

## تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في تثمين الأداء الإداري

**Activating Digitization In Public Service And Its Role In Improving  
Administrative Performance**Nacera Zair – د/ نصيرة زاير<sup>1</sup>، أ.د khadidja Achour أ.د/ خديجة عاشور<sup>2</sup>

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة مخبر الدراسات في تنمية الثقافة والشخصية nacerazair5@gmail.com

Mursali abdullah tipaza university center, laboratory of studies in the  
development of culture and personality nacerazair5@gmail.comجامعة الجزائر<sup>2</sup> (أبو القاسم سعد الله) khadidja.achour213@gmail.com

المؤلف المرسل : زاير نصيرة Nacera zair الإيميل : nacerazair5@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/06/ 09

تاريخ الاستلام: 2024/03/ 10

**الملخص:**

يهدف هذا المقال إلى توضيح تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في ترشيد الأداء الوظيفي ببلدية شراكة لتحقيق هذا الهدف تم استخدام ملاحظة بسيطة من أجل التقرب من عناصر المديرية الإدارية بالبلدية وكذا تم إعداد استبانة خضعت للتحكيم و تم توزيعها على أفراد العينة و التي قدرت ب ( 60 ) موظف يتوزعون على مختلف المديرية الادارية و حساب الخصائص السيكومترية و توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توجهات الخدمة العمومية نحو تعميم الرقمنة في كافة المديرية لتثمين الأداء الوظيفي.
- تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات.
- الاعتماد على صنّاع المعرفة لتسهيل تطبيق الرقمنة من أجل تحسين و تبسيط الإجراءات للحصول على جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الخدمة، العمومية، الأداء، الوظيفي.

**Abstract:**

This article aims to clarify the activation of digitization Sharaga and to achieve this goal was us'd a simple note in order to get 1«ser to the elements of the administrative directorates in the municipality as well as the preparation of a questionnaire» that was subject to arbitration and was distributed to the members of the sample, which was estimated by ( 60) employees distributed to the various administrative directorates and the calculation of psychometric characteristics and the study found the following :

-Public service orientations towards the popularization of digitization in all directorates to value job ethics.

-Digitization contributes to rationalizing job performance through good employment of information technology.

-Relying on knowledge makers to facilitate the application of digitization in order to improve and simplify procedures for obtaining quality services.

**Keywords:** digitalization; public service; job performance;

**1 . مقدمة:**

تعتبر الرقمنة من الوسائل التي أصبحت حتمية العصر و لهذا فرضت حياة الإنسان ممارسة أنشطة عديدة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أصبحت الثقافة الرقمية جزء لا يتجزأ من المجتمعات الحديثة و قد أكدت العديد من الدراسات أن تفعيل الرقمنة أصبحت ضرورة لا مفر منها معتمدين في دراساتهم على منهجيات و إشكاليات مختلفة نذكر من بينها تنيو ودهان ، لحر و بن زيدان، قاسمي و ملوكي .

و أشار أبو المغايب<sup>1</sup> إن التخطيط هو الأداة التي توضح الإستراتيجية لذا يعتبر وضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية عاملا حاسما و مهما يعول عليه في نجاح المراحل التنفيذية داخل المنظمة.

و أضاف عبد الغني<sup>2</sup> أن تنمية الأعمال تتم من خلال التنسيق الالكتروني فالمؤسسات بحاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هيكلها و دمج الأنشطة و الفعاليات الالكترونية باستراتيجياتها مع التحديث إجراءات العمل بما تتواءم مع التطورات التكنولوجية الجديدة , و أكد إبراهيم<sup>3</sup> أن التحول للإدارة الالكترونية يحتاج إلى إعادة تصميم العملية الإدارية و تغيير أنماطها و أشكالها و أساليبها بما يتفق مع خصائص هذا العصر .

و منه يمكن فهم هذا الإقبال نحو استخدام وسائل و أدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة , سواء كانت المتعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد , و تعتبر الجزائر من بين الدول التي وضعت استراتيجيات لتعميم الرقمنة في مختلف جوانب الحياة من خلال إطلاق مشروع " الجزائر الالكترونية " تحت وصاية وزارة البريد و الاتصالات و تضمنت سياستها برامج تسعى إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال بهدف بناء مجتمع المعلومات حيث ركزت جهود الإصلاح في الجزائر منذ سنة 2000 على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتطلق بعد ذلك مبادراتها الالكترونية سنة 2008 تحت اسم " الجزائر الالكترونية " <sup>4</sup>.

وباعتبار القطاع العمومي من أوائل القطاعات التي استفادت بشكل كبير من التطبيقات الرقمية و اخص بالذكر الخدمة العمومية التي هي صلب اهتماماتنا سعت الدولة جاهدة من اجل تحسين أداء الإدارات العمومية وتسريع وظائفها اذا عملت الدولة على وضع الخطوة الأولى في طريق التكنولوجيا بإعلانها فتح أول بلدية الكترونية بالجزائر التي تركز على التكنولوجيات الحديثة بحي ( 500 ) مسكن بباتنة ليتم تعميمه بعد ذلك لكافة البلديات على المستوى الوطني وتعمل هذه التقنية على بحسيد إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يلجأ المواطن إلى مقر الحالة المدنية بالبلدية هذه التجربة الرائدة للبلدية الالكترونية تضم كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين. <sup>5</sup>

و من اجل إدارة هذا الموضوع بصورة علمية و منهجية تمت ترجمة هذه الإشكالية و صياغتها على شكل

سؤال رئيسي :

— فيما تتمثل توجهات تطبيق الرقمنة لثمين الأداء الوظيفي في المديرات الإدارية لبلدية شراكة .

و تفرعت عنه سؤالين :

— كيف تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي ؟

— ما هو دور صنّاع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ؟

## أسباب اختيار الموضوع :

- \_ الميول الشخصي و اهتمامنا بالمواضيع الراهنة و بالضبط موضوع الرقمنة بمختلف اشكاليتها (التحول الرقمي، الفجوة الرقمية، التداعيات الرقمية، الإبداع الرقمي ...).
- \_ الأهمية البالغة التي تكتسبها الرقمنة في العمل على تطوير مستويات الخدمات العامة و الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة الالكترونية ساعين إلى الوصول إلى تبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقات تكنولوجية حديثة تساعدها على تقديم أحسن و أجود الخدمات .
- \_ الاطلاع على الفجوة الرقمية في الإدارات العمومية .

## أهمية الموضوع :

- تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و بالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح دور الرقمنة على دوام حسن الأداء الوظيفي للخدمة العمومية و السير الحسن للإدارة و مدى استيعاب التكنولوجيات الحديثة و ترسيخها على ارض الواقع في الإدارات و تبني استراتيجيات واضحة الاهداف والمعالم لتفادي منطوق الشبابيك خاصة أمام ارتفاع المستوى الثقافي والاجتماعي للشعوب و ازدياد وعيهم بمشاكلهم و حاجاتهم الاجتماعية وكذا تزايد المنظمات و المؤسسات والجمعيات التي تدافع عن مصالحهم و حقوقهم و بالشفافية والجودة وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الرشيد .

## أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- \_ السعي إلى تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة وذلك في ضوء معايير موضوعية لقياس الجودة في الإدارات.
- \_ إحداث تغييرات في أساليب تقديم الخدمات و المنافع العامة للمواطنين , أي إعادة آلية هندسة وهيكلة الأنشطة و العمليات و الإجراءات الإدارية .

\_\_ التوجه نحو تحقيق حاجات المجتمع بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل و التعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على الوسائل الالكترونية و تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.

\_\_ الاستفادة من المميزات الرئيسية للتطبيقات الرقمية و التي تتمثل بصورة مباشرة في السرعة و الدقة في انجاز المعاملات و تقليل و الجهد و التكلفة و بصورة غير مباشرة منع التراحم أمام المصالح , القضاء على مشكل تكديس الأوراق .

\_\_ إدراج و توضيح و تبيان الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في البلدية و العمل على القضاء على الأساليب التقليدية.

\_\_ معرفة الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحكمه بالرقمنة و إسهاماته في تقديم الأحسن و الأجود في الخدمات المقدمة .

### الجانب النظري للدراسة :

يعتبر الجانب النظري الخلفية التي تحدد مسارات البحث و توجيهاته من بدايتها إلى نهايتها , فيستوجب منا حصر الموضوع في إطار العام و الإجرائي . لذلك لا بد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة و منه تم التطرق إلى أدبيات حول الرقمنة , و أدبيات حول الأداء الوظيفي .

### 1. مفهوم الرقمنة :

تعددت وتنوعت المفاهيم المتعلقة بالرقمنة واتفق جلهم ولا أقول كلهم على أنها:

\* كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من الشكل القديم والتقليدي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر\* .

وعرفها أيضا أحمد :

\*الرقمنة هي استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال و العمليات و توفير فرص جديدة لتوليد الثروة للتنمية المستدامة\*<sup>6</sup>

وتعرف أيضا: أنها عملية نقل أي نوع من الوثائق ( الورقي ) إلى الصنف الرقمي أي عملية تحويل النصوص المكتوبة، المطبوعة أو المخطوطة من صيغتها الورقية إلى صيغتها الرقمية لتصبح قابلة للمعاينة في شاشات الحاسوب .<sup>7</sup>

أيضا يمكن تعريفها أنها عملية استنساخ رقمية تعمل على تحويل الوثيقة أيًا كان صنفها إلى سلسلة رقمية متبوع هذا العمل التقني بعمل فكري لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل الفهرسة والجدولة و تمثيل محتوى النص المرقم.<sup>8</sup>

من خلال ما تقدم ما تقدم يمكن القول أن الرقمنة تتضمن جميع الأنشطة الالكترونية الناتجة عن حصول على بيانات و استخدامها و التي تسمح بمعالجة المعلومات و تحويلها بكل دقة و كفاءة للحصول على أجود الخدمات .

تماشيا مع هذا فإن مصطلح الرقمنة بأخذ عدة معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه إذا يرتبط هذا المفهوم بالإدارة الالكترونية بحيث يؤكد الكثير من الباحثين على نفس المعنى للمفهومين، فالرقمنة هي الإدارة الالكترونية و تعرف بأنها " إستراتيجية إدارة لعصرنة المعلومات مع استغلال امثل لمصادر المعلومات.

أي إنها إدارة بلا ورق و وسيلة لرفع أداة و كفاءة السلطة و تعتمد أساسا على وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة .

من هذا المنطلق فان الرقمنة حسب ما ورد سابقا فإنها تأخذ إشكالا عديدة و متعددة يمكن أن نوجزها فيمايلي :

\_\_ الرقمنة في شكل صورة تشمل الكتب ,المخطوطات القديمة خاصة في دراسة القيم الفنية.<sup>9</sup>

\_\_ الرقمنة في شكلها النصي يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع وثائق الالكترونية.

\_\_الرقمنة في شكل اتجاهي: يعتمد على عرض واستبدالها من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي يهدف تبادل

ونشر المعلومات المقروءة الكترونيا.<sup>10</sup>

## 1.1 فوائد الرقمنة :

تسعى الرقمنة إلى الحصول على مزايا كثيرة موجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للأفراد والمؤسسات العامة و الخاصة و من بين هذه الفوائد نذكر :

- \_ حسن تنظيم العمليات الإنتاجية و تحسين الأداء الوظيفي .
- \_ العمل على القضاء على البيروقراطية و الروتين الموجود في الإدارة القديمة .
- \_ تنظيم قواعد عمل جيدة و بيئة عمل جيدة مختلفة عن بيئة للحكومة التقليدية .
- \_ التأكد من حفظ المعلومات و الوثائق الاصلية
- \_ حمايتها من التلف و ذلك من خلال عمل نسخ الالكترونية من الوثائق المطلوبة
- \_ إمكانية الحصول على كل ما تحتاج خلال وقت قصير
- \_ يمكن لأعداد كبيرة الحصول على معلومات في نفس الوقت
- \_ إمكانية حفظ كميات ملفات كبيرة و كثيرة ذلك أن الأرشيفات الالكترونية لا تحتاج إلى مساحات كبيرة للتخزين.
- \_ إمكانية حمل ملفات لأنها محملة بطريقة الكترونية حيث قد تكون على قرص ليزري
- \_ القدرة على التعامل مع شركات متعددة في نفس الوقت و عن بعد وهو ما يسهل من إيصال الخدمات للجميع.<sup>11</sup>

## 2.1 متطلبات الرقمنة :

- \_ القوى البشرية المؤهلة (صناع المعرفة) : تحتاج مشاريع الرقمنة بجودة عالية إلى تكاتف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين فكلما كان الموظفون مؤهلون يمتلكون مهارات و كفاءات عالية كان ذلك مساعد لمؤسسة إذ يعتبرون العنصر البشري المغذي للمعلومات و المستقبل لها و رأس المال الحقيقي لأي مشروع .

- **الموارد المالية :** تحتاج مشاريع الرقمنة إلى توفير موارد مالية لاقتناء معدات اللازمة للعمليات الرقمية وكذا صيانتها .
- **المعدات و الأجهزة :** لا يقوم أي مشروع بدون توفر أجهزة لازمة للقيام بالعمليات المراد تحقيقها لذا فان المتطلبات الأساسية لمشروعات الرقمنة تستوجب توفر معدات و أجهزة للقيام بالعمليات الرقمية.<sup>12</sup>

### 3.1 عوامل نجاح الرقمنة الإدارية :

- من بين أبرز عوامل أنجاح عملية الرقمنة الإدارية هي:
- تحقيق التوثيق الالكتروني للمعاملات الإدارية للمختلفة .
- إلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف و التزوير .
- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير .
- التطوير المستمر لإجراءات العمل و محاولة توضيحها للموظفين.
- تحسين مستوى أداء الخدمات .
- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف, تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية.<sup>13</sup>

### 4.1 التحديات لتحقيق الإدارة الرقمية:

- تواجه الدول العديد من التحديات لتطبيق الرقمنة و خاصة الدول النامية و يمكن أن نختصرها فيما يلي:<sup>14</sup>
- يحتاج قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى قيادات و إمكانيات مؤسسية كي يتمكن من تخطيط استراتيجيات الرقمنة و تطبيقها عن طريق دمج فرص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاستثمارات في استراتيجيات التنمية.



-السعي إلى بناء شراكات مع المجتمع المدني و القطاع الخاص.

- إعطاء الأولوية للتدريب و إدارة التغيير لدى الكفاءات و الذي يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لهذا يرى كل من C.Rocher و C.Dessouse انه إذا لم تتوفر الكفاءات البشرية المتخصصة في تقنيات المعلومات و تطبيقها و تفتقر إلى الإمكانيات و الخبرات اللازمة لمعالجتها ينبغي اللجوء إلى جهات خارجية متخصصة في الرقمنة .

و تعتمد إشكالية اختيار بين الرقمنة في داخل المؤسسة أو خارجها على السياسة العامة والاستراتيجية التي يتم تبنيها و كذلك على حجم المخصصات المالية و الميزانية للقيام بهذه العملية.<sup>15</sup>

## 2. مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء مفهوماً جديداً بالاهتمام لجميع المؤسسات حيث يستخدم على نطاق واسع لكن من الصعب إعطائه تعريف محدد و بسيط نظراً لتعدد الأبعاد التي يتكون منها. فمنهم من يرى " انه سلوك يستخدمه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق غايات المؤسسة على أن يتم تدعيمه إدارات المؤسسة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب " .

وأشار الكثير من الباحثين على أنه التمييز بين السلوك والأداء والإنجاز، إذ يعتبرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة , أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثار أو نتائج بعد يتوقف الأفراد عن العمل , بينما الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي هو تعبير عن الأعمال و النتائج معا " <sup>16</sup> ويمكن تعريفه أيضا بأنه: " هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج و إجراء التحويلات والكمية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة" <sup>17</sup>

ونشير أيضا إلى تعريف آخر " درجة تحقيق و إنهاء المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد من متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث تداخل أو لبس بين الأداء والجهد , فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>18</sup> ويمكن القول أن الأداء هو المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها

## 1.2 عناصر الأداء :

- \_\_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة : تشمل المعارف و المهارات الفنية و الخلفية العاملة للوظيفة .
- \_\_ كمية العمل المنجزة : مقدار العمل المنجز في الظروف العادية و مقدار سرعة الانجاز .
- \_\_ المثابرة و الوثوق : القدرة على تحمل المسؤولية و التفاني و الجدية في العمل .
- \_\_ بيئة العمل : توفر مناخ ملائم للعمل و يجعل العامل قادر على الإنجاز بكل ارتياحية.<sup>19</sup>

## 2.2 تطوير الأداء :

أشار العديد من الباحثين أن الأداء يعتبر مطلباً أساسياً و مستمرا اذ يشير إلى التحسين المستمر للأداء والعمل المتواصل نحو تحقيق الأهداف ولا يتم ذلك إلا بحضور العناصر التالية :

**تخطيط الأداء :** تحديد الأهداف المطلوبة و تصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ .

**تسيير الأداء :** توفير مستلزماته و توفير التوجيه القائمين

**متابعة الأداء و تقييمه :** سواء من حيث السرعة أو الكمية أو النظافة أو الجودة و بناء على ذلك يتم التحديد فجوة الأداء حتى يتمكن من الوصول للعلاج و عودة الأداء إلى المستوى المطلوب .

**تثمين الأداء :** معرفة أسباب الفجوة سواء أكان مصدرها عيوب في مهارات القائمين بالأداء ومعارفهم أو تغيير في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء و هذا يتطلب العلاج المناسب مثل تدريب القائمين بالتنفيذ استبدال التقنيات أو تعديل تصميم الأداء .

الارتقاء الأداء : البحث عن تقنيات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء و تنظيم علاقاتهم من خلال نماذج متقدمة في تتمين الأداء .

تمكين القائمين بالأداء و تعويضهم : وذلك بتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء و تحفيزهم و صرف رواتبهم و مكافآتهم بحسب مستويات الأداء و جودته، و هذا ما يوضح لنا أن تطوير الأداء هو عملية مقننة وذات أسس و قواعد يتم التقييم في ضوءها و توفير النظم الإدارية و الداعمة لتطوير الأداء من خلال توفير المشاركة الفاعلة بين العناصر العملية الإدارية في التخطيط و اتخاذ القرارات و تنمية الاتصال و توفير التقنيات الحديثة الإدارة و التدريب عليها .

### 3.2 تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء غير مقتصرة على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء أداء أعمالهم بل أصبح يركز على الارتقاء الإداري بكل أبعاده، حيث تنوعت منافع تقييم الأداء اذ انه يستهدف اظهار واكتشافها عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحسين أدائهم و تحفيز العاملين و إثارة دافعية ادارة المؤسسة إلى استخدام تقنيات و طرق تقييم الأداء بدقة وموضوعية.<sup>20</sup>

### 4.2 العوامل المؤثرة في الأداء :

— غياب الأهداف المحددة : أي غياب الخطط التفصيلية للعمل .  
 — عدم إشراك العاملين: عدم تفعيل العاملين و اشراكهم في التخطيط و صنع القرارات.  
 — اختلافات مستويات الأداء : فشل الأساليب الإدارية التي تربط بين مستويات الأداء و المرادوية المادية و المعنوية.

— الرضى الوظيفي : انخفاض الأداء أو عدم الرضى عنه يؤدي إلى ضعفه.

— التسبب الإداري : ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة .

غياب الأمن الوظيفي : عدم وجود حالة من الطمأنينة و الاستقرار في العمل

غياب العدالة التنظيمية : أي الأجر المناسب وحوافز العمل و هذا ما يجعل العامل يفقد الدافعية.<sup>21</sup>

## 5.2 التحديات في الأداء:

يكون الكثير العديد من التحديات العالمية والتي تتمثل في التطور التقني و نظم المعلومات و الخوض في عالم الحكومة الالكترونية سمحت بالزيادة في الحاجة إلى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز و زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية و زيادة الإنتاجية و الجودة و التحسين المستمر للأداء، لذلك لا بد على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر التي تساعد في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة كالتحسين المستمر و استثمار الوقت.

## 3. الإجراءات المنهجية للدراسة :

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته و تكمن أهميته إذ أنه يتضمن مجالات الدراسة نذكر منها: المجال المكاني و المجال البشري و الزماني و كذا أساليب العرض الإحصائي و المنهج المعتمد و العينة المختارة .

### 1.3 مجالات الدراسة :

المجال المكاني : أجريت الدراسة ببلدية الشراكة ولاية الجزائر.

المجال البشري : يعني المجال البشري تحديد مجتمع البحث حيث يستطيع أن يتكون من جملة أفراد أو عدة جماعات و اشتمل المجال البشري في بحثنا على 60 موظف في بلدية الشراكة من مختلف المديريات .

المجال الزماني : استغرقت مدة الدراسة مراحل متعددة لإتمامها فعلى العموم يمكن حصرها بين

شهر فيفري إلى غاية أواخر شهر جوان سنة 2023 .

### 2.3 المنهج :

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً و كيفياً حيث يمكننا من وصف و تشخيص موضوع البحث كما يساعدنا على تجميع الحقائق و تبويبها و تحليلها و يلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من اجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو بذلك يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث .

### 3.3 العينة :

كانت العينة عينة قصدية و هي تستخدم عندما يريد الباحث دراسة ما تم تحديده و يقوم هنا الباحث باختيار العينة التي يرى إنها تحقق أغراض الدراسة اختياراً حراً يبين على أساس مسلمات أو معلومات مسبقة كافية و دقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها و بمأن موضوع بحثنا حول الرقمنة و دورها في تتمين الأداء استوجب علينا قصد الموظفين الذين يستخدمون الرقمنة في وظيفتهم و استثنينا الموظفين الذين يزاولون عملهم بالنمط التقليدي و هذا عبر مختلف المديرية المتواجدة بالبلدية حيث تم ضبط العينة ب 60 موظف يتوزعون على مختلف المديرية و عليه فقد تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية ( القصدية) .

### 4.3 أدوات الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة فاعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الملاحظة أثناء إجراء الدراسة الميدانية ببلدية شراكة للتقرب إلى المبحوثين و كشف ماردنا البحث فيه و أداة الاستبانة حيث تم توزيعها على موظفي البلدية لأجل معرفة تفعيل الرقمنة و دورها في تتمين الأداء و قسمنا الاستبانة إلى ثلاث محاور محور: خاص بالبيانات الشخصية و محور خاص بتفعيل الرقمنة و المحور الأخير خاص بتتمين الأداء .

## الجانبا التطبيقى للدراسة:

## 4. المعالجة الإحصائية :

تم استخدام أدوات تتمثل فيما يلي:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، و تم استخدام الجداول المركبة لمعرفة تقاطع التغيرين المستقل و التابع و فسرنا النتائج وفق السوسولوجية للجداول.

## 1.4 تحليل و مناقشة نتائج الدراسة:

ينص التساؤل العام:

فيما تتمثل توجيهات تطبيق الرقمنة لتأمين الأداء الوظيفي في المديريات الإدارية لبلدية شراكة؟

و للتحقق من هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام نسبة التكرارات من أجل حساب أفراد العينة

و معرفة أهم التوجيهات لتطبيق الرقمنة.

جدول يبين رأي الموظفين في أهم التوجيهات لتطبيق الرقمنة:

النسبة	التكرارات	التوجيهات
11,66%	7	توفير المعدات
23,33%	14	توفير ذوي الخبرة
25,00%	15	توفير التطبيقات و البرمجيات الحديثة
13,33%	8	توفير الموارد المالية
26,66%	16	تعميم الرقمنة في كل المديريات
100%	60	المجموع

أوضحت بيانات الجدول أعلاه أن 26,66% من الباحثين يطمحون إلى تعميم الرقمنة في كافة المديريات هذا ما يساعدهم على التنسيق أكثر و سهولة الاتصال و إدارة الوقت في تقديم الخدمات بينما 25% يرون أن توفير التطبيقات و البرمجيات الحديثة يساعد على الأداء الأحسن في تقديم الخدمات هذا لأن هذه البرمجيات تزيد من سرعة الانجاز و بالتالي تقلل من الازدحام و يجعل الموظف يعمل بأريحية و بدون توتر في

حين صرح 23,33% من المبحوثين أن توفير ذوي الخبرة يزيد من سرعة و كفاءة العمل هذا لأن هذه الشريحة تتقن هذه البرمجيات الحديثة مما يسهل عليهم الأداء و تلقينها للموظفين الآخرين و التدخل في حالة وجود خلل, بينما باقي المبحوثين أي 13,33% يرون أن توفير الموارد المالية يساعد على مواكبة التطورات و هذا لاقتناء الحاجيات الضرورية عند الحاجة و في الأخير نجد 11,66% من المبحوثين يؤكدون على أن المعدات التي تتماشى مع التكنولوجيات الحديثة تساعد على تطبيق الرقمنة و هذا ما يجعل الخدمات تكون أجود و أكثر أمن.

#### 2.4 تحليل و مناقشة نتائج التساؤلات الفرعية:

التساؤل الأول: كيف تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي؟

جدول يبين إسهامات الإدارة الرقمية في ترشيد الأداء

المجموع	جودة الأداء	زيادة في تقديم الخدمات	الكفاءة في الأداء	ترشيد الأداء إسهامات الإدارة الرقمية
100 % 12	8.33 % 1	41.66 % 5	50 % 6	توفر شبكة الانترنت
100 % 30	60 % 18	6.66 % 2	33.33 % 10	التوظيف الجيد للمعلومات
100 % 18	33.33 % 6	22.22 % 4	44.44 % 8	مواكبة التطورات الحديثة
100 % 60	41.66 % 25	18.33 % 11	40 % 24	المجموع

أظهرت النتائج أن الاتجاه العام يبين أن 41 % من المبحوثين يرون أن إسهامات الإدارة الرقمية تزيد من جودة الأداء حيث إن 60% يرون أن التوظيف الجيد للمعلومات يساهم في جودة الأداء بحيث انه يقلل من نسبة الأخطاء و يساعد على الدقة في العمل و السرعة في الأداء بينما ينظر آخرون أي ما

يعادل نسبة 44.44% أن مواكبة التطورات التكنولوجية تؤدي إلى كفاءة في الأداء حيث أن التطورات التكنولوجية تزيد في إظهار المهارات و المعارف و ترفع مستوى الإبداع , في حين أن 41.66% يرون أن الزيادة في تقديم الخدمات مرتبط بتوفر شبكة الانترنت حيث أن سرعة تدفق الانترنت تساعد على مواظبة في العمل و عدم الانقطاع وبالتالي هذا يساعد الموظف على أداء مهامه في أحسن الظروف و على أحسن الظروف و على أحسن وجه، بينما نجد ما نسبته 33.33% على التوالي يرون أن مواكبة التطورات التكنولوجية يؤدي إلى الجودة في الأداء هذا لان حسب رأيهم الطرق التقليدية لا تتماشى و العصرية وبالتالي فإن التطورات التكنولوجية تخدم الموظف وتجعل مهامه تنجز في أسرع وقت و بأجود الخدمات ، وهناك آخرون يرون أن التوظيف الجيد للمعلومات يؤدي إلى كفاءة الأداء . أي أن الموظف يستخدم المعلومات في إطارها الموضوع و هذا ما يظهر كفاءته و مهارته واستخدام معارفه في الأداء .

من هنا نستنتج أن الرقمنة تساهم بشكل كبير و بمختلف الطرق في تحسين و ترشيد و تامين الأداء وهذا ما جعل العاملون يتجاوبون مع الرقمنة رغم وجود معوقات، إلا أن الموظف يقف دائما أمام هذه التحديات ويسعى إلى ما هو أفضل لتحقيق الأهداف و الوصول إلى أجود الخدمات .

### التساؤل الثاني: ما هو دور صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ؟

جدول يبين دور صناع المعرفة في تحسين الخدمات :

النسبة	التكرارات	دور صناع المعرفة
26.66%	16	تقديم مهارات حول الرقمنة
16.66%	10	إثارة الإبداع
30%	18	النمو في تحسين الخدمات
26.66%	16	تصميم برامج و تطبيقات
100%	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه دور صناع المعرفة في تحسين الخدمات داخل البلدية حيث أسفرت النتائج أن ما يعادل 30% من المبحوثين يرون أن هذه الشريحة من الموظفين الذين لديهم مؤهلات و خبرات يساعدون



على تحسين الخدمات حيث تعتمد عليهم الإدارة في نقل المعلومات لأنهن يجيدون التعامل بالتكنولوجيات الحديثة أثناء انجاز مهامهم و بالتالي هذا يساعد على تنمية البلدية و تحسين خدماتها . في حين تعادلت النسبة بين تقديم المهارات حول الرقمنة و تصميم البرامج و التطبيقات بنسبة 26.66% بحكم أن هذه الفئة من المجتمع على دراية تامة بكل متطلبات الرقمنة و بالتالي يعول عليها في التعامل مع مختلف النظم الإدارية و إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالقواعد الإدارية استنادا إلى المهارات و الخبرات المعرفية المكتسبة , كما تعتبر أيضا هذه الفئة مختصة في تصميم البرامج و التطبيقات التي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن الظروف و أسرع وقت ممكن، وفي الأخير نجد نسبة 16.66% نرى إن هذه الشريحة من المؤهلين تثير الإبداع و الابتكار في الخدمات مما يساعد على تقديم أحسن و أجود الخدمات و يزيد من رضا الموظفين حول الخدمات المقدمة .

##### 5. الخاتمة :

على ضوء ما توصلت إليه النتائج من خلال ما سبق ذكره يتضح أن تفعيل الرقمنة تعتبر حتمية لا بد من الاهتمام بها في المنظمات سواء الخاصة أو العامة أو الخدمة العمومية و هذا لتحسين و تسهيل الأعمال الإدارية الخاصة بالعنصر البشري خاصة مع تزايد حجم المهام و المعاملات التي أصبح من الصعب تسييرها عن طريق التعاملات التقليدية . لهذا ساهمت الرقمنة في إزالة الكثير من العراقيل و سهلت أداء العاملين، نذكر أهم هذه الإسهامات :

تسهيل تقارير المعلومات الإدارية .

رفع الكفاءة و خفض التكاليف

الدقة في تسجيل التعاملات الإدارية

العمل على تقديم خدمات ذات كفاءة و فعالية و جودة

توافر المعلومات في أي مكان آو وقت باستعمال البرمجيات و التطبيقات .

الانتقاء الجيد للكفاءات البشرية ( صناعات المعرفة ) بما يتماشى و التطورات التقنية

تحديث البرامج الالكترونية و مواكبة التطورات الحاصلة في النظم الإدارية

المتابعة المستمرة لأداء العاملين توازيا مع التطورات التكنولوجية .<sup>22</sup>

## 6. الهوامش:

<sup>1</sup> أبو المغايش يحيى مُجد علي، الحكومة الالكترونية، ثورة على العمل الإداري التقليدي، الرياض، 2004، ص 257-259.

<sup>2</sup> عبد الغني عمرو أبو اليمين، فرص وتحديات التسويق الإلكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة، ورقة عمل ضمن الملتقى الإداري الثاني للإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض، مارس 2004.

<sup>3</sup> إبراهيم يحيى عبد الحميد، التحديات الادارية وإعداد قيادات المستقبل، القاهرة، دار التوزيع والنشر الاسلامية، 2001.

<sup>4</sup> خالص حسين مريم، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013

<sup>5</sup> مقنالي صبرينة، مشروع الحكومة الالكترونية بالجزائر: عخطوة نحو الإكساء بحجم المعرفة، مؤتمر للاتحاد العربي للاتحاد العربي

للمكتبات والمعلومات، الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، نوفمبر 2012

<sup>6</sup> أبو بكر سلطان أحمد، الرقمنة، إلغاء حواجز بين البشر وتقنية المعلومات، مجلة القافلة، السعودية، زيارة الموقع 01 أوت 2023.

<sup>7</sup> أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية ، العدد 4، المملكة المتحدة، 2009، ص 11.

<sup>8</sup> جمال يوسف بدير، المكتبات الالكترونية والرقمية، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 2013

<sup>9</sup> مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، أطروحة ماجستير، علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2006، ص 84

<sup>10</sup> المرجع نفسه، ص 85.

<sup>11</sup> مريم خالص حسين، المرجع السابق، ص 446.

<sup>12</sup> مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار أرسلان للنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص 55.

<sup>13</sup> غوانمية غاري فؤاد، مقابلة أحمد حسين، درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، مديرية تربية ، جامعة القدس، المفتوحات للأبحاث والدراسات التربوية، مجلد 9، العدد 23، 2018، ص 4.

<sup>14</sup> الدولي، و.م.أ. <http://blogs.worldbank.org> 2017/03/03/

<sup>15</sup> رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات، 2018، ص 5.

<sup>16</sup>عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر، 2001، ص 85.

<sup>17</sup>الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 213

<sup>18</sup>راوية مُجَلد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 202

<sup>19</sup>علي سلمى، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998، ص 33

<sup>20</sup>ال سعود، الادارة العام في المملكة العربية السعودية، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008، ص 79

<sup>21</sup>جمال مرسي و ثابت إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 484

مجلة المفكر  
مجلة المفكر  
مجلة المفكر