

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير

تخصص : زيادة الأعمال

من طرف : بلحاج حليمة و كرومي نجاة

بعنوان

دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

نوقشت بتاريخ 2025/09/30 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

السيدة هدايات بن طيب	الدرجة	جامعة تلمسان	رئيسا
السيدة : سهيلة فندي	الدرجة	جامعة تلمسان	مشرفا
السيدة : سمية بن عمار	الدرجة	جامعة تلمسان	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

من قال أنا لها "ناها"

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات

والمشقة و التعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي

و أرفع قبعتي بكل فخر، فلم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها

فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات.

إلى والدي الحبيب، الذي رحل عن الدنيا ولم يغب عن قلبي أبدًا،

رحمك الله وجزاك عني خير الجزاء.

إلى من غرست في قلبي بذور الأمل، وسقتها بحنانها ودعواتها الصادقة،

نبض القلب ودفء الروح، لك كل الامتنان... إلى أُمي

إلى من أراه امتدادًا لروحي وأجمل ما وهبني الله،

مصدر سعادتي وأملي في الغد... إلى ابني الغالي

إلى أختي، التي كانت لي صديقة العمر، ورفيقة الدرب،

وإلى أخي، الذي كان عوني حين تناقلت الخطى

... إلى كل أفراد عائلتي الكريمة، من كانوا حولي دائمًا بالدعاء، والحب، والتشجيع

أهديكم هذا العمل، فهو ثمرة جهودكم كما هو ثمرة جهدي

حليمة

شكر و تقدير

بكل فخر و امتنان، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة فندي سهيلة ، التي لم يحل علينا بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة طيلة فترة إعداد هذه المذكرة. لقد كانت دعمها العلمي والنفسي دافعا كبيرا لي للاستمرار و العمل بجد، فلهذا من كل التقدير و الاحترام.

لا يفوتني أن نعبر عن شكرنا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، من أساتذة و طلبة و أفراد، لكل من مد لنا يد العون و لو بكلمة طيبة. كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي وكانوا لنا خير سند ودعم.

و كذا نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين ، الذين تجشموا عناء قراءة هذه المذكرة ، فلهم مني فائق التقدير و الاحترام و ندعو الله سبحانه و تعالى أن يمتنعهم بدوام الصحة و العافية

الإهداء

من قال أنا لها "نالها"

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات
والمشقة و التعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي

و أرفع قبعتي بكل فخر، فلم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي
يسر البدايات و بلغنا النهايات.

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً ، ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي
الجامعية .

إلى أبنائي وبناتي الأعزاء،

أنتم النور الذي يضيء طريقي، والفرح الذي يسكن أيامي

إلى زوجي الغالي،

السند والداعم الأول، والرفيق في كل خطوة

وإلى عائلتي الكريمة بكل أفرادها،

لكم جميعاً أهدي هذه المذكرة، عرفاناً بالجميل، وتقديرًا للحب والدعم الذي أحظتموني به طوال مسيرتي

نُجاة

/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري حول الرقمة و تحسين الأداء الإداري	
01	تمهيد
02	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقمنة
02	المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الرقمنة
04	المطلب الثاني : تعريف الرقمنة
07	المطلب الثالث : أبعاد و متطلبات الرقمنة
12	المطلب الرابع : أهمية الرقمنة
14	المبحث الثاني : تحسين الأداء الإداري
14	المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء
17	المطلب الثاني : معايير قياس الأداء الإداري

22	المطلب الثالث: عناصر الأداء الإداري و محدداته و العوامل التي تؤثر فيه
25	المبحث الثالث : الرقمنة كأداة لتحسين الأداء الإداري
25	المطلب الأول : أهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري
26	المطلب الثاني : وظائف وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري
30	المطلب الثالث : دور التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري
33	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : الدراسات السابقة حول الرقمنة و تحسين الأداء
36	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
42	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
45	المبحث الثاني : أوجه التشابه و الاختلاف في الدراسات السابقة و تحديد القيمة العلمية المضافة للدراسة الحالية
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
35	تمهيد

36	المبحث الأول : عرض و دراسة واقع البلدية المختارة
36	المطلب الأول : نبذة عن بلدية المنصورة، ولاية تلمسان
42	المطلب الثاني : مدى تبني بلدية المنصورة للرقمنة
45	المطلب الثالث : تحليل سياسات الرقمنة المطبقة
50	المبحث الثاني :تحليل الاستبيان
50	المبحث الثالث : اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة
52	خلاصة الفصل الثالث
74-70	الخاتمة
81-75	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية تحولاً جذرياً في شتى مناحي الحياة، بفعل الثورة التكنولوجية المتسارعة التي طالت كل القطاعات، وأثرت بشكل مباشر على أساليب العيش، والتفاعل، والعمل. ولم يكن القطاع الإداري بمنأى عن هذه التحولات، بل كان من أكثر المجالات التي تأثرت بشكل واضح، مما أدى إلى بروز توجه علمي نحو **رقمنه الإدارة** وتحويلها إلى منظومات أكثر ذكاءً وفاعلية. هذا التوجه لم يكن مجرد خيار، بل أصبح ضرورة إستراتيجية فرضتها الظروف الراهنة، نتيجة لما توفره الرقمنة من فرص واعدة لتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والسرعة والدقة في تنفيذ المهام الإدارية.

الرقمنة، كمفهوم حديث النشأة، تُعنى بتحويل المعاملات والإجراءات الإدارية التقليدية المعتمدة على الورق والأساليب اليدوية، إلى أخرى إلكترونية تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة. وتكمن أهمية هذا التحول في كونه لا يقتصر فقط على الجانب الشكلي أو التقني، بل يتعداه ليشمل **إعادة صياغة جوهر العمل الإداري**، عبر تبني أنظمة ذكية لمعالجة البيانات، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتطوير قنوات التواصل بين مختلف مستويات الإدارة، وكذلك بينها وبين المواطنين أو المتعاملين الاقتصاديين.

وفي ظل هذا المناخ العالمي المتغير، أصبحت **الإدارة الرقمية** تشكل ركيزة أساسية لأي إصلاح إداري طموح يسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، وتقليل الهدر، ومكافحة الفساد الإداري، والارتقاء بجودة الخدمات العمومية. فالمؤسسات - سواء كانت عمومية أو خاصة - باتت مدفوعة إلى تكييف أنظمتها وهيكلها مع متطلبات الرقمنة، من خلال تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية، وتأهيل مواردها البشرية، وتبني ثقافة تنظيمية منفتحة على الابتكار والتغيير.

ولا يخفى أن هذا التحول الرقمي يشكل أحد المحاور الكبرى في أجندة التنمية الشاملة، خصوصًا في الدول النامية التي تسعى إلى تجاوز الاختلالات البنيوية في مؤسساتها، وتحقيق قدر من التكافؤ مع الدول المتقدمة من حيث الأداء الإداري ونوعية الخدمات. فالرقمنة أصبحت اليوم وسيلة فعالة لتجسيد مبادئ الحوكمة الرشيدة، كالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وهي كلها مفاهيم أصبحت لصيقة بالإدارة الحديثة التي تواكب العصر وتستجيب لتطلعات المواطن.

لذلك فقد ارتأينا ان ندرس العلاقة بين الرقمنة و تحسين الأداء الإداري ، لذلك فإننا نسعى إلى الإجابة عن الإشكالية التالية :

. كيف يؤثر تطبيق الرقمنة على تحسين الاداء الاداري و الخدمي للبلديات ؟

2 . الأسئلة الفرعية :

وللإجابة على إشكالية الدراسة، تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

. ما مفهوم الرقمنة ، وما الفرق بينها وبين الإدارة الرقمية ؟

. ما هي خصائص الإدارة الرقمية ؟

. كيف أسهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين؟

. هل ساهمت الرقمنة في تخفيف الضغط على المصالح البلدية وتحسين بيئة العمل؟

3 . فرضيات الدراسة :

من اجل الإجابة الأولية عن إشكالية الدراسة و الأسئلة الفرعية لها ، قمنا بصياغة بالفرضيات التالية :

1. البنية التحتية الرقمية

H_0 : لا توجد بنية تحتية رقمية فعالة تدعم الرقمنة داخل المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد بنية تحتية رقمية فعالة تدعم الرقمنة داخل المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

2. استخدام الأدوات الرقمية

H_0 : لا يؤثر استخدام الأدوات الرقمية على الكفاءة الإدارية بشكل دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يؤثر استخدام الأدوات الرقمية على الكفاءة الإدارية بشكل دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05.

3. المهارات الرقمية للعاملين

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات العاملين الرقمية وكفاءة الأداء الإداري عند $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات العاملين الرقمية وكفاءة الأداء الإداري عند $\alpha = 0.05$.

4. الثقافة التنظيمية تجاه الرقمنة

H_0 : لا تؤثر الثقافة التنظيمية على تبني الرقمنة في المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : تؤثر الثقافة التنظيمية على تبني الرقمنة في المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

5. تأثير الرقمنة على الأداء الإداري

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للرقمنة على الأداء الإداري، عند $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيًا للرقمنة على الأداء الإداري، عند $\alpha = 0.05$.

4 . أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة الى تحقيق أهداف يمكن ايجازها في النقاط التالية :
- . تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة والإدارة الرقمية، وتمييزها عن الإدارة التقليدية.
 - . دراسة واقع تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية، من حيث الوسائل المعتمدة، البنية التحتية، ومدى التأهيل البشري.
 - . تحليل أثر الرقمنة على تحسين كفاءة الموظف الإداري، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتسريع الإجراءات.
 - . تقييم مساهمة الرقمنة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من حيث الدقة، الشفافية، والسرعة.
 - . تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الرقمنة، سواء كانت تقنية، مالية، أو تنظيمية

5 . أهمية الدراسة.

تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. فعلى المستوى النظري، فهي تساهم في تعميق الفهم حول موضوع الرقمنة كوسيلة حديثة لتطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسيير الشؤون العامة. كما أن الموضوع الذي تتناوله الدراسة يُعد من المواضيع الراهنة التي تشغل بال الكثير من الباحثين والعاملين في المجال الإداري.

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم حلول واقعية واقتراحات عملية من شأنها أن تساعد الإدارات العمومية على تحسين أدائها، سواء من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، أو تحسين جودة الخدمات المقدمة، أو حسن استغلال الموارد المتوفرة. كما أن هذه الدراسة تأتي في وقت تعرف فيه الإدارة الجزائرية

تغييرات مهمة، وتسعى إلى مواكبة هذا التحول من خلال تسليط الضوء على الدور الأساسي الذي تلعبه الرقمنة في بناء إدارة أكثر فاعلية وشفافية، وأقل بيروقراطية.

6 . منهج الدراسة :

يهدف الاجابة على اشكالية هذه الدراسة و اثبات صحة او خطأ الفرضيات المقترحة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جانبها النظري و ذلك عند التطرق لبعض الادبيات النظرية و الدراسات السابقة التي تخص المفاهيم التي لها علاقة باشكالية الدراسة ، مثل : استراتيجيات اختراق الاسواق الدولية ، نظم المعلومات التسويقية الدولية .

بينما تم الاعتماد على منهج الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي من الدراسة ، الذي تم اسقاطه على عينة من المؤسسات الجزائرية التي تعمل على المستوى الدولي .

7 . هيكل الدراسة :

من اجل الامام بجميع جوانب الموضوع و تحديه بدقة ، استهلت هذه الدراسة بعرض المشكلة و فرضياتها ، اهدافها و اهميتها ، فقد تم بناء خطة تضمن ثلاث فصول كمايلي :

. الفصل الاول : تطرقنا فيه الى الاطار النظري للرقمنة و الأداء الاداري

. الفصل الثاني : سينتاول عرض و تحليل الدراسة السابقة الخاصة بهذا الموضوع مع تحديد اوجه التشابه و

الاختلاف بين القيمة المضافة للدراسة الحالية مع باقي الدراسات الاخرى .

الفصل الثالث : سيتعلق بالدراسة الميدانية حول دورالرقمنة في تحسين الأداء الاداري .

الفصل الأول:

الإطار النظري حول الرقمنة و تحسين الأداء

الإداري

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً بفعل التقدم التكنولوجي السريع، الذي أصبح يمسّ مختلف جوانب الحياة، ولا سيما في ميدان الإداري حيث أصبحت الرقمنة اليوم من بين الركائز الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة. إذ تتيح الأدوات الرقمية تسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وقدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات المتغيرة. وفي ظل التحولات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي والإدارة الذكية، بات من الضروري التوقف عند مفهوم الرقمنة، وأهميتها، ومتطلبات إدماجها في العمل الإداري. يستعرض هذا الفصل دور الرقمنة في رفع كفاءة الأداء الإداري حيث تم التطرق الى :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقمنة

المبحث الثاني : تحسين الأداء الاداري

ان ما قيل عن الرقمنة أنها تملك القدرة على جعل العالم بين يديك، وأن الخدمة ستكون في متناول طالبيها بمجرد الضغط على زر ليس إلا ، كما أنها تسمح لمستخدميها بالتنقل من موقع لأخر دون عناء، وأن لها قدرة التخزين وإعادة الإنتاج وعليه سنتناول في هذا المبحث تعريف الرقمنة، أبعادها ومتطلباتها، والأهداف التي وضعت من أجلها

المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الرقمنة :

شهد مصطلح الرقمنة تطوراً تدريجياً وتراكمًا معرفياً ، ينبع من التفاعل بين الابتكارات التقنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. حيث انتقل هذا المفهوم من كونه مجرد عملية تقنية بسيطة إلى أن أصبح عنصرًا مركزيًا في إصلاح الإدارة وتطوير أداء المؤسسات. ويعتبر تتبع المسار التاريخي لهذا المفهوم خطوة أساسية لفهم أبعاده المعاصرة ووظائفه المتعددة.

أولاً: المرحلة التمهيدية-البدايات التقنية (ما قبل السبعينيات) : تعود الجذور الأولى لفكرة الرقمنة إلى أربعينيات وخمسينيات من القرن العشرين، حيث و بالتزامن مع ابتكار الحواسيب الأولى ، التي كانت موجهة بالأساس لأغراض عسكرية وحسابية دقيقة. كانت تلك الحواسيب بدائية من حيث القدرة، وكبيرة الحجم، ومحدودة الاستعمال، ولم تتعدّ وظيفتها المعالجة الرقمية للبيانات دون أي بعد إداري تنظيمي . في هذه المرحلة، لم يكن مفهوم الرقمنة حاضرًا كمصطلح واضح أو كخيار استراتيجي داخل المؤسسات، بل اقتصر الحديث على تطوير وسائل العمل باستخدام الآلات الإلكترونية، دون المساس بجوهر العملية الإدارية التقليدية.¹

¹ - Andrew Feenberg, *Transforming Technology: A Critical Theory Revisited*, Oxford University Press, 2002, p. 45

ثانيًا: مرحلة الرقمنة التقنية – الانطلاقة الفعلية (من السبعينيات إلى التسعينيات) : عرفت هذه المرحلة

بدايات الوعي الفعلي بإمكانات الرقمنة، تزامنًا مع ظهور الحواسيب الشخصية وتطور البرمجيات الموجهة للاستعمال المهني، مما جعل إدماج التكنولوجيا الرقمية في بيئات العمل أمرًا ممكنًا على نطاق أوسع . في هذا السياق، بدأ استخدام مصطلح "الرقمنة" للإشارة إلى عملية تحويل البيانات من صيغتها التناظرية إلى شكل رقمي، كمرحلة تمهيدية لأرشفة المعلومات واسترجاعها إلكترونيًا. وأصبحت الرقمنة وسيلة لتحسين الكفاءة، تقليل الأخطاء، وتسريع الإجراءات الإدارية، دون أن تؤدي بالضرورة إلى إعادة هيكلة الإدارة أو تغيير أنماط التسيير.²

ثالثًا: مرحلة الانتشار المؤسسي – التحول التدريجي (من التسعينيات إلى مطلع الألفية الثالثة)

مع الانتشار السريع لشبكة الإنترنت وتوسع استخدام البرمجيات المتعددة الوظائف، دخلت الرقمنة مرحلة جديدة اتسمت بدمجها في هياكل المؤسسات، خصوصًا مع ظهور مفاهيم مثل الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية . و لقد اتجهت العديد من الدول والمؤسسات خلال هذه المرحلة إلى رقمنة بعض خدماتها، كإجراءات استخراج الوثائق الإدارية أو أداء الضرائب، من خلال بوابات إلكترونية. وأصبح ينظر إلى الرقمنة كأداة لتحقيق الفعالية وتيسير العلاقة بين المواطن والإدارة. ورغم هذا التطور، بقيت الرقمنة في كثير من الأحيان محصورة في الجانب الإجرائي، دون أن تمتد إلى التحول الاستراتيجي الكامل.³

رابعًا: مرحلة الرقمنة المتقدمة – الرقمنة كأداة تحول استراتيجي (من 2010 إلى يومنا هذا) : منذ بداية

العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين، أصبحت الرقمنة عنصرًا محوريًا في استراتيجيات التحول الرقمي الشامل، حيث لم تعد تقتصر على رقمنة الوثائق والإجراءات، بل تحوّلت إلى إطار شامل لإعادة تصميم النماذج الإدارية والخدمات العامة على أسس رقمية ذكية . ومن أبرز ما اتسمت به هذه المرحلة رقمنة الخدمات العمومية عبر

² - د. أحمد عبد الله الزبيدي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، دار المسيرة، عمان، 2019، ص. 65.

³ - Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Wiley-Blackwell, 1996

منصات إلكترونية تفاعلية. إضافة إلى الانتقال من التعاملات الورقية إلى الإجراءات الإلكترونية المتكاملة. و إدماج الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية في دعم القرار الإداري . وأخيرا اعتماد الحوسبة السحابة وإنترنت الأشياء في إدارة البيانات والمرافق.⁴

المطلب الثاني : تعريف الرقمنة

تعددت تعاريف الرقمنة نذكر منها ما يلي:

أ. التعريف اللغوي:

حسب معجم المجدد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي:

رقمية-مفرد-:اسم مؤنث منسوب إلى رقم، أم معجم الطالب فيعرفها على أنها:الرقم و الكتابة

و الختم.⁵

ب. اصطلاحا :

يعرف الدكتور محمد بلقاسم الرقمنة بأنها " :عملية تحويل المعلومات والبيانات من صيغتها التناظرية التقليدية إلى

صيغة رقمية، بهدف تسريع معالجتها وتيسير تخزينها واسترجاعها باستخدام تقنيات الإعلام والاتصال، بما يخدم

تحسين أداء الإدارة والخدمة العمومية"⁶.

⁴ - OECD, *Digital Government Review of Morocco: Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Publishing, 2018

⁵ - صبحي حمودي: معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار دمشق، الطبعة 03، بيروت، 2001، ص355

⁶ - محمد بلقاسم، الإدارة الرقمية ورهانات التغيير في المؤسسات العمومية، دار هومة، الجزائر، 2021، ص. 56

و يعرفها الدكتور أحمد الزبيدي على أنها : " الأساس التقني للتحويل الرقمي، وتمثل في اعتماد تقنيات رقمية لتحويل الوثائق الورقية والبيانات إلى نسخ إلكترونية قابلة للمعالجة، وهي لا تعني التغيير الإداري بقدر ما تركز على تطوير الأدوات " .⁷

. يعرفها سعيد يقطين بأنها " بأنها عملية تحويل مختلف أنواع الوثائق، وخاصة الورقية، إلى صيغة رقمية. ويشمل ذلك النصوص، والصور الثابتة أو المتحركة، والأصوات، وغيرها من الملفات، بحيث يتم تشفيرها وتحويلها إلى أرقام، ما يجعلها قابلة للمعالجة والاستعمال عبر الأجهزة المعلوماتية. ومن هنا، يتضح أن رقمنة النصوص تعني تحويلها من شكلها الورقي أو المطبوع أو حتى المخطوط إلى شكل رقمي، يُمكن الاطلاع عليه والتفاعل معه من خلال شاشة الحاسوب أو أي وسيلة إلكترونية أخرى.⁸

. كما يعرفها البنك الدولي : " أنها مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها باستخدام الوسائل الإلكترونية. وبفضل هذه التكنولوجيا، التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بأسس تكنولوجية مناسبة، مما ساهم في ازدهار الأنشطة المعتمدة على المعرفة، وتعزيز إنتاج وتوزيع تكنولوجيا حديثة بشكل واسع وفعال.⁹

و قد عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بأنها : " عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحويل المعلومات إلى بيانات قابلة للمعالجة إلكترونياً، وتحسين سلاسل القيمة داخل المؤسسات من خلال تعزيز الكفاءة والابتكار " .¹⁰

7- د. أحمد عبد الله الزبيدي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، دار المسيرة، عمان، 2019، ص. 71.

8- سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع الثقافي، بيروت مركز الثقافي العربي، ط1، 2005، ص2

9- مريم زلماط، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص28.

10- OECD, *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, 2019, p. 15

. و لقد تطرقت اليها المفوضية الأوروبية (European Commission) في أحد تقاريرها : على أنها

"عملية استغلال التقنيات الرقمية والبيانات المحوسبة للتأثير في طريقة أداء الأعمال، وتحويل العلاقة بين المؤسس والمتعاملين، وابتكار مصادر دخل رقمية جديدة"¹¹

. ويقدم **دوج هودجز "Doug Hodges"** تعريفاً آخر للرقمنة، تبنته المكتبة الوطنية الكندية، حيث يُنظر

إليها كعملية أو إجراء يهدف إلى تحويل المحتوى الفكري المخزن على وسائط مادية تقليدية – مثل مقالات الدوريات، الكتب، المخطوطات، والخرائط – إلى صيغة رقمية. وبعبارة أخرى، تُعد الرقمنة عملية تحويل البيانات من شكلها الورقي أو الفيزيائي إلى شكل رقمي، بهدف معالجتها وتخزينها واستعمالها عبر الحاسوب أو الأجهزة الإلكترونية المختلفة.¹²

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن الرقمنة تمثل مجموعة من التقنيات الحديثة التي تُستخدم عبر وسائل الاتصال المتطورة بهدف إحداث تغيير جذري في نماذج الأعمال، وتحويل العمليات التقليدية إلى صيغ رقمية يتم تنفيذها عبر وسائط إلكترونية. ويهدف هذا التحول إلى التقليل من الاعتماد على الوثائق الورقية، وتبسيط الإجراءات، بما يساهم في الحد من التعقيدات الإدارية وتحقيق قدر أكبر من الفعالية والسرعة في الأداء .

إلى أنه يجب الإشارة الى الفرق بين الرقمنة و الإدارة الرقمية حيث يعد الفرق بين الرقمنة والإدارة الرقمية من المفاهيم الجوهرية في فهم التحول التكنولوجي الذي تعرفه المؤسسات الحديثة ، لا سيما في ظل سعي الدول إلى تحديث القطاع العام وتحسين أدائه. فالرقمنة ، تشير إلى عملية تحويل المعلومات، الوثائق، والبيانات من الصيغة الورقية إلى صيغة إلكترونية قابلة للمعالجة عبر أنظمة رقمية. وتتمثل أبرز نتائجها في رقمنة الأرشيف ، ورقمنة

¹¹- European Commission, *Shaping Europe's Digital Future*, Brussels, 2020

¹² - دكتور احمد فرج احمد ، دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009، ص25

الوثائق الإدارية، أو اعتماد النماذج الإلكترونية بدلاً من الورقية، وهو ما يساهم في تقليص الوقت والجهد المبذول في التعامل مع الوثائق 13.

أما الإدارة الرقمية، فهي تشير إلى تطور نوعي وشامل يتجاوز مجرد استخدام الأدوات الرقمية إلى تبني نموذج إداري متكامل يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال في جميع مراحل العملية الإدارية، ابتداءً من التخطيط والتنظيم، ومروراً بالتنفيذ والتنسيق، وصولاً إلى التقييم والرقابة 14. فالإدارة الرقمية تفرض إعادة هندسة الإجراءات وتبسيطها، وإعادة النظر في البنية التنظيمية للمؤسسة بما يتلاءم مع المنظومة الرقمية الجديدة، كما تمكن من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل البيانات، وتوفر قدرًا عاليًا من الشفافية والسرعة في تقديم الخدمات 15.

وعليه، فإن الرقمنة تعدّ خطوة تمهيدية نحو التحول الرقمي، ولكنها لا ترقى إلى مستوى الإدارة الرقمية التي تتطلب تبنياً استراتيجياً للتكنولوجيا ضمن رؤية شاملة لتطوير العمل الإداري. وتعتبر آخر، الرقمنة تمثل "أداة" أو "مرحلة" ضمن مسار الرقمنة الشاملة، بينما الإدارة الرقمية تمثل "النظام الإداري الكامل" الذي يقوم على هذه الرقمنة ويطورها في سياق من التفاعل المتكامل بين الإنسان والآلة والإجراءات الرقمية 16.

المطلب الثالث : أبعاد و متطلبات الرقمنة

. أولاً : أبعاد الرقمنة

13 - عبد المالك، سامي. الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية في الجزائر، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2021، ص 42
 14 - بوزيان، فاطمة الزهراء. "الإدارة الرقمية كخيار استراتيجي لتحديث القطاع العام"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، العدد 14، 2022، ص. 97
 15 - دليو، محمد. "من الرقمنة إلى الإدارة الرقمية: نحو نموذج إداري عصري"، مجلة الاقتصاد والتسيير الحديث، العدد 5، 2021، ص. 85.
 16 - زروقي، عبد القادر. "دور الرقمنة في تحقيق جودة الخدمة العمومية"، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة قسنطينة، العدد 10، 2023، ص. 112.

اتفق أغلب الباحثون على خمسة أبعاد أو مكونات تمثل البنية التحتية الأساسية للرقمنة المتجددة وهي (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والأرشفة الرقمية، الاتصالات، الأفراد)، والتي يمكن توضيحها كما يلي¹⁷ :

. **الأجهزة والمعدات**: تشير إلى الأجهزة والمعدات التي تستخدم في إدخال البيانات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها و استقبالها وبنها على شكل معلومات عند طلب المستخدم.

. **البرمجيات**: تُعرّف البرمجيات على أنها مجموعة من التعليمات والإجراءات والبرامج التي تُمكن الحاسوب من أداء مهامه، وتشمل أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وغيرها من المكونات البرمجية. وتتضمن نوعين من البرامج هما برامج النظام اللازمة لتشغيل الكيان الصلب، وبرامج التطبيقات التي يتعامل معها المستخدم النهائي.

. **الأرشفة الرقمية**: تمر عملية الأرشفة الإلكترونية بعدة مراحل متسلسلة، تبدأ أولاً بتحديد الوثائق والمستندات التي يُراد أرشفتها، مع استبعاد الملفات المتكررة أو غير الضرورية. يلي ذلك مرحلة التصوير الضوئي باستخدام الماسح الضوئي، حيث يتم مسح الوثائق وتحويلها إلى صيغة رقمية، مع تخزينها بطريقة منظمة. بعد الانتهاء من عملية المسح، تأتي مرحلة الفهرسة، التي تُنظّم فيها الملفات وفقاً لمخطط محدد وأسلوب منظم يسهّل الوصول إليها لاحقاً. تساعد الأرشفة الرقمية في الأمور الآتية:

✓ ضمان أمن البيانات وحمايتها من الوصول غير المصرح به، وذلك من خلال وسائل حماية تتفاوت في مستوياتها، بدءاً من الوسائل البسيطة مثل استخدام كلمات المرور، وصولاً إلى أنظمة حماية أكثر تعقيداً وتطوراً .

17 - فؤاد يوسف عبد الرحمن، **تأثير الرقمنة في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في كلية الإدارة و الاقتصاد** ، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 55 ، المجلد 1، ص 594-596

✓ يعكس تمثيل البيانات واقع المنظمة بشكل دقيق، حيث تتطابق المعلومات المخزنة في قواعد البيانات مع الحالة الفعلية للمنظمة .

✓ إمكانية استخدام لغات برمجة متعددة في تطوير التطبيقات، مما يتيح سهولة في تصميمها وتحديثها.

. **نظم الاتصالات :** تُعد نظم الاتصالات الوسيلة التي تُمكن من إرسال البيانات والمعلومات واستقبالها، وهي تتكوّن من مجموعة من المحطات الموزعة في مواقع مختلفة، ومتصلة فيما بينها عبر وسائط تواصل تتيح للمستخدمين تنفيذ عمليات الإرسال والاستقبال بفعالية .

. **الأفراد :** تُجسّد الموارد البشرية من خلال مجموعة من المهارات والمعارف الضرورية لإنجاز مهام المنظمة، ويُعد المورد البشري العنصر الأهم في منظومة تقنيات المعلومات. إذ يُمكن اعتباره مخزونًا معرفيًا ضمنيًا متراكمًا في أذهان العاملين. ويُعد تأهيل الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة أحد المتطلبات الأساسية لتطبيق تقنيات المعلومات، ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية تقدمها مؤسسات تعليمية متخصصة. وتكمن قوة المنظمة في ما تمتلكه من معلومات ومهارات وخبرات، إلى جانب قدرتها على الحفاظ على مستوى متقدم منها داخل بيئتها الداخلية، مما يسهم في دعم وتعزيز أدائها التنافسي. ويتحقق ذلك عبر تبني استراتيجيات تطويرية وإبداعية قادرة على التكيف المستمر مع بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

ثانيا : متطلبات الرقمنة

يتطلب الانتقال إلى تطبيق الإدارة الرقمية مجموعة من المتطلبات الأساسية، من أبرزها ما يلي :

1. **المتطلبات الإدارية و الأمنية :** يمكن ايجاز المتطلبات الادارية و الأمنية الواجب مراعاتها لتطبيق الادارة

الرقمية أو الالكترونية في العناصر التالية :

. وضع استراتيجيات و خطط التأسيس : وقد يشمل ذلك إنشاء إدارة أو هيئة وطنية تتولى مهام التخطيط، والمتابعة، وتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية. وفي هذه المرحلة، يُعد توفير الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا في الهيكل الإداري أمرًا ضروريًا، إلى جانب تخصيص الموارد المالية الكافية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي المطلوبة.

. توفر البنية التحتية للإدارة الرقمية : لذا يجب العمل على تطوير شبكات الاتصالات بما يتلاءم مع متطلبات بيئة التحول الرقمي، والتي تفرض وجود شبكة واسعة قادرة على استيعاب الكم الهائل من الاتصالات. كما ينبغي عدم إغفال أهمية التجهيزات التقنية الأخرى، مثل المعدات، والأجهزة، والحواسيب، والسعي إلى توفيرها وإتاحتها للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

. تطوير التنظيم الإداري و الخدمات و المعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : و ذلك عن طريق إعادة تنظيم الجوانب و المحددات الهيكلية ، و مختلف الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تنسجم و مبادئ الإدارة الإلكترونية.

. متطلب الكفاءات و المهارات المتخصصة: يتمثل في الحاجة إلى وجود موارد بشرية مؤهلة تمتلك رصيدًا معرفيًا شاملاً بمبادئ التطور التكنولوجي، وخبرة كافية تمكّنها من توظيف تقنيات المعلومات بفعالية، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح مسار التحول الرقمي.

. متطلب الإصلاح الإداري: يُعد الإصلاح الإداري أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق تحول ناجح نحو تطبيق الإدارة الرقمية. وفي هذا الإطار، يقترح الدكتور علي السيد الباز أهمية إحداث تغييرات جوهرية وعميقة في المفاهيم الإدارية والفنية، تشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وتوفير خبراء في أمن المعلومات، وحماية

البرامج، والتعاملات، والوثائق. كما يشدد على ضرورة توفر قيادات إدارية واعية ومتحمسة تمتلك الكفاءة في توجيه وترشيد العمل الإداري، وتطوير العلاقات بين مختلف الجهات الإدارية، والبحث عن حلول فعالة لتحسين جودة الخدمات الوظيفية. ويُضاف إلى ذلك أهمية وضع قواعد قانونية واضحة لإثبات التصرفات الإلكترونية، كما هو الحال في القانون رقم 230 لسنة 2000 في فرنسا، إلى جانب الحاجة لتشريعات جديدة تُنظم التوقيع الإلكتروني وتضمن حمايته، مثل التشريع الذي أُقر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1998 بشأن اعتماد التوقيع الإلكتروني.

. **المتطلبات السياسية :** وتمثل في ضرورة توفر إرادة سياسية قوية تدعم إستراتيجية التحول الإلكتروني، وتساند مشاريع الإدارة الرقمية، وذلك عن طريق توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتجاوز التحديات، والمساهمة في تطوير برامج التحول الرقمي وتعزيز نجاحها على المدى الطويل.¹⁸

2. متطلبات البنية التحتية للاتصالات :

يعتبر توفير المعدات والأجهزة التقنية من أبرز المتطلبات الأساسية لعملية الرقمنة، إذ تشكل هذه العناصر الركيزة الضرورية التي يقوم عليها أي مشروع للتحول الرقمي :

. **الماسحات الضوئية :** تُعد الماسحات الضوئية من الأدوات الأساسية في عملية الرقمنة، إذ تُستخدم لقراءة وفحص مختلف أنواع المحتوى المكتوب أو المطبوع أو المصور، وتحويله إلى صيغ رقمية تُخزن في ذاكرة الحاسوب. وتُصنف الماسحات الضوئية إلى عدة أنواع، منها اليدوية والمتحركة، ومنها ما يعمل بالألوان الأحادية أو بالألوان الكاملة، وذلك حسب طبيعة الاستخدام ومتطلبات العمل

¹⁸ - سعيد بن معلا العمري، **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، السعودية 2003، ص 21، 18.

. الحاسبات الآلية : ان أجهزة الحاسوب الآلي تعتبر عنصراً أساسياً في إنجاح عملية الرقمنة، إذ لا يمكن تنفيذ هذه

العملية دون توفر حواسيب تتمتع بالمواصفات التقنية المناسبة. ومن الضروري أن تكون هذه الأجهزة مزودة

بإمكانات حديثة ومتطورة تواكب متطلبات المعالجة السريعة والتخزين الآمن للمعلومات الرقمية .

.. البرمجيات : تتطلب عملية الرقمنة توفر مجموعة من البرمجيات المتخصصة التي تساهم في تحويل المعلومات من

الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي ومعالجتها بكفاءة. ومن بين هذه البرمجيات نذكر: لغات البرمجة مثل

HTML و **XML**، وبرامج نقل الملفات (**FTP**) ، وبرامج إنشاء وقراءة ملفات **PDF**، بالإضافة إلى

برمجيات التعرف الضوئي على الحروف (**OCR**) ، وبرامج معالجة النصوص والكلمات، إلى جانب أدوات

تخطيط الصفحات وتضمين المحتوى الرقمي. وتكمن أهمية هذه البرمجيات في كونها تتيح تنظيم البيانات وتحسين

إمكانية الوصول إليها بشكل دقيق وسريع.¹⁹

المطلب الرابع : أهمية الرقمنة

تمثل الرقمنة في الإدارة تحولا جذريا في كيفية ادارة الأعمال و العمليات ، و لها أهمية كبيرة تشمل العديد من

الجوانب :²⁰

. زيادة الكفاءة الانتاجية : تُسهم الرقمنة في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال تسهيل سير العمليات

اليومية، وذلك عبر أتمتة العديد من المهام الروتينية المتكررة، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد المبذولين، وبالتالي

تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بشكل ملموس.

¹⁹ - مهري سهيلة ، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع و تطلعات المستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص

اعلام مهني وتقني، جامعة قسنطينة منتوري، الجزائر، 2005-2006، ص 83 84

²⁰ - يوسف رجب عابد ، أثر الإدارة الالكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام ، دراسة حالة وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير ادارة

الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 14-15

. تحسين دقة البيانات:

تُسهم الرقمنة في الحد من الأخطاء البشرية من خلال الاعتماد على أنظمة رقمية متقدمة تقوم بجمع البيانات وتحليلها بدقة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وفعالية.

. تعزيز الاتصال والتعاون:

توفر الأدوات الرقمية الحديثة، مثل البريد الإلكتروني، وخدمات التسجيل عن بُعد، ومنصات التعاون الافتراضي، وسائل فعالة لتسهيل التواصل بين الموظفين، وتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة.

. تحسين تجربة العملاء:

تُمكّن الرقمنة المؤسسات من فتح قنوات تواصل حديثة مع العملاء، كالمواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية، مما يعزز من سهولة الوصول إلى الخدمات ويُحسن تجربة المستخدم بشكل عام.

. تحقيق الاستدامة:

يُسهم التحول الرقمي في الحفاظ على البيئة من خلال تقليل الاعتماد على الورق والموارد المادية، وذلك بالانتقال إلى أنظمة إلكترونية صديقة للبيئة تدعم أهداف التنمية المستدامة.

. تبسيط الإجراءات الإدارية:

تُعاني بعض الإدارات من تعقيد في الإجراءات ومستوى الخدمات المقدمة، الأمر الذي يجعل من الرقمنة وسيلة فعالة لتبسيط هذه الإجراءات، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، بما يسهل تقديم الخدمات للمتعاملين بفاعلية وجودة أعلى.

يعتبر الأداء الإداري أحد العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة أو شركة، حيث يؤثر على جميع جوانب العمل والأداء، تعنى إدارة الأداء بقياس وتحسين أداء الموظفين والقيادات والعمليات والأقسام وفقاً للمعايير المحددة. وتهدف إلى التحسين المستمر للعملية التنظيمية وتحقيق الأهداف المحددة، و تتجلى أهمية الأداء الإداري في تحقيق كفاءة وفعالية العمل وتطوير القدرات والمهارات وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كما يساعد في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التميز والتنافسية في السوق، لذا يجب أن تولي المنظمات الاهتمام اللازم لتطوير الأداء الإداري وبذل الجهود المستمرة لتحسينه وتطويره.

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء

تُعد فلسفة تحسين الأداء من السياسات العامة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة، انطلاقاً من قناعة راسخة بأهمية التحسين المستمر لمختلف العوامل التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة. وتقوم هذه الفلسفة على السعي لتحقيق أفضل درجات التوافق والانسجام بين الهيكل التنظيمي الداخلي وأسلوب الإدارة المتبع من جهة، وبين متغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

1.3 تعريف تحسين الأداء

قبل التطرق إلى تعريف تحسين ارتأينا ان نتطرق إلى تعريف الأداء :

التعريف اللغوي :

تُشتق كلمة "الأداء" (Performance) من الفعل الإنجليزي "To perform" ، والذي تعود أصوله إلى الكلمة اللاتينية "Performer" ، وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. ويُفهم من ذلك أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية إنجاز المهام وتحقيق الأهداف ضمن سياق وظيفي أو تنظيمي .

. التعريف الاصطلاحي:

يميل العديد من الباحثين إلى التمييز بين مفاهيم السلوك، والإنجاز، والأداء، حيث يُعرّف السلوك بأنه مجموع الأفعال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمات التي ينتمون إليها، بينما يُقصد بالإنجاز ما يترتب عن تلك الأفعال من نتائج وآثار تستمر حتى بعد توقف الأفراد عن العمل. أما الأداء، فيُعد مفهوماً مركباً يجمع بين السلوك والإنجاز، إذ يعبر عن التفاعل بين ما يُنجز من أعمال والنتائج المترتبة عنها، أي أنه يشمل كلاً من العمليات والنتائج في آن واحد.²¹

. يُعبّر الأداء عن مدى إنجاز المهام والوظائف، وقد ركّز العديد من الباحثين في تعريفهم لهذا المفهوم على المورد البشري تحديداً، دون غيره من الموارد الأخرى. ففي هذا السياق، عرّفه بعض الباحثين على أنه الكيفية التي ينجز بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرتبطة بها، وذلك من خلال استخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير المستلزمات اللازمة، وإجراء التحويلات الكمية والنوعية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ثم تخزين المنتجات وتسويقها وفقاً للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.²²

. وتعرّف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الأداء بأنه "الفعل النشط والإيجابي، أو المهارة التي تُمكن الفرد من اكتساب المعرفة أو القدرة، وفقاً لمعايير محددة يتم من خلالها تقييم مستوى الأداء من حيث الجودة والتمكن والموضوعية" ²³.

أما من الناحية الإدارية، فقد عرّف معجم المصطلحات الاجتماعية الأداء على أنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المتوقع أدائه من قبل العامل الكفاء والمدرب. ويمكن تحديد هذا المعدل من

²¹ - عبد الملوك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001،

ص85

²² - الحسيني فلاح حسن عداي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231

²³ - سهيلة محسن كاظم الفتلاوي ، كفايات التدريس: المفهوم والتدريب. الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص24

خلال تحليل الأداء، الذي يشمل دراسة كمية العمل المنجز والزمن المستغرق في إنجازه، بهدف إنشاء علاقة منصفة بينهما. كما تُجرى اختبارات أداء لتقييم الموظف عند النظر في ترقيته، ويُعتمد في ذلك على تقارير الأداء، التي تتضمن بيانات تساعد على تحليل، وفهم، وتقييم أداء العاملين وسلوكهم المهني خلال فترة زمنية محددة.²⁴

ويُعرّف تحسين الأداء على أنه أسلوب منهجي وشامل يُستخدم لمعالجة المشكلات التي تواجهها منظمة معينة، حيث تبدأ هذه العملية بمقارنة الأداء الحالي بالأداء المنشود على المستويين الفردي والمؤسسي، بهدف تحديد الفجوة القائمة بينهما. وبعد التعرف على هذه الفجوة وتحليل أسبابها، يتم اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمعالجة القصور وتحقيق التحسين المطلوب. وقد يشمل ذلك مراجعة شاملة للنظام القائم، والاستعانة بوسائل وتقنيات أو برامج جديدة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتطويره.

كما يُعرّف تحسين الأداء أيضاً بأنه عملية توظيف فعّالة لكافة الموارد المتاحة، بهدف تحسين المخرجات وزيادة إنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة ورأس المال، بما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المتوفرة.

ومن المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي التام بأهمية تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، سواء الداخليين منهم أو الخارجيين؛
- إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية، مع تشجيع مشاركة جميع العاملين، لا سيما أصحاب الكفاءة والمهارة وروح الإبداع؛

- التركيز على تحسين النظم والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة؛

²⁴ - احمد زكي بدو، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310

25- القياس المستمر للأداء ومتابعته، من أجل تقييم التقدم وتحديد مجالات التطوير.²⁵

المطلب الثاني : معايير قياس الأداء الإداري

يظل الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص دون مضمون ما لم يتم قياسه ، و تتفاوت مؤشرات جودة الأداء وفقا لتصنيف المؤسسة نفسها، ولكن هناك بعض المعايير التي يجب تطبيقها سواء كانت مؤسسة عامة أو مؤسسة خاصة . و يعتبر دراسة مؤشرات الأداء المؤسسي من أهم مجالات الدراسات في مجال الإصلاح الإداري وأكثرها تعقيدا نظرا لتنوع السياسات والبرامج

المتبعة من فترة إلى أخرى، ومن قطاع إلى اخر ولهذا السبب يصعب الاتفاق على نمط أو قالب واحد لتقييم الأداء الإداري ، و لكن هناك العديد من المؤشرات التي من خلالها يمكن تقييم فعالية الأداء العام ، تعد الكفاءة و الفعالية و الانتاجية من أهم مؤشرات و معايير فعالية الأداء .

1. الكفاءة :

تشير الكفاءة إلى العلاقة القائمة بين المدخلات والمخرجات، أي بين الموارد المستعملة (كالخامات، والأموال، والموارد البشرية) والنتائج المحققة. ويُعبر عنها غالبًا بعبارة "إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"، ما يعني اعتماد أساليب اقتصادية في تنفيذ المهام واستغلال الموارد المتاحة بأقصى قدر من الفعالية.

وتشير الكفاءة أيضًا على أنها القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر من الموارد والتكاليف. وبذلك، تُسهم الكفاءة في تقليل النفقات إلى أدنى مستوياتها، مع تعظيم الأرباح إلى أقصى حد

²⁵ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين :تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

ممكن. وعليه، فإن الكفاءة تمثل مؤشراً لقياس الأداء، حيث يُقال إن المؤسسة تتمتع بكفاءة عالية كلما كانت مخرجاتها تفوق مدخلاتها بشكل واضح²⁶.

و تحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معامل الكفاءة} = (\text{المخرجات} / \text{المدخلات}) \times 100$$

. الفعالية :

يشار الى الفعالية بأنها الطريقة المتبعة لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة للوصول الى النتائج المرجوة ، كما يمكن من وجهة أخرى ربط الفعالية بتحقيق الأهداف و تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق ، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة القيام بعمل ما ، أو القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وفق الامكانيات المستخدمة ، و تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة .²⁷

تتمثل أحد صور الفعالية من خلال الابتعاد عن الحلول التقليدية و المؤقتة للمشاكل الادارية و منح العاملين الإداريين ميزة المبادرة و السبق ، و زيادة قدرتهم على الاكتشاف المبكر للمشاكل الادارية . كما تجدر الاشارة الى وجود علاقة خطية بين الفعالية و الانتاجية ، حيث انه كلما زادت جوانب الفعالية في الأداء زادت الانتاجية ، كما يمكن الاشارة الى الفعالية في الأداء على انها " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية ،

²⁶ - خديجة الحسني ، يحي الحسني ، دراسة نظرية في الأداء لمؤسسي و استراتيجيات التقييم و التحسين و القياس : نحو مؤسسات أكثر فعالية

²⁷ - أبو القاسم علي حسن أبو سوار ، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على شركة اوتوباش المحدودة للسيارات -رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان ص 25

و استغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .²⁸ و يركز هذا المؤشر على مدى تحقيق الأهداف الإدارية المخططة:

$$\text{معامل الفعالية} = (\text{النتائج المحققة} / \text{النتائج المخططة}) \times 100$$

2 . الإنتاجية

يعد معيار الإنتاجية من أبرز مؤشرات لقياس الأداء ، حيث يعتبر مقياس مباشر و سهل المراقبة و الاستنباط عن مدى نجاح الأداء من عدمه ، فهناك العديد من الطرق لقياس الإنتاجية ، و يمكن للمؤسسات اختيار طريقة القياس المناسبة بما يتناسب مع نوعية المنتج أو الخدمة الذي تقدمها ، و تقاس الإنتاجية على مستوى السلع العينية أو المنتجات بمستوى الكم و مستوى النوعية معا . أما في حال السلع المعنوية كالخدمات قد يكون مؤشر رضى العملاء هو المؤشر الأكثر دقة لقياس مستوى الإنتاجية ومنه التقييم الفعلي للأداء²⁹ . بشكل عام تمثل الإنتاجية العلاقة النسبية بين مدخلات و مخرجات المؤسسة حيث يشمل ذلك كل من الإنتاجية الاجمالية للمؤسسة و الإنتاجية الجزئية للعناصر أو للوحدات التنظيمية .

و تقيس الإنتاجية العلاقة بين حجم الإنتاج (أو الإنجاز) ومقدار المدخلات :

$$\text{الإنتاجية} = \text{إجمالي الناتج} / \text{عدد العاملين أو ساعات العمل}$$

²⁸ - Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). **Organizational behavior**. Pearson , 65

²⁹ - DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). **Performance appraisal and performance management**: 100 years of progress? Journal of applied psychology, 102(3), 421 ; p 78

3 . الجودة :

يعد مؤشر الجودة مؤشرا ذا أهمية بالغة لتقييم مستوى الأداء نظرا لكونه معيارا لمراقبة نوعية الخدمة أو المنتج ، يمكن تقييم مقاييس الجودة على بعدين : البعد الأول يتمثل في تقييم المؤسسة ذاتها في الوصول الى المواصفات المنشودة لمنتج ما ، و البعد الاخر يتمثل في تقييم وكالات مراقبة و العملاء ، و في البعد الأول لا توجد مشكلة نظرا لتقييم الشركة أو المؤسسة يتم مقارنته بناء على المدخلات و الموارد ، بينما البعد الاخر تتمثل في المشكلة نظرا لتشابك و تعيد عوامل التقييم . ان قياس الجودة أمر صعب نتيجة تداخل العوامل المذكورة سابقا ، و ليس لها فهم مشترك في المجتمع العلمي ، على المستوى العملي و الهندسي مثلا ، يمكن قياس الجودة من خلال المعايير المادية (خصائص العينة) بينما على المستوى التجاري و معايير السوق تقاس وفقا لعمر و مستوى الخدمة الى مستوى المنتج و الخدمة³⁰ .

و يحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{مؤشر الجودة} = (\text{عدد الخدمات أو المنتجات المطابقة للمعايير} / \text{العدد الإجمالي للخدمات أو المنتجات}) \times 100$$

5 . رضا العملاء :

يعد مؤشر رضا العملاء أحد المقاييس الرئيسية لتقييم أداء المؤسسات و يتم حسابه بناء على تعليقات العملاء ، و يستخدم مؤشر رضا العملاء لتقييم رضا العملاء على منتج أو خدمة معينة ، أو المؤسسة بأكملها و هو ماسار

³⁰ - EC-JRC (European Commission – Joint Research Centre). (2012). **Integration of resource efficiency and waste management criteria in European product policies** – Secon phase Report n° 3 - Refined methods and Guidance documents for the calculation of indices concerning Reusability / Recyclability / Recoverability, Recycled content, Use of Priority Resources, Use of Hazardous substances, Durability (final). JRC Publication Repository. 2012 - ^p12

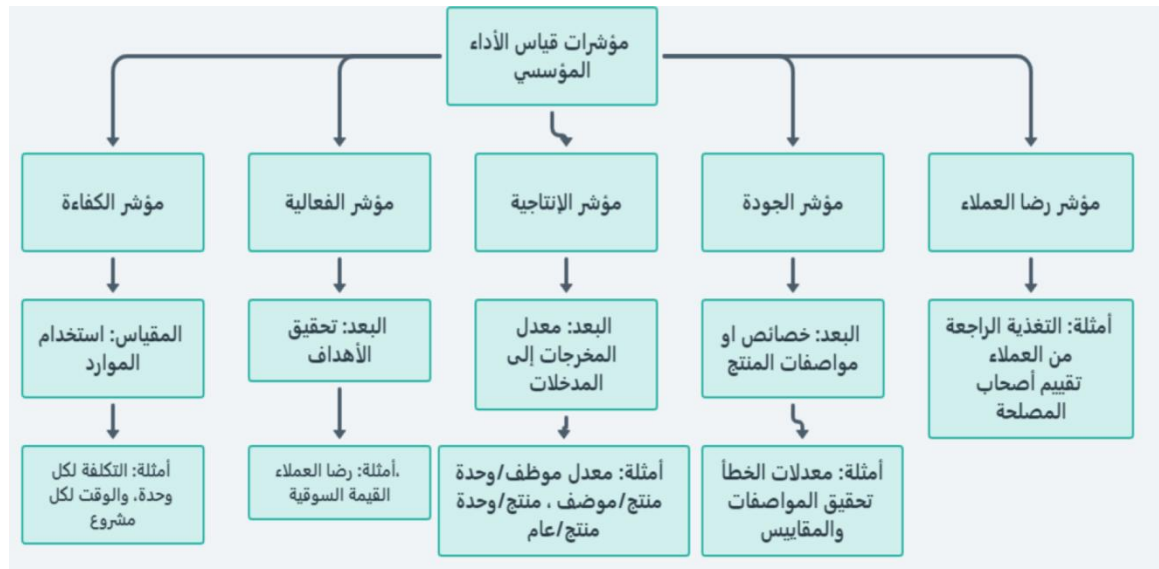
اليه بالأداء المؤسسي³¹ ، كما يمكن تحديد مستوى رضا العملاء في المؤسسات باستخدام العديد من الطرق مثل تحليل التغذية الراجعة من العملاء كتقييم للمنتج أو الخدمة ، و يمكن ايضا استخدام استطلاعات الرأي و الاستبيانات لجمع الملاحظة المباشرة من العملاء .

و مما سبق يمكن القول بأن الاداء ماهو الا حاصل تفاعل عنصرين أساسين هما : معدل استخدام الموارد و يقصد بذلك الكفاءة ، و انعكاس الطريقة المتبعة في استعمال موارد المؤسسة الى كفاءة الانتاج و نعي بذلك الفعالية .
ويُحسب هذا المؤشر عبر المتوسط الحسابي لمجموع النقاط الممنوحة من المستجوبين :

مؤشر الرضا = مجموع درجات التقييم / عدد المستجوبين

يوضح و الشكل الموالي العلاقة بين مؤشرات الأداء العام للمؤسسة و الأوجه التي يتم تقييمها وفقا لكل مؤشر كما يلي :

الشكل رقم 02 : مؤشرات الأداء المتبعة في تقييم جوانب الأداء العام بالمؤسسات



³¹ - Helia, V. N., Abdurrahman, C. P., & Rahmillah, F. I. (2018). **Analysis of customer satisfaction in hospital by using Importance-Performance Analysis (IPA) and Customer Satisfaction Index (CSI)**. MATEC Web of Conferences, 154, 01098. EDP Sciences ; p20

المصدر : خديجة الحسني ، يحي الحسني ، دراسة نظرية في الأداء لمؤسسي و استراتيجيات التقييم و التحسين و القياس : نحو مؤسسات أكثر فعالية و استدامة ، المجلة العالمية للبحث الاكاديمي ، المجلد 19 ، العدد 01 ، 2024 ، ص 36

المطلب الثالث: عناصر الأداء الاداري و محدداته و العوامل التي تؤثر فيه

أولا : عناصر الأداء الاداري

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء يجب الحديث عنها لوجود أداء فعال وتمثل هذه المكونات فيم يلي³²:

- الإلمام بمتطلبات الوظيفة: و التي تشمل المعارف العامة وكذا المهارات الفنية و المهارت المهنية، إضافة إلى الخلفية العامة المتعلقة بطبيعة الوظيفة والمجالات ذات الصلة بها.

. نوعية العمل : تشير إلى إدراك الفرد لطبيعة المهام التي يضطلع بها، ومدى امتلاكه للرغبة والكفاءة والمهارات اللازمة، إضافة إلى البراعة والقدرة على تنظيم العمل وتنفيذه بدقة، مع تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء أداء المهام المطلوبة

- كمية العمل المنجز : تُشير إلى حجم المهام أو الأعمال التي يتمكن الموظف من إنجازها ضمن ظروف العمل الاعتيادية، بالإضافة إلى مدى السرعة التي يتم بها تنفيذ تلك المهام، مما يُعد مؤشراً على كفاءة الأداء والإنتاجية الفردية.

³² -إسراء نبشي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة،مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2012 ، ص 77

- **المثابرة والثوق:** تتمثل في مدى جدية الموظف وتفانيه في أداء مهامه، وقدرته على تحمّل المسؤوليات الموكلة إليه، وإنجاز الأعمال ضمن الآجال المحددة. كما تشمل درجة اعتماده على الذات، ومدى حاجته للإشراف والتوجيه من قبل المسؤولين، ما يعكس مستوى استقلاليته وكفاءته في أداء واجباته المهنية

ثانيا : محددات الأداء الإداري :

الأداء الوظيفي ها هو إلا الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام، و هذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن نظر إليه على أنه نتاج للعلاقة أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك المهام .

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، وهذه القدرات لا تتغير و تتقلب عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه

ثالثا : العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

تعدد العوامل المؤثرة في الأداء الإداري، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:³³

. **تفاوت مستويات الأداء :** يُعد تباين مستويات الأداء بين الموظفين من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على جودة وكفاءة العمل، حيث تنعكس هذه الفروقات على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

³³ - إسراء نبشي، مرجع سبق ذكره، ص 77

. غياب الأهداف الواضحة : عندما تفتقر الإدارة إلى خطط تفصيلية على المدى القصير، المتوسط، والبعيد، أو عندما تغيب الأهداف المحددة ومعدلات الإنتاج المرجوة، فإن ذلك يؤدي إلى ضبابية في التوجيه وضعف في تحقيق النتائج المرجوة.

. غياب الأسلوب المنهجي والثقافة التنظيمية :عدم اعتماد أسلوب قيادي منهجي أو غياب ثقافة تنظيمية فعّالة يؤدي إلى هدر كبير في الوقت، ويُسهّم في توجيه الجهود نحو أنشطة غير منتجة، بل وقد ينعكس سلبيًا على أداء الموظفين الآخرين داخل المؤسسة.

. ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار :إن تهميش الموظفين وعدم إشراكهم في العملية الإدارية يُضعف إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، ما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء والتحفيز لديهم.

. مشكلات الرضا الوظيفي :يُعد الرضا الوظيفي من أبرز العوامل النفسية المؤثرة في الأداء، فكلما ارتفع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم، زادت إنتاجيتهم وتحسّن أداؤهم، والعكس صحيح.

من خلال ما سبق يتبين أن عناصر الأداء الإداري متكاملة لا يمكن الاستغناء عنها فينبغي على كل الموظف أن يكون مطلعًا على متطلبات وظيفته وينتظر منه تقديم أجود ما يمتلكه من مهارات وقدرات عقلية وجسدية ثم يبرهن على مدى أحقيته بذلك مطالب كذلك بتقديم مردود أفضل في نطاق وظيفته كما ونوعا

لم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب الكلاسيكية التي تتسم بالبطء والتعقيد، بل أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني أنظمة رقمية حديثة تُسهم في تحقيق الكفاءة، والشفافية، والدقة، والسرعة في تنفيذ العمليات الإدارية. وقد بات واضحاً أن الرقمنة لا تمثل مجرد خيار تقني، بل هي توجه استراتيجي يعكس رغبة المؤسسات في مواكبة التطور وتحقيق الأداء الأمثل.

وتتجلى أهمية الرقمنة في الإدارة من خلال قدرتها على تبسيط الإجراءات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتمكين اتخاذ القرارات بناءً على بيانات آنية دقيقة، إضافةً إلى تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة عبر تحسين جودة الخدمات العمومية. ومع ذلك، فإن تطبيق الرقمنة يطرح تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية تتطلب تعاملاً مرنًا واستراتيجيات مدروسة لضمان نجاح التحول الرقمي.

المطلب الأول : أهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

و يتضمن تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء الإداري تحقيق العناصر التالية :

1. **مردودية الخدمات الإدارية :** يتمثل ذلك في التحصيل الحاصل عن أثر تطبيق الرقمنة في تحسين الخدمات الإدارية ومدى تحقيق النتائج للوصول الى كسب رضا الجمهور، وثقته بالمؤسسات الإدارية .
2. **تقليل تكاليف الخدمة:** يظهر ذلك عند التواصل دون مشقة التنقل واقتصاد في التكاليف .
3. **سرعة الإستجابة واحترام المواعيد :** تُعد سرعة الاستجابة واحترام الآجال المحددة من العوامل الأساسية في تحسين الأداء الإداري، حيث تُساهم في كسب الوقت، وتمكين الإدارة من الوفاء بالتزاماتها، وتقديم الخدمات المطلوبة بكفاءة ودون تأخير، ما يعزز ثقة المتعاملين وجودة الخدمة المقدمة .

4. **الدقة** : تُشير إلى إنجاز الأعمال وفق معايير ومقاييس محددة، من خلال الاعتماد على أنظمة فعالة لمعالجة

المعلومات، بما يُسهم في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين جودة القرارات والنتائج المحققة داخل المؤسسة.

5 **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** : تتحقق من خلال النشر الإلكتروني لمختلف مراحل تقديم الخدمة، مما

يضمن الشفافية ويمنع إخفاء المعاملات أو احتكار الخدمة من قبل جهات معينة. وبذلك، تصبح الخدمة متاحة

لجميع المواطنين بشكل عادل، بما يعزز مبدأ المصلحة العامة ويُسهل عملية المتابعة والمحاسبة.

المطلب الثاني : وظائف وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

أن التحول نحو استخدام الإدارة بتقنيات حديثة تقوم بخدمة المواطن وجعله من أولوياتها باعتباره محرك هذه الخدمة

، ولتحقيق ذلك اعتمدت الإدارة الالكترونية على الوظائف التالية من أجل تحسين الخدمة العمومية و تتجلى

وظائف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري فيم يلي :

. التخطيط الإلكتروني :

. ان الخطط تتميز بالمرونة فهي تتغير بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة

الإدارة العمومية ، ولا يقتصر التخطيط الإلكتروني على الإدارة العليا فحسب بل يتم إشراك كافة الموظفين في

وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة العمومية (المواطنين، المؤسسات)

والمشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم ، لذلك تتوجه الإدارة العمومية الى التخطيط الافقي بدلا من الاتجاه

التقليدي السائد بأن يتم التخطيط من الأعلى الى الأسفل.³⁴

³⁴ إيمان عبد المحسن زكي ، الحكومة الالكترونية : مدخل اداري متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 103. ،2009،

. التنظيم الإلكتروني:

يتغير التنظيم الإداري وفقاً لطبيعة المهام والأنشطة الموكلة إلى الإدارة العمومية، ويرتبط بدرجة كبيرة بأنماط الاتصال داخلها وخارجها. ومع تبني مبدأ اللامركزية، تنتقل السلطة من القمة الهرمية إلى مراكز متعددة داخل التنظيم، مما يؤدي إلى تفكك النمط المركزي التقليدي، وتحول الهياكل التنظيمية من الشكل الهرمي الصارم إلى هياكل أكثر تشابكاً ومرونة، تعكس تعدد مصادر اتخاذ القرار وتنوع مجالات المسؤولية.³⁵

. القيادة الإلكترونية : وهي التي تسمح للموظف بالرجوع الى قاعدة البيانات دون حاجة الى الرجوع الى الرؤساء ، وبالتالي فالمجال الإلكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية أو عبارة عن حلول للمشاكل ، ويؤدي الى الابداع والولاء لدى الموظفين .

. الرقابة الإلكترونية : إن الرقابة على النظم الإلكترونية ، تكون داخلية أو خارجية وذلك من أجل المحافظة على أمن المعلومات ، ويكون الاعتماد على الرقابة على النتائج ، ويتم نجاح الرقابة بتحقيق مبدأ الالتزام الذاتي لدى الموظفين أي رقابة ذاتية على أعمالهم .³⁶

. الخدمات الإلكترونية : هي تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية كالألترنت ، وتعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والاساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة ، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الإلكترونية للمستفيد ولاهم من ذلك الكفاءة ، السرعة والاعتيادية أثناء

³⁵ بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004، ص 64.

³⁶ - بشير عباس العلاق ، المرجع السابق ، ص 65

تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المستفيد، وهنا تتحقق حالة الرضا المنشود لدى هؤلاء

المستفيدين من الخدمة الإلكترونية اللائقة والسريعة وذات الثقة العالية.³⁷

. 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.³⁸

و لتطبيق الرقمنة يستوجب ضرورة توفير عناصر اساسية تترجم الأعمال الإلكترونية وتضيف وظائف تندرج ضمن

سياق التحول الإلكتروني في الادارة التقليدية ، وتمثل هذه العناصر في :³⁹

1 . أجهزة الحاسوب و لواحقها

يقصد به أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وملحقاتها، ونظرًا للتطور السريع في برامج الحاسوب والارتفاع المستمر

في عدد المستخدمين داخل المؤسسات، فإنه من الضروري أن تسعى المؤسسة إلى اقتناء أحدث ما توصلت إليه

تكنولوجيا العتاد المعلوماتي عالميًا، لضمان أداء فعال ومواكب للتطور حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما :

توفر تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة وكذا ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البريدية وبرمجيات نظم

المعلومات .

³⁷ - بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية : المجالات والتطبيقات، ط1 مركز المارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005 ص 175 . . 176،

³⁸ - Alain Busson ، **Les politiques en faveur du gouvernement en Europe**, information society technologies, France, 2005 , P16.

³⁹ - يوسف محمد ابو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع - غزة - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية الدراسات العليا، غزة ، فلسطين، 2009 ص 37

2- الشبكات:

تمثل هذه الوصلات الإلكترونية البنية التحتية الممتدة عبر شبكات الاتصال، كشبكة الإنترنت (Intranet) والإكسترنات (Extranet) وشبكة الإنترنت (Internet) ، والتي تُعد بمثابة شبكة القيمة للمؤسسة، وتشكّل أحد الأسس الجوهرية في عملية الرقمنة.

3- البرمجيات وقواعد البيانات database**أ - البرمجيات:**

و تتمثل في مجموع البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة في مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانيات المختلفة أو في تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب والبرمجيات نوعان :

. برمجيات النظام : System software وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب.

- برمجيات النظام : application software وهي التي تهتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.

ب قواعد البيانات :

هي مجموعة من العناصر والبيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر و يتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتب بلغة برمجية معينة .

ج- الموارد البشرية :

أو ما يطلق عليهم بصناع المعرفة وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من مديريين ومحللين للموارد المعرفية

ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية منجهة ، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول الى ثقافة المعرفة من جهة اخرى.

المطلب الثالث : دور التكنولوجيا في تحسين الأداء الاداري

لقد سجل استخدام التكنولوجيا الحديثة تطورا ملحوظا في مجال الخدمات العامة لما لها من نتائج إيجابية على مستوى تقديم الخدمات ، في كل الميادين ، وهو ما شكل تحول جذري نحو الخدمات الالكترونية وبالتالي القضاء التدريجي على البيروقراطية ، التي أدت الى سوء تسيير المرافق العامة في غالب الأحيان ، وانخفاض مردوديتها ، وهو الامر الذي جعل من الاعتماد على التكنولوجيا أمرا حتميا و الزاميا . لقد ساهمت الثورة التكنولوجية بشكل كبير في تحسين مستويات الأداء داخل الأجهزة الحكومية، من خلال رفع كفاءتها وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. ويتجلى ذلك في الاستفادة من تراكم المعارف والتطورات التقنية المصاحبة، مما ساعد على توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، سواء من حيث وفرة هذه الخدمات أو من حيث تحسين أساليب تقديمها. كما مكنت الوسائط الإلكترونية من تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز التفاعل والتبادل بين مختلف الدوائر الحكومية والجمهور المستفيد من خدماتها⁴⁰

ويرتكز تطبيق التكنولوجيا في تحسين الخدمات العمومية على تحقيق العناصر التالية⁴¹:

. **مردودية الخدمة العمومية** : تشير مردودية الخدمة العمومية إلى النتائج المتحققة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المنشودة، لا سيما في ما يتعلق بكسب رضا المواطنين وتعزيز ثقتهم في مؤسسات الخدمة العمومية.

40 - سنتيفن كوهين ، رونالد ، براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للبحوث . 1997 ، ص 103 .
41 - ليهان قطيني ، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا ، 2006 ، ص 1.

- . تقليص تكاليف الخدمة : يظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل واقتصاد في التكاليف .
- . سرعة الاستجابة واحترام المواعيد : ويعتمد ذلك على استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة ، وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر .
- . الدقة : أي ضبط انجاز الأعمال وفق مقاييس محددة و ذلك عن طريق أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء الإدارية.
- . سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة : وذلك لوجود نشر الكتروني لكل مراحل الخدمة ، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة من جهات دون أخرى ، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة .
- و عموماً يتجلى دور الرقمنة في المؤسسات العمومية من خلال :
- . سد الفجوة الرقمية في المرفق العمومي من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمة للمتعاملين و المواطنين التي هي بحاجة إليها بغض النظر عن مكان تواجدهم .
- . العمل على تسهيل نقل المعلومات في وقت قصير من أجل اتخاذ الاجراءات اللازمة بين جميع الفاعلين في القطاع العمومي و الخاص .
- . تعزيز فرص التنمية و الاصلاح الاداري و تدعيمها حيث استطاعة الحكومة الالكترونية تقديم فرص لتطوير امكانيات و قدرات المؤسسات ، كما سمحت للمواطن و للمتعامل من تحقيق مستويات عالية من الانتاجية .⁴²

⁴² - قدور الرفاعي سحور ، الحكومة الالكترونية و سبل تطبيقها ، مدخل استراتيجي ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق ، العدد 07 ، 2009 ، ص 308

- . القضاء على البيروقراطية : حيث تعمل الرقمنة على تبسيط العمليات و الاجراءات داخل المؤسسات .
- . تحقيق الشفافية من خلال المحاسبة الدورية من طرف المؤسسات التي تراقب و تتبع عبر منصات خاصة ماتقوم به المؤسسات التابعة لها .⁴³

⁴³ - أحمد درويش ، الشفافية و النزاهة حلمنا القادم ، نشرية تكنولوجيا الادارة ، وزارة الدولة لتنمية الادارة ، مصر ، العدد 08 ، 2007 ، ص03

خاتمة :

على ضوء ما تم استعراضه في هذا الفصل، يتضح أن الرقمنة لم تعد خياراً ثانوياً للمؤسسات الإدارية ، بل أصبحت ضرورة حتمية لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة. لقد بيّنت المعطيات أن إدماج التقنيات الرقمية في الإدارة يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات، وتسريع العمليات، ودعم اتخاذ القرار، فضلاً عن تعزيز الشفافية والكفاءة المؤسسية. ومع ذلك، فإن تحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة يظل مرهوناً بجملة من العوامل، من أبرزها تأهيل العنصر البشري، وتوفير البنية التحتية الرقمية الملائمة، ومواءمة التشريعات والسياسات الإدارية مع متطلبات التحول الرقمي. وعليه، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها الإداري مطالبة بتبني رؤية إستراتيجية واضحة الرقمنة، تقوم على التخطيط، والتدرج، والمتابعة الدقيقة . وفي أخيراً يمكن القول إن الرقمنة تمثل ركيزة أساسية لأي إصلاح إداري فعّال، وتُعدّ أداة محورية لرفع الأداء وتعزيز التنافسية في ظل التحديات المتجددة لعالم الإدارة الحديثة

الفصل الثاني :

الدراسات السابقة

مقدمة :

تعتبر الدراسات السابقة الخلفية الرئيسية لكتابة البحوث العلمية والتي وتحدد و ترشد الباحثين في الانطلاق للموضوع المراد دراسته، لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل إلى عرض أهم الدراسات السابقة ذات الأهمية النظرية والتطبيقية والتي تناولت موضوع الدراسة أو إحدى متغيراته وعالجت إشكاليات مختلفة ومن مداخل متباينة، على ما اطلعنا عليه من هذه الدراسات وقفنا على أهمها ، التي سنقوم بعرضها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث .

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

الهدف من هذه الدراسة هو عرض دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية "دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، و للإجابة على اشكالية الدراسة و التي تنص على كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ؟ وكيف يمكن أن تستفيد وزارة الداخلية والجماعات المحلية من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وإعادة النظر في طريقة تقديم وتحسين الخدمة العمومية ، و الذي تفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية :

. ماذا نقصد بالإدارة العمومية وما علاقتها بالخدمة العمومية ؟

- ما تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الإدارة ؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية ؟

- ماهي الأهداف المعلنة لبرنامج الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج بما يتماشى مع طبيعة الموضوع وذلك كما يلي :

استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بسرد مختلف المفاهيم الخاصة بالإدارة العمومية والخدمة العمومية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة الإلكترونية . أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة ، من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في ظل تبنيتها لنظام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحويل أهم خدماتها العمومية التقليدية إلى خدمات عمومية إلكترونية. ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

. قادة دليلة ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر

، 2017 / 2018 ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص : تسيير عمومي ، جامعة الجزائر 3

. تقوم الإدارات العمومية بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجاتهم

الأساسية المختلفة من هذه الخدمات، التعليم، الثقافة، العدالة، الصحة، الهاتف، النقل البري والجوي، الكهرباء

والماء... الخ

. تعد الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، و يعد السعي الى تطوير اليات

تقديمها من أولويات السياسات العمومية ، و تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة وذلك لأن تحسين طرق

تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى مع حاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام

الحاكم .

. ان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر إيجابي على سرعة الأداء في تقديم الخدمة العمومية و العديد

من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين

صورة مخرجات وأداء الهيئات والإدارات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات ومزيديا من

الدخل للدولة ومزيديا من السلع والخدمات التي يقدمها القطاع العام .

. والتوسع الهائل في استخدام شبكة الانترنت في مختلف المجالات أدى إلى التحول من الأساليب

التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، وإلى اختفاء بعض المشاكل خاصة المتعلقة

بوظائف الإدارة وتحولها إلى وظائف إلكترونية.

. الانطلاق نحو تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية دون تهيئة البيئة المناسبة ودراسة متطلبات هذا التحول قد

ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة .

. زمورة جمال ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة ، 2023

/2024 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص : ادارة عامة جامعة محمد خيضر . بسكرة .

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور التحول الرقمي في قطاع الصحة العمومية، من خلال تحديد الفرص التي يتيحها هذا التحول في ظل التحديات العديدة التي يواجهها القطاع، مثل محدودية الوصول إلى الرعاية الصحية، وتفاوت جودة الخدمات، وضعف فعالية إدارة الموارد. وقد تم اعتماد إطار نظري متعدد التخصصات يدمج بين مفاهيم الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات، والصحة العمومية.

وقد وقع الاختيار على قطاع الصحة لعدة اعتبارات، أبرزها طبيعته الحساسة وارتباطه المباشر برضا المواطنين ورفاههم. ومن هذا المنطلق، صيغت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية في قطاع الصحة؟ " وانبثقت عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما دور تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية؟
2. ما أثر استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية على تحسين أداء هذه المنظمات؟
3. كيف يسهم التغيير التنظيمي والثقافي في دعم جهود التحول الرقمي؟
4. ما دور الامتثال للقوانين والتشريعات ومتطلبات الأمن السيبراني في تحسين الأداء؟
5. ما واقع التحول الرقمي في قطاع الصحة بولاية باتنة؟ وما أبرز التحديات التي تعترضه؟

وقد استندت الدراسة في شقها الميداني إلى دراسة حالة بقطاع الصحة في ولاية باتنة، حيث تم توظيف منهجية مختلطة تجمع بين الملاحظة والمقابلات النوعية مع الإطارات والمسيرين، وتحليل البيانات باستخدام أدوات كمية برنامج (SPSS) ونوعية برنامج (NVivo)، ما سمح بفهم أعمق للواقع وتحليل المعطيات بدقة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها:

. أهمية استراتيجية التحول الرقمي : تبين أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تحقق أداءً أفضل.

. اعتماد التكنولوجيا الرقمية المبتكرة : يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصحة العمومية.

. التغيير التنظيمي والثقافي : يلعب دوراً جوهرياً في دعم جهود التحول وتحقيق نتائج ملموسة.

. القيادة الرقمية وتنمية المهارات : وجود قيادة رقمية فاعلة، وتوفير التدريب المستمر للموارد البشرية، يعززان من كفاءة الأداء المؤسسي.

. الامتثال والتأمين السيبراني : الالتزام بالقوانين والتشريعات، وضمان أمن المعلومات، يشكلان ركيزة أساسية في تحسين أداء القطاع الصحي.

. نصيرة زاير ، خديجة عاشور ، 2024 ، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في تثمين الأداء

الإداري ، مجلة المفكر ، المجلد الثامن / العدد الأول 44

يهدف هذا المقال إلى توضيح تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في ترشيد الأداء الوظيفي ببلدية شراكة و قد تم طرح التساؤل التالي : فيم تتمثل توجهات تطبيق الرقمنة لتثمين الأداء الوظيفي في المديرية الادارية لبلدية شراكة ؟ و الذي تفرعت عنه الأسئلة التالية :

⁴⁴ - نصيرة زاير ، خديجة عاشور ، 2024 ، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في تثمين الأداء الإداري ، مجلة المفكر

كسف تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي ؟ ماهو دور صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي .وللادابة على هذا التساؤل تم استخدام ملاحظة بسيطة من أجل التقرب من عناصر المديريات الادارية بالبلدية و كذا تم اعداد استبانة خضعت للتحكيم و تم توزيعها على أفراد العينة و التي قدرت ب 60 موظف يتوزعون على مختلف المديريات الادارية و توصلت الدراسة الى :

. تثمين الاداء الوظيفي عن طريق توجهات الخدمة العمومية الى تعميم الرقمنة في كافة المديريات .

. تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات .

. الاعتماد على صناع المعرفة لتسهيل تطبيق الرقمنة من أجل تحسين و تبسيط الاجراءات للحصول على جودة الخدمات .

. زقعار فاروق ، بوساق فتيحة ، دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الاداري بالمؤسسات الرياضية دراسة

ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة ، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في علوم الرياضة ،

2024 ، المجلد 4 العدد 01 ص (60 . 48)⁴⁵

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية،

وإبراز أهميتها في تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير كفاءة العاملين في هذا القطاع. وقد تناولت الدراسة الإشكالية

الرئيسية التالية: "هل للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية؟"

وقد انبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

⁴⁵-زقعار فاروق ، بوساق فتيحة ، دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الاداري بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة ، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في علوم الرياضة ، المجلد 4 العدد 01 ص (60 . 48)

1. هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟

2. هل للإدارة الإلكترونية دور في تطوير أداء العاملين داخل هذه المؤسسات؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي قطاع الشباب والرياضة، وتمثلت العينة في 30 موظفًا إداريًا من مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن للإدارة الإلكترونية دورًا هامًا في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، كما تُسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير أداء العاملين، بما يعكس أهمية تبني هذه الإدارة الحديثة في تسيير المؤسسات الرياضية بفعالية وكفاءة.

. صراع سعاد ، بومدين حسين ، 2025 ، واقع الرقمنة في الادارة الجزائرية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 46

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، بالنظر إلى دورها الحيوي والاستراتيجي في تطوير وتحسين المنظومة الإدارية. فقد ساهمت الرقمنة في تحديث أساليب العمل الإداري من خلال الانتقال من النمط التقليدي الورقي إلى النمط الإلكتروني الرقمي، ما أدى إلى تقليص الجهد والوقت، فضلاً عن تحسين جودة الأداء داخل الإدارة العمومية.

وقد تناولت الدراسة عددًا من القطاعات التي بدأت في تبني الرقمنة، من بينها: قطاع التعليم، قطاع الجماعات المحلية (البلديات)، قطاع العدالة، قطاع الضرائب، وقطاع البريد. وانطلاقًا من ذلك، تم طرح التساؤل الرئيسي التالي

"ما واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية؟"

46 - صراع سعاد ، بومدين حسين ، 2025 ، واقع الرقمنة في الادارة الجزائرية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 01 ، ص (179 . 188)

وقد خلصت الدراسة إلى أن وتيرة الرقمنة في هذه القطاعات لا تزال دون المستوى المطلوب، ويُعزى ذلك إلى عدة معوقات، من أبرزها: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، إضافة إلى محدودية الوعي والثقافة الإلكترونية داخل المجتمع، ما يعكس استمرار ما يُعرف بـ"الأمية الرقمية".

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

. بن خيدر نعيمية " - Impact de la transformation digitale sur les

pratiques managériales ، 2021-2022 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في

علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة عبد الرحمان ميرة . بجاية .⁴⁷

. تهدف هذه الدراسة الى توضيح الأبعاد المتعددة للتحويل الرقمي و استكشاف هذا المفهوم علميا لتحديد كيفية مساهمته في البعد الإداري على المستوى التنظيمي والمؤسسي والحكومي من خلال أربع دراسات حالة توضيحية، الأولى والثانية (قطاع الأعمال) تخص الفحص الدقيق للتنسيق الذي تبنته مجموعة هواوي الصينية وتولته مجموعة سونطراك الجزائرية، الثالثة (القطاع العمومي) موجهة نحو مؤسسات التعليم العالي من خلال تصور الطالب ، أما الرابعة فترتكز على المشروع الذي يقوده البنك الدولي لصالح الخدمات الاجتماعية الأفريقية لإجراء هذه الدراسات، و لقد صيغت اشكالية هذه الدراسة على النحو التالي : كيف تتم عملية التحويل الرقمي؟ وكيف يؤثر ذلك على ممارسات الإدارة المختلفة؟

و الذي انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية :

. كيف تتطور كل مرحلة من مراحل عملية التحويل الرقمي في المنظمات؟

⁴⁷-BENKHIDER Naima , Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales, THÈSE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT , Spécialité : Management , Université A. MIRA-BEJAIA , 2021/2022

. ما هو تأثير درجة نضج التحول الرقمي على كل نوع؟ المنظمات، أي الشركات والمؤسسات والحكومات؟

. ما هي ممارسات الإدارة المشتركة بين هذه المنظمات من عملية التحول الرقمي؟

و للإجابة على اشكالية الدراسة استخدمنا تحليل المكون الرئيسي وطريقة المربعات الصغرى المعممة غير الخطية لاعتماد هذه العملية، بالإضافة إلى مصفوفة هيكل التصميم لنمذجة التنسيق. أظهرت النتائج أن تنفيذ عملية التحول الرقمي يتطلب قدرات (بنية تحتية تكنولوجية، مواءمة إستراتيجية) ومهارات تنظيمية (مهارات التعلم). في هذه الأطروحة، وخلصت الدراسة تحديد إحدى عشرة ممارسة إدارية ناتجة عن عملية التحول الرقمي، دعونا نقتبس من قدرات التنسيق، وخفة الحركة، والحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق، وتأثيرات التعلم، والتواصل، وعملية التداخل، والمشاركة المهنية، والتوازن بين العمل والحياة، والثقة.

يهدف البحث الحالي إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الخدمات التعليمية بجامعة أسيوط في ضوء تفعيل التحول الرقمي بالجامعة. و قد صيغت اشكالية الدراسة على النحو التالي : فيم تكمن لعلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات التعليمية بجامعة أسيوط، حيث تم الاستعانة بالأدبيات التربوية والدراسات السابقة للتعرف على دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات التعليمية بالجامعة. كما قامت الباحثان بتصميم استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، للتعرف على آرائهم حول واقع التحول الرقمي بجامعة أسيوط وعلاقته بالخدمات التعليمية المقدمة بالجامعة. وتم تطبيق الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بعد حساب صدقها وثباتها. وتوصل البحث إلى ضرورة قيام الجامعة بالعمل على المزيد من التحسينات فيما يتعلق بالخدمات التعليمية الرقمية التي تقدمها لطلابها. وفي ضوء تحليل نتائج الاستبانة تم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الخدمات التعليمية بجامعة أسيوط في ضوء تفعيل التحول الرقمي بالجامعة والتي تتمثل في تطوير المهارات الرقمية للطلاب وتعزيز مهارات التعلم الذاتي وضرورة دمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية

وكذلك ضرورة توفير بيئة رقمية داعمة وضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا الرقمية ودمجها في العملية التعليمية وكذلك تغيير الدور التقليدي للمكتبات الجامعية .

تمهيد :

بعد عرض الدراسات التجريبية التي تناولت متغيرات البحث، قمنا بتحليلها ومناقشتها من خلال عدة جوانب، سواء من حيث أهدافها، أو متغيراتها، أو بيئة التطبيق والعينة، وكذا أدوات جمع البيانات المعتمدة .

1 . منهجية الدراسة :

اعتمدت دراستنا الحالية شأنها شأن العديد من الدراسات السابقة على المنهج الوصفي عند تناول الإطار النظري وطرح المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، لما يوفره هذا المنهج من إمكانية توضيح العلاقات بين المتغيرات محل البحث. كما استُخدم المنهج التاريخي عند استعراض الدراسات السابقة، إضافة إلى المنهج التحليلي خاصة في مرحلة تحليل النتائج الميدانية. إن توظيف هذه المناهج المتكاملة مكّنتنا من تحقيق أهداف الدراسة بشكل أدق .

2 . من حيث هدف الدراسة :

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث أكدت معظم الدراسات على دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري .

3 . متغيرات الدراسة :

تشابهت معظم الدراسات في أنها درست المتغيرين معا وهما المتغير المستقل وهو الرقمنة والمتغير التابع وهو الأداء الإداري .

4. الطريقة الإحصائية لتحليل البيانات :

اتفقت معظم الدراسات على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا لضبط محاور وأسئلة أداة الدراسة بالاعتماد على آراء العينة .

6. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية :

من خلال عرض اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة فان الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات من حيث الموضوع و الهدف العام لها ، الا انها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة وهي :

- يعتبر موضوع الدراسة الحالية من بين الدراسات الحديثة التي درست موضوع الرقمنة و أثرها على الأداء الاداري .
- تبين بيئة تطبيق الدراسة التطبيقية حيث تم اجراء دراستنا الحالية على مستوى بلدية منصوره .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم استعراض مجموعة من الدراسات و التي كانت لها علاقة مشابهة او مماثلة بموضوع الدراسة و متغيراتها و كذا احد أبعادها و فروعها ، و حسب اطلعنا تم استعراض مجموعة من الدراسات التجريبية ، و قد لاحظنا ان متغيرات الدراسة قد تمت معالجتها بطرق مختلفة سواء من حيث عينة الدراسة ، منهج البحث ، طرق الحصول على البيانات و أساليب معالجتها . كل هذا سمح بالضبط الجيد لمتغيرات الدراسة و فروعها ، تحديد إشكالية الدراسة ، و الصياغة الصحيحة و الدقيقة لفرضياتها ، و الأداة المناسبة لجمع البيانات و الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليلها . وهو ما شكل لنا الفجوة العلمية لدارستنا الحالية سواء من حيث الاطار النظري او الجانب التطبيقي لها.

الفصل الثالث:

الدراسة المبرانية.

مقدمة :

بعد أن تناولنا في الفصلين الأول والثاني الجانبين النظري والمنهجي للدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة والإدارة العمومية، وتحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء الإداري، يأتي هذا الفصل ليُجسد الشق التطبيقي للبحث عبر دراسة ميدانية تهدف إلى تقييم مدى فاعلية الرقمنة في تحسين أداء الإدارات العمومية. وقد تم اعتماد أدوات بحث ميداني مناسبة لتحقيق هذا الهدف، وفي مقدمتها الاستبيان الموجه لعينة مختارة من الموظفين والإطارات العاملين بإحدى الإدارات العمومية، وذلك بغرض جمع بيانات كمية ونوعية تمكن من فهم واقع الرقمنة وتحليل انعكاساتها العملية على فعالية الأداء الإداري.

ويشمل هذا الفصل عرضاً وتحليلاً مفصلاً للمعطيات التي تم جمعها، باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للمنهج المعتمد، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج موضوعية يمكن البناء عليها في صياغة توصيات عملية تساهم في دعم جهود التحول الرقمي وتعزيز فعالية الإدارة العمومية.

المطلب الأول : نبذة عن بلدية المنصورة، ولاية تلمسان

بلدية المنصورة هي إحدى بلديات ولاية تلمسان في الجزائر، وتتبع لدائرة المنصورة. تُعرف البلدية بتاريخها العريق، حيث تضم آثارًا هامة تعود للقرن الرابع عشر، أبرزها صومعة مسجد المنصورة التي بناها المرينيون. تتميز المنطقة بطبيعتها الجميلة وترتبتها الخصبة، وتشتهر بأشجار الزيتون والكرز، مما يجعلها مركزًا هامًا ضمن التجمع الحضري لتلمسان الكبرى. تعتبر المنصورة منطقة ذات كثافة سكانية معتبرة، وذات أهمية تاريخية وسياحية بما تضمه من معالم أثرية مثل قلعة المنصورة. تسعى البلدية، كغيرها من البلديات الجزائرية، إلى تطوير خدماتها وتحسين جودة الحياة لمواطنيها.

1. الهيكل التنظيمي لبلدية منصورة



2. تطور الهيكل التنظيمي لبلدية منصوره



المطلب الثاني : مدى تبني بلدية المنصورة للرقمنة

من خلال قائمة التطبيقات التي تعمل بها بلدية المنصورة، يتضح أن هناك تبنيًا ملحوظًا للرقمنة في عدة مجالات حيوية. يمكن تصنيف هذه التطبيقات لتقييم مدى تبني الرقمنة كالتالي:

خدمات المواطن المباشرة:

. الحالة المدنية (11، 14، 23): وجود تطبيقات متعددة مثل "الحالة المدنية"، "السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية الشباك الموحد"، و"البطاقة العائلية للحالة المدنية" يشير إلى جهود كبيرة لرقمنة خدمات الحالة المدنية الأساسية، مما يسهل على المواطنين الحصول على وثائقهم.

. شهادة الإقامة (15): دليل على رقمنة إجراءات هامة للمواطنين.

. تسجيلات الحج لموسم 2025 (13): تظهر اهتمامًا برقمنة الخدمات ذات الطلب الموسمي والوطني.

. الشباك عن بعد (9): يشير إلى محاولة لتوفير خدمات عن بعد وتقليل الحاجة للحضور الشخصي.

. الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة (19): خطوة مهمة نحو إصدار وثائق رسمية مؤمنة إلكترونيًا.

إدارة البلدية الداخلية وتحسين الأداء

. متابعة وتسيير إعانات التجهيز والاستثمار (1): يعكس رقمنة للعمليات المالية والإدارية الداخلية.

. متابعة المشاريع (2) (CSGCL-ADSEC): يدل على استخدام أدوات رقمية لإدارة ومتابعة المشاريع

البلدية.

. تسيير منحة التمدرس (3) والإعانات المالية لشهر رمضان (4): يوضح استخدام الرقمنة في إدارة المساعدات الاجتماعية، مما يعزز الشفافية والفعالية.

. الشامل لمصلحة المستخدمين (5): يشير إلى رقمنة إدارة الموارد البشرية.

. الملحق 22 (6): قد تكون تطبيقاً داخلياً لإدارة الملحقات أو المصالح الفرعية.

. تسيير المقابر (10): يُظهر رقمنة لخدمات بلدية فريدة.

. الإنارة العمومية (16): قد يشير إلى نظام لإدارة ومراقبة الإنارة.

. تسيير الجمعيات (17): يدل على رقمنة إجراءات التعامل مع الجمعيات المحلية.

. نظام تسيير رخصة السياقة (18): قد يكون مرتبطاً بإدارة ملفات رخص السياقة أو التنسيق مع الجهات المعنية.

. التسيير الإلكتروني لعملية اتلاف الوثائق البيومترية (20): يعكس اهتماماً بالأرشفة الرقمية والتعامل الآمن مع البيانات الحساسة.

. تطبيق طابعكم (21): قد تكون لرقمنة الطوابع البريدية أو الإدارية.

. السجل البلدي الموحد (22): يمثل قاعدة بيانات موحدة للبلدية، وهو أساسي للرقمنة الشاملة.

. تسيير البطاقات الرمادية (24) والبطاقات الرمادية (25): يشير إلى رقمنة خدمات تسجيل المركبات أو

متابعتها.

. التواصل والتفاعل:

. منصة تنسيق (7) ومنصة نشكي (8): هذه التطبيقات تبرز سعي البلدية لتعزيز التواصل مع المواطنين وتلقي

الشكاوى والمقترحات، مما يعكس توجهًا نحو الحكومة الإلكترونية التشاركية

تطبيقية وزارة الشؤون الخارجية (12): قد تكون مرتبطة بخدمات موجهة للجالية أو التنسيق مع الوزارة بخصوص

بعض الخدمات.

بشكل عام، تدل هذه القائمة الواسعة والمتنوعة من التطبيقات على أن بلدية المنصورة قد قطعت شوطًا كبيرًا في

تبني الرقمنة على مستويات مختلفة، سواء في تقديم الخدمات للمواطنين أو في تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

من خلال الاطلاع على الجدول المرفق، يتبين أن بلدية المنصورة بدأت خطوات مهمة نحو التحول الرقمي، حيث

اعتمدت مجموعة من التطبيقات الرقمية التي تخدم مختلف المصالح الإدارية. تشمل هذه التطبيقات مجالات متعددة

منها:

متابعة وتسيير إعانات التجهيز والاستثمار (CSGCL – ADSEC)

متابعة المشاريع

إدارة الوثائق الإدارية

رقمنة سجلات الحالة المدنية

برمجيات مالية ومحاسبية

هذا يدل على وجود إرادة مؤسساتية في استخدام الرقمنة كوسيلة لتحسين الأداء الإداري، وتسهيل التعاملات مع المواطنين، وضمان الشفافية والسرعة في اتخاذ القرار.

المطلب الثالث : تحليل سياسات الرقمنة المطبقة

يمكن تحليل سياسات الرقمنة المطبقة في بلدية المنصورة من خلال نوعية التطبيقات الموجودة ووضعها ضمن الإطار العام لسياسات الرقمنة في الجزائر:

. التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وخدمة المواطن:

تُظهر غالبية التطبيقات المقدمة توجهًا واضحًا نحو تسهيل وصول المواطن للخدمات البلدية وتقليل الإجراءات الورقية. تطبيقات مثل "الحالة المدنية"، "شهادة الإقامة"، و"الشباك عن بعد" هي أمثلة واضحة على هذا التوجه. هذا يتماشى مع الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر، التي تركز على ضمان ولوج متكافئ وشامل للتكنولوجيات والخدمات الرقمية ورفع مشاركة السكان في الحياة العامة عبر الفضاء الرقمي. وجود "منصة نشكي" يعكس اهتمامًا بمبدأ الشفافية والمشاركة المجتمعية، مما يتيح للمواطنين التعبير عن آرائهم وتقديم الشكاوى، وهو عنصر أساسي في بناء علاقة ثقة بين الإدارة والمواطن.

. تحسين الكفاءة الداخلية وتسيير البيانات:

تطبيقات مثل "متابعة المشاريع"، "الشامل لمصلحة المستخدمين"، و"السجل البلدي الموحد" تشير إلى سياسة لرقمنة العمليات الإدارية الداخلية. هذا يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة. و"التسيير الإلكتروني لعملية إتلاف الوثائق البيومترية" يدل على وعي بأهمية إدارة الوثائق الرقمية وأمن البيانات، وهو جانب حيوي في أي استراتيجية رقمنة ناجحة.

. التكامل و التنسيق :

تطبيقات مثل "تطبيقية وزارة الشؤون الخارجية" و"متابعة وتسيير إعانات التجهيز والاستثمار الممنوحة من صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية CSGCL" تشير إلى محاولة البلدية لتطبيق سياسة التكامل مع الهيئات والإدارات المركزية والمحلية الأخرى. هذا يعزز مبدأ تبادل المعلومات وتسهيل الإجراءات التي تتطلب التنسيق بين عدة جهات. وجود "منصة تنسيق" يعزز فكرة التنسيق الداخلي والخارجي، مما يدل على سياسة تهدف إلى العمل المشترك وتوحيد الجهود.

. تحديات وفرص:

على الرغم من التقدم المحرز، فإن نجاح هذه السياسات يعتمد على عوامل مثل :

. البنية التحتية للاتصالات، تدريب الموظفين، وأمن الأنظمة المعلوماتية.

. الالتزام بتحديث وتطوير هذه التطبيقات بانتظام، بناءً على احتياجات المواطنين والتطورات التكنولوجية، سيكون أمراً حاسماً لاستدامة الرقمنة في البلدية.

. يتطلب التبني الكامل للرقمنة توفير الموارد المالية الكافية، وتأهيل الكفاءات البشرية، وتوحيد البيانات على مستوى المنظمة لضمان الفعالية الكاملة.

باختصار، تُظهر بلدية المنصورة نموذجاً لبلدية جزائرية تسعى بجدية لتبني الرقمنة في تقديم خدماتها للمواطنين وتحسين أدائها الداخلي، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات التي تغطي جوانب متعددة من العمل البلدي. تتماشى هذه الجهود مع التوجهات الوطنية الجزائرية نحو بناء إدارة إلكترونية أكثر كفاءة وشفافية.

تحليلاً لما ورد في القائمة، يمكن تلخيص سياسات الرقمنة المتبناة في النقاط التالية:

أ. الهدف من الرقمنة

- . تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.
- . تسهيل وصول الموظفين للمعلومة الإدارية.
- . تقليص الوقت وتفادي الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية.

ب. القطاعات المستهدفة

- . المالية والمشاريع: عبر تطبيقات تتبع الإعانات، مراقبة نسبة تقدم المشاريع، وتسيير الميزانيات.
- . الحالة المدنية: رقمنة وثائق الميلاد، الزواج، الوفاة وغيرها، مما يسرّع عمليات الاستخراج والمعالجة.
- . الأرشيف: حفظ الوثائق إلكترونياً لضمان عدم ضياعها وسهولة الرجوع إليها.

ج. التحديات المحتملة

- . محدودية التكوين لدى بعض الموظفين في استخدام البرمجيات.
- . ضعف التغطية الشبكية أو التقنيّة في بعض الأوقات.
- . مقاومة بعض الأعوان للتغيير وتفضيل الطرق التقليدية.

د. الفرص

- . خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا.
- . الاستعداد للانتقال الكامل للإدارة الإلكترونية.

تحليل الاستبيان:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	57	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	57	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
753.	17

لقياس درجة الاتساق الداخلي لأداة البحث، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات البالغ عددها 17 عبارة. وبلغت قيمة $\alpha = 0.753$ ، وهي قيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70) مما يعكس مستوى جيد من الثبات الداخلي بين عبارات المقياس. بناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على أداة البحث في قياس المتغير المبحوث، حيث يشير معامل ألفا كرونباخ إلى ترابط العبارات فيما بينها وفعاليتها في قياس نفس البعد المفاهيمي بصورة مقبولة علمياً.

Statistiques descriptives					
	N	Mini mum	Maxi mum	Moy enne	Ecart type
في المؤسسة بنية تحتية تحتية تكنولوجية متطورة تدعم الرقمنة	57	1	4	1.79	.773
توجد انظمة الكترونية كافية لادارة المهام الادارية	57	1	5	1.95	1.216
يتم تحديث البنية التحتية الرقمية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية	57	1	4	1.93	.961
N valide (liste)	57				

كشفت نتائج الإحصاءات الوصفية أن متوسط تقييم أفراد العينة لمستوى البنية التحتية الرقمية في المؤسسة جاء منخفضاً (المتوسط الحسابي = 1.79 والانحراف المعياري = 0.773 كما وجد أن الأنظمة الإلكترونية كانت تُقيّم على نحو ضعيف من حيث الكفاية (المتوسط = 1.95 اما الانحراف = 1.216 ، مع تسجيل تباين نسبي في وجهات النظر .وبالنسبة لتحديث البنية التحتية الرقمية، تبين أنه يتم بشكل غير منتظم وبتقييم ضعيف أيضاً المتوسط = 1.93 اما الانحراف = 0.961 . تعكس هذه النتائج إدراكاً محدوداً حول مدى توفر وجاهزية البيئة الرقمية داخل المؤسسة

Statistiques descriptives					
	N	Mini mum	Maxi mum	Moy enne	Ecart type
ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام الادارية	57	1	3	1.35	.551
سهلت الادوات الرقمية التواصل بين الاقسام	57	1	3	1.51	.630
تساعد الانظمة الرقمية في اتخاذ القرارات الادارية عبر توفر بيانات دقيقة	57	1	3	1.56	.682
تحسنت جودة الخدمات المقدمة للعملاء بعد تطبيق الرقمنة	57	1	3	1.77	.756
N valide (liste)	57				

ظهرت النتائج أن مدى تأثير الرقمنة على مختلف جوانب الأداء الإداري والخدمي في المؤسسة لا يزال محدودًا. فقد كانت معدلات تقييم أفراد العينة للتقليل من الوقت الإداري المتوسط = 1.35 والانحراف = 0.551 وتعزيز

سرعة التواصل بين الأقسام المتوسط = 1.51 والانحراف = 0.630 ودعم اتخاذ القرارات الإدارية المتوسط = 1.56 والانحراف = 0.682 منخفضة جدًا. بالمقابل، جاء أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بمعدل أعلى نسبيًا المتوسط = 1.77 والانحراف = 0.756 ، ولكن ما زال دون المستوى المطلوب. هذه النتائج تُظهر أن الرقمنة لم تصل بعد إلى المستوى المتوقع في تحسين الكفاءة ورفع جودة الخدمات داخل المؤسسة.

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتوفر برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية للعاملين	57	1	4	1.61	.701
العاملون في المؤسسة مؤهلون للتعامل مع الانظمة الرقمية الحديثة	57	1	5	1.93	1.132
هناك حاجة الى مزيد من التدريب لتحسين كفاءة استخدام الادوات الرقمية	57	1	4	1.56	.708
N valide (liste)	57				

كشفت نتائج الإحصاءات الوصفية عن أن برامج تدريب الموظفين على المهارات الرقمية داخل المؤسسة تعاني من ضعف واضح المتوسط = 1.61 والانحراف 0.701 ، إلى جانب محدودية وتأرجح مستوى تأهيلهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة المتوسط = 1.93 والانحراف 1.132 وعلى الجانب الآخر، أبدى غالبية المشاركين في الدراسة إدراكًا قويًا للحاجة الملحة إلى تحسين كفاءاتهم الرقمية من خلال المزيد من التدريب المتوسط = 1.56 والانحراف = 0.708. تعكس هذه المؤشرات أن التحديات الرئيسية التي تواجه عملية التحول الرقمي في المؤسسة تتمثل في ضعف برامج التكوين ونقص التأهيل المستمر للعاملين

Statistiques descriptives					
	N	Mini mum	Maxi mum	Moyenne	Ecart type
تشجيع الادارة العليا على تبني التحول الرقمي في المؤسسة	57	1	3	1.47	.570
المؤسسة لديها خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي	57	1	5	2.05	.971
توجد مقاومة من بعض العاملين اتجاه التغييرات الرقمية	57	1	5	1.68	.760
N valide (liste)	57				

تشير نتائج الإحصاءات الوصفية إلى أن دعم الإدارة العليا لعملية التحول الرقمي يُعد ضعيفاً للغاية، حيث بلغ متوسطه 1.47 بانحراف معياري قدره 0.570. كما أكد المشاركون أن الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة تفتقر إلى الوضوح والتواصل الكافي، إذ سجلت متوسطاً قدره 2.05 بانحراف معياري 0.971. في المقابل، رغم وجود مقاومة محدودة من قبل بعض العاملين تجاه التغييرات الرقمية (متوسط 1.68، انحراف معياري 0.760)، فإن هذه المقاومة تبدو أقل حدة مقارنة بما يواجهه التحول الرقمي من ضعف القيادة وغياب رؤية استراتيجية متماسكة. توضح هذه النتائج أن التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسة في هذا المجال ترتبط بشكل أكبر بجوانب القيادة والتخطيط الاستراتيجي، أكثر من ارتباطها بمستوى مقاومة الموظفين للتغيير.

Statistiques descriptives					
	N	Mini mum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحسن وقت استجابة المؤسسة للمتغيرات الطارئة بعد الرقمنة	57	1	5	2.23	.982
ساهمت الرقمنة في تقليل التكاليف الادارية	57	1	3	1.74	.791
انخفضت الاخطاء البشرية في العمليات الادارية بفضل الانظمة الرقمية	57	1	3	1.86	.693
تحسن معدل الانتاجية بعد تطبيق الرقمنة	57	1	3	1.74	.613
N valide (liste)	57				

أظهرت الإحصاءات الوصفية أن تأثير الرقمنة على الأداء الإداري في المؤسسة لا يزال محدودًا. فقد أجمع المشاركون في الدراسة على ضعف التحسن الملحوظ في سرعة استجابة المؤسسة للمتغيرات الطارئة المتوسط = 2.23 والانحراف = 0.982 ، كما قيموا تأثير الرقمنة على تقليص التكاليف الإدارية المتوسط = 1.74 اما الانحراف = 0.791 وتقليل الأخطاء البشرية المتوسط = 1.86 اما الانحراف = 0.693 وتحسين الإنتاجية المتوسط الحسابي = 1.74 اما الانحراف = 0.613 بدرجات منخفضة جدًا. توضح هذه المعطيات أن المؤسسة لم تستغل حتى الآن الإمكانيات التي توفرها الرقمنة بشكل كافٍ لتحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد، والوصول إلى مستويات أعلى من الفعالية الإنتاجية.

1 . البنية التحتية الرقمية

H_0 : لا توجد بنية تحتية رقمية فعالة تدعم الرقمنة داخل المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد بنية تحتية رقمية فعالة تدعم الرقمنة داخل المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

Corrélations			
		البنية	الاداء
البنية	Corrélation de Pearson	1	.002
	Sig. (bilatérale)		.988
	N	57	57
الاداء	Corrélation de Pearson	.002	1
	Sig. (bilatérale)	.988	
	N	57	57

أظهر تحليل ارتباط بيرسون بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإداري أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.002$,

$\text{Sig.} = 0.988$, $N = 57$)، مما يشير إلى ارتباط ضعيف للغاية وغير دال إحصائياً. هذه النتائج تعكس

غياب علاقة خطية بين مستوى البنية التحتية الرقمية والأداء الإداري داخل المؤسسة . ويبرز ذلك أن توفر البنية

التحتية وحده لا يكفي لتحسين الأداء، ما لم يتم تعزيز هذا التوفر بتأهيل العاملين واعتماد استراتيجيات تنظيمية

وإدارية فعالة تدعم التحول الرقمي بشكل مستدام ومؤثر ومنه يتم رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية الصفرية

توجد بنية تحتية رقمية فعالة تدعم الرقمنة داخل المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

2. استخدام الأدوات الرقمية

H_0 : لا توجد علاقة بين استخدام الأدوات الرقمية على الكفاءة الإدارية بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة بين استخدام الأدوات الرقمية على الكفاءة الإدارية بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

Correlations			
		الأدوات	الأداء
الأدوات	Correlation de Pearson	1	.180
	Sig. (bilateral)		.181
	N	57	57
الأداء	Correlation de Pearson	.180	1
	Sig. (bilateral)	.181	
	N	57	57

أظهرت نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد الأدوات الرقمية وبُعد الأداء الإداري بلغت 0.180 عند مستوى دلالة إحصائية قدرها 0.181. تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ضعيفة وإيجابية بين المتغيرين، لكنها غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يعني أنه لا يمكن اعتبار العلاقة بينهما ذات معنى علمي يعكس ارتباطاً حقيقياً. لذلك تم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على أن الارتباط قد يكون مجرد نتيجة للصدفة الإحصائية دون أن يعكس تأثيراً حقيقياً.

في ضوء ذلك، يمكن الاستنتاج أن تأثير الأدوات الرقمية على الأداء الإداري يظل محدودًا ضمن السياق الحالي للمؤسسة المحللة. هذا يستدعي وضع استراتيجيات موجهة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز دور الأدوات الرقمية، مثل تكثيف برامج التدريب، نشر ثقافة التحول الرقمي، والعمل على دمج الأدوات الرقمية بشكل أفضل في العمليات الأساسية للمؤسسة، بهدف تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

3. المهارات الرقمية للعاملين

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات العاملين الرقمية وكفاءة الأداء الإداري عند $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات العاملين الرقمية وكفاءة الأداء الإداري عند $\alpha = 0.05$.

Corrélations			
		المهارات	الاداء
المهارات	Corrélation de Pearson	1	.081
	Sig. (bilatérale)		.548
	N	57	57
الاداء	Corrélation de Pearson	.081	1
	Sig. (bilatérale)	.548	
	N	57	57

أوضحت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون أن العلاقة بين المهارات الرقمية للعاملين والأداء الإداري جاءت ضعيفة جداً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.081$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.548$). هذه القيمة تُظهر وجود علاقة موجبة ضئيلة بين المتغيرين، لكنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). يشير ذلك إلى أن امتلاك العاملين مهارات رقمية، في إطار المؤسسة التي تناولتها الدراسة، لم يكن له تأثير ملموس أو جوهري على تعزيز الأداء الإداري. يمكن تفسير هذا الأمر بالعديد من العوامل المحتملة، مثل محدودية تطور المهارات الرقمية المتاحة أو عدم ارتباطها المباشر بالوظائف الإدارية الأساسية. كذلك، قد يعود السبب إلى ضعف استغلال تلك المهارات في العمليات التشغيلية للمؤسسة، أو إلى غياب برامج تدريبية موجهة تسهم في رفع كفاءة المهارات الرقمية وتعزيز استخدامها لتعظيم الفعالية الإدارية. وبناءً على هذه النتائج، يظل قبول الفرضية العدمية (H_0) قائماً؛ إذ لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الرقمية والأداء الإداري. مما يعني أن امتلاك المهارات الرقمية بمفرده لا يكفي لتحسين الأداء الإداري، إلا إذا اقترن باستراتيجيات واضحة تُعنى بتفعيل هذه المهارات وتطوير بيئة تنظيمية ملائمة تتيح توظيفها بشكل فعال في العمليات الإدارية المختلفة.

4. الثقافة التنظيمية تجاه الرقمنة

H_0 : لا علاقة الثقافة التنظيمية على تبني الرقمنة في المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : تؤثر علاقة الثقافة التنظيمية على تبني الرقمنة في المؤسسة، عند مستوى معنوية 0.05.

Corrélations			
		الثقافة	الاداء
الثقافة	Corrélation de Pearson	1	.212
	Sig. (bilatérale)		.114
	N	57	57
الاداء	Corrélation de Pearson	.212	1
	Sig. (bilatérale)	.114	
	N	57	57

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية المرتبطة بالرقمنة والأداء الإداري جاءت إيجابية، لكنها ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة $(r = 0.212)$ ومستوى الدلالة $(Sig. = 0.114)$ هذا يعني أن البيانات لا تدعم رفض الفرضية العدمية (H_0) ، مما يدل على غياب تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية تجاه الرقمنة على الأداء الإداري . يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مفهوم الثقافة الرقمية لم يترسخ بالكامل بعد في المؤسسة محل الدراسة أو أنه لم يتحقق تجسيده الفعلي ضمن الممارسات اليومية المؤثرة على الأداء الإداري . لذا، يبدو أن الثقافة الرقمية، رغم أهميتها كمكون مساعد، ليست كافية بمفردها لتحقيق تحسين ملموس في الأداء الإداري ما لم تُرفق بخطوات عملية واضحة . مثل هذه الخطوات قد تشمل التدريب المستمر للموظفين، تقديم حوافز محفزة للتحويل الرقمي، وتعزيز دور الإدارة العليا في تعزيز وتأكيد هذه الثقافة.

5 . تأثير الرقمنة على الأداء الإداري

H_0 : لا يوجد علاقة دال إحصائيًا للرقمنة على الأداء الإداري، عند $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد علاقة دال إحصائيًا للرقمنة على الأداء الإداري، عند $\alpha = 0.05$.

Corrélations						
		الاداء	البنية	الادوات	المهارات	الثقافة
Corrélation de Pearson	الاداء	1.000	.002	.180	.081	.212
	البنية	.002	1.000	-.115	.510	-.067
	الادوات	.180	-.115	1.000	.213	.280
	المهارات	.081	.510	.213	1.000	.291
	الثقافة	.212	-.067	.280	.291	1.000
Sig. (unilatéral)	الاداء	.	.494	.090	.274	.057
	البنية	.494	.	.197	.000	.311
	الادوات	.090	.197	.	.056	.018
	المهارات	.274	.000	.056	.	.014
	الثقافة	.057	.311	.018	.014	.
N	الاداء	57	57	57	57	57
	البنية	57	57	57	57	57
	الادوات	57	57	57	57	57
	المهارات	57	57	57	57	57
	الثقافة	57	57	57	57	57

تشير نتائج معامل الارتباط بيرسون إلى أن العلاقة بين الأداء الإداري وكل من أبعاد الرقمنة (البنية التحتية،

الأدوات الرقمية، المهارات الرقمية، الثقافة التنظيمية) جاءت ضعيفة وغير معنوية إحصائيًا (Sig. > 0.05).

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أنه لا يوجد تأثير دال

إحصائيًا للرقمنة على الأداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة. ويُعزى ذلك إلى أن الرقمنة لم تُوظف بعد بشكل

فعال أو متكامل بما يسمح بانعكاسها المباشر على الأداء الإداري.

خاتمة:

من خلال ما سبق عرضه من اختبارات إحصائية لمختلف فرضيات الدراسة، تبين أن العلاقة بين الرقمنة بمختلف أبعادها (البنية التحتية الرقمية، الأدوات الرقمية، المهارات الرقمية للعاملين، الثقافة التنظيمية) وبين الأداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة جاءت عامةً ضعيفة وغير دالة إحصائيًا. وهو ما قاد إلى قبول الفرضيات العدمية ورفض الفرضيات البديلة، الأمر الذي يعكس محدودية توظيف الرقمنة داخل المؤسسة بالصورة التي تمكّنها من إحداث أثر ملموس في تحسين الكفاءة الإدارية أو رفع جودة الأداء.

كما أظهرت النتائج أن توفر البنية التحتية التكنولوجية وحده غير كافٍ ما لم يقترن بتأهيل الموارد البشرية وتبني استراتيجيات تنظيمية داعمة. إضافة إلى ذلك، فإن الأدوات الرقمية المتاحة لا تزال دون مستوى التفعيل الشامل في مختلف العمليات الإدارية، في حين أن المهارات الرقمية للعاملين لم تترجم إلى مردود حقيقي بسبب غياب برامج تدريبية ممنهجة ومستمرة. أما الثقافة التنظيمية، فرغم وجود مؤشرات أولية على تقبّل التحول الرقمي، إلا أنها لم ترتق بعد إلى مستوى الداعم الاستراتيجي الفعال للتحول المنشود.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المؤسسة لم تبلغ بعد مرحلة النضج الرقمي الكفيلة بتحويل الرقمنة إلى رافعة فعلية للأداء الإداري، وهو ما يفتح المجال أمام مقترحات عملية في الفصل اللاحق لتمكين الرقمنة من لعب دورها الحيوي في تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية.

أظهرت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أن الرقمنة داخل المؤسسة محل البحث ما تزال في طور أولي ولم تبلغ بعد المستوى الذي يجعلها أداة فعّالة لتحسين الأداء الإداري. إذ تبين أن العلاقة بين مختلف

أبعاد الرقمنة (البنية التحتية الرقمية، الأدوات التكنولوجية، مهارات العاملين، الثقافة التنظيمية) وبين الأداء الإداري جاءت ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية، الأمر الذي قاد إلى قبول الفرضيات العدمية ورفض الفرضيات البديلة.

فقد كشفت النتائج عن نقص واضح في البنية التحتية الرقمية، حيث لم يتم استغلال ما هو متوفر منها بالشكل الكافي لتعزيز الكفاءة والفعالية. كما أظهرت ضعفًا في الأدوات الرقمية من حيث التكامل مع الوظائف الإدارية الأساسية، ما جعل أثرها على تحسين جودة الخدمات أو تسريع إنجاز المهام محدودًا للغاية. أما فيما يتعلق بالمهارات الرقمية للعاملين، فقد تبين أن مستويات التأهيل والتدريب غير كافية، مما يفسر غياب أي انعكاس ملموس لمهاراتهم الرقمية على الأداء الإداري. وبخصوص الثقافة التنظيمية، فقد كان الدعم الإداري والاستراتيجي ضعيفًا، في حين أن المقاومة الداخلية للتغيير لم تكن العامل الأكثر تأثيرًا، بل إن غياب الرؤية الاستراتيجية هو ما شكّل العائق الأكبر أمام نجاح مسار الرقمنة.

وتبرز هذه النتائج حقيقة أساسية مفادها أن الرقمنة ليست مجرد عملية تقنية تتمثل في توفير أجهزة أو أنظمة معلوماتية، بل هي عملية متكاملة تتطلب:

1. رؤية استراتيجية واضحة من الإدارة العليا تحدد أهداف التحول الرقمي وخطواته التنفيذية.
2. استثمارًا مستمرًا في التكوين والتدريب من أجل تطوير المهارات الرقمية للعاملين وتمكينهم من استغلال الأدوات الرقمية بأعلى درجة من الكفاءة.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية التي تدفع الموظفين لتبني الابتكار والتغيير الإيجابي بدل الاكتفاء بالأنماط التقليدية.
4. الربط بين الرقمنة والعمليات الأساسية داخل المؤسسة لضمان انعكاس مباشر على جودة الخدمات، تقليص التكاليف، تحسين سرعة الاستجابة، والرفع من مستوى الإنتاجية.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة المعنية لا تزال في بداية الطريق نحو التحول الرقمي، وأن نجاح هذا المسار يقتضي تضافر الجهود بين مختلف المستويات الإدارية، واعتماد مقاربة شاملة تتجاوز البعد التقني نحو بُعد استراتيجي وتنظيمي وثقافي متكامل. إن الوصول إلى أثر إيجابي ملموس للرقمنة على الأداء الإداري يتطلب رؤية متبصرة تعزز التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية والهيكل التنظيمي، بما يحقق التميز المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات

التوصيات :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم نجاح مسار الرقمنة وتعزيز انعكاسه الإيجابي على الأداء الإداري للمؤسسة:

1. على مستوى البنية التحتية الرقمية:

- ضرورة الاستثمار في تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية بشكل دوري لمواكبة المستجدات التكنولوجية.
- ضمان تكامل الأنظمة والبرمجيات المستخدمة بما يسهم في تسهيل تبادل البيانات وتسريع معالجة المعلومات.
- تعزيز أمن المعلومات وحماية الأنظمة الرقمية لتوفير بيئة عمل آمنة وموثوقة.

2. على مستوى الأدوات الرقمية:

- تفعيل الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية المتاحة عبر إدماجها في صلب العمليات الإدارية اليومية بدل الاكتفاء بها كوسائل ثانوية.
- توسيع نطاق الاعتماد على أنظمة الإدارة الإلكترونية (ERP, CRM, HRM...) بما يعزز كفاءة العمليات ويقلل من الاعتماد على الإجراءات التقليدية.

- تخصيص موارد مالية وتقنية لتبني أدوات ذكية تدعم اتخاذ القرار وتسمح بتحليل البيانات في الوقت الحقيقي.

3. على مستوى تنمية المهارات الرقمية للعاملين:

- وضع برامج تدريبية دورية ومستدامة تستهدف تطوير كفاءات الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الرقمية.

- تشجيع التعلم الذاتي والتدريب المستمر عبر منصات التعليم الإلكتروني والتكوين عن بُعد.
- اعتماد آليات تحفيز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على اكتساب وتطوير مهارات رقمية متقدمة.

4. على مستوى الثقافة التنظيمية:

- ترسيخ ثقافة رقمية داخل المؤسسة تقوم على الابتكار، تقبل التغيير، والانفتاح على الحلول التكنولوجية الجديدة.

- إشراك العاملين في مراحل التحول الرقمي عبر التواصل الفعال معهم والاستماع لمقترحاتهم، بما يقلل من المقاومة الداخلية للتغيير.

- تعزيز دور القيادة الإدارية في دعم مسار الرقمنة من خلال خطاب تحفيزي ورؤية واضحة تُلهم العاملين.

5. على مستوى الأداء الإداري:

- ربط مشاريع التحول الرقمي بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، تُمكن من تقييم مدى تحقق الأهداف.
- توظيف الرقمنة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين من خلال تسهيل الإجراءات، تقليل الوقت

المستغرق، والحد من الأخطاء البشرية.

- اعتماد الرقمنة كأداة استراتيجية لرفع كفاءة الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

باللغة العربية :

✓ الكتب:

- إيمان عبد المحسن زكي ، الحكومة الالكترونية : مدخل اداري متكامل ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 103 .، 2009،

بشير عباس العلق ، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، 2004،

- بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية : المجالات والتطبيقات ، ط، 1 مركز المارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005،

- صبحي حمودي: معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار دمشق، الطبعة 03، بيروت، 2001

- مُجّد بلقاسم، الإدارة الرقمية ورهانات التغيير في المؤسسات العمومية، دار هومة، الجزائر، 2021

- د. أحمد عبد الله الزبيدي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ، دار المسيرة، عمان، 2019

- سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي ، بيروت مركزالثقافي العربي، ط1، 2005،

- أحمد عبد الله الزبيدي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومي ة، دار المسيرة، عمان، 2019.

- دكتور احمد فرج احمد ، دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009،

- . عبد المالك، سامي. الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية في الجزائر، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2021
- . مصطفى يوسف ، إدارة الأداء، دارالحامد للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2016
- . الحسيني فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، 2000
- . سهيلة محسن كاظم الفتلاوي ، كفايات التدريس: المفهوم.التدريب.الأداء ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- . احمد زكي بدو، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992
- . سعد زناد دروش، و احمد مصطفى مصطفى. اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات في الحكومية. القاهرة، جم هورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية, جامعة الدول العربية . 2018
- . عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين :تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999
- ✓ المذكرات :
- . مريم زلماط ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010
- . سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية،السعودية 200
- . مهري سهيلة ، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع و تطلعات المستقبل ، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص اعلام مهني وتقني، جامعة قسنطينة منتوري، الجزائر، 2005-2006،

. يوسف رجب عابد ، أثر الادارة الالكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام ، دراسة حالة وزارة

الداخلية ، رسالة ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2015

أبو القاسم علي حسن أبو سوار ، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة التنظيمية كمتغير

وسيط- دراسة تطبيقية على شركة اوتوباش المحدودة للسيارات - رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم،

السودان

- يوسف مُجد أبو امونة, واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع . غزة .

,رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غيرمنشورة,الجامعة الاسلامية كلية الدراسات العليا,غزة , فلسطين, 2009

✓ المجلات العلمية :

. نصيرة زاير ، خديجة عاشور ، 2024 ، نفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في تثمين الأداء

الإداري ، مجلة المفكر ، المجلد الثامن / العدد الأول

. زقعار فاروق ، بوساق فتيحة ، دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الاداري بالمؤسسات الرياضية دراسة

ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة ، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في علوم الرياضة ، المجلد 4

العدد 01

. صراع سعاد ، بومدين حسين ، 2025 ، واقع الرقمنة في الادارة الجزائرية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ،

المجلد 15 ، العدد 01 ،

. بوزيان، فاطمة الزهراء. "الإدارة الرقمية كخيار استراتيجي لتحديث القطاع العام " ، مجلة العلوم الاجتماعية

والإنسانية، جامعة تبسة، العدد 14، 2022،

. دليو، مُجّد. "من الرقمنة إلى الإدارة الرقمية: نحو نموذج إداري عصري"، مجلة الاقتصاد والتسيير الحديث، العدد

5، 2021

. زروقي، عبد القادر. "دور الرقمنة في تحقيق جودة الخدمة العمومية"، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة قسنطينة،

العدد 10، 2023

. فؤاد يوسف عبد الرحمان، تأثير الرقمنة في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في كلية الادارة و

الاقتصاد، مجلة الجامعة العراقية، العدد 55، المجلد 1

. خديجة الحسني، يحي الحسني، دراسة نظرية في الأداء لمؤسسي و استراتيجيات التقييم و التحسين و

القياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية و استدامة، مجلة العالمية للبحث الاكاديمي، المجلد 19، العدد 01،

2024

. قدور الرفاعي سحور، الحوكمة الالكترونية و سبل تطبيقها، مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال

أفريقيا، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 07، 2009

عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم

الإقتصادية، نوفمبر 2001

✓ المنشورات العلمية:

. ستيفن كوهين، رونالد، براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان،

المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للبحوث. 1997.

. ليان قطبني ، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا ، ،2006 .

. أحمد درويش ، الشفافية و النزاهة حلمنا القادم ، نشرية تكنولوجيا الادارة ، وزارة الدولة لتنمية الادارة , مصر , العدد 08 ، 2007

باللغة الأجنبية :

. BENKHIDER Naima , Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales, THÈSE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT , Spécialité : Management , Université A. MIRA-BEJAIA , 2021/2022

. Asmaa Mohammed Hussein Mohammed , Hanan Salah El-Din Mohamed ElHalawan , The Role of Digital Transformation in Developing Educational Services at Assiut University from the Point of View of Faculty Members , Journal of the College of Educationl Volume 40, Issue 11.2 November 2024

. Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Wiley-Blackwell, 1996

. OECD, *Digital Government Review of Morocco: Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Publishing, 2018

. OECD, *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, 2019

. European Commission, *Shaping Europe's Digital Future*, Brussels, 2020

Andrew Feenberg, *Transforming Technology: A Critical Theory Revisited*, Oxford University Press,

. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. Pearson

. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*,

EC-JRC (European Commission – Joint Research Centre). (2012).

Integration of resource efficiency and waste management criteria in European product policies – Secon phase Report n° 3 –

Refined methods and Guidance documents for the calculation of

indices concerning Reusability / Recyclability / Recoverability, Recycled content, Use of Priority Resources, Use of Hazardous substances, Durability (final). JRC Publication Repository. 2012 .

Helia, V. N., Abdurrahman, C. P., & Rahmillah, F. I. (2018).

Analysis of customer satisfaction in hospital by using

Importance–Performance Analysis (IPA) and Customer

Satisfaction Index (CSI). MATEC Web of Conferences, 154, 01098.

EDP Sciences

.Alain Busson **Les politiques en faveur du gouvernement en**

Europe, information society technologies, France,2005

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات، باعتبارها إحدى أهم التحولات المعاصرة التي تفرضها ثورة التكنولوجيا الحديثة. فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بالتحليل الإحصائي الكمي، حيث تم تصميم استبيان وزّع على عينة مكونة من (57) موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة. وبعد التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، جرى تحليل البيانات بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية واختبارات الارتباط (معامل بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين أبعاد الرقمنة والأداء الإداري. و لقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين الرقمنة والأداء الإداري جاءت ضعيفة وغير دالة إحصائيًا، حيث لم يتجاوز الارتباط في جميع الأبعاد مستوى الدلالة المطلوب ($\alpha = 0.05$) وبذلك تم قبول معظم الفرضيات العدمية ورفض الفرضيات البديلة، مما يعكس محدودية مساهمة الرقمنة الحالية في تحسين الأداء الإداري للمؤسسة. ويرجع ذلك إلى قصور في استغلال الإمكانيات الرقمية المتاحة، ضعف برامج تدريب وتأهيل الموارد البشرية، وغياب استراتيجية تنظيمية واضحة ومتكاملة للتحويل الرقمي. و خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في تحقيق أثر ملموس على الأداء الإداري يتطلب تجاوز البنية التحتية وحدها، نحو دمج الرقمنة ضمن رؤية استراتيجية شاملة، مع تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية، وتكثيف برامج التدريب، وربط الأدوات الرقمية مباشرة بالعمليات الإدارية الأساسية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء الإداري، البنية التحتية الرقمية، الأدوات الرقمية، المهارات الرقمية، الثقافة التنظيمية.

Abstract: This study aims to shed light on the impact of digitization on improving administrative performance within organizations, as it is one of the most important contemporary transformations imposed by the modern technology revolution. The study relied on a descriptive-analytical approach supported by quantitative statistical analysis. A questionnaire was designed and distributed to a sample of (57) employees from various job levels within the organization under study. After verifying the reliability of the tool using Cronbach's alpha coefficient, the data were analyzed using descriptive statistics and correlation tests (Pearson's coefficient) to measure the strength of the relationship between the dimensions of digitization and administrative performance. The results showed that the relationship between digitization and administrative performance was weak and statistically insignificant, as the correlation in all dimensions did not exceed the required significance level ($\alpha = 0.05$). Therefore, most of the null hypotheses were accepted, while the alternative hypotheses were rejected, reflecting the limited contribution of current digitization to improving the organization's administrative performance. This is due to the failure to exploit available digital capabilities, weak human resource training and qualification programs, and the absence of a clear and integrated organizational strategy for digital transformation. The study concluded that the success of digital transformation in achieving a tangible impact on administrative performance requires going beyond infrastructure alone, integrating digitalization into a comprehensive strategic vision, enhancing a digital organizational culture, intensifying training programs, and directly linking digital tools to core administrative processes.

Keywords: Digitization, Administrative Performance, Digital Infrastructure, Digital Tools, Digital Skills, Organizational Culture.