4G)	3,68	0,909	2	موافقة عالية
12	تتيح الكلية شبكة اتصالات في كل وقت	3,65	0,877	3	موافقة عالية
13	تتوفر إدارة الكلية على شبكة اتصالات سريعة التدفق	3,42	1,177	4	موافقة عالية

موافقة متوسطة	5	1,036	3,16	لدى الكلية موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية	14
موافقة عالية	1	0,680	3,94	تتوفر الكلية على شبكة اتصالات داخلية (انترنت) وخارجية (extranet)	15
موافقة عالية		0.462	3.858	بعد البرمجيات	
موافقة عالية	1	0,657	3,97	تمتلك إدارة الكلية أنظمة وبرامج سريعة التجاوب	16
موافقة عالية	5	0,792	3,81	تعتمد إدارة الكلية أنظمة وبرامج سهلة الاستعمال	17
موافقة عالية	3	1,003	3,84	تعمل إدارة الكلية على تحديث أنظمة الحاسوب باستمرار لتوافق منصة progres	18
موافقة عالية	4	0,703	3,81	تعتمد الكلية على أنظمة برامج تتيح التحكم في المعطيات الخاصة بها	19
موافقة عالية	2	0,67	3,87	تساهم منصة progres في إعطاء نتائج دقيقة تقلل من الخطأ	20
موافقة عالية		0.533	3.630	محور الرقمنة	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمحور الرقمنة ما يلي:

1- بعد كفاءة المورد البشري: متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد كفاءة المورد البشري جاءت محصورة ضمن مجال قبول عال [3.40- 4.20]، باستثناء العبارتين رقم 04 و 05 فقد جاءت ضمن المجال متوسط من القبول والموافقة، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.438) وانحراف معياري بقيمة (0.766) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين أن الكلية محل الدراسة تحرص على تحسين كفاءة المورد البشري بدرجة عالية.

2- بعد عتاد الحاسوب: متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد عتاد الحاسوب جاءت كلها محصورة ضمن مجال قبول عال [3.40- 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.658) وانحراف معياري بقيمة (0.721) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين أن الكلية محل الدراسة تتوفر بدرجة عالية على عتاد الحاسوب وملحقاته.

3- بعد شبكات الاتصال: يظهر أن إجابات أفراد العينة لبعد شبكات الاتصال متقاربة وتتنحصر متوسطاتها ضمن مجال قبول عال [3.40- 4.20]، باستثناء العبارة رقم 14 (لدى الكلية موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية) فقد جاءت ضمن المجال متوسط من القبول والموافقة، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان

متوسط الإجابات هو (3.567) والانحراف المعياري بقيمة (0.613) أقل من القيمة الحرجة 1، مما يدل على وجود "موافقة عالية" لأفراد عينة الدراسة على توفر شبكات الاتصال بشكل عام الكلية محل الدراسة تتوفر على شبكة اتصال ذات تدفق عال.

4- **بعد البرمجيات:** متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد البرمجيات جاءت ضمن مجال قبول عال [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.858) والانحراف المعياري بقيمة (0.452) أقل من القيمة الحرجة 1، مما يدل على وجود "موافقة عالية" لأفراد عينة الدراسة على أن الكلية محل الدراسة تمتلك أنظمة وبرامج ذات قدرات متطورة.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الرقمنة بلغ 3.630 وهو يعبر عن مستوى موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 0.533 وهو أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلّة تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على تحسين مستوى الرقمنة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، وفيما يلي ترتيب أهمية أبعاد هذا المحور حسب وجهة نظر أفراد عين الدراسة.

5- ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الرقمنة:

الجدول رقم (10): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الرقمنة

أبعاد الرقمنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
بعد كفاءة المورد البشري	3,438	0,766	4	موافقة عالية
بعد عتاد الحاسوب	3,658	0,721	2	موافقة عالية
بعد شبكات الاتصال	3,567	0,613	3	موافقة عالية
بعد البرمجيات	3,858	0,462	1	موافقة عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الرقمنة، فإن الكلية محل الدراسة قد أولت اهتمامها أكبر لبعد البرمجيات مقارنة بالأبعاد الأخرى من أبعاد الرقمنة، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي (3.858)، وانحراف معياري (0.462) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد شبكات الاتصال ضمن موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.567 وانحراف 0.613. بعد عتاد الحاسوب الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن موافقة عالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.658)، وانحراف معياري (0.721)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد كفاءة المورد البشري والأقل أهمية بالنسبة للكلية محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.438)، وانحراف معياري (0.766).

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور أداء الإدارة العمومية

الجدول رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لمحور أداء الإدارة العمومية

رقم العبارة	عبارات محور أداء الإدارة العمومية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
21	تقوم الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الباحثين والطلبة في جميع المستويات	3,81	0,654	5	موافقة عالية
22	تعمل الكلية على تهيئة بيئة العمل المساعدة على البحث العلمي	4,03	0,657	1	موافقة عالية
23	يتم بالكلية تنظيم التظاهرات العلمية في مختلف التخصصات بصورة دورية	3,87	0,763	3	موافقة عالية
24	تهتم الكلية بجودة المعارف العلمية التي يحصل عليها الطلبة	4,03	0,795	2	موافقة عالية
25	تقوم الكلية بالتعاون والتنسيق مع كليات أخرى في مجال البحث العلمي والتعليم بما يتيح تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة	3,77	0,669	6	موافقة عالية
26	تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف أساتذتها وتبناها	3,85	0,434	4	موافقة عالية
27	تعمل الكلية على استقطاب الكفاءات الخارجية للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم	3,35	0,721	11	موافقة متوسطة
28	البرامج التعليمية بالكلية تتوافق مع التخصصات المفتوحة	3,71	0,73	7	موافقة عالية
29	تعمل الكلية على الاستفادة من التجارب الأجنبية الناجحة في مجال التعليم الجامعي	3,52	0,593	8	موافقة عالية
30	تعمل الكلية على تطوير قدرات موظفيها من إداريين وأساتذة في مجال استخدام التقنيات الحديثة علمياً وعملياً	3,47	0,498	10	موافقة عالية
31	يتم على مستوى الكلية استخدام وسائل العرض والبرمجيات الحديثة في العملية التعليمية	3,52	0,614	9	موافقة عالية
	مستوى أداء الإدارة العمومية بالكلية محل الدراسة	3,720	0.440		موافقة عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول محور أداء الإدارة العمومية، بلغ قيمة (3.720)، وانحراف معياري (0.440) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، والتي تعبر عن الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة، حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة باستثناء العبارة رقم 27 (تعمل الكلية على استقطاب الكفاءات الخارجية للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم)، فقد جاءت ضمن موافقة

متوسطة فقط، بمتوسط حسابي (3.658)، بلغ انحرافها المعياري (0.721) ما يجعلنا نقول أن الكلية محل الدراسة تهتم بتحسين مستوى أداء إدارتها بدرجة عالية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولاً: اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3.

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد كفاءة المورد البشري	بعد عتاد الحاسوب	بعد شبكات الاتصال	بعد البرمجيات
بعد كفاءة المورد البشري	1	*0.620	*0.502	*0.667
بعد عتاد الحاسوب	**0.620	1	*0.553	*0.737
بعد شبكات الاتصال	**0.502	*0.553	1	*0.439
بعد البرمجيات	**0.667	*0.737	*0.439	1

*	*		
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $1 \leq \alpha \leq 0.0$.			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم: (13) قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0,489	2,044	بعد كفاءة المورد البشري
لا يوجد تداخل	0,382	2,615	بعد عتاد الحاسوب
لا يوجد تداخل	0,652	1,533	بعد شبكات الاتصال
لا يوجد تداخل	0,385	2,599	بعد البرمجيات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor**) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (03) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (**Tolerance**) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد مساهمة كبيرة لكفاءة الموارد البشري في مجال الرقمنة في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$).

¹ محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 12، جامعة حلب، سوريا، 2017، ص24.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	معنوية F
1	0.754	0.569	38.275	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد كفاءة المورد البشري وأداء الإدارة العمومية قدرت $R = 0.754$ أي ما يعادل نسبة 75.40%، ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.569$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 56.90%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد كفاءة المورد البشري، وأن الباقي 43.10%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

بلغت قيمة توزيع فيشر $F=38.275$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الإدارة العمومية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد كفاءة المورد البشري.

الجدول رقم (15): نموذج الانحدار البسيط بين بعد كفاءة المورد البشري وأداء الإدارة العمومية

معنوية T	قيمة T	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	9.053	/	0.246	2.231	ثابت الانحدار a
0.000	6.187	0.754	0.070	0.433	بعد كفاءة المورد البشري

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل $b = 0.433$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد كفاءة المورد البشري بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.433، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما

يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلّتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد كفاءة المورد البشري في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الإدارة العمومية. معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الإدارة العمومية الذي نرّمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد كفاءة المورد البشري بالرمز X_1 .

$$Y=2.231+0.433x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

تساهم كفاءة الموارد البشري في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد مساهمة كبيرة لتوفر عتاد الحاسوب في مجال الرقمنة في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	معنوية F
1	0.827	0.683	62.573	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد عتاد الحاسوب وأداء الإدارة العمومية قدرت $R=0.827$ أي ما يعادل نسبة 82.70%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.683$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 68.30%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب، وأن الباقي 31.70%، ترجع إلى عوامل أخرى؛ بلغت قيمة توزيع فيشر $F=62.573$ ، بمستوى معنوية 0.000 ، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الإدارة العمومية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب.

الجدول رقم (17): نموذج الانحدار البسيط بين بعد عتاد الحاسوب وأداء الإدارة العمومية

معنى T قيمة	T قيمة	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعاملات الغير معيارية Beta	Std. Error	
0.00	7.893	/	0.238	المتغير المستقل ثابت الانحدار a
0.00	7.910	0.827	0.064	بعد عتاد الحاسوب

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل $b = 0.504$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.504 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الإدارة العمومية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الإدارة العمومية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب بالرمز X_2 .

$$Y = 1.876 + 0.504X_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يساهم عتاد الحاسوب في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد مساهمة كبيرة لتوفر شبكات الاتصال في مجال الرقمنة في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	معنوية F
1	0.676	0.457	24.444	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط التثائي بين بعد شبكات الاتصال وأداء الإدارة العمومية قدرت $R = 0.676$ أي ما يعادل نسبة 67.60%، ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.457$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 45.70%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال، وأن الباقي 54.30%، ترجع إلى عوامل أخرى؛ بلغت قيمة توزيع فيشر $F = 24.444$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الإدارة العمومية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال.

الجدول رقم (19): نموذج الانحدار البسيط بين بعد شبكات الاتصال وأداء الإدارة العمومية

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية	
	معامل الانحدار b	Std. Error	Beta	قيمة T
ثابت الانحدار a	1.989	0.355	/	5.599
شبكات الاتصال	0.485	0.098	0.676	4.940

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل $b = 0.485$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.485، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الإدارة العمومية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الإدارة العمومية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بالرمز X_3 .

$$Y = 1.989 + 0.485x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يساهم توفر شبكات الاتصال في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد مساهمة كبيرة لتوفر البرمجيات في مجال الرقمنة في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	معنوية F
1	0.787	0.620	47.298	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد البرمجيات وأداء الإدارة العمومية قدرت R = 0.787 أي ما يعادل نسبة 78.70%، ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد R² = 0.620 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 62.00%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات، والباقي 38.00% ترجع إلى عوامل أخرى؛ بلغت قيمة توزيع فيشر F=47.298، بمستوى معنوية 0.000 ، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الإدارة العمومية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات.

الجدول رقم (21): نموذج الانحدار البسيط بين بعد البرمجيات وأداء الإدارة العمومية

معنوي T ₀	قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج المتغير المستقل
		المعاملات الغير معيارية Beta	معامل الانحدار b	
0.0	1.95	/	0.423	ثابت الانحدار
60	8		a	

0.0	6.87	0.787	0.109	0.750	بعد البرمجيات
00	7				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل $b = 0.750$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.750، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الإدارة العمومية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الإدارة العمومية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات بالرمز x_4 .

$$Y = 0.829 + 0.750x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يساهم توفر البرمجيات في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد مساهمة بين الرقمنة وتحسين أداء الإدارة العمومية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	معنوية F
1	0.918	0.843	34.780	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الرقمنة وأداء الإدارة العمومية قدرت $R = 0.918$ أي ما يعادل نسبة 91.80 ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.843$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 84.30%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية يفسره المتغير المستقل الرقمنة، والباقي 15.70% ترجع إلى عوامل أخرى؛ بلغت قيمة توزيع فيشر $F=34.780$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الإدارة العمومية من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة.

الجدول رقم (23): نموذج الانحدار المتعدد بين الرقمنة وأداء الإدارة العمومية

معنو T ية	قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج	
		المعاملات الغير معيارية Beta	المعاملات المعيارية Std. Error		معامل الانحدار b
0,0 11	2,72 1	/	0,320	0,871	ثابت الانحدار a
0,0 41	2,14 5	0,239	0,064	0,137	بعد كفاءة المورد البشري
0,0 11	2,75 8	0,347	0,077	0,212	بعد عتاد الحاسوب
0,0 16	2,58 6	0,249	0,069	0,179	بعد شبكات الاتصال
0,0 46	2,09 7	0,263	0,119	0,250	بعد البرمجيات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل الرقمنة والتابع أداء الإدارة العمومية، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة للرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار معين؛

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للرقمنة على المتغير التابع أداء الإدارة العمومية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد عتاد الحاسوب بقوة تأثير (0.347)؛

- المرتبة الثانية بعد البرمجيات بقوة تأثير (0.263)؛

- المرتبة الثالثة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.249)؛

- المرتبة الرابعة بعد كفاءة المورد البشري بقوة تأثير (0.239).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأداء الإدارة العمومية المتوقعة الذي نرسم له بالرمز Y ونرمز لبعدها كفاءة المورد البشري بالرمز x_1 ، بعد عتاد الحاسوب بالرمز x_2 ، بعد شبكات الاتصال بالرمز x_3 ، بعد البرمجيات بالرمز x_4

$$Y=0.871+0.137x_1+0.212x_2+0.179x_3+0.250x_4$$

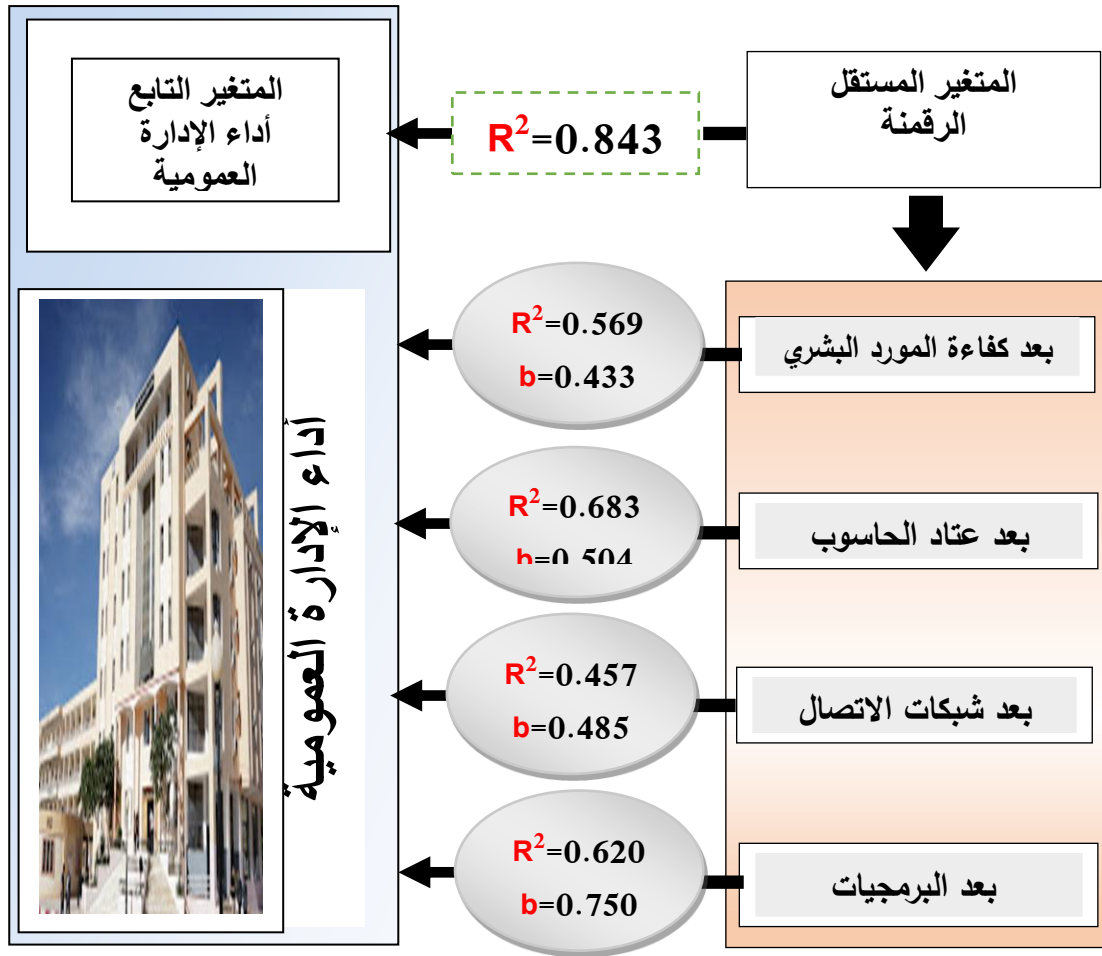
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

تساهم الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً: النموذج الميداني للدراسة

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بكلية محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، توصلنا إلى النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (04): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغير المستقل الرقمنة بأبعاده (بعد كفاءة المورد البشري، بعد عتاد الحاسوب، بعد شبكات الاتصال، بعد البرمجيات)، والمتغير التابع أداء الإدارة العمومية، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل الرقمنة بأبعاده يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء الإدارة العمومية كما هو موضح كالتالي:

1. يفسر المتغير المستقل الرقمنة ما نسبته 84.30% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية؛

2. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد كفاءة المورد البشري ما نسبته 56.90% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية، قيمة معلمة الميل $b = 0.433$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد كفاءة المورد البشري بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.433؛

3. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب ما نسبته 68.30% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية، قيمة معلمة الميل $b = 0.504$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.504؛
4. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال ما نسبته 45.70% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية، قيمة معلمة الميل $b = 0.485$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.485؛
5. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات ما نسبته 62.00% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية، قيمة معلمة الميل $b = 0.750$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الإدارة العمومية بمقدار 0.750.

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي تساهم به الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة. كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد الرقمنة، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد كفاءة المورد البشري، بعد عتاد الحاسوب، بعد شبكات الاتصال، بعد البرمجيات) في تحسين أداء الإدارة العمومية بالكلية محل الدراسة؛ ومن ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في تحسين أداء الإدارة العمومية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، حسب قيم بيتا β في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد عتاد الحاسوب بقوة تأثير (0.347).
 - المرتبة الثانية بعد البرمجيات بقوة تأثير (0.263).
 - المرتبة الثالثة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.249).
 - المرتبة الرابعة بعد كفاءة المورد البشري بقوة تأثير (0.239).
- في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.

الخاتمة

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور الرقمنة ومحور أداء الإدارة العمومية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء العينة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفق الدراسة.

أولاً-الاستنتاجات النظرية:

توصلنا أن الرقمنة من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أنها تستخدم التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة أداء الإدارة من خلال الأدوات الرقمية المتاحة، ويمكن للرقمنة تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء ومدى التزام الموظفين بالمهام المحددة، وبالتالي يمكن للإدارة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير وإيجاد الحلول المناسبة لتحسين الأداء. إذ يمكن القول أن المورد البشري داخل الإدارة العمومية هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ثانياً-الاستنتاجات التطبيقية:

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة لمحور الرقمنة، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.630)، ويشير ذلك إلى اهتمام الكلية محل الدراسة بتحسين مستوى الرقمنة بشكل عال؛
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور أداء الإدارة العمومية، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.720)، ويشير ذلك إلى اهتمام الكلية محل الدراسة بأداء الإدارة العمومية بشكل عال؛
- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل الرقمنة، البعد الأقوى والذي توليه الكلية محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد البرمجيات مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.858)؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الرقمنة والمحور التابع أداء الإدارة العمومية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.918 أي ما يعادل نسبة 91.18% ارتباط طردي قوي؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد كفاءة المورد البشري والمتغير التابع أداء الإدارة العمومية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.754 أي ما يعادل نسبة 75.40% ارتباط طردي متوسط؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد عتاد الحاسوب والمتغير التابع أداء الإدارة العمومية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.827 أي ما يعادل نسبة 82.70% ارتباط طردي قوي؛

- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد شبكات الاتصال والمتغير التابع أداء الإدارة العمومية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.676 أي ما يعادل نسبة 67.60% ارتباط طردي متوسط؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد البرمجيات والمتغير التابع أداء الإدارة العمومية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.787 أي ما يعادل نسبة 78.70% ارتباط طردي متوسط؛
- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود مساهمة بين الرقمنة وتحسين أداء الإدارة العمومية بالكلية محل الدراسة؛
- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود مساهمة بين مختلف أبعاد الرقمنة (بعد كفاءة المورد البشري، بعد عتاد الحاسوب، بعد شبكات الاتصال، بعد البرمجيات) وتحسين أداء الإدارة العمومية بالكلية محل الدراسة.

رابعاً: الاقتراحات

- تعميم الرقمنة على جميع المستويات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ؛
- تكثيف عمليات التكوين المتواصل للعاملين بالكلية خاصة في مجال الرقمنة ؛
- العمل على توفير الأجهزة الخاصة بتطبيق وصيانتها؛
- توفير شبكة الإنترنت بشكل مستمر وبدرجة عالية؛
- مساندة كل التطورات في مجال الرقمنة.

خامساً-آفاق الدراسة:

- يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجده وشموله على عدة مواضيع متعددة، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي نراها بحاجة للبحث العلمي منها:
- دور الرقمنة في تحسين العمليات الإدارية.
 - دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.
 - دور الرقمنة في تحسين الأداء البيئي.
 - دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء الخدمات السياحية في الجزائر.
 - مساهمة الرقمنة في تطوير خدمات النقل بالجزائر.
 - مساهمة رقمنة الإدارة العمومية في تفعيل التنمية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

– الكتب.

1. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، المجلد الأول، الطبعة الأولى، القاهرة – مصر، 2008.
2. أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت، الطبعة الأولى، الجزء الأول 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
3. أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
4. بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
5. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
8. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
11. سميرة بن حليلة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز أداء المؤسسي، أكاديمي في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، مسيلة، 2017-2018.
12. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
13. عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية، الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2006.

14. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.

15. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2017.

16. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016.

17. هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراجية لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

- الأطروحات والرسائل.

- أطروحات الدكتوراه:

1. أمينة بن جدو، معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 15 جوان 2020.
2. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية الجزائر - دراسة تحليلية للجماعات المحلية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2020-2021.

- رسائل الماجستير:

1. أبو أمونة يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009.
2. سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة لواقع وتطلعات المستقبل، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إعلام مهني وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2006 .

- مذكرات الماستر:

1. أمحمدي بختة، حيرش سهام، دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية دراسة مصالاح الحالة المدنية والبيومترية لعينة من بلديات ولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، 2020-2021.
2. الحاطم خديجة، بوقرص غرادور، التكوين في تحسين الاداء الوظيفي للعامل في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2019.
3. بن علة فتيحة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة واقع رقمنة الأطروحات والمذكرات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019.

4. حفيظي ميلود، لعامرة محمد، رقمنة الحالة المدنية في البلدية، بلدية المسيلة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021.
 5. ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019.
 6. سعيدة أرفيس، تأثير هندسة العمليات الإدارية على أداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2017، 2018.
 7. سعيدة أوثن، ليندة ببي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، 2017، 2018.
 8. عوني نادية، تقييم التجربة الرقمية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بلدية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2016/2017.
 9. فتيحة بوخيرة، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2019.
 10. مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة الوادي، كلية العلوم السياسية، الجزائر، 2016/2017.
- المجلات-

1. ابتسام سعدي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، مقال في مجلة Journal cybarians، مجلة الكترونية، العدد 43، مصر، سبتمبر 2016.
2. أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، اليمن 2008.
3. أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2018.
4. بن سبتي عبد المالك، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجزائرية بين الرغبة في التغيير والصعوبات، مجلة المعلومات السلمية والتقنية RIST، الطبعة طبعة الأولى، المجلد الرابع عشر، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.

5. حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2020.
6. الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2020، ص 285.
7. سهيلة مهري، بلال بن جامع، نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سوناطرك، مجلة بيلوفيا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 04، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2019.
8. شرف مريم، بقاسمي رابح، شبكة الإنترنت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مسحية للموظفين بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 1، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2022/01/18.
9. عبد السلام عبد اللوي، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2017.
10. كلثوم عطاب، مكي الدراجي، رقمنة الشبكات الإلكترونية الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: بلدية ورقلة نموذجا، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.
11. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
12. محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 12، جامعة حلب، سوريا، 2017.
13. محمود شرقي، صليحة حدوش، دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 03، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2021.

المدخلات:

1. أحمد فرج أحمد، الرقمنة: داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، قسم الدراسات، العدد 04، 2009، ص 11. www.researchgate.net تاريخ النشر جانفي 2009، تاريخ الاطلاع 2024/04/12 على الساعة 15:21.
2. أمينة بن جدو، معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، مطبوعات الملتقى الدولي الأول، الرقمنة وتطبيقاتها، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 25 جوان 2020، دار النشر للطبع والتوزيع، الجزائر، 2020.

3. بشاري سلمى، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا، متوفرة على الموقع، <http://www.coristdz.asjp>.التصفح بتاريخ 14 جويلية 2021.
4. رابح مرواني، مداخلة بعنوان رقمنة نظم المصالح الإدارية للبلدية ودورها في تحسين أداء الخدمة الوثائقية - دراسة حول مصالح الحالة المدنية والبيومترية لبعض البلديات التابعة لولاية المسيلة الوطني الافتراضي الموسوم ب: واقع الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة، 2020-2021.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Emen bnymfarej, Data analysais, the statiscal économic and social research and training center for Islamic countries(SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: (1) الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استمارة استبيان

استبانه موجهة إلى (أساتذة وموظفي) كلية العلوم بالكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة المسيلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

سيدي الفاضل ... سيدي الفاضلة:

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية - دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية بجامعة المسيلة - نأمل منكم في المشاركة والمساهمة بإثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم وقناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة.

مع شكرنا المسبق، يجدر بنا في هذا المقام أن نتعهد لكم أن تحاط مساهماتكم بالسرية التامة، وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبتين:

- بودراع أمنية

- بوقرة فوزية

- بن عيشة مريم

السنة الجامعية: 2024-2023

المحور الأول: واقع الرقمنة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة المسيلة)

أولاً: بعد كفاءة المورد البشري						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل إدارة الكلية على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه.					
2	تستخدم إدارة الكلية معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية.					
3	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الكلية بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري.					
4	تمتلك الكلية عدد من الموظفين ذو كفاءة ومتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته.					
5	تقدم الكلية دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
ثانياً: بعد عتاد الحاسوب						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	توفر الكلية في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة					
7	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع					

					الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات.	
					يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم.	8
					توفر الكلية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات الماسح الضوئي) .	9
					يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم.	10
ثالثاً: بعد شبكات الاتصال						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تتوفر إدارة الكلية على شبكة اتصالات بصيغات متعددة (adsl,4G).	11
					تتيح الكلية شبكة اتصالات في كل وقت.	12
					تتوفر إدارة الكلية على شبكة اتصالات سريعة التدفق.	13
					لدى الكلية موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية.	14
					تتوفر الكلية على شبكة اتصالات داخلية (انترنت) وخارجية (extranet)	15

رابعاً: بعد البرمجيات

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16					تمتلك إدارة الكلية أنظمة وبرامج سريعة التجاوب.
17					تعتمد إدارة الكلية أنظمة وبرامج سهلة الاستعمال.
18					تعمل إدارة الكلية على تحديث أنظمة الحاسوب باستمرار لتوافق منصة progres.
19					تعتمد الكلية على أنظمة برامج تتيح التحكم في المعطيات الخاصة بها.
20					تساهم منصة progres في إعطاء نتائج دقيقة تقلل من الخطأ.

المحور الثاني: أداء الإدارة العمومية(كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الباحثون والطلبة في جميع المستويات.					
2	تعمل الكلية على تهيئة بيئة العمل المساعدة على البحث العلمي.					

					يتم بالكلية تنظيم التظاهرات العلمية في مختلف التخصصات بصورة دورية.	3
					تهتم الكلية بجودة المعارف العلمية التي يحصل عليها الطلبة.	4
					تقوم الكلية بالتعاون والتنسيق مع كليات اخرى في مجال البحث العلمي والتعليم بما يتيح تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة.	5
					تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف أساتذتها وتبناها.	6
					تعمل الكلية على استقطاب الكفاءات الخارجية للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.	7
					البرامج التعليمية بالكلية تتوافق مع التخصصات المفتوحة.	8
					تعمل الكلية على الاستفادة من التجارب الأجنبية الناجحة في مجال التعليم الجامعي.	9
					تعمل الكلية على تطوير قدرات موظفيها من إداريين وأساتذة في مجال استخدام التقنيات الحديثة علمياً وعملياً.	10
					يتم على مستوى الكلية استخدام وسائل العرض والبرمجيات الحديثة في العملية التعليمية.	11

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	لعشاش عبد الحليم	01
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	شريف مراد	02
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	بن التومي سارة	03

الملحق رقم (3) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

نتائج ثبات أداة الدراسة

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		
Output Created		13-MAY-2024 15:56:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء بن+بوقرة\عيشة بن+بوقرة التطبيق 2024.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases ^a	Valid	31	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	31

- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes		
Output Created		13-MAY-2024 15:55:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء بن+بوقرة\عيشة بن +بوقرة التطبيقي 2024.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

Syntax		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:01,61
	Elapsed Time	00:00:00,86

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
dependent	Mean		3,7207	,07907
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5592	
		Upper Bound	3,8822	
	5% Trimmed Mean		3,7059	
	Median		3,6909	
	Variance		,194	
	Std. Deviation		,44024	
	Minimum		2,97	
	Maximum		4,88	
	Range		1,91	
	Interquartile Range		,51	
	Skewness		,541	,421
	Kurtosis		,395	,821

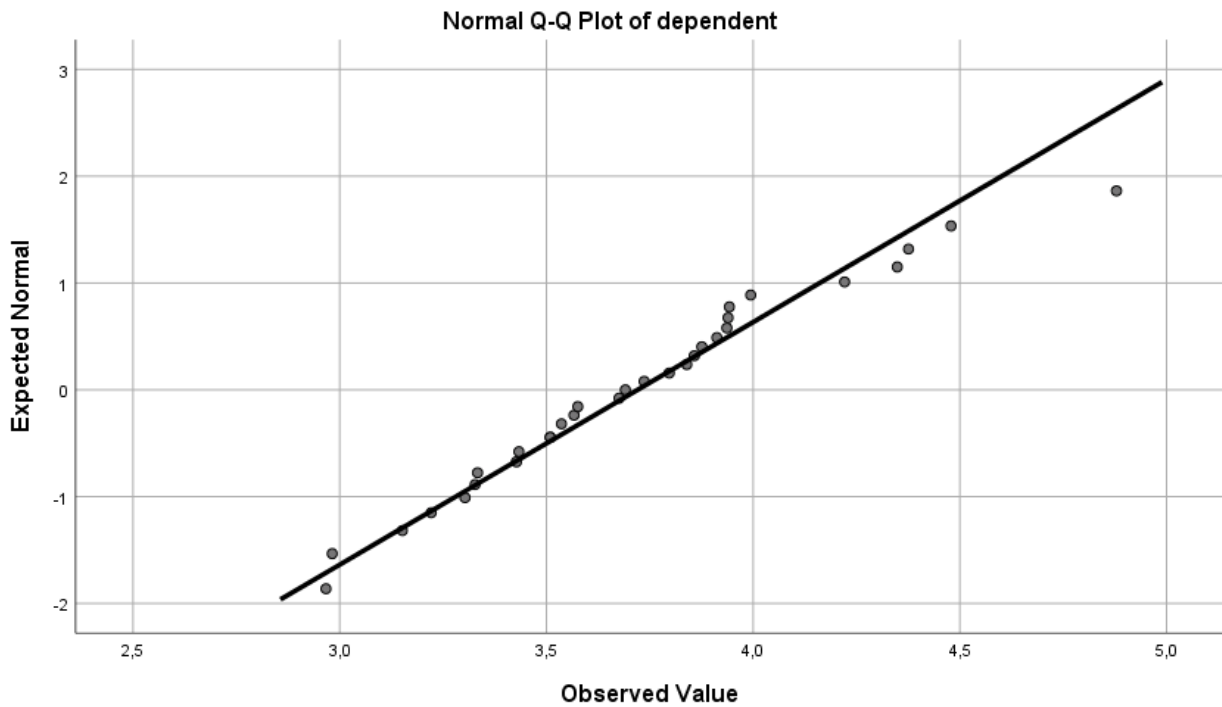
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,114	31	,200*	,972	31	,582
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

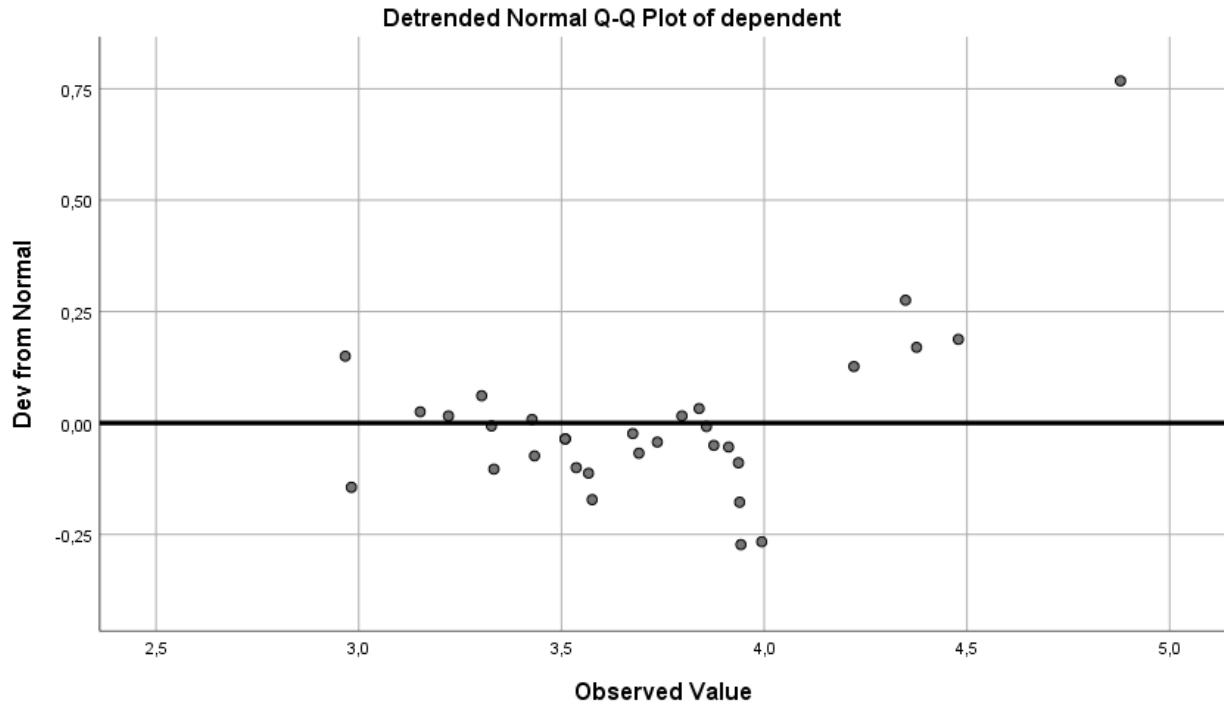
dependent

dependent Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
2,00	2 .	99
7,00	3 .	1233344
17,00	3 .	55555667788899999
4,00	4 .	2334
1,00	Extremes	(>=4,9)

Stem width: 1,00
 Each leaf: 1 case(s)





نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
```

Regression

Notes		
Output Created		13-MAY-2024 15:53:09
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء بن+بوقة\عيشة بن+بوقة التطبيقى 2024.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Missing Value Handling	Definition of Missing

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2932 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4, Ind3, Ind1, Ind2 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,918 ^a	,843	,818	,18765
a. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind1, Ind2				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,899	4	1,225	34,780	,000 ^b
	Residual	,916	26	,035		
	Total	5,814	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind1, Ind2						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,871	,320		2,721	,011
	Ind1	,137	,064	,239	2,145	,041
	Ind2	,212	,077	,347	2,758	,011
	Ind3	,179	,069	,249	2,586	,016
	Ind4	,250	,119	,263	2,097	,046

a. Dependent Variable: dependent

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى -

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER Ind1.
```

Regression

Notes		
Output Created	13-MAY-2024 15:52:18	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء بن+بوقة+عيشة بن+بوقة التطبيقي 2024.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2060 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind1 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 ^a	,569	,554	,29399
a. Predictors: (Constant), Ind1				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,308	1	3,308	38,275	,000 ^b
	Residual	2,506	29	,086		
	Total	5,814	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind1						

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant	2,231	,246		9,053	,000
	Ind1	,433	,070	,754	6,187	,000
a. Dependent Variable: dependent						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER Ind2.
```

Regression

Notes		
Output Created		13-MAY-2024 15:51:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء بن+بوقة\عينة بن+بوقة التطبيق 2024.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00,03

	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2060 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind2 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,827 ^a	,683	,672	,25198
a. Predictors: (Constant), Ind2				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,973	1	3,973	62,573	,000 ^b
	Residual	1,841	29	,063		
	Total	5,814	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind2						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,876	,238		7,893	,000
	Ind2	,504	,064	,827	7,910	,000
a. Dependent Variable: dependent						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind3.
    
```

Regression

Notes		
Output Created		13-MAY-2024 15:50:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء بن+بوقرة عيشة بن+بوقرة التطبيقي عيشة2024.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind3.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2060 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Mod el	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,676 ^a	,457	,439	,32984
a. Predictors: (Constant), Ind3				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,659	1	2,659	24,444	,000 ^b
	Residual	3,155	29	,109		
	Total	5,814	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind3						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,989	,355		5,599	,000
	Ind3	,485	,098	,676	4,944	,000
a. Dependent Variable: dependent						

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER Ind4.
    
```

Regression

Notes		
Output Created	13-MAY-2024 15:50:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء بن+بوقة+عيشة بن+بوقة التطبيقى عيشة2024.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2060 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,787 ^a	,620	,607	,27606
a. Predictors: (Constant), Ind4				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	3,604	1	3,604	47,298	,000 ^b
	Residual	2,210	29	,076		
	Total	5,814	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind4						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,829	,423		1,958	,060
	Ind4	,750	,109	,787	6,877	,000
a. Dependent Variable: dependent						

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:

.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

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

نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:

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

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	يوسف عوزي		207025934	
02	بن عيسى مرعم		206103991	

عنوان المذكرة:

دور الرقمنة في تحسين آداب الإدارة الحكومية
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية بالمسيلة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
<p>جامعة المسيلة</p> <p>كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية</p> <p>المسيلة</p> <p>4</p> <p>ط. بوزياف أهلية</p>	<p>رئيس القسم (الإمضاء والختم)</p> <p>قراوي أحمد الصغير</p>

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **بوعزة هوراية** المولود بتاريخ: **1982/08/29** - حمام الطلعة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: **207025934**

الصادرة بتاريخ: **2021/10/04** عن **تارمونت المسيلة**

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير عمومي**

خلال السنة الجامعية: **2024/2023**

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الرقمنة في تحسين أداء**

الإدارة العمومية - دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية والإحصائية - بجامعة المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **2024/05/21**

المصادقة

التوقيع والبصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): بن عيضة مريم المولود بتاريخ: 1983/09/30 - المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (بوس) رقم: 206103991
الصادرة بتاريخ: 2020/10/18 عن بابر السلال
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية
دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية والبيئية
بجامعة المسيلة

أصرح بشرفي أي التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/05/24

المصادقة
طرو صدق على إمتضاء
السيد: ميجون هشام
الشلال م: 2024
رئيس المجلس العلمي البلدي
صاحب الجامعة المسيلة
ميجون هشام

التوقيع والبصمة

