جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة

- دراسة حالة بلدية المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: **تحت إشراف الدكتورة**

- بن شهرة محمد لطفي
- بوثلجي يعقوب

خليفي سمية

لجنة المناقشة		الرتبة العلمية
أ/ د. حيولة إيمان	رئيسا	أستاذ
د. خليفي سمية	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب
د. قاسيمي حورية	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية : 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

> بعد حمد الله وشكره على توفيقه، يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذة الفاضلة المشرفةً الدكتورة خليفي سوميةً حفظها الله ورعاها لقبولها الإشراف على هذا البحث، ولم تبخل علينا بعلمها الوافر، ونصائحها السديدة، وصبرها الطويل طوال فترة إعداد الدراسة.

> كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة والحكم، الذين تجشموا عناء قراءة هذه المذكرة وتقويمها، والذين ستثري ملحوظاتهم القيمةهذا العمل وتصوّب مساره.

إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع ثمرة سنوات من الجهد والتحصيل العلمي:

إلى من أنارا لي طريق العلم والمعرفة، وكانا سبباً في وصولي إلى هذه المرحلة المتقدمة من حياتي؛ والديّ الكريمين.

إلى إخوتي وأختي الذين كانو عونا لي طيل مسيرتي وكل الأصدقاء الأوفياء، و القلوب النقية التي دعت لي بظهر الغيب.

إلى الصرح العلمي الشامخ جامعة يحيى فارس المدية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذي احتضن شغفي الفكري ونمّى مهاراتي المعرفية.

إلى كل غيور على العلم، ولكل من ساهم بكلمة توجيه، أو نصيحة صادقة، أو دعوة بظهر الغيب، أنارت لي عتمة السير في دروب البحث العلمي.

يعقوب بوثلجي

إهداء

الحمد لله الذي يسر لي البدايات واكمل لي النهايات وبلغني الغايات

الحمد لله لا تناهى درب ولا ختم جهد ولا تم سعى الا بفضله اللهم ليس بجهدي ولا اجتهادي

وإنما بفضلك وتوفيقك وكرمك

إلى نفسي، التي صبرت وثابرت ولم تنحنِ أمام الصعاب، أهديك هذا النجاح اعترافًا بقدرتك وعزيمتك.

الى الغائبة الحاضرة، الرّوح الطاهرة التي فارقت الدنيا ولم تفارق قلبي أمي الغالية -رحمها الله وأسكنها فسيح جناته-؛ أهديكِ ثمرة جهدي وفاءً لذكراكِ الطيبة.

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره وألبسه ثوب العافية لك مني كل التقدير والامتنان على ما قدمته من دعم وتضحية.

إلى إخوتي، شركاء دربي، دمتم لي عونًا وفخرًا.

بن شهرة محمد لطفي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بلديةالمدية ولتحقيق هدف الدراسة إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد التحول الرقمي(الإستراتيجية الرقمية، البنيةالتحتية،القيادةالرقمية، الثقافة الرقمية) وتحسين أداء المؤسسة. كما استخدمنا في الجانب التطبيقي أسلوب دراسة الحالة حيث تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدام الأسلوب التحليلي لتحليل البيانات باستخدام برنامج spss24.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذاة دلالة احصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي– أداء المؤسسة – الاستراتيجية الرقمية – القيادة الرقمية – الثقافة الرقمية

Abstract :

This study aimed to determine the role of digital transformation in improving organizational performance, using the municipality of Medea as a case study. To achieve this objective, we adopted a descriptive-analytical approach. The study variables were the dimensions of digital transformation (digital strategy, infrastructure, digital leadership, and digital culture) and organizational performance improvement. In the applied aspect, we employed a case study methodology, using a questionnaire as the data collection tool and SPSS 24 for data analysis.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between digital transformation and improved organizational performance at the 0.05 significance level.

Keywords: Digital Transformation; Organizational Performance; Digital Strategy; Digital Leadership; Digital Culture.

قائمة المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
شكر	–
إهداء	–
ملخص	I
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	V
فائمة الأشكال	VI
مقدمة	(أ– ي)
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي	3
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي	6
المطلب الثالث: بعض المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي	8
المطلب الرابع: دوافع التوجه نحو التحول الرقمي	10
المبحث الثاني: آليات تطبيق التحول الرقمي	11
المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي	11
المطلب الثاني: خطوات وتقنيات التحول الرقمي	12
المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي	15
المبحث الثالث: تحديات التحول الرقمي	16
المطلب الأول: مجالات التحول الرقمي	16
المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي	18
المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي	21
خلاصة	23

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة	
تمهيد	
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء المؤسسة	24
المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة وخصائصه.	24
المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته.	28
المطلب الثالث: محددات وعناصر الأداء.	31
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.	34
المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة	34
المطلب الأول: قياس أداء المؤسسة	34
المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة	36
المطلب الثالث: عملية تقييم أداء المؤسسة وصعوباتها.	39
المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة	42
المطلب الأول: دور الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة	43
المطلب الثاني: دور البنية التحتية في تحسين أداء المؤسسة	45
المطلب الثالث: دور الثقافة الرقمية في تحسين اداء المؤسسة	48
المطلب الرابع: دور القيادة الرقمية في تحسين أداء المؤسسة	50
خلاصة	52
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية	
تمهيد	
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	54
المطلب الأول: تعريف بلدية المدية من الناحية الجغرافية	54
المطلب الثاني: نشأة بلدية المدية	54
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المدية	54
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	56
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	56
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	57

المطلب الثالث:اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صدق وثبات أدات الدراسة	59
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	68
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.	68
المطلب الثاني: منافشة نتائج الدراسة	68
المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية	91
خلاصة	99
خاتمة	101
قائمة المراجع	105
قائمة الملاحق	113

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01-03	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.	60
02-03	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	60
03-03	اختبار التوزيع الطبيعي.	61
04-03	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستراتجية الرقمية.	62
05-03	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد البنية التحتية.	63
06-03	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة الرقمية.	64
07-03	اختبار الاتساق الداخلي لبعد الثقافة الرقمية.	65
08-03	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الأداء داخل بلدية المدية.	66
09-03	اختبار الثبات لأداة الدراسة.	68
10-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	69
11-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	70
12-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	71
13-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.	72
14-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.	74
15-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	75
16-03	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاستراتجية الرقمية	76
17-03	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد البنية التحتية	78
18-03	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيادة الرقمية	80
19-03	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الثقافة الرقمية	82
20-03	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء داخل بلدية المدية	84
21-03	اختبار الإنحدار للاستراتجية الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية	90

22-03	اختبار الإنحدار للبنية التحتية في الأداء داخل بلدية المدية	92
23-03	اختبار الإنحدار للقيادة الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية	93
24-03	اختبار الإنحدار للثقافة الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية	95
25-03	اختبار الإنحدار للتحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية	96

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	نموذج الدراسة	ى
02-01	يوضح نماذج التحول الرقمي	19
01-03	الهيكل التنظيمي لبلدية المدية	57
02-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	70
03-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	71
04-03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	72
05-03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.	74
05-03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.	75
06-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	77

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	الاستبيان	114
02	قائمة المحكمين	118
03	نتائج اختبار استبيان spss v24	119

مقدمـــــــة

مقدمة:

يعد القرن الواحد والعشرون بمثابة عصر التحولات الجذرية نتيجة للتغيرات الكبيرة التي طالت مختلف المجالات. فقد أصبحت بيئة العمل في المؤسسات تعتمد بشكل أساسي على استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة إلى جانب شبكات الاتصال، بهدف تحقيق التكامل بين الأفراد والمؤسسات لبلوغ الأهداف المرسومة، تحسين الأداء، وتقديم خدمات محسّنة. هذا التطور فرض على المؤسسات ضرورة الانتقال من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية بما يُعرف بالتحول الرقمي.

يصنف التحول الرقمي اليوم كأحد أبرز الرهانات الاستراتيجية والأهداف الحيوية التي تتبناها الحكومات والمؤسسات المعاصرة, حيث يسهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة الحكومية وإعادة هندستها لتلبية احتياجات المستخدمين بأقل جهد ووقت وأقل تكلفة . كما أحدث التحول الرقمي تطورات سريعة وتغييرات عميقة في طبيعة الأسواق وشكل المنافسة وكذلك في ممارسة الأعمال الإدارية داخل المؤسسات فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وطريقة وأسلوب عملها داخليا وفي كافة أقسامها، كما يساعدها في تحسين منتجاتها التي تقدمها للعملاء وتسهيل الحصول عليها.

لقد أصبح التحول الرقمي للمؤسسات الذي يعنى بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى حيث له أهمية كبيرة في الأداء داخل بلدية المدية ونجاحها وتطورها، فهو يعمل على تبسيط العمليات وتحسين اتخاذ القرارات وتقديم منتجات مبتكرة إضافة إلى تخفيض التكاليف والمحافظة على استمرارية المؤسسة في دائرة المنافسة، وهذا من خلال إحداث تغييرات سريعة وعملية في جميع النواحي والمزج بين عمليات المؤسسة والتكنولوجيا الرقمية.

1- إشكالية البحث :

تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مستوى تطبيق واستخدام التحول الرقمي داخل بلدية المدية؟
- إلى أي مدى يمكن استخدام التخول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة، وعن الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- تسعى إدارة بلدية المدية إلى تطبيق واستخدام التخول الرقمي بشكل كبير إلا أنها تواجه بعض المعيقات سواء تنظيمية أو بشرية تحد من فعاليته داخلها.
- يساهم استخدام التحول الرقمي من خلال توافر مجموعة من المتطلبات (الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية) في تحسين الأداء داخل بلدية المدية إلى حد كبير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

أسباب اختيار موضوع البحث:

لا يخلو أي بحث من دوافع رغبة الباحث بموضوع بحثه ومنها الذاتية والموضوعية، وعليه يتم اختيار الموضوع ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

أ- الدوافع الذاتية:

- ✓ الرغبة والفضول في البحث بموضوع حديث في ميدان العلوم الاقتصادية.
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع التي تتعلق بالتحول الرقمي.
- ✓ تناسب الموضوع مع محل الدراسة.

ب- الدوافع الموضوعية:

- ✓ الفضول العلمي في معرفة مدى تبني التحول الرقمي في بيئة العمل الجزائرية،
- ✓ قلة البحوث والدراسات التي تسلط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسة .
- ✓ محاولة الفهم والتعمق في هذه المفاهيم الحديثة التي ظهرت في بيئة أعمال التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسة.
- ✓ التحسيس بالأهمية البالغة التي يلعبها التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة .

3- أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث لكونه موضوع حديث العصر اليوم من طرف المهتمين في إدارة المؤسسات، وكيفية تطبيق التحول لنجاح المؤسسات، ومن خلال هذه الدراسة تتمثل أهميته فيما يلي:

- ✓تناولت الدراسة موضوع حديث وأحد أبرز المواضيع المعاصرة التي تلقى اهتماما كبيرا على مستوى المؤسسات والتي تسعى لتطبيق التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة.
- ✓الاهتمام المتزايد للدول المتقدمة بموضوع التحول الرقمي وتطبيقه في المؤسسات.

✓تحديد وضع المؤسسات بالنسبة للتحول الرقمي ومدى استعدادها، من أجل تقديم مؤشرات عن واقع التكنولوجيا المعلومات واستغلالها في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

4- أهداف البحث:

جاءت هذه الدراسة كهدف رئيسي في التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- ✓ تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في المؤسسات.
- ✓ التعرف على تحول المؤسسة من المؤسسة الورقية إلى المؤسسة الرقمية على مستوى تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ التعرف على أهم أبعاد التحول الرقمي من أجل تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ إبراز نتائج التحول الرقمي للمؤسسات على المستوى الداخلي.

5- حدود البحث:

وشملت حدود الدراسة الأبعاد التالية :

أ-**الحد الموضوعي:** جاء بحثنا وفق حدود معينة تمثلت في العلاقة بين متغيري الدراسة بحيث ركزت الدراسة على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

ب-**الحد المكاني والزماني:** زيادة لفهم الموضوع أكثر والتعمق فيه ومحاولة ربط العلاقة بين متغيري الدراسة ليس فقط بالجانب النظري، وإنما على مستوى واقع بيئة عمل جزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة بلدية المدية ، لدراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية وامتدت الدراسة الميدانية من 2026/03/15 إلى 2026/06/15 .

6- منهج البحث:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحليل بيانات الاستبيان، بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى بلدية المدية، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج الحزم الإحصائية SPSS. V24 .

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عن طبيعة العلوم التراكمية والتكميلية ويحاول الباحث من خلالها التعرف على الطريقة التي تمت بها معالجة الإشكاليات والنتائج والتوصيات التي خرجت بها وتوصلت إليها من أجل التوسع في موضوع البحث والإلمام بالجوانب المختلفة فيه، ولقد تم التطرق إلى الأبحاث والدراسات المتعلقة بالدراسة، وقمنا بالتركيز على بعض الدراسات المهمة نذكرها كما يلي:

❖ **دراسة د. زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتة. أطروحة دكتورا جامعة محمد خيضر بسكرة 2024/2023.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر يهدف على وجه الخصوص إلى تحديد الفرص التي يتيحها التحول الرقمي، فضلا من التحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرفها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة وقد توصلت هذه الدراسة

إلى مجموعة من النتائج والتي ركزت على خمسة جوانب رئيسية للتحول الرقمي في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة وتأثيرها على الأداء المالي وهي:

- **إستراتيجية التحول الرقمي:** يشير إلى أن مؤسسات الصحة العمومية التي تنفذ إستراتيجية محددة جيدا للتحول الرقمي من المرجح أن تشهد أداء أفضل .
- **اعتماد التكنولوجيات الرقمية المقدمة والمبتكرة:** هذا يعني أن استخدام التكنولوجيات الرقية المبكرة يمكن أن يساهم في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية.
- **التغيرات التعليمية والثقافية:** يعني أن تبني التغيرات التنظيمية والثقافية في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة، من المرجع أن تحسن من أدائها.
- **القيادة الرقمية وتنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية:** وجود قيادة رقمية قوية وكذلك تعزيز المهارات الرقمية للموظفين وتوفير التدريب المناسب يساهم في تحسين الأداء .
- **تدابير الأمن السيبراني والامتثال للقوانين والتشريعات:** وهذا يؤكد أهمية بيان أمن البيانات والامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة لتحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية.

❖ **دراسة خديجة خنطيط ، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة– دراسة حالة: مؤسسة برندث للأجهزة الكهرومنزلية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاده (الإستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية). حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب المفاهيمي والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمقدرة بـ 50 إطار من مؤسسة **Brandt**، وتم استرجاع وتحليل 37 استبيانا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها نجد أن أبعاد التحول الرقمي لها دور في تحسين أداء مؤسسة Brandt ، حيث هناك ارتباط قوي بين

مختلف أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة فنجاح التحول الرقمي يتطلب التعامل بين أبعاده حيث نجد الثقافة التنظيمية تقود عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

- **دراسة محمد أحمد عبد الغني، رانية عبد المنعم شمعة، منى محمد صالح، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التعليمي (دراسة ميدانية) .**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم الاعتماد في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس. وبعد توزيع الاستبانة وصلت الاستجابة إلى 360 مستجيبا مستوفين الإجابات وقابلين للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهما: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، وبخصوص الفروق الديموغرافية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفت (النوع، العمر) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفق (سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) .

- **دراسة بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات– دراسة حالة.**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لواقع التحول الرقمي في الجزائر بما فيه من:

- تقديم لمحة شاملة عن أهم مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.
- تحليل موقع الجزائر ضمن التقنيات العالمية والعربية في مجال التحول الرقمي.
- التأكيد على أهمية الانتقال إلى الممارسات الرقمية في الجزائر كضرورة ملحة لمواكبة الدول المتقدمة رقميا.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام النهج التحليلي لدراسة الإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة، على الرغم من الجهود الملحوظة التي تبذلها الدولة لتعزيز الرقمنة في مختلف المجالات وأيضًا أن البلاد لا تزال تحتل مراكز متأخرة في التنسيقات المرتبطة بالمؤشرات العالمية المتعلقة بالرقمنة – يعكس ذلك الحاجة إلى بذل مزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس في هذا المجال.

7- التعقيبات على دراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلين في التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسة . تبين أن أغلب هذه الدراسات أكدت على دور التحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية لما لها من دور أساسي في تطوير مهارات العاملين والأداء التنظيمي كما أوضحت هذه الدراسات على اسهام التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية بشكل كبير.

كما يتضح وجود اتفاق بين أغلب الدراسات حول وجود علاقة ايجابية بين التحول الرقمي و تحسين الأداء إلا أنها اختلفت من حيث البيئة التطبيقية المستخدمة من حيث الزمان وبعضها ركز على أحد المتغيرين عن الآخر ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة.

8- صعوبات البحث:

- ✓ قلة الدراسات والبحوث حول دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة باللغة العربية والأجنبية.

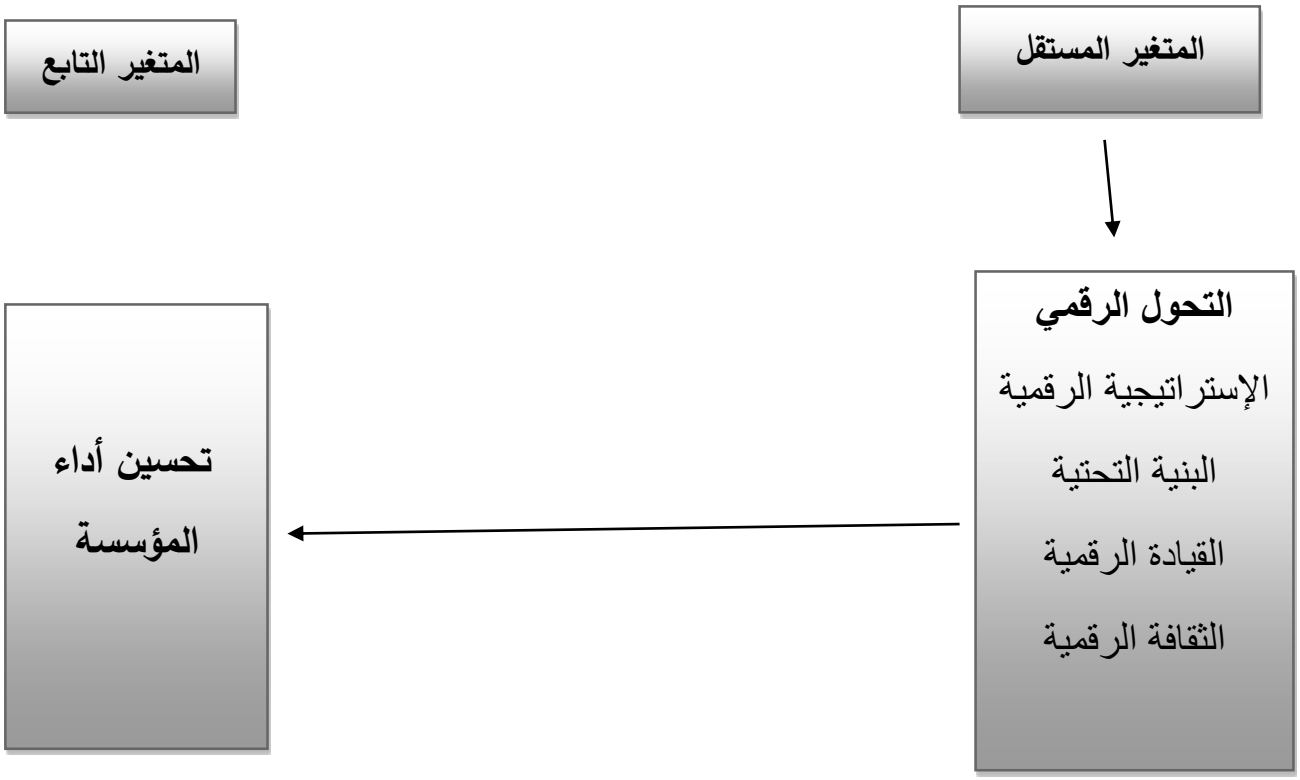
9- محتوى البحث:

للإجابة على اشكالية الدراسة قسمنا هذه الدراسة الى ثلاثة فصول فصلين نظري وفصل تطبيقي وهذا كما يلي:

- **الفصل الاول:** خصص هذا الفصل الى الجانب النظري للتحول الرقمي حيث قسمناه الى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول الى ماهية التحول الرقمي أما المبحث الثاني تناولنا فيه آليات تطبيق التحول الرقمي وفي المبحث الثالث تكلمنا عن تحديات التحول الرقمي.
- **الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل الى الجانب النظري لأداء المؤسسة وقمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول الى المفاهيم الأساسية لأداء المؤسسة وفي المبحث الثاني تناولنا قياس وتقييم أداء المؤسسة أما في المبحث الثالث شرحنا دور تحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة.
- **الفصل الثالث:** تم تخصيص هذا الفصل الى الجانب التطبيقي للدراسة حيث قسمناه الى ثلاث مباحث في المبحث الأول تطرقنا الى تقديم المؤسسة محل دراسة وفي المبحث الثاني تناولنا الإطار المنهجي للدراسة وفي المبحث الثالث تم فيه تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج للخاتمة.

10 - نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01-01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

1- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع ويتمثل في دراستنا في التحول الرقمي، وأبعادها (الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية).

2- **المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل بمختلف أبعاده ويتمثل في دراستنا في تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

تمهيد:

إن التحول الرقمي أصبح محور اهتمام المؤسسات الحديثة، استجابة للثورة المعرفية المتسارعة التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال. ومع تغلغل تكنولوجيا المعلومات في تفاصيل حياتنا اليومية، فرضت متغيرات جذرية غيرت قواعد اللعبة الإدارية، مما دفع المؤسسات نحو التخلي عن الأنماط التقليدية وتبني نماذج رقمية مبتكرة منحت الإدارات آفاقاً أوسع وتصورات تقنية متطورة. فالتحول الرقمي لم يعد يقتصر على استبدال الأوراق بالشاشات بل أصبح إستراتيجية شاملة تدمج التكنولوجيا في كافة الجوانب لرفع الكفاءة وتحقيق الابتكار.

سنحاول في هذا الفصل الأول التطرق إلى الجانب المفاهيمي للتحول الرقمي حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

المبحث الثاني: آليات تطبيق التحول الرقمي

المبحث الثالث: تحديات التحول الرقمي

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي عملية تقوم من خلالها المؤسسة بدمج التكنولوجية الرقمية في جميع جوانب العمل، مما يغير جذرياً طريقة الأداء وتقديم القيمة. فالتحول الرقمي أصبح ضروري لكل مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها وتطويره من أجل الحفاظ على قدرتها على الابتكار والتطور المستمر.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم التحول الرقمي وإبراز أهم خصائصه على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

إن مصطلح التحول الرقمي مصطلح حديث تعددت تعريفاته ومنها نذكر:

التحول الرقمي هو عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية القائمة على التغيير المرتبط باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.[1]

كما يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية الحديثة وإدخالها في مختلف قطاعات المؤسسات، بما في ذلك عملياتها وخدماتها بواسطة أتمتة العمليات التقليدية وتحليل البيانات.[2]

[1] – صورية بوطرفة، أحلام بن عمران، التحول الرقمي – الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية – كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحولات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 سبتمبر 2021، ص 12.

[2] – حداد ياسر، قرماط أحمد الأمين، دور التحول الرقمي في صياغة النظام التنافسي للمؤسسات، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 10، العدد 2025/12/18، ص 209.

تعريف Deloitte : يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا بهدف الأداء داخل بلدية المدية أو تطويرها بشكل جوهري، وعندما تتم عملية التحول الرقمي بنجاح ستسهم التكنولوجيات الرقمية في تعزيز العمليات وتعزيز تفاعل المواهب وتطوير نماذج أعمال جديدة.[1]

التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة) لتمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة.[2]

يعرف التحول الرقمي بأنه التحول الشامل للمنظمات من خلال دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل والعمليات، بما في ذلك إعادة هندسة العمليات ونماذج الأعمال. والثقافة التنظيمية لاستغلال الفرص التي تتيحها التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.[3]

من خلال ما سبق من تعريفات يبيّن أن التحول الرقمي يعني توظيف التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل لإحداث تغيير جذري في نموذج الأعمال بهدف تعزيز أداء المؤسسة وتحسينه ويتم ذلك من خلال المزج بين عمليات المؤسسة والتكنولوجيا الرقمية.

---

[1] – زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2024/2023، ص 05.

[2] – محمد أحمد عبد الغني، رانية عبد المنعم شمعة، منى محمد صالح، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد الثالث، العدد الرابع، ديسمبر 2022، ص 137 .

[3] – سماء عثمان عبد الرزاق عثمان، محمد عبد العزيز السيد أبو الديار، الدور المعدل لتطبيق التحول الرقمي في العلاقة بين الحوكمة والحد من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بالحكم المحلي بالدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد السادس، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2025، ص 1339.

ثانيا: خصائص التحول الرقمي:

تتمثل خصائص التحول الرقمي في[1]:

– الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات، التي تحلل كمية كبيرة للبيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الانترنت، وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دورا رئيسيا في الإنتاج أو تقديم المؤسسة عبر الإنترنت.

– إنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع الموردين والحاجة إلى تواجد مؤسسة دائمة في غيرها من الدول.

– مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة حيث تستخدم المؤسسات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات.

– إن المؤسسات التي تهيمن على الأعمال الرقمية غالبا ما تكون منصات تمكن الجانبين من التفاعل، ويمكن أن يكون الجانبان بائعين ومشتريين للسلع أو المؤسسة التقليدية، وفي هذه الحالة تكون هذه المؤسسات نشطاء يستفيدون من الإنترنت لتقليل تكاليف المعاملات والبحث، ويمكنهم أيضا الربط بين المنتجين والمستهلكين، وتزويد المستهلكين بخدمات مجانية.

– التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإلكترونية أو إدارة بدون أوراق كآلية جديدة للتسجيل أو للتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عملية اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها.

[1]– خديجة خنطيط، التحول الرقمي ودوره في الأداء داخل بلدية المدية – دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024/06/30، ص 156 .

– تميل المؤسسات الرقمية مثل مؤسسات التجارة الإلكترونية والإعلانات عبر الإنترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار وذلك بسبب تأثير الشبكة والحجم الكبير وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي المحرك الأساسي لإعادة صياغة العمليات المؤسسية، وتبرز ملامح تأثيره من خلال الأهمية والأهداف التالية:

أولا: أهمية التحول الرقمي:

تتمثل أهمية التحول الرقمي فيما يلي: [2]

1- يساهم التحول الرقمي في رفع جودة المنتجات والمؤسسة من طرف المؤسسات.

2- يعمل على تخفيض التكاليف على المدى المتوسط والبعيد.

3- يرفع من كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية (التشغيلية).

4- يوفر قنوات اتصال واضحة ومباشرة لنقل المعلومات في كل الاتجاهات بالشكل والوقت المطلوب.

5- الرفع من مستوى رضا العملاء وولائهم وتحسين جودة تجربتهم.

6- يساهم في رفع الفعالية والربحية للمؤسسات.

1 – خديجة خنطيط، مرجع سبق ذكره، ص156

2 – السايح جانات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025/2024، ص 03-04.

ثانيا: أهداف التحول الرقمي:

تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي:[1]

1- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.

2- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.

3- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاستعمالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.

4- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستهلاكية، وتعزيز الثقة.

5- تحسين إمكانية الوصول إلى المؤسسة، وإرساء ضوابط وآليات وجودة المؤسسة الرقمية المقدمة للمجتمع.

6- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

7- زيادة الكفاءة وتحسين الأداء[2]

[1] – خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023/08/25، ص 19.

[2] https://evc.sa/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81, تاريخ الإطلاع: 2026/06/03 على الساعة 17.46

المطلب الثالث: بعض المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي

عادة ما يرتبط مفهوم التحول الرقمي بمفاهيم أخرى ذات صلة تنتمي إلى نفس المجال، نظراً لأنها تشترك في الطابع الإلكتروني بشكل عام. ومن بين هذه المفاهيم يمكن أن نذكر: الرقمنة، الإدارة الإلكترونية، الاقتصاد الرقمي. وحتى يتسنى لنا معرفة العلاقة بين هذه المفاهيم وجب التطرق أولاً للتعريف ومن ثم رسم حدود هذه العلاقة.

أولا: التحول الرقمي وعلاقته بمفهوم الرقمنة:

تعتبر الرقمنة الأساس الذي يبنى عليه التحول الرقمي، حيث توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة، بينما تركز الرقمنة على الجانب التقني، يتطلب التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية واستراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية، مع التركيز على الابتكار والكفاءة.

أما الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة فيكمن في أن الرقمنة تشير إلى عملية تحويل العناصر المادية أو التناظرية في العمليات وتحويلات العمل إلى تقنيات رقمية، على سبيل المثال، يمكن تحويل النماذج الورقية التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية تملأ عبر الإنترنت، وتشمل مبادرات الرقمنة تحديث الأنظمة القديمة، وأتمتة العمليات الورقية واليدوية ونقل الأنظمة لتكون متاحة عبر الانترنت من ناحية أخرى، يعد التحول الرقمي مصطلحا أوسع فهو يشير إلى عملية تغيير شاملة حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والمؤسسة. يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تحول جذري في كيفية العمل وتقديم المؤسسة مما يعزز الابتكار والكفاءة أو يعيد تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل. [1]

[1] – بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر، الواقع والتحديات ، دراسة حالة – المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025/03/01، ص 503-504، بتصرف .

ثانيا: علاقة التحول الرقمي بمفهوم الإدارة الإلكترونية:

وهي قدرة القطاعات والأجهزة الإدارية المختلفة على تقديم المؤسسة والمعلومات للمستفيدين منها إلكترونياً، وبشفافية، ومساواة، وبسرعة متناهية ودقة عالية وفي أي وقت وفي أي مكان، مع ضمان سرية وأمن المعلومات. كما عرفت بأنها وسيلة لرفع أداء وكفاءة الإدارة وليست بديلاً عنها كما لا تهدف لإنهاء دورها والإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا ورق تستخدم الأرشيف الإلكتروني، غير مقيدة بالزمان والمكان. ويمكننا أن نقول بأن الإدارة الإلكترونية هي استخدام الإدارة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات مع مختلف الأطراف العملاء الموردين الموظفين الحكومة الزبائن... إلخ، وهذا من أجل تقليل الجهد والوقت والتكلفة بالإضافة إلى تحسين نوعية المؤسسة.

فكلا التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يتقاسمان نفس الأهداف وهي تقليل التكلفة، وزيادة كفاءة الإدارة، وتوفير نوع من المرونة، لذا تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم تطبيقات التحول الرقمي. [1]

ثالثا: علاقة التحول الرقمي بمفهوم الاقتصاد الرقمي:

هو الاقتصاد القائم على التكنولوجيا الرقمية ويرتكز على عدة مكونات منها البنية التحتية التكنولوجية والأجهزة والبرمجيات، والشبكات بالإضافة إلى الآليات الرقمية التي يتم من خلالها الأعمال التجارية والاقتصادية، ومنها التجارة الإلكترونية، والمعاملات الإلكترونية التي تتم بالكامل على شبكة الإنترنت. [2]

---

[1] – زروق عبد الله، العدوى سليم، التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الاستراتيجي الجزائر نموذجاً، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الحقوق تخصص: قانون وإعلام آلي والإنترنت، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي– برج بوعريريج، 2024/2023، ص 15،16.

[2] – اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، قضايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية الاقتصاد الرقمي والتحول نحو المجتمعات الذكية في المنطقة العربية، فيفري 2017، ص 04 .

إن الاقتصاد الرقمي يقوم وبشكل حتمي بالتبادل عبر موضوعات التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، وباعتبارها جوانب رئيسية لهذا النوع من الاقتصاد. ويعد التحول الرقمي أحد العوامل الأكثر أهمية التي تشكل ملامح المستقبل في عصرنا الحديث، حيث يعتمد بشكل كبير على توظيف التكنولوجيا لتحقيق تطلعات الاقتصاد الرقمي.

المطلب الرابع: دوافع التوجه نحو التحول الرقمي

هناك غالباً ثلاث دوافع رئيسية للتحول الرقمي نذكر منها ما يلي:[1]

أولاً: زيادة التكاليف والضغوطات على الميزانية: حيث أن التراجع الكبير في إيرادات كثير من الدول لاسيما البترولية منها وبخاصة بعد سنة 2014 جعل من تخفيض حجم الإنفاق العام أولوية قصوى، لذلك لجأت إلى تدابير لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بأكثر فعالية وقد وجدت في التكنولوجيا الرقمية فرصة لذلك.

ثانياً: متطلبات الزبائن والمواطنين: إن انتشار وسائل الإعلام والاتصال الاجتماعي، وتكنولوجيا الاتصالات لدى الشعوب أدى إلى المطالبة بمستوى أرقى من المؤسسة الحكومية والمنتجات كما وفرت قنوات تواصل جديدة أمام المؤسسات والحكومات لمعرفة متطلبات المواطنين والزبائن وآرائهم مما أدى إلى تطوير وترقية جانب الرقمنة لديها.

ثالثاً: توجهات الحكومة: حيث أن اعتماد الحكومة لمنهج التخطيط الرأسي من القمة إلى القاعدة في اتخاذ قراراتها ومن أجل تفعيل خدماتها بسرعة وفعالية تجد نفسها ملزمة بإدراج برامج التحول الرقمي ضمن قائمتها وأولوياتها ضمن الرؤية الإستراتيجية والخطط الوطنية.

[1] – لخضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقه في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06/ العدد 01، 2022/04/18، ص 335 – 336.

المبحث الثاني: آليات تطبيق التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي اليوم المحرك الأساسي لإعادة صياغة العمل الإداري وتطوير الأداء المؤسسي، فهو ليس مجرد استبدال للوسائل التقليدية بأخرى تقنية، بل هو فلسفة عمل متكاملة تهدف إلى تعزيز المرونة والابتكار، ولضمان انتقال المؤسسات من واقعها الراهن إلى بيئة رقمية مستدامة، استوجب الأمر فهم متطلبات هذا التحول التي تشكل البنية التحتية له، وإتباع خطوات منهجية مدروسة تضمن دقة التنفيذ، مع الإحاطة بأبعاده الجوهرية التي تمس الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية على حد سواء.

المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي عن طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل التالي:[1]

التقنيات: يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملاءها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.

البيانات: يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.

[1] – ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية،ص214 .

العمليات: يجب على منظمات الأعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة.

الموارد البشرية: تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير[1].

المطلب الثاني: خطوات وتقنيات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي الركيزة الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي في العصر الحديث، إذ يتطلب الانتقال من النماذج التقليدية إلى البيئة الرقمية تبني مسار منهجي ودقيق، وينعكس هذا المسار من خلال خطوات إجرائية وتقنيات ذكية تهدف في مجملها إلى رفع الكفاءة العملية وتحقيق الاستدامة التنافسية.

أولاً: خطوات التحول الرقمي:

قدمت شركة أمازون ويب سيرفيس الرائدة في مجال الحوسبة السحابية، قائمة مرجعية تهدف لبناء إستراتيجيات تتيح حرية الابتكار وتطوير طريقة العمل للوصول إلى التحول الرقمي الناجح التي تركز على خطوات رئيسية كما يلي: [2]

تحول الرؤية: إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة متكاملة انطلاقاً نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في النهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تساعد على تحقيقه. وفي هذا الصدد نجد أن الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير

1 – ياسر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ،ص214

2 – جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019، ص 952، 953 .

المؤسسة الحكومية من خلال عصرنتها في مختلف القطاعات، ومؤخراً أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الإلكترونية.

- **اعتماد ثقافة التغيير:** يتم فيها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا والمعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة، ومن ثم يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ نجاح التحول الرقمي.
- **تغيير نموذج التكلفة:** يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق تتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنية التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.
- **بدء الأعمال في السحابة:** هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة وتجد في هذا الصدد Dévopis حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمان على الصعيد الداخلي والعملاء والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وبتقديم تحديثات البرامج والأمان بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.
- **تتبع عملية التقدم:** عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول سيساهم في تحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث يتم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز[1].

1 – جميلة سلايمي، يوسف بوشي، مرجع سبق ذكره، ص952–953

ثانيا: تقنيات التحول الرقمي:

تعددت التقنيات التي يمكن الاعتماد عليها في التحول الرقمي ومن أهم هذه التقنيات نذكر[1]:

- **البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة BigData** : هي مجموعة كبيرة من البيانات ذات حجم ضخم تتسم بالسرعة لتحليل البيانات في الوقت الحقيقي وصنع القرار في ثوانٍ معدودة.
- **الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:** تقنيات تمكن من التعرف على الصوت والوجه، معالجة اللغة الطبيعية، والتعلم الآلي والعميق من خلال القرارات المختلفة.
- **الحوسبة السحابية Cloud:** تكنولوجيا تقدم خدمات نقل المعالجة وقواعد البيانات ومساحة القرص التخزين إلى ما يسمى بالسحابة.
- **انترنت الأشياء Lot** : تقنية تربط الأجهزة مثل الهواتف النقالة والساعات الرقمية وغيرها من خلال الانترنت، وWiFi وGPS، لمشاركة المعلومات بين الأفراد.
- **أتمتة العمليات الروبوتية RPA** : تقنية تعمل على ترابط العمليات ودعم الأتمتة بين الأنظمة وبيئة الأعمال.
- **تطبيقات الأجهزة الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي:** تطبيقات يمكن تنزيلها وتخزينها في مختلف الأجهزة النقالة أو عبر متصفح الانترنت.
- **الأمن المعلوماتي والسيبراني:** مجموعة من السياسات والضوابط والعمليات تهدف للحماية المادية والمعلوماتية بتقليل مخاطر الهجمات الإلكترونية والحماية من الاستخدام غير المصرح به للأنظمة والشبكات والبيانات.

[1] – خولة مرسي، هاجر موساوي، آليات تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك – دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 6، العدد 01، جوان 2023، ص 526-527.

- **البلوك تشين Block Chain :** هي عبارة عن قاعدة بيانات مركزية تتيح لمستخدميها الوصول إلى المعلومات المشفرة في الوقت الفعلي وبكل أمان، كما تضمن الحماية والخصوصية[1].

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد نحصرها في ما يلي:[2]

1- **الإستراتيجية الرقمية:** عرفت الإستراتيجية الرقمية على أنه خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل للتحكم في عملية التحول الرقمي وتعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية.

2- **البنية التحتية:** عرفه موقع majnooncomputer على أنه: تشير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى الأجهزة المركبة، والبرمجيات المثبتة، وموارد الشبكة، والمؤسسة المطلوبة لإنشاء وتشغيل، وإدارة بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات، وهي تسمح للمؤسسات بتقديم حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها، ولشركائها، ولعملائها، وعادة ما تكون داخلية في المؤسسة، ويتم نشرها في مرافق تابعة لها.

3- **الثقافة الرقمية:** عرفت على أنه: القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والمؤسسة الإلكترونية لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة والمشاركة فيها، ويمكن جوهرة الثقافة الرقمية في تمكين أفراد المجتمعات من استخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية لإنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية أو واجباتهم ومهامهم تجاه المجتمع.

---

[1] - خولة مرسي، هاجر موساوي، مرجع سبق ذكره، 526-527

[2] – نريمان بابه، رجاء العمودي، شيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2023/202، ص 11-12 .

4- **القيادة الرقمية:** عرفت القيادة الرقمية على أنها تقوم على أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادة المترابطة والمتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتهدف لتحقيق أفضل أداء وأعلى جودة.

المبحث الثالث: تحديات التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي مجموعة واسعة من المجالات والاستراتيجيات التي من خلال فهمها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستدامة التنافسية وفي الآتي شرح لما سبق:

المطلب الأول: مجالات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي نظرة شاملة لإستراتيجية العمل بحيث يتناول المجالات التالية:[1]

1- **مجال تحسين تجربة العملاء في التحول الرقمي:** نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر تزداد توقعات العملاء، لهذا يكون الحل هو تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي لمواكبة التطور التكنولوجي المستمر، وبالتالي تحسين تجربة العملاء، ويمكن ذلك عن طريق إتباع الخطوات التالية:

- تعزيز تجربة المستخدم.
- التواصل مع العملاء بشكل جيد وسريع.
- تقليل وقت الانتظار.

[1] – بكه، مجالات التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء وجمع / تحليل البيانات وتطوير نموذج العمل والعمليات الرقمية، https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A التاريخ: 11 ماي 2026 ساعة 12:10.

2- **مجال جمع البيانات والتحليلات في التحول الرقمي:** هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تساعد في دعم المؤسسات باستخدام التقنيات الرقمية، ومنها:

- زيادة جودة البيانات.
- العمل على تطوير الأنظمة القديمة.
- التخلص من مستودعات البيانات.

3- **مجال تطوير نموذج العمل في التحول الرقمي:** تعتبر من أهم المميزات التي يمكن لأي مؤسسة أن تتميز بها عن منافسيها هي سرعة التكيف مع التطور التكنولوجي الحديث، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام ببعض الجوانب ومنها:

- إعادة النظر في نموذج تشغيل المؤسسة.
- فهم رؤية العميل.

4- **مجال العمليات الرقمية في التحول الرقمي:** للوصول إلى جودة وكفاءة أعلى يمكن تطبيق نظام واحد شامل ومتكامل، والذي يمكن من خلاله إدارة الأعمال وتتبعها، وذلك من خلال:

- تحسين الربحية.
- إنشاء نظام واحد وبسيط.
- أتمتة العمليات المتكررة داخل المؤسسة.
- زيادة الكفاءة[1].

[1] - [1] – بكه، مجالات التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء، مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

يعد فهم نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي حجر الزاوية في بناء خارطة طريق متكاملة، تضمن الانتقال من الأنماط التقليدية إلى منظومة رقمية ذكية تعزز القيمة التنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في الآتي:

أولا: نماذج التحول الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول الرقمي والتي نوضحها فيما يلي[1]:

1- **النموذج الفني:** ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

2- **النموذج السلوكي:** ويركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، وهناك تقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات الرقمية.

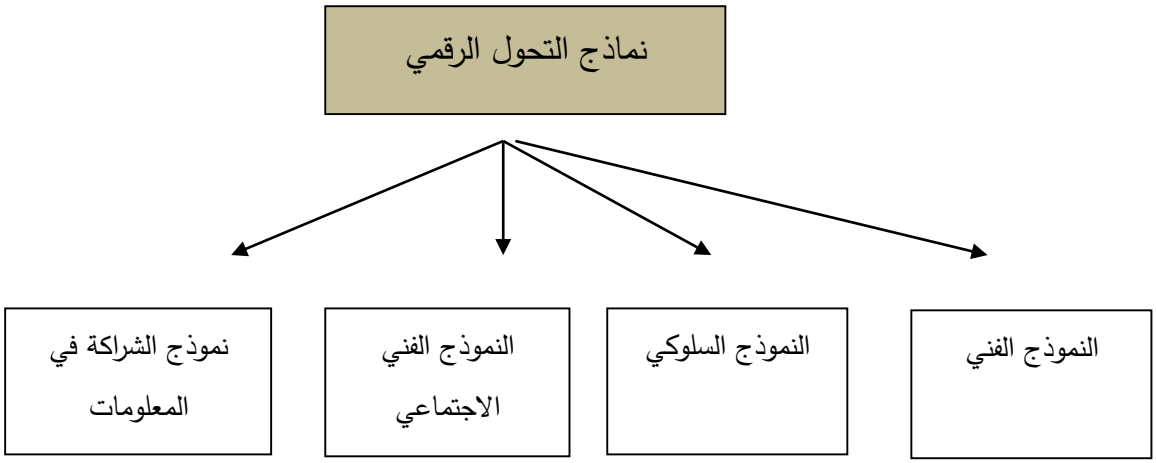
3- **النموذج الفني الاجتماعي:** ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

4- **نموذج الشراكة في المعلومات:** ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو بالاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة

وبناء على ما سبق يمكن ترجمة النماذج على الشكل التالي:

[1] – عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، 2020/12/31، ص 18-19 .

الشكل رقم 01-02: يوضح نماذج التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطلبة .

ثانياً: استراتيجيات التحول الرقمي:

قبل الانطلاق في استراتيجيات التحول الرقمي يجب تعريفها أولاً من أجل فهم كيف يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها في جميع جوانب عملها.

1- **تعريف استراتيجيات التحول الرقمي:** عرفت على أنها خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في عملية التحول الرقمي وتعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية[1].

[1] – تباني شيماء، صخري ياسمين، عقون ميساء، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية، دراسة ميدانية مديرية بريد الجزائر – ولاية قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 – قالمة – 2022/2021، ص 25.

2- **استراتيجيات التحول الرقمي:** وتتمثل فيما يلي[1]:

- **إستراتيجية توضيح الرؤية:** تقوم هذه الإستراتيجية على تحديد النتائج المرجوة من التحول الرقمي قبل التفاعل مع الاحتياجات التقنية. بدلاً من إتباع النهج التكتيكي التقليدي الذي يعتمد على الحلول السريعة، يجب بناء رؤية ترتكز على القيمة الطويلة الأمد.
- **إستراتيجية تعزيز التعاون القيادي:** تعتمد هذه الإستراتيجية على التعاون بين متخذي القرارات في الأعمال وتقنية المعلومات لتحقيق نتائج التحول الرقمي.
- **إستراتيجية بناء التحول الرقمي:** تحتاج هذه الإستراتيجية إلى رؤية واضحة ومشاركات قيادية ناجحة مع التركيز على استخدام قصص النجاح لتبني التحول الرقمي. تعتمد على الابتكار وتوفير تجارب جديدة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي مع مراعاة تخفيف المخاوف المتعلقة بفقدان الوظائف.
- **إستراتيجية تحديث المدخل لتقنية المعلومات:** تعتمد على تحديث الأنظمة الحالية دون الحاجة إلى استبدالها بالكامل باستخدام حلول هجينة وتقنيات مثل الحوسبة السحابية وواجهات برمجة التطبيقات لتعزيز المرونة.

تظهر هذه الاستراتيجيات أن التحول الرقمي الناجح يبدأ برؤية واضحة وتعاون فعال بين الإدارات واختيار الحلول التكنولوجية المناسبة لتحقيق الكفاءة والمرونة وضمان الأمن المستدام.

[1] – صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 2، 2021/12/31، ص 29، 30 .

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي.

يمكننا اختصار أبرز إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي فيما يلي:[1]

أولاً: إيجابيات التحول الرقمي:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى المؤسسة التي تقدم إلى أفراد المجتمع.
- اختصار وتقليص الوقت والجهد في تنفيذ وإنجاز مختلف المعاملات الإدارية.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- ضمان السرعة والجودة المطلوبة في إنجاز العمل وبتكاليف مالية مناسبة.
- تساهم في الحفاظ على أمن وسرية المعلومات والتقليل من مخاطر تلفها وفقدانها.
- تسهيل عملية التخطيط والرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء.
- تسهيل عملية الاتصال بين المنظمات داخلياً وخارجياً.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعلومات الإدارية بين الموظفين والمستفيدين.
- إمكانية السرعة في تقديم المؤسسة من خلال بوابات إلكترونية حديثة.
- الحفاظ على البيئة من خلال التقليل من الورقيات المستهلكة وتحقيق التفاعل والتواصل مع الآخرين.

[1] – سحاب مسعودة، قوادريّة حورية، التحول نحو الرقمنة وأثره على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي – دراسة حالة – لعينة من أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة يحيى فارس بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحيى فارس بالمدية، 2023 / 2024، ص 42، 43، 44.

ثانيا: سلبيات التحول الرقمي:

بالرغم من الإيجابيات العديدة المرتبطة بالتحول الرقمي، إلا أن هناك بعض السلبيات التي قد تنتج عن تطبيقه ومنها نذكر: [1]

- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف الاحتياطية المساندة.
- رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف صيانة البرمجيات.
- التكاليف الباهظة التي لا تحتملها معظم الدول والمؤسسات الأخرى.
- البطالة الناجمة عن تقليص القوى العاملة.
- ضعف تغطية الإنترنت وجودتها في العديد من الدول وتذبذبها من منطقة لأخرى.

[1] – بوداوي فاطمة، بوشنافة أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار– مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، ديسمبر 2018، ص 291 .

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتحول الرقمي، إذ توصلنا إلى أنه يُعد من الضروريات بالنسبة لجميع المؤسسات التي تعمل إلى تطوير وتحسين أداءها، فالتحول الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة فحسب بل يشمل تطبيق التكنولوجيا بشكل عام لتحسين أداءها وقدرتها على التكيف مع بيئة دائمة التغير، هذا النهج يعزز مرونة المؤسسة ويزيد من قدرتها على مواكبة التطورات باستمرار، وبالتالي يُعد التحول الرقمي عملية تحويل الأعمال والمؤسسة الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات رقمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء المؤسسة

يُعتبر أداء المؤسسة من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية والاقتصادية، لما له من دور أساسي في تحديد مدى نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ويعكس الأداء مختلف الأنشطة والجهود المبذولة داخل المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل حول أداء المؤسسة، من خلال التطرق إلى مفهومه، خصائصه، أنواعه، مستوياته، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة فيه، وذلك لفهم أعمق لهذا المفهوم وتحليل أبعاده المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة وخصائصه

يُعدّ أداء المؤسسة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر الأداء على النتائج فقط، بل يشمل أيضًا كيفية استغلال الموارد وتنظيم الجهود، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في تقييم نجاح المؤسسة واستمراريتها.

أولا: مفهوم الأداء

إن أصل كلمة "الأداء اللغوي" مشتق من الفعل الإنجليزي *to perform*، الذي يعني إنجاز أو تأدية شيء معين، سواء كان عملاً أو نشاطًا أو إتمام مهمة ما. يُعرَّف الأداء في القاموس بأنه النتيجة الكمية المحصلة من قِبل فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويُحكم عليه وفقًا لمعايير مثل: الأفضل، الجيد، الكفاءة... إلخ.[1]

[1] سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي عربي 31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص: 895 .

أما في سياق آخر، يُقصد بالأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"، وهو مفهوم يعكس الربط بين الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يعبر عن العلاقة بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.[1]

وقد يُفهم الأداء أيضًا على أنه العمل أو الفعل الذي يؤدي إلى النجاح، مما يجعله عملية تتضمن استخدام القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد. أي أنه يشمل المراحل والخطوات المتتابعة التي تؤدي إلى النتيجة النهائية أو العمل المنجز.[2]

وبناءً على هذه التعريفات المختلفة، نقترح التعريف الإجرائي التالي للأداء: "الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

ثانيا: مفهوم أداء المؤسسة

يُعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتسيير، ويُقصد به مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً باستخدام الموارد المتاحة لها بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. ويعبّر الأداء عن النتائج التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مقارنة بالأهداف المخطط لها.

كما يمكن تعريف أداء المؤسسة بأنه محصلة مختلف الأنشطة والوظائف التي تمارسها المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالنشاط الإنتاجي أو المالي أو الإداري أو التسويقي، وذلك بغرض تحقيق النمو والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية داخل السوق.[3]

---

[1] عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص: 35 .

[2] على الله عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين لمس 1984، ص: 290

[3] – Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness.

ويتميز مفهوم الأداء بالشمولية، لأنه لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل يشمل جميع مكونات المؤسسة، فهناك أداء مالي يتعلق بتحقيق الأرباح والتوازن المالي، وأداء إداري يرتبط بكفاءة التسيير، وأداء اجتماعي يعكس مستوى رضا العاملين، إضافة إلى الأداء الإنتاجي والتكنولوجي وغيرها من الأبعاد الأخرى.[1]

وقد تطور مفهوم الأداء بشكل ملحوظ مع تطور الفكر الإداري، حيث كان يُنظر إليه قديماً من زاوية مالية بحتة، أي التركيز على الربح والعائد المالي فقط، بينما أصبح المفهوم الحديث للأداء يعتمد على النظرة الشاملة التي تربط بين الكفاءة الاقتصادية والجودة والابتكار والقدرة التنافسية ورضا العملاء.[2]

ومن خلال ذلك، يمكن القول إن الأداء يمثل المرآة الحقيقية التي تعكس وضعية المؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها واستغلال إمكانياتها المختلفة.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 45.

[2]– **Cyert, R. M., & March, J. G.** (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs,

ثالثا: خصائص أداء المؤسسة

أداء المؤسسة يعتبر من أهم الموضوعات التي تُدرس في مجال الإدارة والاقتصاد، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن خلال هذه الخصائص، يمكننا فهم كيفية تأثير الأداء على نجاح المؤسسة واستدامتها. تتسم خصائص الأداء بعدة جوانب رئيسية، وهي كالتالي:[1]

1. **الكفاءة:** الكفاءة تشير إلى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة (البشرية، المالية، التقنية، والوقت) بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة. تعكس الكفاءة مدى قدرة المؤسسة على إنتاج أكبر قدر ممكن من النتائج بأقل تكلفة أو جهد. كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كانت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بتكلفة أقل وموارد أقل.
2. **الفعالية:** الفعالية تتعلق بتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من قبل المؤسسة. على عكس الكفاءة التي تركز على استخدام الموارد بشكل أمثل، الفعالية تركز على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بغض النظر عن الموارد المستخدمة. تعتبر الفعالية مؤشراً أساسياً على قدرة المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها.
3. **الاستدامة:** الاستدامة تعني قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستوى أداء جيد على المدى الطويل. يشمل ذلك القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، مثل التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية. الاستدامة تعتمد على استراتيجيات المؤسسة في إدارة الموارد والابتكار المستمر.
4. **المرونة:** تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية أو الخارجية. المؤسسات ذات الأداء الجيد تتسم بقدرتها على التحول بسرعة

[1] علي الله عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 300.

لمواجهة التحديات الجديدة. يشمل ذلك القدرة على تعديل استراتيجيات العمل أو أساليب الإنتاج أو أسواق البيع لمواكبة التغيرات.

5. **الابتكار:** الابتكار يعد من الخصائص الأساسية للأداء المتميز في المؤسسات. يشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات، خدمات، أو عمليات جديدة ومحسنة تلبي احتياجات السوق أو تخلق فرصًا جديدة للنمو. يساهم الابتكار في تعزيز قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين وتحقيق تقدم مستدام.
6. **التكامل:** التكامل بين مختلف الأقسام والأنشطة داخل المؤسسة يعد من خصائص الأداء الجيد. عندما تعمل جميع أقسام المؤسسة بشكل منسق ومتفاعل، يتم تحقيق نتائج أفضل بشكل أسرع وأكثر فعالية. التكامل يساعد في تسهيل تدفق المعلومات وتنفيذ الاستراتيجيات بسلاسة.
7. **الشفافية والمساءلة:** الشفافية تشير إلى وضوح المعلومات المتعلقة بالأداء داخل المؤسسة وتوافرها لجميع المعنيين، سواء كانوا موظفين، مستثمرين، أو عملاء. أما المساءلة فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحمل المسؤولية عن نتائج قراراتها. هذه الخصائص تعزز من مصداقية المؤسسة وثقة الأطراف المعنية بها.
8. **التميز:** التميز يعد من أبرز خصائص الأداء الجيد، ويعني قدرة المؤسسة على التفوق في مجالات معينة (مثل جودة المنتج أو الخدمة) على منافسيها. المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز تعمل على تحسين مستمر في جميع جوانب عملها وتتبنى ثقافة التحسين المستمر.
9. **التركيز على العميل:** الأداء الجيد يتطلب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد احتياجات عملائها والعمل على تلبيتها بشكل مستمر. التركيز على العميل يعزز من رضا العملاء وبالتالي يساهم في الأداء داخل بلدية المدية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته

يتنوع الأداء داخل المؤسسة باختلاف طبيعة الأنشطة والأفراد، إذ يمكن أن يكون فرديًا أو جماعيًا أو تنظيميًا. كما أن الأداء لا يكون ثابتًا، بل يتدرج في مستويات تعكس درجة الكفاءة والجودة في إنجاز المهام، وهو ما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.

أولا: أنواع الأداء

يصنف الأداء الى ثلاثة انواع وهي أداء المهام والأداء الظرفي، والأداء المعاكس او المجابه:[1]

– **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الانتاج المباشر للبضائع والمؤسسة والبيع، وجرد المخزون، ادارة التابعين، وكل اداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن ان يشمل هذا الاداء، أو السلوك الى الحاجة الى إحداث تحويل الافراد من حالة النزاع بواسطة الصراع الى جو تنافسي كذلك ايضا يمكن ان يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

–**الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذا السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والاداء هنا ليس دور إضافيا في طبيعة وانما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلا ممكن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في شكل له علاقة بالعمل ، أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص ،

[1] ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي, إسترتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى المعلمين في المؤسسة الاهلية الفلسطنية في قطاع غزة ماجستر غير منشور, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة الازهر, غزة, فلسطين, 2017, ص38

واستمرارية الحماس وبذل مجهود اضافي في العمل ، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذالك اتباع اللوائح التنظيمي ، والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد".

– **الأداء المعاكس المجابه:** وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل او الغياب وانما تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة "

ثانيا: مستويات الأداء

يُعدّ تحديد مستويات الأداء من العناصر الأساسية في تحليل وتقييم أداء المؤسسة، حيث يسمح هذا التقسيم بفهم كيفية تحقق النتائج على مختلف المستويات التنظيمية، انطلاقًا من الفرد وصولًا إلى المؤسسة ككل. وتتمثل أهم مستويات الأداء فيما يلي:[1]

1. الأداء الفردي: يشير الأداء الفردي إلى مستوى إنجاز العامل لمهامه الوظيفية ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد هذا الأداء بناءً على مهارات الفرد وخبراته ودافعيته، إضافة إلى درجة التزامه وانضباطه في العمل. ويُعتبر هذا المستوى الأساس الذي يُبنى عليه باقي مستويات الأداء، إذ لا يمكن تحقيق أداء تنظيمي متميز دون وجود أداء فردي فعّال.

2. الأداء الجماعي (أداء الفرق): يرتبط هذا المستوى بأداء مجموعات العمل داخل المؤسسة، حيث يعكس مدى التعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. ويتجاوز

[1] نادر حامد عبد الرزاق تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال ، 1431/2010م ، ص 48.

هذا النوع من الأداء مجرد جمع الأداءات الفردية، ليعكس درجة الانسجام والتكامل بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين جودة النتائج وزيادة الفعالية التنظيمية.

3. الأداء التنظيمي: يمثل الأداء التنظيمي المستوى الشامل الذي يعكس نتائج المؤسسة ككل، من خلال مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية والاقتصادية والاجتماعية. ويعتمد هذا الأداء على كفاءة استغلال الموارد وفعالية السياسات المتبعة، كما يُعد مؤشراً أساسياً على نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية.

4. الأداء الوظيفي: يتعلق الأداء الوظيفي بمستوى أداء كل وظيفة أو نشاط داخل المؤسسة، مثل الوظيفة المالية أو التسويقية أو الإنتاجية. ويسمح هذا المستوى بتقييم أداء كل مجال على حدة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء.

5. الأداء الاستراتيجي: يرتبط الأداء الاستراتيجي بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال تبني استراتيجيات فعّالة تتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية. كما يعكس هذا المستوى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وضمان استمراريتها ونموها في المستقبل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

يتأثر الأداء بعدة عوامل متداخلة تشمل الجوانب الفردية والتنظيمية والبيئية. وتلعب هذه العوامل دورًا مهمًا في تحديد مستوى كفاءة الأفراد والمؤسسات، مما يجعل فهمها ضروريًا لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر وعند قيام المسؤولين بتقييم أداء مؤسسة ما، ينبغي عليهم أخذ مجموعة من العوامل بعين الاعتبار، نظرًا لتأثيرها المباشر أو غير المباشر على مستوى الأداء. ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:[1]

أولًا، اختلاف حجم العمل يُعد من العوامل المؤثرة في الأداء، حيث إن المؤسسة التي تتعامل مع حجم كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد أقل لكل وحدة مقارنة بمؤسسة أخرى ذات حجم عمل أقل لنفس النشاط.

ثانيًا، وجود الأعمال المتأخرة أو غيابها يؤثر على معدل الإنتاج. فوجود قدر بسيط من الأعمال غير المنجزة يُعتبر أمرًا طبيعيًا، بل ضروريًا لضمان استمرارية تدفق العمل. ويختلف الحجم المناسب لهذه الأعمال المتأخرة حسب طبيعة النشاط واستقراره. إذ إن نقص العمل يؤدي إلى فترات انتظار للعاملين، مما يخفض الإنتاجية، في حين أن تراكم الأعمال بشكل مفرط قد يدفع إلى تسريع الأداء بشكل غير مستدام، مما قد يؤثر سلبًا على جودة المنتج النهائي.

ثالثًا، التحسينات التنظيمية والإجرائية لها تأثير مباشر على الأداء، حيث يعتمد معدل الإنتاج على مدى ملاءمة الترتيبات التنظيمية. فالتعديلات التي تُحدث في تنظيم العمل أو تسلسله تؤدي غالبًا إلى تغيير في مستوى الإنجاز. كما أن ميكنة العمليات اليدوية

[1] أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي و آخرون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997، ص123.

تساهم في رفع الإنتاجية بشكل ملحوظ، إضافة إلى أن تقليص خطوات العمل يقلل من الموارد اللازمة لإتمام المهام.

رابعًا، قد يختلف الأداء في العمليات المتشابهة باختلاف الموقع الجغرافي، نتيجة لتأثير الظروف المحلية. فعلى الرغم من تنفيذ نفس النشاط بنفس الكفاءة، قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب عوامل مثل طبيعة الموقع، درجة التفتيش، انتظام حركة العمل، واختلاف اللغات المستخدمة. فعلى سبيل المثال، تختلف عملية حصر وتسجيل الأفراد عند المنافذ البحرية أو الجوية أو البرية، وهو ما يؤثر على سرعة الإنجاز ومعدل الإنتاج.[1]

خامسًا، نوعية وحدة العمل المنجز تؤثر بدورها على معدلات الأداء، إذ إن الأداء غالبًا ما يُقاس كمّيًا، لكنه قد يتضمن أيضًا جوانب نوعية. فقد تحقق عملية معينة معدل إنتاج مرتفع، إلا أن جودة النتائج قد تكون ضعيفة، مما يعكس أداءً غير مرضٍ من الناحية النوعية.

من جهة أخرى، يرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في الأداء، تتمثل في:

- دقة المعلومات التي تُبنى عليها قرارات مهمة مثل النقل والترقية.
- سلوك المرؤوسين، باعتبارهم العنصر الأساسي في المؤسسة والمحرك الفعلي للأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي تسمح بمراجعة الخطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء داخل المؤسسة، والتي يُعتمد عليها في تقييم الأداء العام.[2]

[1] أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص125

[2] أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص127.

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة

يشكل موضوع قياس وتقييم أداء المؤسسة أحد أهم المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والاقتصاديين ورجال الإدارة، وذلك بالنظر إلى الدور الحيوي الذي يؤديه في ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالمؤسسة المعاصرة لم تعد تعتمد فقط على الموارد المالية أو المادية لضمان نجاحها، بل أصبحت مطالبة بامتلاك نظام فعّال لقياس الأداء ومتابعته بصورة مستمرة، حتى تتمكن من معرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة والكشف عن الانحرافات والصعوبات التي تعيق نشاطها.

كما أن التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، واشتداد المنافسة بين المؤسسات، فرضت على هذه الأخيرة ضرورة تبني أساليب حديثة لتقييم الأداء تعتمد على مؤشرات دقيقة تشمل الجوانب المالية وغير المالية، لأن نجاح المؤسسة لم يعد يقاس فقط بحجم الأرباح المحققة، وإنما أيضاً بمدى قدرتها على تحقيق الجودة، وإرضاء العملاء، وتحسين الإنتاجية، والاستغلال الأمثل للموارد.

وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم قياس أداء المؤسسة وأهميته، ثم دراسة مختلف مؤشرات قياس الأداء، وأخيراً التطرق إلى عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: قياس أداء المؤسسة

تتمثل أهمية قياس الأداء في كونه أداة فعّالة تساعد المؤسسة على معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، كما يسمح لها بالكشف عن نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المناسبة لتطوير نشاطها وتظهر أهمية قياس الأداء فيما يلي:[1]

1. **تحسين عملية اتخاذ القرار:** يوفر قياس الأداء معلومات دقيقة وموضوعية للإدارة، تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.
2. **الكشف عن الانحرافات ومعالجتها:** يساعد قياس الأداء على اكتشاف الانحرافات والأخطاء التي قد تقع أثناء تنفيذ الأنشطة، مما يسمح للإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
3. **تحقيق الرقابة الفعالة:** يعتبر قياس الأداء وسيلة رقابية مهمة تمكن المؤسسة من متابعة مختلف أنشطتها والتأكد من السير الحسن للعمل.
4. **رفع الكفاءة والإنتاجية:** يساهم قياس الأداء في تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
5. **تعزيز القدرة التنافسية:** في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، أصبح قياس الأداء وسيلة ضرورية لتحسين جودة المنتجات والمؤسسة والحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع نفسه، ص 48.

6. **تحفيز العاملين:** عندما تعتمد المؤسسة نظاماً واضحاً لتقييم الأداء، فإن ذلك يدفع العاملين إلى تحسين أدائهم وزيادة التزامهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تساعدها على قياس مستوى أدائها وتحديد مدى تحقيق الأهداف المسطرة. وتنقسم هذه المؤشرات إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.[1]

أولا: المؤشرات المالية لقياس الأداء

تعتبر المؤشرات المالية من أقدم وأهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء، لأنها تعكس الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق الأرباح.

ومن أهم هذه المؤشرات:[2]

1. مؤشر الربحية:

يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال نشاطها، ويُعتبر من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المستثمرون والإدارة.

ومن أهم نسب الربحية:

- نسبة هامش الربح.
- العائد على الاستثمار.
- العائد على حقوق الملكية.

[1] – سويسي، هواري.(2009) ، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة."، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7، ص 55–70. وتُعد من أهم الدراسات العربية التي تناولت مؤشرات الأداء التقليدية والحديثة، ص 55–70.

[2] سويسي هواري، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص 60.

2. مؤشر السيولة:

يعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل، ويُظهر مدى توفر الأموال اللازمة لتغطية الديون المستحقة.

3. مؤشر المردودية:

يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق العوائد والأرباح.

4. مؤشر المديونية:

يبين حجم اعتماد المؤسسة على القروض والتمويل الخارجي، ويساعد على معرفة مدى استقلاليتها المالية.

5. مؤشر رقم الأعمال:

يعكس حجم النشاط الاقتصادي والتجاري للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

ثانيا: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

لم تعد المؤشرات المالية وحدها كافية لتقييم الأداء، لذلك ظهرت المؤشرات غير المالية التي تهتم بالجوانب النوعية داخل المؤسسة.[1]

ومن أهم هذه المؤشرات:

1. **جودة المنتجات والمؤسسة:** تعكس جودة المنتجات مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات العملاء واحترام معايير الجودة.

[1] السعيد بلوم، أحمد زردومي، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 33، 2010، ص 112.

2. **رضا العملاء:** يُعتبر رضا العملاء من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق.
3. **الإنتاجية:** تقيس العلاقة بين حجم الإنتاج والموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.
4. **الابتكار والتطوير:** يعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على التجديد والتكيف مع التطورات الحديثة.
5. **رضا العاملين:** يساهم تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لقياس الأداء، وذلك نتيجة قصور المؤشرات المالية التقليدية عن إعطاء صورة شاملة حول أداء المؤسسة.

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية هي:[1]

1. **البعد المالي:** ويهتم بقياس النتائج المالية للمؤسسة مثل الأرباح والسيولة.
2. **بعد العملاء:** يركز على قياس درجة رضا العملاء وجودة المؤسسة لهم.
3. **بعد العمليات الداخلية:** يهتم بكفاءة العمليات الداخلية والإنتاجية داخل المؤسسة.
4. **بعد التعلم والنمو:** يركز على تطوير الموارد البشرية وتشجيع الابتكار والتكوين المستمر.

وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كونها تربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومختلف مؤشرات الأداء، مما يساعد على تحقيق التوازن بين النتائج المالية وغير المالية.

[1] **أبو ماضي، كامل أحمد**.*بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية*، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018، ص 115.

المطلب الثالث: عملية تقييم أداء المؤسسة وصعوباتها

أولا: مفهوم تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء عملية تحليل وقياس النتائج التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات ونقاط الضعف.

كما يُعتبر تقييم الأداء أداة إدارية ورقابية تساعد المؤسسة على تحسين كفاءتها وضمان استمراريتها.[1]

ويهدف تقييم الأداء إلى:

- معرفة مستوى الإنجاز.
- تحسين الكفاءة.
- تطوير الأداء المستقبلي.
- ترشيد استخدام الموارد.
- دعم عملية اتخاذ القرار.

[1] – بلوناس عبد الله، وبوزيدي لمجد.(2011) ، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال."، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، ص 155–174.

ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء

مر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل مترابطة تتمثل فيما يلي:[1]

1. **تحديد الأهداف والمعايير:** تقوم المؤسسة في البداية بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ثم وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
2. **جمع المعلومات والبيانات:** يتم جمع البيانات المتعلقة بالنشاط المالي والإداري والإنتاجي للمؤسسة.
3. **تحليل النتائج:** تُحلل النتائج المحققة لمعرفة مدى توافقها مع الأهداف المحددة مسبقاً.
4. **مقارنة النتائج بالمعايير:** تتم مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعة للكشف عن الانحرافات.
5. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تسعى المؤسسة إلى معالجة الاختلالات وتحسين الأداء من خلال وضع حلول فعالة.

[1] ليليا بن منصور، دلال عجالي، دراسة تحليلية لتقييم الأداء في المؤسسات المالية والتأمينية والصحية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد 08، 2017، ص 95.

ثالثا: صعوبات تقييم أداء المؤسسة

رغم أهمية تقييم الأداء، إلا أن المؤسسات تواجه عدة صعوبات تعيق فعالية هذه العملية، ومن أبرزها:

1. **صعوبة تحديد معايير دقيقة:** قد يكون من الصعب وضع معايير موضوعية تصلح لقياس جميع الأنشطة داخل المؤسسة.
2. **نقص المعلومات والبيانات:** غياب البيانات الدقيقة يؤدي إلى نتائج تقييم غير صحيحة.
3. **التأثيرات الخارجية:** تتأثر المؤسسة بعوامل خارجية مثل الأزمات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية.
4. **التحيز الشخصي:** قد تتأثر عملية التقييم بالعوامل الذاتية والشخصية للمقيّمين.
5. **مقاومة العاملين للتقييم:** يعتقد بعض العمال أن التقييم وسيلة للعقاب، مما يؤدي إلى مقاومة العملية.
6. **التطور المستمر للبيئة الاقتصادية:** التغيرات السريعة تجعل المعايير التقليدية غير كافية لقياس الأداء الحديث. [1]

[1] – عاشوري، جمال الدين. ، الرقابة عن طريق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة سطيف، 2018، ص47

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة

أصبح التحول الرقمي من أهم المرتكزات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر. فلم تعد المؤسسات تعتمد على الوسائل التقليدية في التسيير والإدارة، بل أصبحت تسعى إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

ويُقصد بالتحول الرقمي انتقال المؤسسة من الأساليب التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمؤسسية، بما يسمح بتحقيق السرعة والدقة والفعالية في الأداء. كما يساهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين علاقتها مع العملاء والعاملين.

ولنجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة، لا بد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية، تتمثل في الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، باعتبارها عوامل رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: دور الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم الاستراتيجية الرقمية

تُعرف الاستراتيجية الرقمية بأنها مجموعة الخطط والسياسات التي تعتمدها المؤسسة من أجل توظيف التكنولوجيا الرقمية بصورة فعالة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها. كما تمثل الاستراتيجية الرقمية رؤية مستقبلية تهدف إلى إدماج التقنيات الحديثة في مختلف وظائف المؤسسة.

وتسعى المؤسسات من خلال الاستراتيجية الرقمية إلى تطوير طرق العمل وتحسين جودة المؤسسة والرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية.[1]

1. خصائص الاستراتيجية الرقمية

تتميز الاستراتيجية الرقمية بعدة خصائص أهمها:

- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- المرونة في التكيف مع التغيرات.
- التركيز على الابتكار والتطوير.
- تحقيق التكامل بين مختلف أقسام المؤسسة.
- دعم سرعة اتخاذ القرار.

2. أهداف الاستراتيجية الرقمية

تهدف الاستراتيجية الرقمية إلى:

[1] مدوري محمد جواد، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية (دراسة حالة جامعة مستغانم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2025، ص 52.

- تحسين الأداء المؤسسي.
- تقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية.
- تحسين جودة المؤسسة.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- تطوير أساليب الاتصال والتواصل.

ثانياً: أهمية الاستراتيجية الرقمية في المؤسسة

تكتسي الاستراتيجية الرقمية أهمية كبيرة داخل المؤسسة، نظراً لدورها الفعال في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.[1]

1. تحسين الكفاءة التشغيلية

تساهم الاستراتيجية الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة.

2. دعم اتخاذ القرار

توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات فعالة مبنية على بيانات صحيحة.

3. تحسين جودة المؤسسة

يساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة، وهو ما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء.

[1] مدوري محمد جواد، مرجع سابق، ص 55.

4. تعزيز القدرة التنافسية

تمكن الاستراتيجية الرقمية المؤسسة من مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق التميز في السوق.

ثالثاً: دور الاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء

تلعب الاستراتيجية الرقمية دوراً أساسياً في الأداء داخل بلدية المدية من خلال:[1]

- رفع مستوى الإنتاجية.
- تقليل الأخطاء الإدارية.
- تحسين استغلال الموارد.
- تطوير طرق العمل.
- تعزيز التنسيق بين الإدارات.

كما تساعد الاستراتيجية الرقمية على تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

[1] مدوري محمد جواد، مرجع سابق ، ص 60.

المطلب الثاني: دور البنية التحتية في تحسين أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم البنية التحتية الرقمية

يقصد بالبنية التحتية الرقمية مجموعة الوسائل والتقنيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ عملياتها الرقمية، مثل أجهزة الحاسوب، وشبكات الاتصال، والبرمجيات، وقواعد البيانات.

وتُعتبر البنية التحتية الرقمية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي داخل المؤسسة.[1]

1. مكونات البنية التحتية الرقمية

تتمثل مكونات البنية التحتية الرقمية فيما يلي:

- أجهزة الحاسوب والخوادم.
- شبكات الاتصال والإنترنت.
- البرمجيات والأنظمة الإلكترونية.
- قواعد البيانات.
- أنظمة الحماية والأمن المعلوماتي.

2. خصائص البنية التحتية الرقمية

تتميز البنية التحتية الرقمية بـ:

- السرعة في معالجة المعلومات.
- الدقة في تخزين البيانات.

[1] بوخاري محمد رضا، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة برج بوعريريج، 2025، ص 38.

- سهولة تبادل المعلومات.
- المرونة في الاستخدام.
- الحماية والأمان.

ثانياً: أهمية البنية التحتية الرقمية

تلعب البنية التحتية الرقمية دوراً مهماً في نجاح المؤسسة وتحسين أدائها.[1]

1. **تسهيل تداول المعلومات:** تساعد البنية الرقمية على سرعة تبادل المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام.

2. **تقليل التكاليف:** يساهم الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في تخفيض التكاليف التشغيلية والإدارية.

3. **تحسين جودة المؤسسة:** توفر الأنظمة الرقمية خدمات دقيقة وسريعة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

4. **دعم العمل الإلكتروني:** تمكن البنية التحتية الرقمية المؤسسة من الاعتماد على الإدارة الإلكترونية والعمل عن بعد.

ثالثاً: دور البنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء

تساهم البنية التحتية الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية من خلال:

- تسريع إنجاز الأعمال.
- رفع كفاءة العاملين.

[1] شطيبي نجوى، التحول الرقمي وأثره على فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2025، ص 41.

- تحسين نظم الرقابة والمتابعة.
- تعزيز الأمن المعلوماتي.
- تحسين جودة الأداء الإداري والمؤسسي.

كما تسمح البنية الرقمية بتحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: دور الثقافة الرقمية في تحسين أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم الثقافة الرقمية

تُعرف الثقافة الرقمية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقيم التي تساعد الأفراد على استخدام التكنولوجيا الرقمية بصورة فعالة وآمنة.

كما تعكس الثقافة الرقمية مدى تقبل العاملين للتحول الرقمي واستعدادهم للتعامل مع التقنيات الحديثة.[2]

1. **خصائص الثقافة الرقمية:** تتميز الثقافة الرقمية بما يلي:

- تشجيع التعلم المستمر.
- دعم الابتكار والإبداع.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا.
- تنمية مهارات العاملين.

[1] جلولي باسم، دور الرقمنة في تحسين جودة الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة برج بوعريريج، 2025، ص 44.

[2] مشري سعيدة، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي)، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2024، ص 48

2.**أهداف الثقافة الرقمية:** تهدف الثقافة الرقمية إلى:

- تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين.
- تحسين بيئة العمل.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تقليل مقاومة التغيير. [1]

ثانياً: أهمية الثقافة الرقمية

تُعتبر الثقافة الرقمية من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة.

1. **تطوير مهارات العاملين:** تساعد الثقافة الرقمية على رفع كفاءة العاملين وتحسين قدرتهم على استخدام التكنولوجيا.

2. **تعزيز الابتكار**: تشجع الثقافة الرقمية على الإبداع وتطوير أساليب العمل.

3. **تحسين الاتصال الداخلي:** تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل التواصل بين العاملين والإدارة.

4. **دعم التكيف مع التغيير:** تمكن الثقافة الرقمية العاملين من التكيف مع التطورات الحديثة داخل المؤسسة.[2]

ثالثاً: دور الثقافة الرقمية في تحسين الأداء

تساهم الثقافة الرقمية في:

- تحسين سرعة إنجاز الأعمال.

[1] – مشري سعيدة، نفس المرجع، ص62

[2] عبد الرحمان بن الصغير، إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة (دراسة حالة جامعة غرداية)، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2024، ص 60

- رفع جودة المؤسسة.
- تعزيز التعاون بين العاملين.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- دعم التعلم المستمر والتطوير.

كما تساعد الثقافة الرقمية المؤسسة على بناء بيئة عمل حديثة قائمة على المعرفة والتكنولوجيا.[1]

المطلب الرابع: دور القيادة الرقمية في تحسين أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم القيادة الرقمية

يقصد بالقيادة الرقمية قدرة الإدارة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتعتمد القيادة الرقمية على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التخطيط والتنظيم والتواصل واتخاذ القرار.[2]

1. **خصائص القيادة الرقمية:** تتميز القيادة الرقمية بعدة خصائص أهمها:

- المرونة في التسيير.
- سرعة اتخاذ القرار.
- القدرة على الابتكار.

[1] البنا، خالد نبهان، مهارات القيادة الرقمية: رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مجلد 22، عدد 2، ص 255–280.

[2] بلاغيث ياسر، أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2025، ص 66.

- دعم العمل الجماعي.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.

2. **أهداف القيادة الرقمية:** تهدف القيادة الرقمية إلى:

- إنجاح التحول الرقمي.
- تحسين الأداء المؤسسي.
- تطوير بيئة العمل.
- تعزيز التواصل الإداري.
- رفع كفاءة العاملين.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية

تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في نجاح المؤسسة وتحسين أدائها.

1. **توجيه العاملين نحو التحول الرقمي:** تساعد القيادة الرقمية على تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

2. **دعم الابتكار والتطوير:** تشجع القيادة الرقمية على الإبداع وتطوير طرق العمل.

3. **تحسين بيئة العمل:** تساهم القيادة الرقمية في خلق بيئة عمل حديثة ومرنة.

4. **تعزيز التواصل الإداري:** تساعد التكنولوجيا الرقمية على تحسين الاتصال بين الإدارة والعاملين.

ثالثاً: دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء

تساهم القيادة الرقمية في:[1]

- رفع الكفاءة والإنتاجية.
- تحسين جودة المؤسسة.
- تسريع اتخاذ القرارات.
- دعم مشاريع التحول الرقمي.
- تحسين التنسيق بين الإدارات.

كما تساعد القيادة الرقمية على تحقيق الاستقرار والتطور المستمر داخل المؤسسة.

[1] بلاغيث ياسر، مرجع سابق، ص 70.

خلاصة:

يتمحور هذا الفصل حول التأطير النظري لأداء المؤسسة باعتباره قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويشمل الأداء عدة خصائص أهمها الكفاءة، الفعالية، الاستدامة، المرونة، الابتكار والتكامل.

كما يتخذ الأداء عدة أنواع مثل الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي والوظيفي والاستراتيجي.

ويتأثر الأداء بعوامل داخلية وخارجية مثل حجم العمل، التنظيم، سلوك العاملين والبيئة المحيطة.

ويتم قياسه عبر مؤشرات مالية (الربحية، السيولة، المديونية) وغير مالية (الجودة، رضا العملاء، الإنتاجية).

كما تُستخدم بطاقة الأداء المتوازن لربط الأهداف بالمؤشرات من خلال أبعاد مالية وغير مالية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف بلدية المدية من الناحية الجغرافية

المدية بلدية ومدينة جزائرية عاصمة ولاية المدية، تقع في الأطلس التلي على بعد 88 كلـم تقريباً جنوب الجزائر العاصمة؛ يمر عليها الطريق الوطني رقم 01 والطريق السيار شمـــال جنوب الذي يعد العمود الفقري لشبكة الطرق الوطنية الرابط بين مناطق الشمـــال والجنوب؛ تتربع على مساحة قدرها 8700 كلم2 تقريباً وترتفع بـ 900م عن سطح البحـر تشترك في الحدود مع العديد من البلديات وهي: الحمدانية، وزرة، تيزي المهـدي، ذراع السمار، تمزقيدة.

المطلب الثاني: نشأة بلدية المدية

يعود تاريخها إلى عهد قديم حيث تداولت عليها عدة حضارات وسكنتها الكثير من الشعوب؛ ومن الشعوب التي ترعرعت بالمدينة الشيخ ابن شنب، وفضيـل اسكندر، كما كانت عاصمة الولاية الرابعة في حرب التحرير ضد المستعمر الفرنسي.

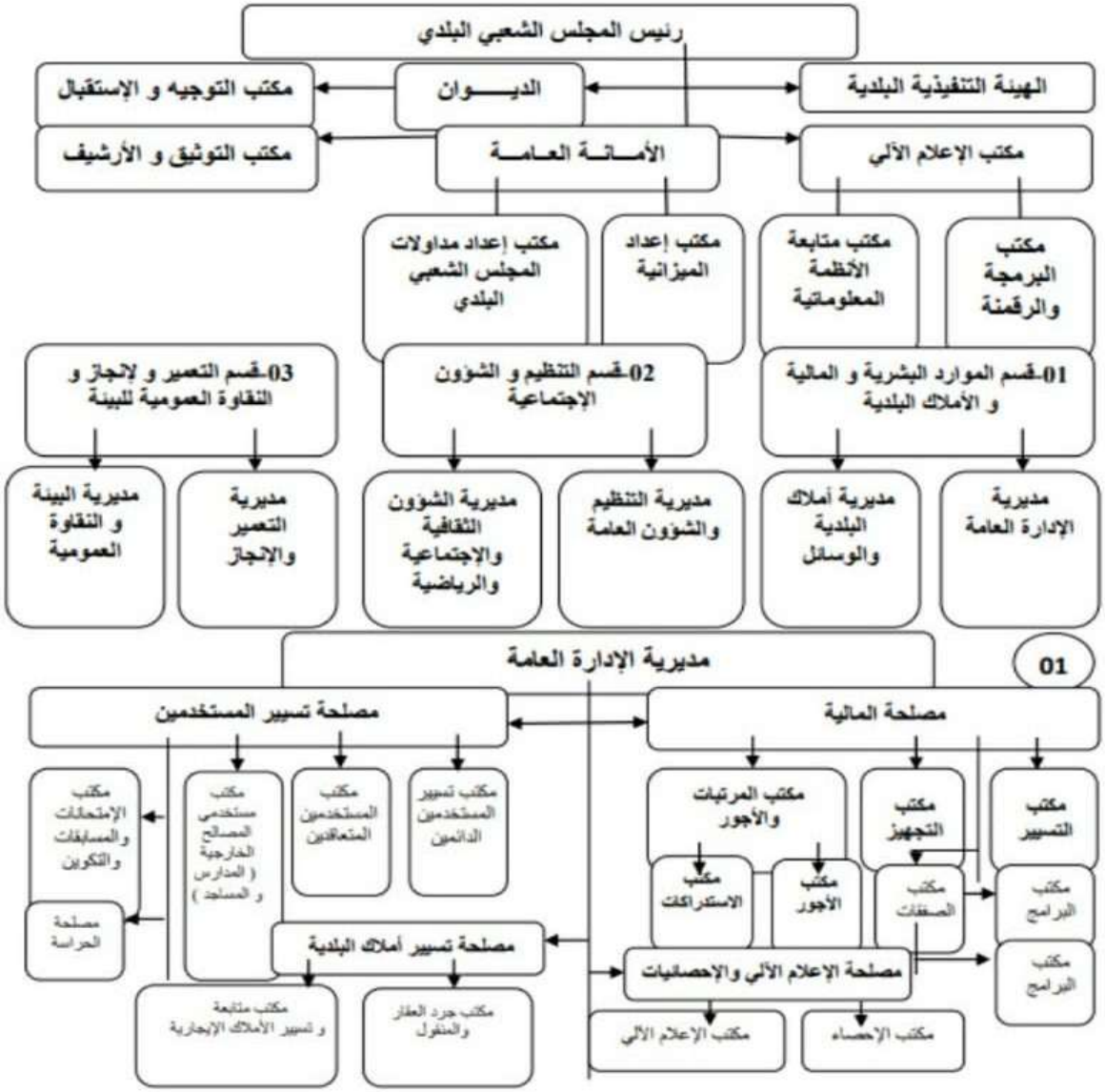
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المدية:

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل الإدارة.

وبلدية المدية لديها هيكل تنظيمي ذات الصنف الثاني من: 100.001 إلى 150.000 نسمة مصادق عليه سنة 2003. في انتظار إنجاز هيكل تنظيمي جديد لإدارة البلدية بموجب آخر إحصاء للسكان والذي يقدر بحوالي 186000 نسمة خاصة مع إدخال عدة مصالح جديدة على غرار المصالح البيومترية والرقمنة ومصالح النشاط الاجتماعي...

يتشكل الهيكل التنظيمي لإدارة المدية من:

الشكل رقم03-01 : الهيكل التنظيمي لبلدية المدية



المصدر: مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية المدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على دور التحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية في بلدية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدر اسة: عتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للموضوع والذي سنحاول من خلاله معرفة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

قبل إجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختيار العينة، ويتمثل مجتمع الدراسة في 200 موظف ببلدية المدية.

ثالثا: عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة قدرها 40 موظف من أصل 200 عامل حيث تم توزيع 40 إستبانة على مختلف موظفي بلدية المدية و بعد الإسترجاع و الفرز تبين لنا أن جميع الإستبانات صالحة للمعالجة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

1-مضمون الإستبيان:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

- الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- كما قام الطالب بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول: التحول الرقمي في بلدية المدية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (19) عبارة تتضمن أربعة أبعاد.

المحور الثاني: تحسين الأداء في بلدية المدية (المتغير التابع)، اشتمل على (17) عبارة.

واشتمل الاستبيان ككل على (36) عبارة.

المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم 03-01 : الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم 03-02: قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 إلى 1.8	موافق بشدة
الاتجاه الثاني	1.8 إلى 2.6	موافق
الاتجاه الثالث	2.6 إلى 3.4	محايد
الاتجاه الرابع	3.4 إلى 4.2	غير موافق
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبر الطالب المتوسطات في الجدول رقم 03-02 هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

2-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإقتصادية: **(SPSS. V24)** للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار

هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة **(0.05)** الذي يقابله مستوى ثقة **(0.95)** لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

- إختبار التوزيع الطبيعي
- إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)
- إختبار الإتساق الداخلي (معامل الإرتباط بيرسون)
- التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية (التكرارات والنسب)
- التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة والمستقلة (المتوسطات والإنحرافات المعيارية)
- إختبار الإنحدار الخطي البسيط

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1-اختبار التوزيع الطبيعي

اعتمدت الدراسة على اختبار شابيرو ويلك في التوزيع الطبيعي لأن عينة الدراسة مكونة من 40 عينة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم03 -03: **اختبار التوزيع الطبيعي.**

محاور الدراسة	القيمة الاحتمالية Sig.
محور التحول الرقمي	**0،667**
محور تحسين الأداء	**0،662**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24).

يشير الجدول رقم 03-03 أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو **(Shapiro–Wilk)** في المحور الأول بلغت قيمته الإحتمالية **0,667** وهي أكبر من **0,05** وهذا يعني أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، والمحور الثاني بلغت قيمته الإحصائية **0,662** وهي أكبر من **0,05** وهذا يعني أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، أي سنعتمد على الإختبارات معلمية في باقي الدراسة.

2- صدق وثبات أداة الدراسة

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 40 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا: الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التحول الرقمي

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور التحول الرقمي، اعتمدت الدراسة على معامل بيرسون **(Pearson)** لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

الإتساق الداخلي لبعد الاستراتجية الرقمية:

الجدول رقم 03-04: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستراتجية الرقمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	الاستراتجية الرقمية	**1**	**-**
01	وضعت إدارة البلدية رؤية واضحة للتوجه نحو التحول الرقمي	**0,769****	**0,000**

02	توجد أهداف محددة ومعلنة لتطبيق التحول الرقمي داخل البلدية.	0,839**	0,000
03	تمتلك البلدية القدرة على تجاوز عقبات التحول الرقمي.	0,694**	0,000
04	تتوفر لدى بلديتكم استراتجية واضحة للتدريب والتكوين في مجال التحول الرقمي	0,902**	0,000
05	يتم متابعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتقييم نتائجها بصورة دورية	0,865**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24).

يشير الجدول رقم03 -04 أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,694**)و(0,902**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد الاستراتجية الرقمية.

الإتساق الداخلي لبعد البنية التحتية:

الجدول رقم 03-05: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد البنية التحتية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد البنية التحتية	1	–
01	تتوفر في البلدية أجهزة ومعدات رقمية كافية لإنجاز العمل.	0,636**	0,000
02	تعتمد البلدية على برامج وأنظمة معلومات حديثة في تسيير أعمالها	0,822**	0,000

03	شبكة الإنترنت داخل البلدية جيدة تساعد على أداء المهام بفعالية	0,868**	0,000
04	يتم تحديث الأنظمة والأجهزة الرقمية بشكل مستمر.	0,705**	0,000
05	تملك البلدية نظاماً يضمن أمن وسرية المعلومات	0,658**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

يشير الجدول رقم03 -05 أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0،**636) و(0،**868) ذات دلالة إحصائية (0،000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد البنية التحتية.

الإتساق الداخلي لبعد القيادة الرقمية:

الجدول رقم 03-06: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة الرقمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القيادة الرقمية	1	–
01	تدعم الإدارة العليا في البلدية مشاريع التحول الرقمي	0,853**	0,000
02	تحفز البلدية الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية في أداء أعمالهم	0,873**	0,000
03	تحفز البلدية الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية في أداء أعمالهم	0,908**	0,000
04	توفر القيادة التكوين اللازم للموظفين لمواكبة التحول الرقمي	0,866**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

يشير الجدول رقم03 -06 أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,636**) و(0,868**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد البنية التحتية.

الإتساق الداخلي لبعد الثقافة الرقمية:

الجدول رقم03 -07: اختبار الاتساق الداخلي لبعد الثقافة الرقمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الثقافة الرقمية	**1**	**–**
01	تعمل البلدية على نشر ثقافة التعلم والتطوير الرقمي بين الموظفين	**0,659****	**0,000**
02	يشجع مناخ العمل داخل البلدية على استخدام التكنولوجيا الرقمية.	**0,876****	**0,000**
03	يتقبل الموظفون التغيير المرتبط بتطبيق التحول الرقمي.	**0,625****	**0,000**
04	يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء والخدمة العمومية	**0,687****	**0,000**
05	يسهم التعاون بين الموظفين في إنجاز تطبيقات التحول الرقمي.	**0,812****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

يشير الجدول رقم03 -07 أن قيمة معامل الارتباط لعبارات بين (0,853**) و(0,908**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين عبارات بعد القيادة الرقمية.

ثانيا: الإتساق الداخلي لعبارات محور الأداء داخل بلدية المدية

الجدول رقم 03-08: اختبار الاتساق الداخلي لمحور الأداء داخل بلدية المدية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الأداء داخل بلدية المدية	**1**	**–**
01	تعتمد البلدية على هيكل تنظيمي مرن وفعال يضمن سرعة الإنجاز في العمل	**0,680****	**0,000**
02	يوجد تنسيق فعال بين مختلف أقسام البلدية يضمن دقة البيانات.	**0,639****	**0,000**
03	إجراءات العمل في البلدية سريعة تضمن رضا المواطنين وتسهل خدمتهم	**0,699****	**0,000**
04	أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى التقليل من الأخطاء في العمل.	**0,620****	**0,000**
05	أصبحت إجراءات العمل أكثر مرونة بفضل تطبيق التحول الرقمي.	**0,685****	**0,000**
06	يساعد التحول الرقمي على سرعة تبادل المعلومات بين الموظفين.	**0,692****	**0,000**

07	ساهم التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية	0,546**	0,000
08	أدى استخدام الوسائل الرقمية إلى رفع إنتاجية الموظفين	0,458**	0,003
09	تهتم البلدية باستخدام الوسائل الرقمية في التواصل الداخلي والخارجي	0,657**	0,000
10	تسعى البلدية لخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار من أجل تحسين الأداء .	0,636**	0,000
11	يتم توظيف برامج التدريب المستمر لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين	0,685**	0,000
12	يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم.	0,668**	0,000
13	يسعى الموظفون إلى تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر .	0,691**	0,000
14	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	0,608**	0,000
15	تعتمد البلدية على معايير واضحة في تقييم الأداء .	0,609**	0,000
16	تشجع البلدية الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.	0,744**	0,000
17	تعتمد البلدية على التعلم المستمر لتحسين الأداء	0,729**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

يشير الجدول رقم03 -08 أن قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين (0,458**) و(0,744**) ذات دلالة إحصائية أقل من 0,05 ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين عبارات محور الأداء داخل بلدية المدية.

ثالثا: اختبار الثبات للأداة الدراسة

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha Coefficient**) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم03 -09: اختبار الثبات لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور التحول الرقمي	**19**	**0,931**
محور الأداء داخل بلدية المدية	**17**	**0,915**
أداة الدراسة	**36**	**0,956**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss. v24).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم 03-09 أن معامل ثبات محور التحول الرقمي بلغ قيمة (0,931) كما بلغ معامل ثبات محور الأداء داخل بلدية المدية (0,915) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,956) ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70% ما يشير لثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

فيما يلي تحليل وصفي لنتائج الدراسة:

التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

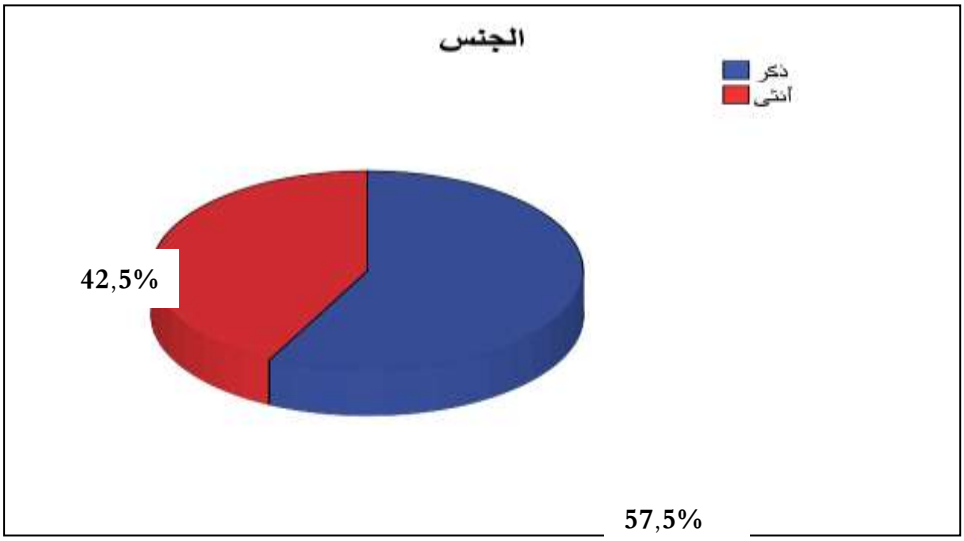
أولا: متغير الجنس:

الجدول رقم03 -10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	57,5%
أنثى	17	42,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss. v24)

الشكل رقم03 -02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss. v24).

من الجدول والشكل رقم 03-10 و 03-02 نلاحظ أن 23 من الموظفين ذكور يمثلون ما نسبته 57,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهي الفئة الأكبر، و 17 منهم يمثلون ما نسبته 42,5% من العاملين إناث.

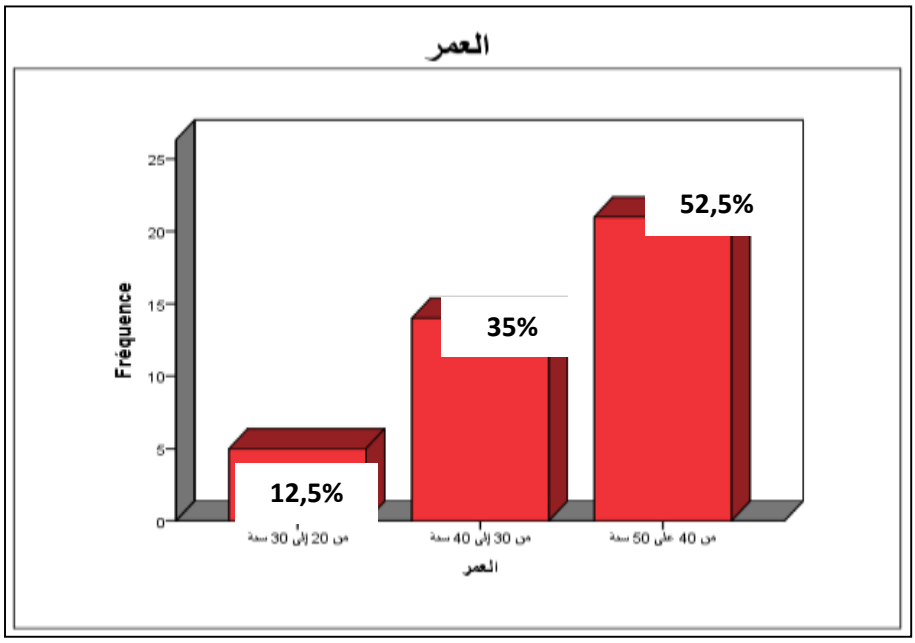
ثانيا: متغير العمر:

الجدول رقم03 -11: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	0	0%
من 20 إلى 30 سنة	5	12,5%
من 30 إلى 40 سنة	14	35%
من 40 إلى 50 سنة	21	52,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

الشكل رقم 03-03: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

من الجدول والشكل رقم 03-11 و 03-03 نلاحظ أن 21 من الموظفين يمثلون ما نسبته 52,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتروح بين 40 إلى 50 سنة ويمثلون الفئة الأكبر، في حين يوجد 14 من الموظفين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 35%، وهناك 5 موظفين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة يمثلون ما نسبته 12,5% وفي الأخير لا يوجد أي موظف أقل من 20 سنة.

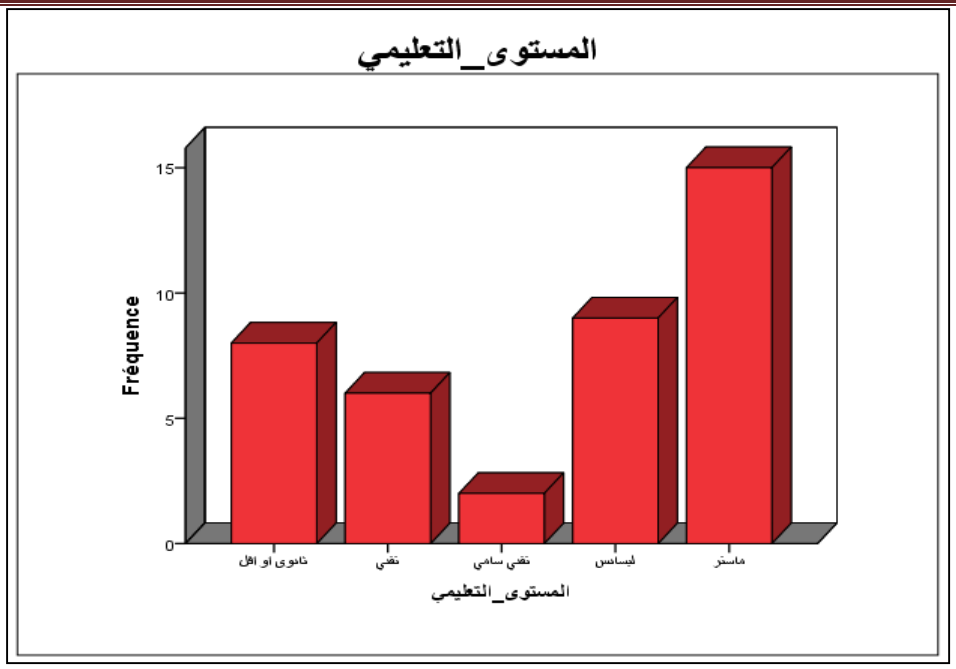
ثالثا: متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم03 -12: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	8	20%
تقني	6	15%
تقني سامي	2	5%
ليسانس	9	22,5%
ماستر	15	37,5%
دكتوراه	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

الشكل رقم03 -04: تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

من الجدول والشكل رقم 03-12 و 03-04 نلاحظ أن 15 من الموظفين حاصلين على شهادة ماستر يمثلون ما نسبته 37,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأكبر ويوجد 9 من الموظفين حاصلين على شهادة ليسانس يمثلون ما نسبته 22,5% ويوجد أيضا 8 منهم مستواهم الدراسي ثانوي أو أقل يمثلون ما نسبته 20% وهناك 6 من الموظفين حاصلين على شهادة تقني يمثلون ما نسبته 15% في حين يوجد موظفين فقط حاصلين على شهادة تقني سامي يمثلون ما نسبته 5%، في حين لا يوجد أي موظف له شهادة الدكتوراه.

رابعا: متغير المنصب الوظيفي:

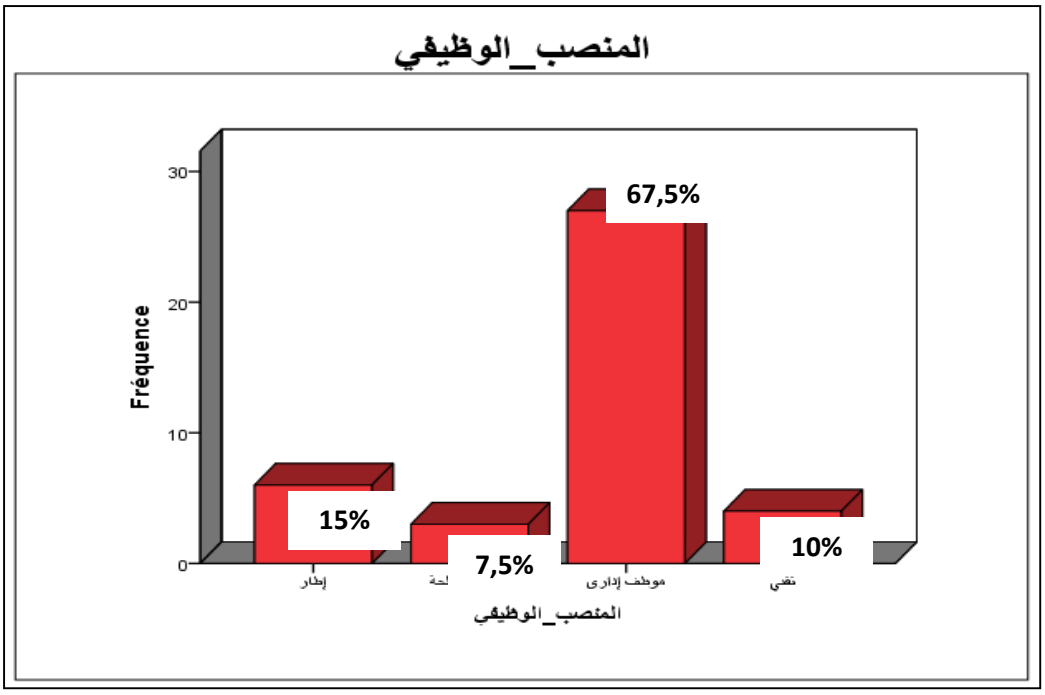
الجدول رقم03 -13: توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	6	15%

رئيس مصلحة	3	7,5%
موظف إداري	27	67,5%
تقني	4	10%
أخرى	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

الشكل رقم03 -05: تمثيل أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

من الجدول والشكل رقم 03-13 و 03-05 نلاحظ أن 27 من الموظفين يشغلون منصب موظف إداري يمثلون ما نسبته 67,5% وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة وبفارق كبير عن باقي المناصب، ويوجد 6 موظفين يشغلون منصب إطار يمثلون ما نسبته 15% وأيضا هناك 4 موظفين يشغلون منصب تقني بنسبة 10% في حين يوجد 3 من الموظفين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 7,5% وفي المقابل لا يوجد أي موظف يشغل وظيفة أخرى.

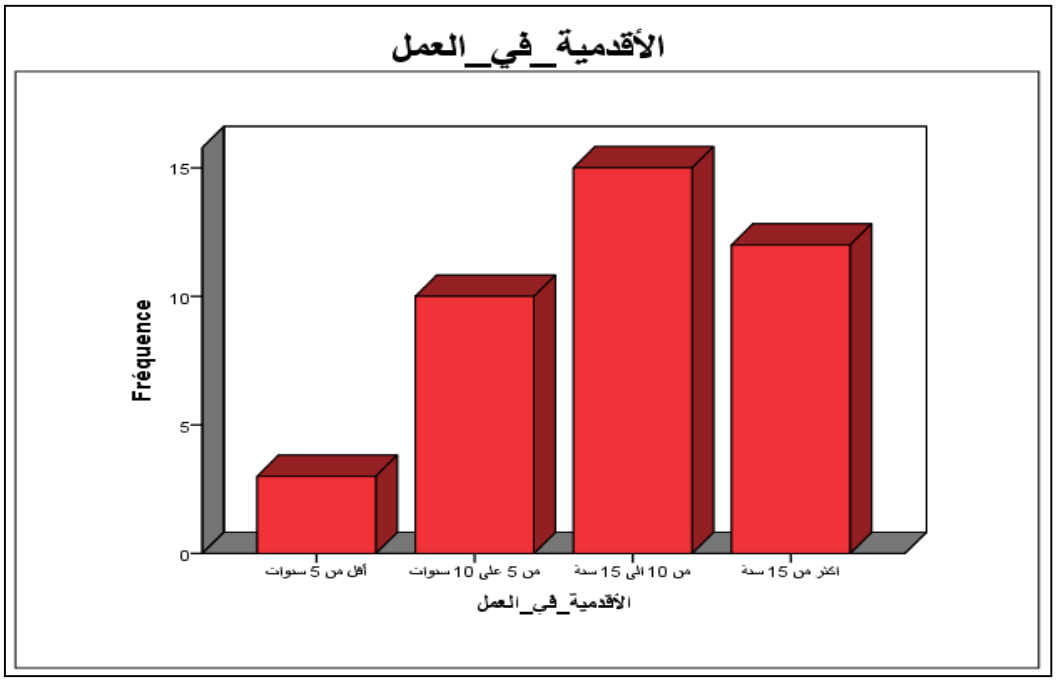
خامسا: متغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم03 -14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	7,5%
من 5 إلى 10 سنوات	10	25%
من 10 إلى 15 سنة	15	37,5%
أكثر من 15 سنة	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

الشكل رقم03 -06: تمثيل أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

من الجدول والشكل رقم 03-14 و 03-06 نلاحظ أن 15 من الموظفين يمثلون ما نسبته 37,5% لديهم من 10 سنوات إلى 15 خبرة وهي الفئة الأكبر نسبة لأفراد عينة

الدراسة ويوجد 12 موظف يمثلون ما نسبته 30% لديهم من أكثر من 15 سنة خبرة، وأيضا يوجد 10 منهم يمثلون ما نسبته 25% لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وفي الأخير يوجد 3 موظفين فقط لديهم أقل من 5 سنوات خبرة.

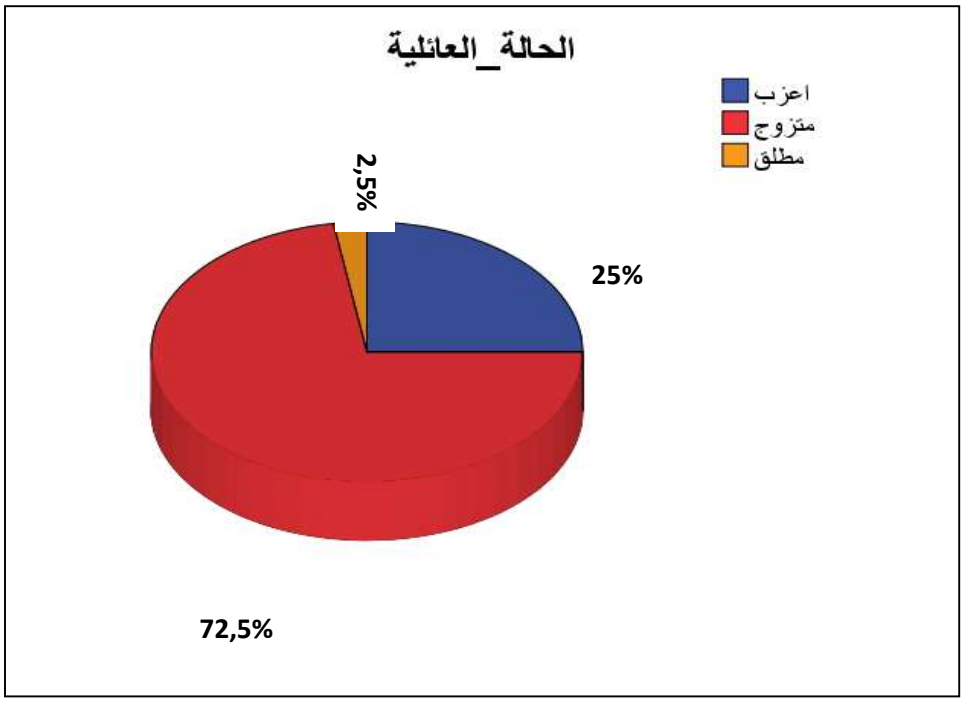
سادسا: متغير الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم03 -15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	10	25%
متزوج	29	72,5%
مطلق	1	2,5%
أرمل	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss. v24).

الشكل رقم03 -07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss. v24).

من الجدول والشكل رقم 03-15 و03 -07 نلاحظ أن 29 من الموظفين متزوجين يمثلون ما نسبته 72,5% وهي الفئة الأكبر في حين يوجد 10 من الموظفين عزاب يمثلون ما نسبته 25% ويوجد موظف واحد فقط مطلق يمثل ما نسبته 2,5%، في المقابل لا يوجد أي موظف أرمل.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل ومناقشة أبعاد محاور الدراسة وهذا فيما يلي :

أولا: التحليل الوصفي لعبارات أبعاد محور التحول الرقمي

اعتمدت الدراسة في وصف عبارات أبعاد محور التحول الرقمي في بلدية المدية، الذي اشتمل على 19 عبارة وإعتمدنا على المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة

التحليل الوصفي لعبارات بعد الاستراتجية الرقمية

جدول رقم03 -16: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاستراتجية الرقمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	وضعت إدارة البلدية رؤية واضحة للتوجه نحو التحول الرقمي	3,93	0,971	1	موافق
2	توجد أهداف محددة ومعلنة لتطبيق التحول الرقمي داخل البلدية.	3,78	0,947	3	موافق

3	تمتلك البلدية القدرة على تجاوز عقبات التحول الرقمي.	3,80	0,853	2	موافق
4	تتوفر لدى بلديتكم استراتجية واضحة للتدريب والتكوين في مجال التحول الرقمي	3,33	1,207	5	محايد
5	يتم متابعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتقييم نتائجها بصورة دورية	3,48	1,154	4	موافق
بعد الاستراتجية الرقمية		**3،66**	3,66	0,844	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) 3,93 والتي تنص على أن إدارة البلدية وضعت رؤية واضحة نحو التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة **0,971** وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

2- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) 3,80 والتي تنص على أن البلدية تمتلك القدرة على تجاوز عقبات التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة **0,853** وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

3- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) 3,78 والتي تنص على أن البلدية لديها أهداف محددة ومعلنة لتطبيق التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 9,947 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

4- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) 48،3 والتي تنص على أن مشاريع التحول الرقمي يتم متابعتها وتقييم نتائجها بصورة دورية وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,151وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

5- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) 3,33 والتي تنص على أن البلدية تتوفر على استراتجية واضحة للتدريب والتكوين وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,207 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستراتجية الرقمية 3,66 بدرجة موافق ما يشير إلى وجود إهتمام كبير بالاستراتجية الرقمية لدى البلدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,844 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

التحليل الوصفي لعبارات بعد البنية التحتية

جدول رقم03 -17: **المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد البنية التحتية**

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	تتوفر في البلدية أجهزة ومعدات رقمية كافية لإنجاز العمل.	**3,65**	**1,001**	**3**	**موافق**
7	تعتمد البلدية على برامج وأنظمة معلومات حديثة في تسيير أعمالها	**3,75**	**1,032**	**2**	**موافق**

8	شبكة الإنترنت داخل البلدية جيدة تساعد على أداء المهام بفعالية	3,48	1,154	4	موافق
9	يتم تحديث الأنظمة والأجهزة الرقمية بشكل مستمر.	3,35	1,075	5	محايد
10	تملك البلدية نظاماً يضمن أمن وسرية المعلومات	3,80	0,966	1	موافق
بعد البنية التحتية		**3،60**	3,60	0,776	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) 3,80 والتي تنص على أن البلدية تملك نظاما يضمن أمن وسرية المعلومات وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,966 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

2- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (7) 3,75 والتي تنص على أن البلدية تعتمد على برامج وأنظمة معلومات حديثة في تسيير أعمالها وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,032 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

3- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (6) 3,65 والتي تنص على أن البلدية توفر أجهزة ومعدات رقمية كافية لإنجاز العمل وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,001 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

4- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) 3,48 والتي تنص على أن الإنترنت داخل البلدية جيدة وتساعد في أداء المهام بفعالية وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,154 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

5- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) 3,35 والتي تنص على أنه يتم تحديث الأنظمة والأجهزة الرقمية بشكل مستمر وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,075 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد البنية التحتية 3,60 بدرجة موافق، ما يشير إلى وجود إهتمام كبير بالبنية التحتية لدى البلدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد0,776 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

التحليل الوصفي لعبارات بعد القيادة الرقمية

جدول رقم03 -18: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيادة الرقمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11	تدعم الإدارة العليا في البلدية مشاريع التحول الرقمي	**3,78**	**0,891**	**1**	**موافق**
12	تحفز البلدية الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية في أداء أعمالهم	**3,70**	**0,992**	**2**	**موافق**

13	تحفز البلدية الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية في أداء أعمالهم	3,48	1,012	3	موافق
14	توفر القيادة التكوين اللازم للموظفين لمواكبة التحول الرقمي	3,30	1,159	4	محايد
بعد القيادة الرقمية		**3،56**	3,56	0,886	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) 3,78 والتي تنص على أن الإدارة العليا في البلدية تدعم مشاريع التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,891 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

2 -بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) 3,75 والتي تنص على أن البلدية تحفز الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية في أداء أعمالهم وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,992 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

3 -بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) 3,48 والتي تنص على أن الإدارة تتخذ قرارات من شأنها دعم وتطوير العمل الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,012 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

4 -بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) 3,30 والتي تنص على أن البلدية توفر القيادة والتكوين الازم للموظفين لمواكبة التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,159وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة الرقمية 3,56 بدرجة موافق، ما يشير إلى وجود إهتمام كبير بالقيادة الرقمية لدى البلدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,886 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

التحليل الوصفي لعبارات بعد الثقافة الرقمية

جدول رقم03 -19: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الثقافة الرقمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
15	تعمل البلدية على نشر ثقافة التعلم والتطوير الرقمي بين الموظفين	**3,28**	**1,086**	**4**	**محايد**
16	يشجع مناخ العمل داخل البلدية على استخدام التكنولوجيا الرقمية.	**3,20**	**1,305**	**5**	**محايد**
17	يتقبل الموظفون التغيير المرتبط بتطبيق التحول الرقمي.	**3,73**	**0,960**	**2**	**موافق**
18	يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء والخدمة العمومية	**3,38**	**0,897**	**3**	**محايد**
19	يسهم التعاون بين الموظفين في إنجاز تطبيقات التحول الرقمي.	**3,95**	**0,986**	**1**	**موافق**
بعد الثقافة الرقمية		**3،50**	**3,50**	**0,776**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (19) 3,95 والتي تنص على أن التعاون بين الموظفين يساهم في إنجاح تطبيقات التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,986 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

2- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (17) 3,73 والتي تنص على أن الموظفون يتقبلون التغيير المرتبط بتطبيق التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,960 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

3- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (18) 3,38 والتي تنص على أنه يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء والخدمة العمومية وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,897 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

4- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) 3,28 والتي تنص على أن البلدية تعمل على نشر ثقافة التعلم والتطوير الرقمي بين الموظفين وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,086وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

5- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) 3,20 والتي تنص على أن مناخ العمل داخل البلدية يشجع على استخدام التكنولوجيا الرقمية وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد

العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,305وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة الرقمية 3,50 بدرجة موافق، ما يشير إلى وجود إهتمام كبير بالثقافة الرقمية لدى البلدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,776 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

ثانيا: التحليل الوصفي لعبارات محور الأداء داخل بلدية المدية

اعتمدت الدراسة في وصف عبارات أبعاد محور الأداء داخل بلدية المدية في بلدية المدية، الذي اشتمل على 17 عبارة وإعتمدنا على المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة.

جدول رقم03 -20: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء داخل بلدية المدية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد البلدية على هيكل تنظيمي مرن وفعال يضمن سرعة الإنجاز في العمل	**3,65**	**1,122**	**6**	**موافق**
2	يوجد تنسيق فعال بين مختلف أقسام البلدية يضمن دقة البيانات.	**3,58**	**1,083**	**7**	**موافق**

3	إجراءات العمل في البلدية سريعة تضمن رضا المواطنين وتسهل خدمتهم	3,55	0,986	8	موافق
4	أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى التقليل من الأخطاء في العمل.	4,10	0,709	1	موافق
5	أصبحت إجراءات العمل أكثر مرونة بفضل تطبيق التحول الرقمي.	3,85	0,864	5	موافق
6	يساعد التحول الرقمي على سرعة تبادل المعلومات بين الموظفين.	3,98	0,974	2	موافق
7	ساهم التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية	3,95	0,815	3	موافق
8	أدى استخدام الوسائل الرقمية إلى رفع إنتاجية الموظفين	3,93	0,694	4	موافق
9	تهتم البلدية باستخدام الوسائل الرقمية في التواصل الداخلي والخارجي	3,43	0,903	9	موافق
10	تسعى البلدية لخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار من أجل تحسين الأداء .	3,20	1,067	14	محايد
11	يتم توظيف برامج التدريب المستمر لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين	3,15	1,027	16	محايد

12	يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم.	3,28	0,933	10	محايد
13	يسعى الموظفون إلى تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر .	3,23	0,920	13	محايد
14	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3,03	1,143	17	محايد
15	تعتمد البلدية على معايير واضحة في تقييم الأداء .	3,25	1,127	12	محايد
16	تشجع البلدية الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.	3,18	1,152	15	محايد
17	تعتمد البلدية على التعلم المستمر لتحسين الأداء	3,25	1,214	11	محايد
محور الأداء داخل بلدية المدية		**3،50**	0,648	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss. v24)

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) 4,10 والتي تنص على أن استخدام الأنظمة الرقمية يؤدي إلى التقليل من الأخطاء في العمل وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,709 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة.

2- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (6) 3,98 والتي تنص على أن التحول الرقمي يساعد على سرعة تبادل المعلومات بين الموظفين وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,974 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

3- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (7) 3,95 والتي تنص على أن التحول الرقمي ساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,815 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

4- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) 3,93 والتي تنص على أن استخدام الوسائل الرقمية يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظفين وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,694 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة.

5- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) 3,85 والتي تنص على أن إجراءات العمل أصبحت أكثر مرونة بفضل تطبيق التحول الرقمي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,864وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

6- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) 3,65 والتي تنص على أن البلدية تعتمد على هيكل تنظيمي مرن وفعال يضمن سرعة الإنجاز في العمل وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,122 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

7- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) 3,58 والتي تنص على أنه يوجد تنسيق فعال بين مختلف أقسام البلدية الذي يضمن دقة البيانات وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,083 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

8- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) 3,55 والتي تنص على أن إجراءات العمل في البلدية سريعة والتي تضمن رضا المواطنين وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,986 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

9- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) 3,43 والتي تنص على أن البلدية تهتم باستخدام الوسائل الرقمية في التواصل الداخلي والخارجي وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة موافق، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,903 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

10- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) 3,28 والتي تنص على أن الموظفون يمتلكون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,933 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

11- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (17) 3,25 والتي تنص على أن البلدية تعتمد على التعلم المستمر لتحسين الأداء وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,214 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

12- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) 3,25 والتي تنص على أن البلدية تعتمد على معايير واضحة في تقييم الأداء وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,127 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

13- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) 3,23 والتي تنص على أن الموظفين يسعون باستمرار إلى تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0,920 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة نسبيا.

14- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) 3,20 والتي تنص على أن البلدية تسعى لخلق بيئة عمل تشجع على الإبتكار من أجل تحسين الأداء وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,067 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

15- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) 3,18 والتي تنص على أن البلدية تشجع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,152 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

16- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) 3,15 والتي تنص على أنه يتم توظيف برامج تدريب مستمر لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,027 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

17- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) 3,03 والتي تنص على أنه يتم تقييم أداء الموظفينن بشكل دوري وهو ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة كانت بدرجة محايد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1,143 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متباينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء داخل بلدية المدية 3,50 بدرجة موافق، ما يشير إلى وجود إهتمام كبير بالثقافة الرقمية لدى البلدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,648 وهذا يدل أن إجابات الموظفين متقاربة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للاستراتجية الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للاستراتجية الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

جدول رقم03 -21: اختبار الإنحدار للاستراتجية الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية

	المتغير المستقل الفرعي: الاستراتجية الرقمية				
المتغير التابع: الأداء داخل بلدية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,698	0,487	0,536	6,001	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	36,009		0,000		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss. v24.

يوضح الجدول أعلاه رقم 03-21 تأثير الاستراتجية الرقمية على تحسين الأداء داخل بلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط **R= 0,698** بين الاستراتجية الرقمية والأداء داخل بلدية المدية ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين.

– وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0,487** أي أن ما قيمة 48,7 % من التغيرات في الأداء داخل بلدية المدية في البلدية ناتجة عن الاستراتجية الرقمية.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,536** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاستراتجية الرقمية تزيد في الأداء داخل بلدية المدية بقيمة 0,536 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **6,001** عند مستوى معنوية **0,000.**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **36,009** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5٪ للاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية..

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للبنية التحتية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للبنية التحتية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

جدول رقم03 -22: اختبار الإنحدار للبنية التحتية في الأداء داخل بلدية المدية

	المتغير المستقل الفرعي: البنية التحتية				
المتغير التابع: الأداء داخل بلدية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,630	0,397	0,526	4,997	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	24,968		0,000		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss. v24.

يوضح الجدول أعلاه رقم 03-22 تأثير البنية التحتية على الأداء داخل بلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R= 0,630** بين البنية التحتية والأداء داخل بلدية المدية ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين.

- وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0,397** أي أن ما قيمة 39,7 % من التغيرات في الأداء داخل بلدية المدية في البلدية ناتجة عن البنية التحتية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,526** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في البنية التحتية تزيد في الأداء داخل بلدية المدية بقيمة 0,526 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,997** عند مستوى معنوية **0,000.**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **24,968** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5٪ للبنية التحتية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية..

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للقيادة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للقيادة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

جدول رقم03 -23: **اختبار الإنحدار للقيادة الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية**

	المتغير المستقل الفرعي: القيادة الرقمية				
المتغير التابع: الأداء داخل بلدية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,635	0,403	0,464	5,068	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	25,685		0,000		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss. v24.

يوضح الجدول أعلاه رقم 03-23 تأثير القيادة الرقمية على الأداء داخل بلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط **R= 0,635** بين القيادة الرقمية والأداء داخل بلدية المدية ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين.

– وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0,403** أي أن ما قيمة 40,3 % من التغيرات في الأداء داخل بلدية المدية في البلدية ناتجة عن القيادة الرقمية.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,464** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة الرقمية تزيد في الأداء داخل بلدية المدية بقيمة 0,464 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **5,068** عند مستوى معنوية **0,000.**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **25,685** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5٪ للقيادة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للثقافة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للثقافة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

جدول رقم 03-24: اختبار الإنحدار للثقافة الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية

	المتغير المستقل الفرعي: الثقافة الرقمية				
المتغير التابع: الأداء داخل بلدية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,758	0,575	0,634	7,167	0,000

	F المحسوبة	دلالة F
	51,369	0,000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss. v24.

يوضح الجدول أعلاه رقم03 -24 تأثير الثقافة الرقمية على الأداء داخل بلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط **R= 0,758** بين الثقافة الرقمية والأداء داخل بلدية المدية ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين.

– وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0,575** أي أن ما قيمة 57,5 % من التغيرات في الأداء داخل بلدية المدية في البلدية ناتجة عن الثقافة الرقمية.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,634** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة الرقمية تزيد في الأداء داخل بلدية المدية بقيمة 0,634 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **7,167** عند مستوى معنوية **0,000.**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **51,369** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5٪ للثقافة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية..

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية

جدول رقم 03-25: اختبار الإنحدار للتحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية

	المتغير المستقل الرئيسي: التحول الرقمي				
المتغير التابع: الأداء داخل بلدية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,801	0,641	0,746	8,237	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	67,856		0,000		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss. v24.

يوضح الجدول أعلاه رقم 03-25 تأثير التحول الرقمي على الأداء داخل بلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R= 0,801** بين التحول الرقمي والأداء داخل بلدية المدية ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين.

- وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0,641** أي أن ما قيمة 64,1 % من التغيرات في الأداء داخل بلدية المدية في البلدية ناتجة عن التحول الرقمي.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,746** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التحول الرقمي تزيد في الأداء داخل بلدية المدية بقيمة 0,746 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **8,237** عند مستوى معنوية **0,000.**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **67,856** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5٪ للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية..

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الإنحدار البسيط الآتية:

$$Y = 0,829 + 0,746\ X$$

X: المتغير المستقل الرئيسي التحول الرقمي في بلدية المدية

Y: المتغير التابع الأداء داخل بلدية المدية (بلدية المدية)

- الثابت 0,829 يمثل قيمة المتغير التابع **(الأداء داخل بلدية المدية)** في حالة ما إذا كان المتغير المستقل الرئيسي **(التحول الرقمي)** يساوي 0.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل و الذي تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى إبراز دور التحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية ببلدية المدية والذي تناولنا من خلاله تعريف المؤسسة ونشأتها و الهيكل التنظيمي في المبحث الأول ثم تناولنا منهجية الدراسة في المبحث الثاني بعرض مجتمع وعينة وأدوات الدراسة بالإضافة إلى إختيار توزيعه الطبيعي وإختبار صدق وثبات أداة الدراسة ، وفي المبحث الثالث تناولنا تحليل ومناقشة النتائج بالإضافة إلى إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة ، واستنتجنا في ختام الفصل أن للبلدية إهتمام كبير بالتحول الرقمي والثقافة والقيادة الرقمية وأنه تم موافقة أفراد العينة على أن للتحول الرقمي دور كبير في تحسين الأداء.

خاتمة

خاتمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتجارية .. إلخ، والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال. لذا من بين أحد العمليات التي تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات عملية التحول الرقمي " التي أصبحت من المواضيع التي تحظى اهتماما كبيرا، لما توفره من نظام متكامل المعلومات دقيقة وسريعة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة والاستمرار، وتحسين أدائها مستقبلا، والوصول إلى الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات، لذا وجب الاهتمام بهذه المسألة ومواكبة كل المستجدات والتغييرات التي لا محال تطرأ عليها، من خلال تأهيل الأفراد وتدريبهم وتكوينهم فنيا لغرض التعامل مع هذه التقنيات المتقدمة جدا، وتوفير البنى التحتية اللازمة من معدات و تجهيزات و تقوية نظام الاتصالات من أجل تفادي الخسائر، وتوفير الموارد المالية من أجل تحديث التقنيات، وزرع ثقافة التحول الرقمي ضمن المعتقدات التنظيمية، وبناء استراتيجية ورؤية واضحة من أجل تعميم استخدامهما والتأكد من تطبيقها في شتى المجالات.

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة .

إنطالقا من الإشكالية الرئيسية المتمثلة في:

ماهو دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة؟

توصلنا إلى ما يلي:

- **إختبار الفرضيات:**من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على ثالث فرضيات سيتم اختبارها فيمايلي :

الفرضية الأولى: تسعى المؤسسات إلى تطبيق واستخدام التحول الرقمي بشكل كبير إلا أنها تواجه بعض المعيقات سواء تنظيمية أو بشرية تحد من فعاليته داخلها. وهذا ما يثبت صحتها .

الفرضية الثانية: يساهم استخدام التحول الرقمي من خلال توافر مجموعة من المتطلبات (الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية) في تحسين أداء المؤسسات إلى حد كبير، وهذا ما يثبت صحتها .

الفرضية الثالثة: توجد عالقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل بلدية المدية وهذا ما يثبت صحتها .

- **اختبار صحة الفرضيات الفرعية :**

-تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للإستراتجية الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية .

-تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للبنية التحتية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية .

-تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للقيادة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية .

-تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالةإحصائية عند مستوى الدلالة 5% للثقافة الرقمية في تحسين الأداء داخل بلدية المدية.

خاتمة

نتائج الدراسة:

- ✓ إحداث التحول الرقمي تغييرات مهمة في المؤسسات خاصة في الأداء داخل بلدية المدية
- ✓ التحول الرقمي هو بديل جديد يعيد النظر المؤسسة في تقديم أداء المؤسسة
- ✓ التحول الرقمي من الاستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها المؤسسات من أجل تطوير وتحسين من أدائها.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء داخل بلدية المدية
- ✓ وجود عقبات داخل البلدية تمنع من الانتقال إلى تطبيق التحول الرقمي في العمل

التوصيات والاقتراحات:

بناءا على نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة في:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالثقافة الرقمية لدى الموظفين من خلال حملات تحسيسية ونشر الوعي حول موضوع التحول الرقمي
- ✓ ضرورة توفير قسم خاص لتدريب الموظفين في المجال الرقمي
- ✓ تدريب الموظفين في المؤسسة على اكتسابهم ثقافة رقمية وتزويدهم بمزيد من الدورات التدريبية
- ✓ عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق التحول الرقمي للموظفين محل الدراسة

- ✓ زيادة الاهتمام بتكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة في إدارة الاستراتيجية الرقمية في ظل التغيرات المتسارعة والتي لها دور في تحسين الأداء داخل بلدية المدية
- ✓ ضرورة تأسيس إدارة خاصة بالمعرفة
- ✓ ضرورة تأسيس قسم خاص يهتم بالرقمنة ومتطلباتها وتعين مسؤول خاصة يهتم بقيادتها لتعزيز التحول الرقمي الناجح.
- ✓ ـ ظرورة تأسيس قسم خاص بأمن المعلومات

آفاق الدراسة

بعد هذه الدراسة حول دور التحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية، يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح المجال للبحث من خلال عدة جوانب أخرى منها :

دراسة نفس الموضوع على مجموعة من المؤسسات

- اثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء داخل بلدية المدية.
- دور التحول الرقمي في تحسين اداء العاملين في المؤسسات.
- صعوبات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

2- أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي و آخرون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997

3- أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي و آخرون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997

4- سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي عربي 31، بيروت، دار الآداب، 2003

5- صورية بوطرفة، أحلام بن عمران، التحول الرقمي – الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية – كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحولات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 سبتمبر 2021

6- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- بلاغيث ياسر، أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة ماستر، جامعة غرداية بوخاري محمد رضا، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة برج بوعريريج، 2025

2- تباني شيماء، صخري ياسمين، عقون ميساء، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات المؤسسية، دراسة ميدانية مديرية بريد الجزائر – ولاية قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 – قالمة – 2022/2021

3- جلولي باسم، دور الرقمنة في تحسين جودة الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة برج بوعريريج، 2025

4- زروق عبد الله، العدوى سليم، التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الاستراتيجي الجزائر نموذجاً، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الحقوق تخصص: قانون وإعلام آلي والإنترنت، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج، 2024/2023

5- السايح جانات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025/2024

6- سحاب مسعودة، قوادريّة حورية، التحول نحو الرقمنة وأثره على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي – دراسة حالة – لعينة من أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة يحيى فارس بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحيى فارس بالمدية، 2023 / 2024،

7- شطيبي نجوى، التحول الرقمي وأثره على فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2025

8- عبد الرحمان بن الصغير، إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة (دراسة حالة جامعة غرداية)، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2024

9- ليليا بن منصور، دلال عجالي، دراسة تحليلية لتقييم الأداء في المؤسسات المالية والتأمينية والصحية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد 08، 2017

10- مدوري محمد جواد، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية (دراسة حالة جامعة مستغانم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2025

11- مشري سعيدة، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي)، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2024

12- نريمان بابه، رجاء العمودي، شيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2023/202.

13- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، قضايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية الاقتصاد الرقمي والتحول نحو المجتمعات الذكية في المنطقة العربية، فيفري 2017

المجلات والمقالات:

14- بلوناس عبد الله، وبوزيدي لمجد (2011).، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال".، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 1

15- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر، دراسة حالة – المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025/03/01، ص 503-504، بتصرف

16- البنا، خالد نبهان، مهارات القيادة الرقمية: رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مجلد 22، عدد 2،

17- بوداوي فاطمة، بوشنافة أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار– مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، ديسمبر 2018

18- جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019

19- حداد ياسر، قرماط أحمد الأمين، دور التحول الرقمي في صياغة النظام التنافسي للمؤسسات، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 10، العدد 2025/12/18

20- خديجة خنطيط، التحول الرقمي ودوره في الأداء داخل بلدية المدية – دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024/06/30

21- خولة مرسي، هاجر موساوي، آليات تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك – دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 6، العدد 01، جوان 2023

22- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023/08/25، ص 19.

23- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2024/2023،

24- السعيد بلوم، أحمد زردومي، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 33، 2010

25- سماء عثمان عبد الرزاق عثمان، محمد عبد العزيز السيد أبو الديار، الدور المعدل لتطبيق التحول الرقمي في العلاقة بين الحوكمة والحد من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بالحكم المحلي بالدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد السادس، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2025

26- سويسي، هواري (2009).، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة".، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7،

27- صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 2، 2021/12/31

28- عاشوري، جمال الدين ، الرقابة عن طريق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة سطيف، 2018

29- عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، 2020/12/31

30- لخضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقه في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06/ العدد 01، 2022/04/18

31- محمد أحمد عبد الغني، رانية عبد المنعم شمعة، منى محمد صالح، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد الثالث، العدد الرابع، ديسمبر 2022

32- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إسترتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى المعلمين في المؤسسة الاهلية الفلسطنية في قطاع غزة ماجستر غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2017

33- ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية

المواقع الالكترونية:

1- https://evc.sa/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Steers، R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness.

2- - Cyert، R. M.، & March، J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs،

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان

سيدي سيدتي نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف جمع بيانات علمية لأغراض بحث أكاديمي من أجل إعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تحت عنوان: **دور التحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية – دراسة حالة بلدية المدية –**

كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن التعاون.

التعريفات الإجرائية:

التحول الرقمي: هو عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية القائم على التغيير المرتبط باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

أداء المؤسسة: هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐
من 40سنة إلى 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ تقني☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐
دكتوراه ☐

المنصب الوظيفي: إطار ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف إداري ☐ تقني☐ أخرى ☐

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى
15سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الحالة العائلية: أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة)☐ أرمل (ة) ☐

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي

يرجى وضع علامة (X) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية						
01	وضعت إدارة البلدية رؤية واضحة للتوجه نحو التحول الرقمي.					
02	توجد أهداف محددة ومعلنة لتطبيق التحول الرقمي داخل البلدية.					
03	تمتلك البلدية القدرة على تجاوز عقبات التحول الرقمي.					
04	تتوفر لدى بلديتكم استراتيجية واضحة للتدريب والتكوين في مجال التحول الرقمي					
05	يتم متابعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتقييم نتائجها بصورة دورية.					
البعد الثاني: البنية التحتية						
06	تتوفر في البلدية أجهزة ومعدات رقمية كافية لإنجاز العمل.					
07	تعتمد البلدية على برامج وأنظمة معلومات حديثة في تسيير أعمالها.					

08	شبكة الإنترنت داخل البلدية جيدة تساعد على أداء المهام بفعالية.					
09	يتم تحديث الأنظمة والأجهزة الرقمية بشكل مستمر.					
10	تملك البلدية نظاماً يضمن أمن وسرية المعلومات.					
البعد الثالث: القيادة الرقمية						
11	تدعم الإدارة العليا في البلدية مشاريع التحول الرقمي .					
12	تحفز البلدية الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية في أداء أعمالهم					
13	تتخذ الإدارة قرارات من شأنها دعم وتطوير العمل الرقمي داخل البلدية.					
14	توفر القيادة التكوين اللازم للموظفين لمواكبة التحول الرقمي.					
البعد الرابع: الثقافة الرقمية						
15	تعمل البلدية على نشر ثقافة التعلم والتطوير الرقمي بين الموظفين.					
16	يشجع مناخ العمل داخل البلدية على استخدام التكنولوجيا الرقمية.					
17	يتقبل الموظفون التغيير المرتبط بتطبيق التحول الرقمي.					
18	يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء والخدمة العمومية.					

19	يسهم التعاون بين الموظفين في إنجاح تطبيقات التحول الرقمي.					

المحور الثاني: الأداء داخل بلدية المدية

يرجى وضع علامة (X) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد البلدية على هيكل تنظيمي مرن وفعال يضمن سرعة الإنجاز في العمل					
02	يوجد تنسيق فعال بين مختلف أقسام البلدية يضمن دقة البيانات.					
03	إجراءات العمل في البلدية سريعة تضمن رضا المواطنين وتسهل خدمتهم					
04	أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى التقليل من الأخطاء في العمل.					
05	أصبحت إجراءات العمل أكثر مرونة بفضل تطبيق التحول الرقمي.					
06	يساعد التحول الرقمي على سرعة تبادل المعلومات بين الموظفين.					
07	ساهم التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.					
08	أدى استخدام الوسائل الرقمية إلى رفع إنتاجية الموظفين.					
09	تهتم البلدية باستخدام الوسائل الرقمية في التواصل الداخلي والخارجي.					

10	تسعى البلدية لخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار من أجل تحسين الأداء.					
11	يتم توظيف برامج التدريب المستمر لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.					
12	يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم.					
13	يسعى الموظفون إلى تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.					
14	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					
15	تعتمد البلدية على معايير واضحة في تقييم الأداء.					
16	تشجع البلدية الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.					
17	تعتمد البلدية على التعلم المستمر لتحسين الأداء.					

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
د. خليفي سمية	**أستاذ محاضر ب**	**جامعة المدية**
د. بوعلاقة نورة	**أستاذ محاضر ب**	**جامعة المدية**
د. ريم عمام	**أستاذ محاضر ب**	**جامعة المدية**
د. بن ميري مصطفى	**أستاذ محاضر ب**	**جامعة المدية**

الملحق رقم (03): إختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة(شابيرو ويلك)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
M1	093،	40	200*،	979،	40	667،
M2	082،	40	200*،	979،	40	662،

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستراتجية الرقمية

Corrélations

		Ma	A1	A2	A3	A4	A5
Ma	Corrélation de Pearson	1	769**،	839**،	694**،	902**،	865**،
	Sig. (bilatérale)		000،	000،	000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
A1	Corrélation de Pearson	769**،	1	818**،	260،	547**،	536**،
	Sig. (bilatérale)	000،		000،	105،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
A2	Corrélation de Pearson	839**،	818**،	1	451**،	604**،	593**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،		004،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
A3	Corrélation de Pearson	694**،	260،	451**،	1	662**،	515**،
	Sig. (bilatérale)	000،	105،	004،		000،	001،
	N	40	40	40	40	40	40
A4	Corrélation de Pearson	902**،	547**،	604**،	662**،	1	807**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	000،		000،
	N	40	40	40	40	40	40
A5	Corrélation de Pearson	865**،	536**،	593**،	515**،	807**،	1
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	001،	000،	
	N	40	40	40	40	40	40

01 (bilatéral).،**. La corrélation est significative au niveau 0

الملحق رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد البنية التحتية

Corrélations

		Mb	B1	B2	B3	B4	B5
Mb	Corrélation de Pearson	1	636**،	822**،	868**،	705**،	658**،
	Sig. (bilatérale)		000،	000،	000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
B1	Corrélation de Pearson	636**،	1	285،	414**،	379*،	297،
	Sig. (bilatérale)	000،		074،	008،	016،	063،
	N	40	40	40	40	40	40
B2	Corrélation de Pearson	822**،	285،	1	727**،	451**،	566**،
	Sig. (bilatérale)	000،	074،		000،	004،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
B3	Corrélation de Pearson	868**،	414**،	727**،	1	565**،	455**،
	Sig. (bilatérale)	000،	008،	000،		000،	003،
	N	40	40	40	40	40	40
B4	Corrélation de Pearson	705**،	379*،	451**،	565**،	1	168،
	Sig. (bilatérale)	000،	016،	004،	000،		301،
	N	40	40	40	40	40	40
B5	Corrélation de Pearson	658**،	297،	566**،	455**،	168،	1
	Sig. (bilatérale)	000،	063،	000،	003،	301،	
	N	40	40	40	40	40	40

01 (bilatéral).،**. La corrélation est significative au niveau 0

05 (bilatéral).،*. La corrélation est significative au niveau 0

الملحق رقم (06): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة الرقمية

Corrélations

		Mc	C1	C2	C3	C4
Mc	Corrélation de Pearson	1	853**،	873**،	908**،	866**،
	Sig. (bilatérale)		000،	000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40
C1	Corrélation de Pearson	853**،	1	676**،	690**،	663**،
	Sig. (bilatérale)	000،		000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40

C2	Corrélation de Pearson	873**،	676**،	1	784**،	615**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،		000،	000،
	N	40	40	40	40	40
C3	Corrélation de Pearson	908**،	690**،	784**،	1	706**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،		000،
	N	40	40	40	40	40
C4	Corrélation de Pearson	866**،	663**،	615**،	706**،	1
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	000،	
	N	40	40	40	40	40

01 (bilatéral).،**. La corrélation est significative au niveau 0

الملحق رقم (07): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الرقمية

Corrélations

		Md	D1	D2	D3	D4	D5
Md	Corrélation de Pearson	1	659**،	876**،	625**،	687**،	812**،
	Sig. (bilatérale)		000،	000،	000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
D1	Corrélation de Pearson	659**،	1	630**،	074،	181،	420**،
	Sig. (bilatérale)	000،		000،	648،	264،	007،
	N	40	40	40	40	40	40
D2	Corrélation de Pearson	876**،	630**،	1	393*،	416**،	666**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،		012،	008،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
D3	Corrélation de Pearson	625**،	074،	393*،	1	539**،	391*،
	Sig. (bilatérale)	000،	648،	012،		000،	013،
	N	40	40	40	40	40	40
D4	Corrélation de Pearson	687**،	181،	416**،	539**،	1	515**،
	Sig. (bilatérale)	000،	264،	008،	000،		001،
	N	40	40	40	40	40	40
D5	Corrélation de Pearson	812**،	420**،	666**،	391*،	515**،	1
	Sig. (bilatérale)	000،	007،	000،	013،	001،	
	N	40	40	40	40	40	40

01 (bilatéral).،**. La corrélation est significative au niveau 0

05 (bilatéral).،*. La corrélation est significative au niveau 0

الملحق رقم (08): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء داخل بلدية المدية

Corrélations

		M2	E1	E2	E3	E4	E5	E6
M2	Corrélation de Pearson	1	680**،	639**،	699**،	620**،	685**،	692**،
	Sig. (bilatérale)		000،	000،	000،	000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E1	Corrélation de Pearson	680**،	1	739**،	526**،	496**،	235،	391*،
	Sig. (bilatérale)	000،		000،	000،	001،	144،	013،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E2	Corrélation de Pearson	639**،	739**،	1	585**،	457**،	259،	427**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،		000،	003،	107،	006،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E3	Corrélation de Pearson	699**،	526**،	585**،	1	690**،	431**،	496**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،		000،	006،	001،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E4	Corrélation de Pearson	620**،	496**،	457**،	690**،	1	569**،	561**،
	Sig. (bilatérale)	000،	001،	003،	000،		000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E5	Corrélation de Pearson	685**،	235،	259،	431**،	569**،	1	636**،
	Sig. (bilatérale)	000،	144،	107،	006،	000،		000،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E6	Corrélation de Pearson	692**،	391*،	427**،	496**،	561**،	636**،	1
	Sig. (bilatérale)	000،	013،	006،	001،	000،	000،	
	N	40	40	40	40	40	40	40

01 (bilatéral).،**. La corrélation est significative au niveau 0

05 (bilatéral).،*. La corrélation est significative au niveau 0

Corrélations

		M2	E7	E8	E9	E10	E11	E12
M2	Corrélation de Pearson	1	546**،	458**،	657**،	636**،	729**،	668**،
	Sig. (bilatérale)		000،	003،	000،	000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E7	Corrélation de Pearson	546**،	1	356*،	239،	218،	040،	052،
	Sig. (bilatérale)	000،		024،	138،	176،	807،	749،

	N	40	40	40	40	40	40	40
E8	Corrélation de Pearson	458**،	356*،	1	339*،	159،	376*،	231،
	Sig. (bilatérale)	003،	024،		032،	326،	017،	152،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E9	Corrélation de Pearson	657**،	239،	339*،	1	602**،	538**،	497**،
	Sig. (bilatérale)	000،	138،	032،		000،	000،	001،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E10	Corrélation de Pearson	636**،	218،	159،	602**،	1	627**،	458**،
	Sig. (bilatérale)	000،	176،	326،	000،		000،	003،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E11	Corrélation de Pearson	729**،	040،	376*،	538**،	627**،	1	625**،
	Sig. (bilatérale)	000،	807،	017،	000،	000،		000،
	N	40	40	40	40	40	40	40
E12	Corrélation de Pearson	668**،	052،	231،	497**،	458**،	625**،	1
	Sig. (bilatérale)	000،	749،	152،	001،	003،	000،	
	N	40	40	40	40	40	40	40

01 (bilatéral).،**. La corrélation est significative au niveau 0

05 (bilatéral).،*. La corrélation est significative au niveau 0

Corrélations

		M2	E13	E14	E15	E16	E17
M2	Corrélation de Pearson	1	691**،	608**،	609**،	744**،	729**،
	Sig. (bilatérale)		000،	000،	000،	000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
E13	Corrélation de Pearson	691**،	1	604**،	390*،	446**،	316*،
	Sig. (bilatérale)	000،		000،	013،	004،	047،
	N	40	40	40	40	40	40
E14	Corrélation de Pearson	608**،	604**،	1	373*،	425**،	254،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،		018،	006،	114،
	N	40	40	40	40	40	40
E15	Corrélation de Pearson	609**،	390*،	373*،	1	538**،	534**،
	Sig. (bilatérale)	000،	013،	018،		000،	000،
	N	40	40	40	40	40	40
E16	Corrélation de Pearson	744**،	446**،	425**،	538**،	1	554**،
	Sig. (bilatérale)	000،	004،	006،	000،		000،
	N	40	40	40	40	40	40

E17	Corrélation de Pearson	729**،‹	316*،‹	254،‹	534**،‹	554**،‹	1
	Sig. (bilatérale)	000،‹	047،‹	114،‹	000،‹	000،‹	
	N	40	40	40	40	40	40

01 (bilatéral).،‹**. La corrélation est significative au niveau 0

05 (bilatéral).،‹*. La corrélation est significative au niveau 0

الملحق رقم (09): اختبار الثبات لمحور التحول الرقمي (ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
931،‹	19

الملحق رقم (10): اختبار الثبات لمحور الأداء داخل بلدية المدية (ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
915،‹	17

الملحق رقم (11): اختبار الثبات لأداة الدراسة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
956،‹	36

الملحق رقم(12): التحليل الوصفي لمتغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	5،57	5،57	5،57
	أنثى	17	5،42	5،42	0،100
	Total	40	0،100	0،100	

الملحق رقم (13): التحليل الوصفي لمتغير العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	5	5،12	5،12	5،12
	من 30 إلى 40 سنة	14	0،35	0،35	5،47
	من 40 غلى 50 سنة	21	5،52	5،52	0،100
	Total	40	0،100	0،100	

الملحق رقم (14): التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي او اقل	8	0،20	0،20	0،20
	تقني	6	0،15	0،15	0،35
	تقني سامي	2	0،5	0،5	0،40
	ليسانس	9	5،22	5،22	5،62
	ماستر	15	5،37	5،37	0،100
	Total	40	0،100	0،100	

الملحق رقم (15): التحليل الوصفي لمتغير المنصب الوظيفي

المنصب_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	6	0،15	0،15	0،15
	رئيس مصلحة	3	5،7	5،7	5،22
	موظف إداري	27	5،67	5،67	0،90
	تقني	4	0،10	0،10	0،100
	Total	40	0،100	0،100	

الملحق رقم (16): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية في العمل

الأقدمية_في_العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	5،7	5،7	5،7
	من 5 غلى 10 سنوات	10	0،25	0،25	5،32
	من 10 الى 15 سنة	15	5،37	5،37	0،70
	اكثر من 15 سنة	12	0،30	0،30	0،100
	Total	40	0،100	0،100	

الملحق رقم (17): التحليل الوصفي لمتغير الحالة العائلية

الحالة_العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	10	0،25	0،25	0،25
	متزوج	29	5،72	5،72	5،97
	مطلق	1	5،2	5،2	0،100
	Total	40	0،100	0،100	

الملحق رقم (18): التحليل الوصفي لعبارات بعد الاستراتجية الرقمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	40	93،3	971،
A2	40	78،3	947،
A3	40	80،3	853،
A4	40	33،3	207،1
A5	40	48،3	154،1
Ma	40	6600،3	84392،
N valide (liste)	40		

الملحق رقم (19): التحليل الوصفي لعبارات بعد البنية التحتية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	40	65،3	001،1

B2	40	75،3	032،1
B3	40	48،3	154،1
B4	40	35،3	075،1
B5	40	80،3	966،
Mb	40	6050،3	77590،
N valide (liste)	40		

الملحق رقم (20): التحليل الوصفي لعبارات بعد القيادة الرقمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C1	40	78،3	891،
C2	40	70،3	992،
C3	40	48،3	012،1
C4	40	30،3	159،1
Mc	40	5625،3	88750،
N valide (liste)	40		

الملحق رقم (21): التحليل الوصفي لعبارات بعد الثقافة الرقمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
D1	40	28،3	086،1
D2	40	20،3	305،1
D3	40	73،3	960،
D4	40	38،3	897،
D5	40	95،3	986،
Md	40	5050،3	77524،
N valide (liste)	40		

الملحق رقم (22): التحليل الوصفي لعبارات محور الأداء داخل بلدية المدية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E1	40	65،3	122،1
E2	40	58،3	083،1
E3	40	55،3	986،

E4	40	10،4	709،
E5	40	85،3	864،
E6	40	98،3	974،
E7	40	95،3	815،
E8	40	93،3	694،
E9	40	43،3	903،
E10	40	20،3	067،1
E11	40	15،3	027،1
E12	40	28،3	933،
E13	40	23،3	920،
E14	40	03،3	143،1
E15	40	25،3	127،1
E16	40	18،3	152،1
E17	40	25،3	214،1
M2	40	5029،3	64794،
N valide (liste)	40		

الملحق رقم (23): اختبار الإنحدار للاستراتجية الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	698[a]،	487،	473،	47036،

Ma،a. Prédicteurs : (Constante)

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	966،7	1	966،7	009،36	000[b]،
	Résidu	407،8	38	221،		
	Total	373،16	39			

a. Variable dépendante : M2

Ma،b. Prédicteurs : (Constante)

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	543،1	335،		605،4	000،
	Ma	536،	089،	698،	001،6	000،

a. Variable dépendante : M2

الملحق رقم (24): اختبار الإنحدار للبنية التحتية في الأداء داخل بلدية المدية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	630[a]،	397،	381،	50993،

Mb،a. Prédicteurs : (Constante)

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	492،6	1	492،6	968،24	000[b]،
	Résidu	881،9	38	260،		
	Total	373،16	39			

a. Variable dépendante : M2

Mb،b. Prédicteurs : (Constante)

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	607،1	388،		144،4	000،
	Mb	526،	105،	630،	997،4	000،

a. Variable dépendante : M2

الملحق رقم (25): اختبار الإنحدار للقيادة الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	635[a]،	403،	388،	50705،

Mc،a. Prédicteurs : (Constante)

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6،604	1	6،604	25،685	،000[b]
	Résidu	9،770	38	،257		
	Total	16،373	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante)، Mc

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1،851	،336		5،516	،000
	Mc	،464	،091	،635	5،068	،000

a. Variable dépendante : M2

الملحق رقم (26): اختبار الإنحدار للثقافة الرقمية في الأداء داخل بلدية المدية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،758[a]	،575	،564	،42803

a. Prédicteurs : (Constante)، Md

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9،411	1	9،411	51،369	،000[b]
	Résidu	6،962	38	،183		
	Total	16،373	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante)، Md

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1،282	،317		4،042	،000
	Md	،634	،088	،758	7،167	،000

a. Variable dépendante : M2

الملحق رقم (27): اختبار الإنحدار للتحول الرقمي في الأداء داخل بلدية المدية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	801[a]،	641،	632،	39329،

M1،a. Prédicteurs : (Constante)

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	496،10	1	496،10	856،67	000[b]،
	Résidu	878،5	38	155،		
	Total	373،16	39			

a. Variable dépendante : M2

M1،b. Prédicteurs : (Constante)

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	829،	330،		510،2	016،
	M1	746،	091،	801،	237،8	000،

a. Variable dépendante : M2