



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الاعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: اعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

## الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الادارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية بإدارة بلدية بئر العاتر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الدكتور:

- براى محمد

إعداد الطالبان:

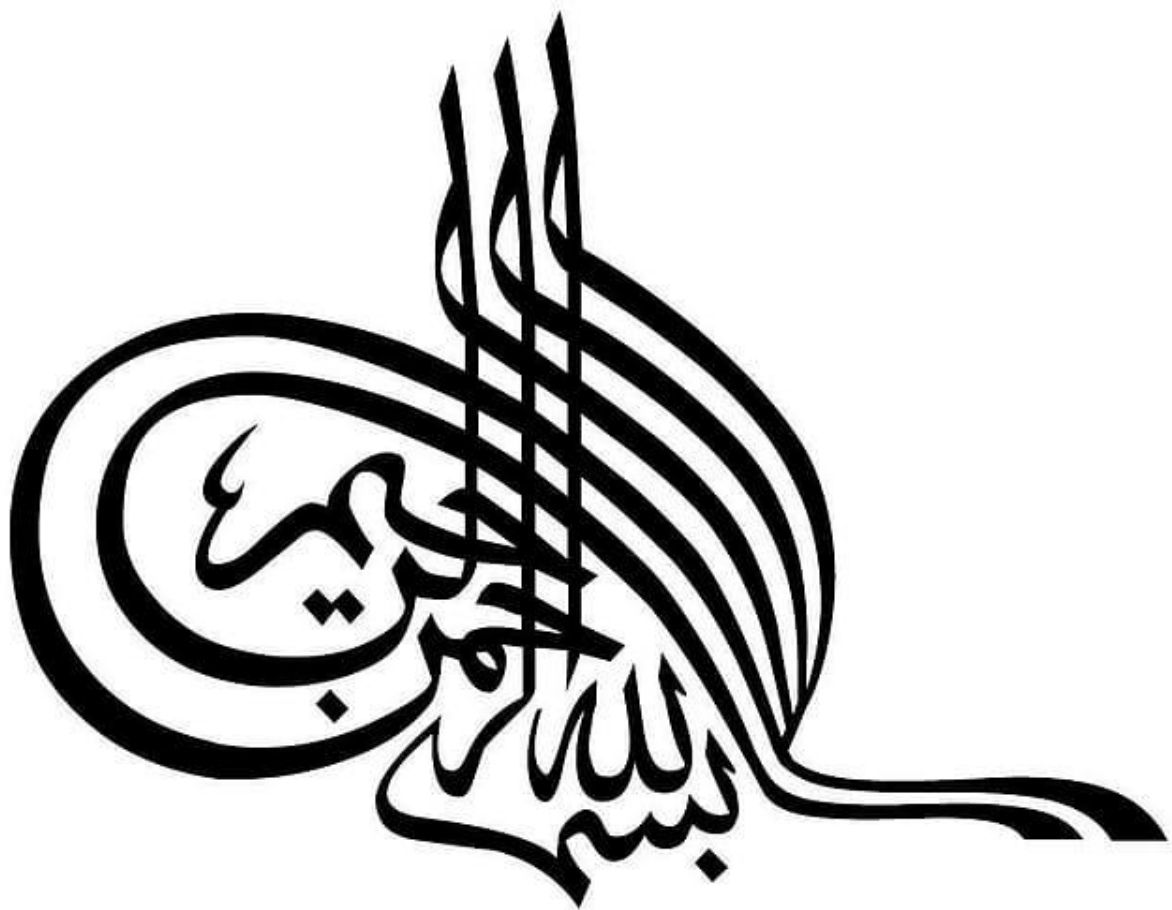
- عمارنى عبد الرحمن

- سعودى هشام

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الطيب البار	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
محمد براى	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
أميرة نويب	أستاذ محاضر - ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وآخراً الذي أعاننا على إتمام هذا

البحث

نتقدم بجزيل الشفاء وأخلص عبارات الشكر والامتنان للأستاذ المشرف  
الدكتور براي محمد الذي كان لنا خير عون وافضل مرشد حتى رأى عملنا

هذا النور وأخرجناه في صورته الأخيرة

كما لا ننسى في هذا المقام التقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرمهم وقبولهم مناقشة بحثنا المتواضع

كما نشكر كل أساتذة وطلبة قسم الاعلام والاتصال بصفة خاصة، وجامعة

العربي التبسي بصفة عامة وايضا كل من كان لنا عوناً من قريب أو بعيد

والله ولي التوفيق.

# فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرافان	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
المقدمة	أ-ب
الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي والنظري	
اولا : مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي	
1. إشكالية الدراسة	6
2. أسباب اختيار الدراسة	7
3. أهمية الدراسة	7
4. أهداف الدراسة	8
5. مفاهيم الدراسة	8
6. الدراسات السابقة	11
7. النظرية المرجعية للدراسة	18
الاطار النظري	
ثانيا: ماهية الرقمنة	
1. مفهوم الرقمنة	24
2. أهمية الرقمنة	25
3. أهداف الرقمنة	25
4. مكونات الرقمنة	26
5. اشكال الرقمنة	28
6. قيادة مشروع رقمي	28
7. إيجابيات التطبيق الرقمي	30
8. سلبيات التطبيق الرقمي	31
ثالثا: الأداء الوظيفي	
1. مفهوم الأداء	35
2. عناصر الأداء	35
3. مكونات الأداء	36

37	4. مفهوم تقييم الأداء
39	5. أهداف تقييم الأداء
40	6. طرق تقييم الأداء
41	7. عناصر نظام تقييم الاداء والغرض منه
42	8. اهمية عملية تقييم الاداء بالنسبة للفئة المستهدفة
43	9. الشروط الازمة لوضع نظام فعال لتقييم الاداء
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثاني : مرتكزات الدراسة المنهجية واطارها التطبيقي</b>	
	أولاً: مرتكزات الدراسة المنهجية
48	1. منهج الدراسة
48	2. مجتمع وعينة الدراسة
48	3. مجالات الدراسة
51	4. أدوات جمع البيانات
52	5. الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج
53	ثانياً: الاطار التطبيقي للدراسة
57	1. جدولة وتحليل بيانات التساؤل الاول
61	2. جدولة وتحليل بيانات التساؤل الثاني
65	3. جدولة وتحليل بيانات التساؤل الثالث
69	4. جدولة وتحليل بيانات التساؤل الرابع
70	5. النتائج العامة في ضوء تحليل بيانات الجداول
74	5. النتائج العامة في ضوء التساؤلات
75	6. النتائج العامة في ضوء الدراسات السابقة
76	7. توصيات ومقترحات على ضوء النتائج العامة
78	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
83	الملاحق

# فهرس الجداول

العنوان

الصفحة

53	الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .
54	الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .
55	الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .
56	الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة .
57	الجدول رقم 05: استخدام الحاسوب في أداء الأعمال الادارية بشكل .
58	الجدول رقم 06: مدى استخدام أفراد العينة لشبكة الإكسترنات .
58	الجدول رقم 07: مدى استعانة أفراد العينة بشبكة الانترنت في أداء المهام .
59	الجدول رقم 08: مدى استعانة أفراد العينة بشبكة الانترنت في المهام الادارية .
60	الجدول رقم 09: درجة التحكم في التقنيات الرقمية الحديثة .
60	الجدول رقم 10: مساهمة تقنية الرقمنة الحديثة في القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت .
61	الجدول رقم 11: مساعدة برامج الحاسوب الرقمية المستخدمة في تحسين الخدمات في البلدية
62	الجدول رقم 12: مساعدة التقنيات الرقمية الحديثة على تحسين عملية نقل المعلومات
62	الجدول رقم 13: امكانية الاعتماد الدائم على البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمة بالبلدية.
63	الجدول رقم 14: تحقيق البرامج والتقنيات الهدف المرجو منها في تحسين الخدمة بالبلدية.
64	الجدول رقم 15: اختصار البرامج والتقنيات الحديثة الجهد والوقت في تقديم الخدمة بالبلدية.
64	الجدول رقم 16: مساهمة تقنية الرقمنة الحديثة في دقة وسرعة الأداء .
65	الجدول رقم 17: تسهيل البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة من تقديم خدمات للمواطن:
65	الجدول رقم 18: ساعدت التقنيات والبرامج الرقمية الحديثة على نقل وتبادل المعلومات مع المواطن.
66	الجدول رقم 19: تقديم البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة خدمات جديدة نالت رضا المواطن بالبلدية
67	الجدول رقم 20: تحقيق البرامج الرقمية الحديثة مساعي الدولة في تقريب الادارة من المواطن
67	الجدول رقم 21: تقديم البلدية حصص تدريبية على استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة
68	الجدول رقم 22: مساهم التقنية الرقمية الحديثة في تحسين محيط العمل .
69	الجدول رقم 23: المشاكل التقنية التي تعيق استخدام البرامج والتقنيات الحديثة .
70	الجدول رقم 24: المشاكل التنظيمية التي تعيق استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في بلدية بئر العاتر.

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
53	الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
54	الشكل رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.
55	الشكل رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
56	الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

مقدمة



### مقدمة:

تشهد الالفية الثالثة نموا متسارعا وثورة هائلة في مجال التكنولوجيا الرقمية الحديثة ، والذي ادى بدوره الى ظهور الشبكات المختلفة : ( الانترنت و الانترنت و الاكسترنات ) التي ساهمت في تحول الدول الى مجتمعات الكترونية ، تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية الحديثة في كافة الميادين . ومن الميادين التي تواجه تحدٍ كبير وتغييراً سريعاً ، الميدان الاداري فقد غزت التكنولوجيا الرقمية مختلف جوانبه في جميع المؤسسات وخاصة العمومية منها ، لذا اصبح هناك تغيير ملحوظ في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية والادارة المحلية على وجه الخصوص .

ان اعتماد الادارة على عمليات رقمنة المعلومات وتجهيزات الحاسوب الالي والمعدات وانظمة البيانات والبرامج وخدمات البريد الرقمي يهدف الى زيادة كفاءة عمل المؤسسات و الادارات وتفعيل استخدام التقنية لخدمة المواطن ، و من اهم سمات المؤسسة المعاصرة اليوم ، المؤسسة التي تستند في انشطتها على المعرفة المعلوماتية ، وتقدم خدماتها للمواطنين وللمؤسسات ولجميع المستفيدين منها دون الاعتماد على الانشطة الورقية .

ومن جانب اخر يشكل المورد البشري مقوما اساسيا في التنظيم الاداري بحكم انه العامل المحوري الذي يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على التنظيم والمؤثر فيها على حد سواء ، مما يستوجب ان يكون هذا المورد على مستوى الادارة جاهزا ومتلائما مع التطورات لاسيما التطور التكنولوجي الرقمي الحديث الذي اقتحم مجالات العمل الاداري .

ان تطوير الادارة وتبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة وتفعيلها يعتبر امرً ضرورياً في تحقيق اهداف المؤسسة اياً كان نشاطها وبالتالي تحسن اداء المنظمة والارتقاء بالخدمات التي تقدمها .

ولقد اصبح من الضروري ترشيد وتحسين اداء الخدمة العمومية والادارة المحلية وفي مقدمتها البلدية كوحدة اقليمية قاعدية قريبة من المواطن منوطة بتلبية حاجياته بأسرع وقت ممكن واحسن جودة واقل تكلفة . وككل دول العالم تبنت الجزائر التكنولوجيا الرقمية بهدف عصنة الادارة المحلية عن طريق رقمنة معظم مكاتب ومصالح البلدية ، من خلال مشروع الجزائر الالكترونية سنة 2013 تحت مسمى برنامج التطوير الفني .

وبذلك تسعى الدراسة الحالية على التعرف على تأثير عملية الرقمنة واستحداث التكنولوجيا الرقمية الحديثة على أداء العاملين بالإدارة المحلية ، فكانت بلدية بئر العاتر مكان الدراسة الميدانية للتعرف على ذلك ، وتشكل خطة الدراسة من فصلين ، الفصل الاول المتمثل في مرتكزات الدراسة واطارها المفاهيمي والنظري ، حيث ضم تحديد مشكلة البحث ، اسباب اختيار الموضوع ، اهميته ، اهدافه اضافة الى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية للدراسة .

اما الاطار النظري فشمّل جزئيين ، الجزء الاول تناول عملية الرقمنة وضم عدة عناصر كالمفهوم ، الاهمية والاهداف ، الاشكال والمكونات اضافة الى قيادة مشروع رقمي ومعوقات قيام نظام رقمي واخيرا ايجابيات وسلبيات عملية الرقمنة .

اما الجزء الثاني تناول المتغير الثاني من الدراسة وهو الاداء الوظيفي وشمّل المفهوم ، العناصر والمكونات الى عملية تقييم الاداء واهميتها وطرقها وعناصرها وكذلك الغرض من تقييم الاداء والشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الاداء .

بينما شمل الاطار التطبيقي جزئيين ، الاول تناول الخطوات المنهجية للدراسة وهي : المنهج المستخدم ، مجتمع الدراسة عينة الدراسة وادوات جمع البيانات ومجالات الدراسة ، التعريف بمكان الدراسة . اما الجزء الثاني فقد تم فيه تحليل البيانات الميدانية وادراجها في جداول ورسومات بيانية وشرحها والخروج بنتائج عامة على ضوء تحليل الجداول ونتائج و نتائج عامة في ضوء التساؤلات و كذلك نتائج عامة في ضوء الدراسات السابقة الى الوصول لتوصيات و مقترحات على ضوء النتائج العامة ، وفي الاخير اعطاء خلاصة عامة لهذه الدراسة وعرض قائمة المراجع والملاحق المستخدمة فيها .

# الفصل الأول

مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي  
والنظري

# مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي و النظري

1. مشكلة الدراسة
2. أسباب اختيار الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. مفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. النظرية المرجعية للدراسة

اولا : مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي والنظري .

### 1. مشكلة الدراسة

يحتل الاتصال أهمية كبيرة في تطور المجتمع ونموه فيعتبر بمثابة حجر الأساس الذي يساهم في انتقال البشر من مرحلة التنمية الى اخرى ، منذ وجودهم على سطح الارض وحتى الى يومنا هذا، ويعود ذلك لإدراك البشر أهمية عملية الاتصال فيما بينهم وتشكيل الروابط الاجتماعية ، وتسهم عملية الاتصال في تنظيم المجتمع من خلال استخدامها لإطلاق طاقات الافراد والمجموعات المختلفة في المجتمع، فتعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم مما يدفعهم للمشاركة المجتمعية وتزيد من عملية تبادل الافكار والآراء مع المجتمعات الاخرى كما يساهم الاتصال في بناء علاقات جيدة ومثمرة مع الاخرين .

في حين تعتبر المؤسسة بمختلف اشكالها و احجامها ، مجموعة من الافراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام تهدف الى تحقيق غايات واهداف معينة ، ولا يحدث ذلك دون عملية الاتصال حيث يمثل الاتصال الركن الاساسي لقيام منظمة او مؤسسة متكاملة يساعدها الاتصال في تحقيق الاهداف المعينة مسبقا ، وللاتصال المؤسساتي اثر كبير على الاداء الوظيفي في المنظمات والادارات سواء كانت انتاجية او خدمتية من اجل مواجهة كل تحديات العصر الحديث والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الاوامر والتعليمات من الادارة العليا الى العاملين لتسيير العمل والتحكم فيه ،فضلا عن الاحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في ادائها و معالجتها .

يعيش العالم هذه الفترة ثورة تقنية عالية في قرن التقدم العلمي والتكنولوجي وهذا التطور ادى الى ظهور العديد من التكنولوجيات الحديثة كظهور الشبكات والبرمجيات المتطورة اضافة الى ظهور الحواسيب العملاقة عالية السرعة والدقة ،وكذلك العديد من التقنيات الجديدة وذلك في كل المجالات وخاصة مجال الادارة ووظائفها ، ما دفع المؤسسات بمختلف اشكالها وانواعها الى ضرورة عصرنة ادارتها بما يتماشى مع هذا التطور من خلال ادخال تكنولوجيا حديثة في تسيير المؤسسات والادارات ، مفادها تحويل الاعمال والخدمات الادارية التقليدية الى اعمال وخدمات الكترونية تعمل على حماية الكيان الاداري والارتقاء بأدائها ، فتعمل الحكومة الجزائرية في الآونة الاخيرة جاهدة لإصلاح الادارة العمومية قصد مواكبة التحولات الدولية وقوانين المنافسة العالمية وهذا في ظل انتشار ثورة الكترونية في كل القطاعات ، تقابلها تحديات امام زيادة متطلبات الافراد اداريا واقتصاديا وروج استخدامات الرقمنة على اوسع نطاق حيث تسعى الى تحقيق الاستخدام الامثل للخدمات بسرعة ودقة عالية من خلال رقمنة كل الادارات في مختلف القطاعات من اجل تبسيط الاجراءات الادارية وتمكين الادارات من التخطيط بكفاءة للاستفادة من متطلبات العمل في وقت

قصور وجهد بسيط وتكلفة اقل ، ومع دخول الالفية الثالثة توجب على الجزائر ضرورة ترشيد وتحسين اداء الخدمة العمومية على مستوى جماعتها المحلية وفي مقدمتها البلدية كوحدة إقليمية قاعدية قريبة من المواطن منوطه بتلبية حاجياته بأسرع وقت واحسن جودة .

تمخض عن استعمال تكنولوجيا المعلومات وتطبيق عمليات الرقمنة العديد من المصطلحات مثل البلدية الذكية ، الحكومة الالكترونية ، الادارة الالكترونية ، فهي مفاهيم حديثة فرضت نفسها وفرضت تغييرا جذريا في ممارسة المهام الادارية .

فككل بلديات الوطن استطاعت بلدية بئر العاتر تطبيق تقنية الرقمنة في وقت وجيز مستخدمةً جميع الطاقات البشرية والموارد المادية وذلك بغرض الرفع من مستوى اداء العاملين في تقديم الخدمات بكل سرعة واحترافية.

وعليه ومما تقدم برز امامنا التساؤل التالي :

هل تؤثر الرقمنة على الاداء الوظيفي ببلدية بئر العاتر ؟

#### ❖ التساؤلات الفرعية :

- ◀ ماهي انماط استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ببلدية بئر العاتر؟
- ◀ هل تساهم البرمجيات الرقمية الحديثة في تحسين الخدمة ببلدية بئر العاتر؟
- ◀ هل استخدام التقنية الرقمية الحديثة يساهم في تقريب خدمة الادارة من المواطن ببلدية بئر العاتر؟
- ◀ معوقات استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في بلدية بئر العاتر ؟

#### 2. اسباب اختيار الدراسة

يرجع اختيارنا لموضوع الدراسة للأسباب والمبررات الاتية :

◀ تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع اصلاح وتطوير الخدمة العامة ،وكذلك الاهتمام بكل ما يدور في فلك المنظمات والمؤسسات ، وخاصة العمليات الاتصالية .

◀ الحداثة على مستوى الطرح الأكاديمي ،مما يفتح الباب امام الباحثين لإنجاز دراسات أخرى تنثري الموضوع اكثر .

◀ الموضوع موصول بالتخصص .

◀ القدرة على اجراء الدراسة الميدانية .

#### 3. اهمية الدراسة

موضوع الرقمنة ذو اهمية بالغة نظرا لتحول جميع الخدمات السابقة التقليدية الى خدمات متطورة تعتمد

على التقنيات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة وبالتالي تبرز اهمية هذه الدراسة في :

◀ تسعى الدراسة الى توضيح و ابراز تأثير عملية الرقمنة على دوام السير الحسن للإدارة المحلية واداء موظفيها ,حيث تسعى كذلك الى تحسين قدرات المؤسسات العمومية والادارات المحلية والمرافق العامة الى استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشاكل التي تقف امام السير الحسن للمؤسسات العمومية من خلال توظيف النظريات والتقنيات المعاصرة وتعبئة جهود الجماعات واستيعاب الحضارة التنظيمية .

◀ بالرغم من قدم فكرة الرقمنة على المستوى النظري الا انها من الافكار الجديدة على المستوى التطبيقي وتعتبر من اهم التطورات التي حصلت على مستوى الادارة العمومية الجزائرية التي تسعى الجزائر من خلال تطبيقها كوسيلة فعالة للاستفادة من مميزاتا في دعم وتطوير المؤسسات العمومية والرقي بخدماتها واداء موظفيها الى مستويات متميزة ولاسيما تسيير المرافق العامة التي تحتاج للسرعة والدقة .

#### 4. اهداف الدراسة

لكل بحث علمي او دراسة جملة من الاهداف تسعى الى تحقيقها , وقد تعددت الاهداف التي ادت بنا الى اختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة ومن اهم هذه الاهداف :

- ◀ التعرف على انماط استخدام التقنيات الحديثة في بلدية بئر العاتر .
- ◀ معرفة كيف تساهم البرمجيات الحديثة في تحسين الخدمة بلدية بئر العاتر .
- ◀ معرفة كيف تساهم التقنيات الحديثة في تقريب خدمات الادارة من المواطن في بلدية بئر العاتر .
- ◀ الاطلاع على مدى تقبل الموظفين لعملية الرقمنة المستحدثة على مستوى اداراتهم .
- ◀ التعرف على معوقات استخدام التقنيات الحديثة في بلدية بئر العاتر .

#### 5. مفاهيم الدراسة

يرتكز هذا البحث على مجموعة من المصطلحات والتي تعتبر بمثابة المحرك الاساسي لكل حيثيات البحث وتمثلت هذه المصطلحات في :

#### 1.5. الرقمنة :

◀ لغة : من الفعل رقمن والذي ترجم من اللغة الفرنسية Numériser ومن اللغة الإنجليزية

<sup>1</sup> Digitization

<sup>1</sup> ابتسام سعدي: معوقات تطبيق الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمكتبات لولايات الشرق )، اطروحة دكتوراه ، قسم تقنيات ارشيفية ، معهد علم المكتبات والتوثيق ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، 2017 ، ص 25 .



- ◀ **الرقمنة اصطلاحاً** : هي العملية التي يتم فيها تحويل المواد غير الرقمية (الكتب . المخطوطات . الجرائد . والمواد السمعية . المواد البصرية ) الى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسوب عن طريق استخدام المساحات الضوئية او اي معدات اخرى <sup>1</sup> .
- ◀ **الرقمنة** : هي عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية او رقمية سواء من خلال وثيقة او اي شيء مادي او من خلال اشارات الكترونية تناظرية <sup>2</sup> .
- ◀ **الرقمنة** : هي تحويل شيء من حالته الحقيقية الى مجموعة من الارقام تسمح بعرض هذا الشيء على جهاز الاعلام الالي او جهاز الكتروني رقمي <sup>3</sup> .
- ◀ **الرقمنة إجرائياً** : هي عملية يتم فيها تحويل النصوص المكتوبة او الصور او الفيديو باستخدام العديد من الوسائل والمعدات الى شكل جديد الكتروني ، يُدار عن طريق اجهزة الحاسوب يكون سهل الاستعمال يتميز بالسرعة و الدقة .

## 2.5. الاداء الوظيفي :

- ◀ **الأداء لغة** : أدى ، يؤدي ، أدى مهمته : قام بها ، وتعني تأدية المهمة و تأدية العمل <sup>4</sup> .
- ◀ **الأداء اصطلاحاً** : هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين <sup>5</sup> .
- ◀ **الأداء** : يعرف بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الاولية والمواد النصف مصنعة والآلات الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة <sup>6</sup> .
- ◀ **الأداء الوظيفي اصطلاحاً** : عرفه هاينز بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الأعمال في المؤسسة " <sup>7</sup>

<sup>1</sup> مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي : **مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات** ، قسم دراسات المعلومات ، جامعة الامام محمد بن سعود الرياض المملكة العربية السعودية ، مجلة RIST ، العدد 01 ، 2011 ، ص 21

<sup>2</sup> باشيوة سالم: **الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية** ، ماجستير جامعة بن يوسف بن خدة ، 2008 ، ص 70

<sup>3</sup> باشيوة سالم : المرجع نفسه ، ص 70

<sup>4</sup> معجم المعاني : تاريخ الزيارة 2020/02/22 ، 13:40 ، متاح على : <http://almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

<sup>5</sup> ريم بنت عمر : **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، 2013 ، ص 43 .

<sup>6</sup> نادر حامد عبد الرزاق : **تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين** ، ماجستير ، جامعة الازهر غزة ، 2010 ، ص 18

<sup>7</sup> عبد الرزاق بن علي وهدي شهيد : **مسيبات الإجهاد الوظيفي واثرها على اداء العاملين في شركة الساورة للإسمنت ببيشار** ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، مجلد 22 ، العدد 02 ، 2019 ، ص 408 .

◀ **الأداء الوظيفي** : تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها .<sup>1</sup>

◀ **الأداء الوظيفي اجرائيا** : هو كل نتيجة تأتي عن عمل معين يبذله الشخص او مجموعة الاشخاص في منظمة او مؤسسة معينة ، يتم تقييمه بطرق معينة ، لحساب مؤشر اداء العاملين في المؤسسة .

#### 3.5. الادارة المحلية :

◀ **الادارة لغة** : من أدار ، أدار الشيء بمعنى تحكم فيه .<sup>2</sup>

◀ **الادارة المحلية اصطلاحا** : اسلوب الادارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بالشخصية المعنوية الاعتبارية ، ويمثلها مجالس منتخبة من ابنائها لادارة مصالحها تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية .<sup>3</sup>

◀ **الادارة المحلية اجرائيا** : هي مؤسسة من مؤسسات الدولة تقوم بأنشطة كتقديم الخدمات للمواطنين بواسطة سكانها او ممثليهم تحت وصاية واشراف الحكومة المركزية .

#### 4.5. البلدية:

◀ **البلدية لغة** : من البلدة او البلد ، والبلدية هيئة رسمية تقوم على شؤون البلد .<sup>4</sup>

◀ **البلدية اصطلاحا** : هي الجماعات الاقليمية الاساسية ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون .<sup>5</sup>

◀ **البلدية اجرائيا** : هي مرفق عام يقوم على تسيير الشأن العام للمواطن ، مع تقديم الخدمة العامة تسيير من ثلاث هيئات هيئة تنفيذية رئيس المجلس الشعبي البلدي وهيئة مداولات اعضاء المجلس الشعبي البلدي وهيئة ادارية الموظفين والاداريين تحت اشراف الامين العام للبلدية تخضع لرقابة الحكومة المركزية .

---

<sup>1</sup> نادر حامد عبد الرزاق : تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مرجع سابق ص 18 .

<sup>2</sup> معجم المعاني : تاريخ الزيارة 2020/02/22 ، 13:55 ، متاح على : <http://almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

<sup>3</sup> قصير امال : اليات تحديث الادارة المحلية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم القانونية ، تخصص قانون اداري ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، 2020 ، ص 11 .

<sup>4</sup> معجم المعاني : تاريخ الزيارة 2020/02/22 ، 14:20 ، متاح على : <http://almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون 08/90 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، (1990/04/11) ، المادة الاولى .

6. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة واحدة من أهم خطوات البحث العلمي كونها تساعد الباحث وذلك في إعطائه صورة واضحة للبحث الذي يقوم به ، كما انها تجنب الباحث من الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها من درس الموضوع قبله.

والجدير بالذكر انه لا توجد دراسات تناولت موضوع دراستنا من كل جوانبه ، ومن خلال استطلاعاتنا لاحظنا وجود عدد من الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة من جانب او عدة جوانب ومن اهم هذه الدراسات نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

الدراسة الاولى : : الموسومة بـ " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " إعداد الطالبة ريم بنت عمر بن منصور الشريف من جامعة الملك عبد العزيز بجدة . المملكة العربية السعودية . لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة سنة 2013 .

تتلخص مشكلة الدراسة في : التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الاداء الوظيفي

للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز ، وانبثقت عن هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية هي :

- ما الدور الذي تسعى لتحقيقه ادارة التطوير بالتعاون مع كل الادارات او الاقسام داخل الجامعة ؟
- ما هو تأثير التطور على أداء العاملين ؟
- ما هو دور الادارة العليا في كل في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع ادارة التطوير الإداري ؟
- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير ، وطرق التغلب عليها ؟
- ما هي الانشطة التي تقدمها ادارة التطوير الإداري في مجال تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الادارات و الاقسام داخل الجامعة ؟

اعتمدت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي كما يلي :

- المنهج الوصفي : حيث تقوم الطالبة بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع ، وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا فيها .
- المنهج التحليلي : حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الطالبة من مصادرها المكتبية والميدانية ، ووضع الحلول المناسبة لها .

وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج نذكر اهمها فيما يلي

- خلصت الدراسة الى ان للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة .

- أوضحت الدراسة تقديم ادارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة .

الدراسة الثانية: الموسومة بـ "الرقمنة في المكتبات الجامعة الجزائرية" من اعداد الطالب باشيوة سالم من جامعة يوسف بن خدة . الجزائر . لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات فرع علم المكتبات والتوثيق، سنة 2008 .

حيث تطرق الباحث الى الاشكالية التالية :

- ما هو واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ؟ وكيف يمكن تصور مستقبلها ؟
- انبثقت عن هذه الاشكالية تساؤلات فرعية نذكرها فيما يلي :
- ما هو واقع الرقمنة في المكتبة الجامعية الجزائرية ؟
- هل الشروط التقنية ،المادية ،المالية والبشرية في المكتبات الجامعية ، كافية لتطبيق تكنولوجيا الرقمنة ؟
- هل هناك استراتيجية وطنية تهتم باستثمار تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ؟
- هل تعد الرقمنة مطلبا اجتماعيا جديدا يستجيب لرغبات المستفيدين من المعرفة ؟ وهل يمكن اعتبارها خيارا استراتيجيا في بيئة مكتباتنا الحديثة ؟

وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة المتضمن واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية واستشراف آفاق هذه التقنية وتطبيقاتها في مكتباتنا الجامعية في المستقبل فان الباحث استخدم منهج دراسة حالة الذي يعد اكثر المناهج ملائمة في تشريح الحالة بعينها ، حيث يسمح بتشخيص الواقع ، ورسمه وتوصيفه كما هو بسلبياته وإيجابياته ، في حين يتم الاعتماد على اساسيات المنهج التحليلي ( باعتباره اداة لمنهج دراسة حالة ) في اختبار المعطيات المجمعة من الميدان ومن ثم قياس العلاقات القائمة بين جميع المتغيرات بحثا عن الدور المستقبلي والمتوقع ادائه .

توصلت الدراسة الى العديد من **النتائج** نذكر منها :

- تبقى الرقمنة من الناحية النظرية سراب يحسبه الامناء حلا سحريا وعجيبا تنتهي بموجبه كل مشكلات المستفيدين والمستعملين بصفة عامة .
- تبقى وتيرة مشاريع التحويل الرقمي، بالرغم من ايجابياتها بطيئة ، بالنظر الى المعطيات المادية والمالية والبشرية .
- تتطلب مشاريع الرقمنة الى الموارد المالية المناسبة ، ولا يمكن ان تتوفر هذه الاموال الا في ظل التخطيط الوطني والتعامل المشترك .

- غياب العمل المؤسسي في ادارة مشاريع الرقمنة ، حيث تبقى هذه التكنولوجيا تسير وتحبو على ما سارت عليه عمليات التأليه ( اكثر من 20 سنة ) .

الدراسة الثالثة : الموسومة بـ " رقمنة الارشيف في الجزائر : الاشكالية والتنفيذ " من اعداد الطالبة ختير فوزية فاطمة من جامعة السانية . وهران . لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات والعلوم الوثائقية تخصص مانجمنت أنظمة المعلومات سنة 2008 .  
ولقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة الاشكالية التالية:

- هل مشاريع الرقمنة المنتهجة حتى الان في الجزائر ، تمت قيادتها طبقا للمتطلبات الخاصة بهذه المشاريع ، ومطابقة للمعايير ؟ هل هي تجيب على قواعد او قوانين هذه المشاريع ؟ هل هي عمليات ناجحة ؟ وماهي الإيجابيات التي تقدمها للباحثين ؟

وقد انبثقت عن هذه الاشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- من اجل اي هدف يتم انتهاج مشروع رقمنة ؟.
- ماهي الوثائق او الأرصدة المعنية بالرقمنة ؟
- كيف ننتهج مشروع رقمنة ؟
- في اي اطار ينتهج مشروع رقمنة ؟
- ماهي التجهيزات التي تستعمل للرقمنة ؟ وبأي برمجيات ؟
- وكيف نرى ما بعد الرقمنة ؟

اختارت الباحثة في هذه الدراسة **المنهج** التحليل الوصفي والمقارن بالنسبة للمعايير المتداولة ومقارنة مع الحالات المدروسة و هي وصفية بما ان الامر يتطلب وصف وتفسير الظاهرة المدروسة ومتابعة وتقييم تنفيذها .

مقارنة : بما ان العمل يستوجب مقارنة هذه الحقائق مع المعايير الاجرائية لمشاريع الرقمنة ، ومقارنة بين هذه المشاريع التي يفترض انها متشابهة الى حد ما ، من حيث الاهداف ، البنية والتطبيق .  
خلصت الدراسة الى العديد من **النتائج** نذكر منها :

- الارشفة الالكترونية ليست فقط للوثائق الرقمية و انما للوثائق العادية : تحويل الوثائق العادية الى وثائق رقمية ، واستغلال الوثائق او الملفات الرقمية .
- مصالح الارشيف يجب عليها ان تسجل السياسات و التقنيات التي تؤدي الى تحسين اجراءاتها وخدماتها ضمن الاولويات ، بالاعتماد على التكنولوجيات الجديدة و باحترام النظريات الارشيفية الجديدة .

- رقمنة وبتث الارشيف يمكن ان يكون تحدي ممتع بالنسبة لمصالح الارشيف في المستقبل .
  - في الجزائر ، الارشفة الالكترونية للوثائق الرقمية تقريبا ليس لها وجود ، ذلك ان ثقافة إنتاج وثائق من هذا النوع ليس بالأمر المعهود او المعتاد للإدارات و الهيئات الجزائرية .
- الدراسة الرابعة : الموسومة بـ " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "**
- إعداد الطالب عز الدين هروم من جامعة منتوري . قسنطينة . لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية سنة 2008 .
- تطرق الباحث من خلال عنوان الدراسة الى **الإشكالية التالية** :
- ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيفي ؟
- اندرجت تحت هذه الاشكالية **تساؤلات فرعية** وهي :
- ماهي الوسائل والادوات التي يتوفر عليها المركب محل الدراسة والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء ؟
  - هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء ؟
  - هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين ؟
  - ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي ؟
  - هل يمارس الرؤساء في المركب عملية تقييم الأداء بشكل سليم ؟
- لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها فقد اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي التحليلي** للبيانات الثانوية والاولية ( الاساسية ) .
- كما اعتمدت الدراسة على اسلوب التحليل الاحصائي لتحليل بياناتها الاولى باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss
- خلص الباحث للعديد من **النتائج** في هذه الدراسة نذكر اهمها :
- المركب لا يتبنى نظاما رسميا وشاملا لتسيير الأداء الوظيفي ، وانما نظاما حول لتقييم الأداء فقط .
  - المركب لا يتوفر على الوسائل الكافية لبناء هذا النظام ومن اهمها نماذج تقييم الأداء ، التي لا تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي .

الدراسة الخامسة :الموسومة بـ" مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية وأليات

التأسيس " من اعداد الطالبة خديجة بوخالفة من جامعة قسنطينة 2 لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث نظام

ل .م .د في علم المكتبات ،تخصص تقنيات المعلومات في الانظمة الوثائقية ،سنة 2014 .

حيث تناولت الباحثة من خلال عنوان الدراسة الاشكالية التالية:

- ما مدى جاهزية وقدرة مكاتب جامعة قسنطينة لتبني مشروع مكتبة رقمية ؟ وهل هناك الية مناسبة يمكن اتباعها ؟

انبثقت عن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى جدوى مشروع مكتبة رقمية كحل للعوائق التي تعيشها مكاتب جامعة قسنطينة ؟
- ماهي الاسباب الفعلية التي أدت الى تأخر مكاتب جامعات قسنطينة عن تبني مشاريع الرقمنة ؟
- هل الكفاءات البشرية العاملة على مستوى مكاتب جامعات قسنطينة مؤهلة للتخطيط وقيادة مشروع مكتبة رقمية في ظل التكوين المكتسب او التكوين المستمر ؟
- هل البيئة التكنولوجية لمكاتب جامعة قسنطينة تساعدها على تبني مشروع مكتبة رقمية ؟
- ما هو دور المستفيدين من مكاتب جامعة قسنطينة في تبني مشروع مكتبة رقمية في ظل احتياجاتهم لمصادر المعلومات الالكترونية وخدماتها ؟
- هل تعتبر البيئة القانونية لمكاتب جامعات قسنطينة مساعدة لتبني مشروع مكتبة رقمية ؟

حتى تحقق الدراسة اهدافها وتتوصل الى نتائج منطقية ، استخدمت الباحثة **المنهج الوصفي** " الذي يعمل

على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات باعتماد الاسلوب المسحي الذي يعمل على التجميع المنظم للمعلومات من المبحوثين بهدف فهم او التنبؤ بسلوك المجتمع محل الدراسة ، وبعد جمع المعلومات في شكل مبوب تم تحليل النتائج المتحصل عليها .

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى **نتائج** عديدة نذكر اهمها:

- برر المستفيدون اتجاههم الى استخدام مصادر معلومات رقمية ، ذلك يعود الى حداثة المعلومات التي تكون في شكل رقمي .
- ضعف مستوى الحوسبة بمكاتب جامعات قسنطينة ،حيث انها انعدمت على مستوى العديد من المكتبات .
- الاستثمار الغير عقلاني لمشروع رقمنة الرسائل الجامعية .

- عدم توفر البرمجيات اللازمة لتنفيذ هذا المشروع ، سواء من خلال الحواسيب والمواصفات اللازمة ، وحتى على مستوى البرمجيات التي لحد الآن لم تعتمد اي برمجية ، في ظل غياب اقراص التخزين وغيرها من متطلبات المشاريع الرقمية .

الدراسة السادسة : الموسومة بـ " تقييم التجربة الرقمية في الإدارة المحلية " من اعداد الطالبة عوني نادية من جامعة مولاي الطاهر - سعيدة - لنيل شهادة ماستر ل م د ، كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص تسيير ادارة جماعات محلية ، سنة 2017 .

طرحت الباحثة من خلال عنوان الدراسة الإشكالية التالية :

- كيف ساهم التطبيق الرقمي من مستوى فعالية الادارة المحلية الجزائرية و بالضبط بلدية سعيدة ؟

وانبثقت عن هذه الإشكالية العديد من التساؤلات الفرعية وهي :

◀ ما مفهوم كل من الادارة الالكترونية والادارة المحلية ؟

◀ كيف يؤثر تطبيق الرقمية في تسيير الادارات المحلية ؟

◀ هل نلاحظ هذا التطبيق الجديد في الواقع الملموس ؟

◀ الى اي مستوى من التطور بلغته الخدمات المقدمة من طرف الادارة المحلية الجزائرية ؟

للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة وبما يسمح الحصول على المعلومات المناسبة والصحيحة وظفت الباحثة مجموعة من **المناهج** والتي من ضمنها :

المنهج الوصفي التحليلي : الذي يركز على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة وهذا من اجل الحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية ، ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف وتحليل لكل من مفهوم الرقمنة ومفهوم الادارة المحلية وتوضيح أشكال الخدمات الالكترونية المقدمة للمواطن .

كما وضفت الباحثة المنهج التاريخي وهذا بغرض تحليل الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة ومعرفة الظروف التي احاطت بها .

كما استخدمت منهج دراسة الحالة الذي يهدف الى جمع المعطيات والبيانات حول الحالة المدروسة .

و خلصت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى العديد من **النتائج** نذكر اهمها:

◀ يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكلة الامية الالكترونية التي تمس جل فئات المجتمع

اضافة الى ضعف حجم الاستثمار في التكنولوجيا والاتصال .

◀ يجب اللاحق بركب الادارة العامة الالكترونية المتقدمة .

◀ معالجة مشكلة الرداءة في جودة شبكة الانترنت كتدني سرعة التدفق والانقطاعات المتكررة .

◀ تأهيل القيادات والمهارات المتخصصة للتعامل مع التحديات التي تواكب تنفيذ المشروع .



◀ الاستعانة بالخبرات خصوصا الدول الرائدة في تطبيقات الادارة الالكترونية .

أوجه الاختلاف والتقارب بين الدراسة والدراسات السابقة

عنوان الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التقارب
الدراسة الاولى : الموسومة بـ "دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي .	- مجتمع البحث . - عينة الدراسة . - مكان الدراسة .	- مفاهيم الدراسة (الأداء الوظيفي المتغير التابع في الدراسة) . - منهج الدراسة . - اداة جمع البيانات ( الاستبانة )
الدراسة الثانية : الموسومة بـ "الرقمنة في الجامعات الجزائرية "	- عينة الدراسة . - اداة جمع البيانات . - منهج الدراسة . - مكان الدراسة .	- مفاهيم الدراسة ( الرقمنة : المتغير المستقل في الدراسة )
الدراسة الثالثة : الموسومة بـ "رقمنة الأرشيف في الجزائر: الاشكالية والتنفيذ "	- عينة الدراسة . - مكان الدراسة . - اداة جمع البيانات ( المقابلة )	- منهج الدراسة .. مفاهيم الدراسة ( الرقمنة المتغير المستقل في الدراسة ) اداة جمع البيانات (الملاحظة)
الدراسة الرابعة : الموسومة بـ " واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية"	- عينة الدراسة . - مكان الدراسة .	- منهج الدراسة . - مفاهيم الدراسة ( الأداء الوظيفي المتغير التابع في الدراسة ) - اداة جمع البيانات ( الاستبانة )
الدراسة الخامسة : الموسومة بـ " مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية والتأسيس "	- مكان الدراسة . - عينة الدراسة .	- منهج الدراسة . - اداة جمع البيانات ( الاستبانة ، الملاحظة ) - مفاهيم الدراسة ( الرقمنة المتغير المستقل في الدراسة )
الدراسة السادسة : " تقييم التجربة الرقمية في الادارة المحلية الجزائرية "	- عينة الدراسة .	- مكان الدراسة ( البلدية ) . - منهج الدراسة . - اداة جمع البيانات ( الاستبانة ، الملاحظة )

7. النظرية المرجعية للدراسة : انتشار المبتكرات (تبني المبتكرات)

انطلقت نظرية انتشار المبتكرات على يد عالم الاجتماع "روجرز" حيث بدأت من خلال المطالبة بتحديث المجتمع الريفي الأمريكي و جعله مواكبا للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي جعلت الولايات المتحدة الأمريكية قوة عظمى بعد الحرب العالمية الثانية حيث ركزت على كيفية تبني الجهود للمستحدثات أي كل الابتكارات الجديدة سواء في مجال الإنتاج و الاستهلاك من خلال ما يلي :

- إدخال أساليب جديدة في العمليات الإدارية داخل المؤسسة
- انتشار أفكار جديدة تنظم المؤسسة.
- الاعتماد على أجهزة حديثة لتفادي أي مشاكل في العمل .

قام روجرز بمراجعة أكثر من 500 دراسة متعلقة بانتشار كل ما هو مبتكر وقد مرت نظرية تبني المبتكرات بعدة مراحل فقبل أن نتطرق إليها نتحدث أولاً عن مصطلح التبني ، إذن فعملية التبني تعرف على أنها العملية العقلية التي يمر من خلالها الفرد منذ وقت سماعه بعملية الابتكار إلى أن ينتهي به الأمر إلى مرحلة التبني النهائية ، ومن خلال هذا التعريف الذي وضعه روجرز تمكن من تحديد مراحل عملية التبني والتي انطلقت من خلال ما يلي :

- ✓ الوعي بالفكرة : في هذه المرحلة يتعرض الفرد للفكرة ويشعر بحاجة ماسة للحصول على معلومات كافية عنها .
- ✓ مرحلة الاهتمام بالفكرة: يسعى الفرد إلى تطوير الفكرة.
- ✓ مرحلة التقييم : يعتمد الفرد في هذه المرحلة على عقله ، ويقرر بعدها ما إذا كان عليه أن يجرب الفكرة أو لا يجربها .
- ✓ مرحلة التجريب : يستخدم الفرد ويجرب الفكرة تمهيدا لتطبيق الفكرة كليا.
- ✓ مرحلة التبني : يقوم هنا الفرد بالتبني أو باتخاذ موقف لتطبيق الفكرة .

ويرى كل من روجرز و شو ماكر (1973) أن من بين الطرق التي تلجأ إليها وسائل الإعلام الجماهيرية لإقناع الجمهور بأفكار معينة هي نشر الابتكارات و الاكتشافات العلمية الجديدة حول موضوع معين ، باعتبار أن الإنسان مولع بالتعرف على الجديد ، و سهولة الإقناع بالأفكار الجديدة ، خاصة إذا كانت هذه الابتكارات الجديدة تستند على أسس علمية دقيقة ،وتزيد مصداقية هذه النظرية أكثر لدى الطبقة المثقفة والمتعلمة وذلك لميل هذه الفئة من الناس إلى ما هو عملي أو منطقي .

وتبنى هذه النظرية على افتراض مفاده أن هناك أربع خطوات واضحة على الأقل في عملية نشر الابتكار حيث تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم إسقاط هذه المراحل على موضوع الدراسة .

✓ **المعرفة** : تتعرض المؤسسة للإدراك بوجود الابتكار ، وتتعرف على طريقة تبني هذا الابتكار ، بمعنى أن البنية الإدراكية للمؤسسة تتحصل على معلومة واضحة حول طبيعة الابتكار وكيفية التعامل معه.

✓ **الإقناع** : وهي مرحلة متقدمة وناتجة عن تشبع الفرد بالمعلومات ، تصل بالمؤسسة إلى تكوين اتجاه معين إزاء هذا الابتكار .

✓ **القرار** : تقوم المؤسسة نتيجة تلقيها لتلك المعلومات حول الابتكار ببلورة الأفكار حول الابتكار الجديد لاتخاذ موقف معين إما بتبني هذا الابتكار أو رفضه .

✓ **التصديق** : تكاد تكون هذه المرحلة الأخيرة ، التي تلجأ المؤسسة إليها في البحث عن المؤيدات التي تعزز موقفها وتقوي قرارها نحو تبني الابتكار .

### ❖ محددات قبول و انتشار المبتكرات أو المبتكرات:

ليس كل الأفكار و الابتكارات على قدر واحد من التكافؤ ، من حيث انتشار و ذلك نظر لوجود عدد من المحددات الأساسية التي تحدد مدى انتشار هذه المبتكرات وتتخلص هذه المحددات أو الخصائص فيما يلي :

✓ **الميزة التنافسية** : فالمبتكر قد يكون مشابهاً لشيء آخر موجود بالفعل ولكن المهم هو مدى إدراك المؤسسات للمزايا النسبية للفكرة الجديدة ، أو مدى الاقتناع ، فكلما زاد إدراك المؤسسة للمزايا النسبية للمستحدث زادت سرعة انتشاره بين أفراد المؤسسة .

✓ **سهولة الفهم أو درجة التعقيد** : ويقصد بها إدراك المؤسسة للمبتكرات على أنه سهل الفهم و الاستخدام ، وتختلف المبتكرات في مدى سهولة فهمها و التعامل معها ، وكلما كانت الفكرة الجديدة سهلة التعامل زادت سرعة انتشارها .

✓ **التوافق و الملائمة** : أي كلما أدرك الفرد أن هذه المبتكرات تتفق مع ما لديه من قيم واحتياجات وخبرات سابقة زادت سرعة انتشارها.

✓ **القابلية للتجريب** : وتعني مدى قدرة المؤسسة على تجربة المبتكر على نطاق محدود قبل أن يتخذ القرار النهائي بشأنه وكلما كانت المؤسسة قادرة على تجربة المبتكر ، زادت فرصة تبنيها له حيث أنه يمكن أن يتعرف على المزايا النسبية للمبتكر من خلال هذه العملية.

✓ **وضوح النتيجة :** وتعني مدى وضوح استخدام أو تبني المبتكر، فكلما كان من السهل على المؤسسة

أن تلاحظ نتائج تبني المبتكر زادت سرعة انتشارها.

بعد عرض النظرية سنحاول تقريب موضوعنا محل الدراسة ألا وهو التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة) ، ودراسته في ضوء هذه النظرية التي تركز على تبني المؤسسات لهذه التكنولوجيا ، كأسلوب جديد لمواكبة أهم التطورات الحاصلة و خصوصا أن هذا العصر يتسم بعصر السرعة وكذا الحال بالنسبة للمؤسسة العمومية والادارة المحلية خاصة التي تسعى إلى تطبيق هذه التقنيات الحديثة وذلك من أجل الاستفادة من وسائلها ومعداتها وبذلك فإن نظرية انتشار المبتكرات قد شملت كل ابتكار جديد سواء كان فكرة مستحدثة أو أسلوب جديد يتم إدخاله في الحياة العملية أو العلمية مع ضرورة وجود نسق اجتماعي يقوم على التفاعل بين أفراد المؤسسة و يؤدي بهم إلى معرفة هذه الابتكارات و تبنيها وما توفره لهم من أساليب حديثة تساهم في رفع مستوى العمل وتقديم الخدمات المناسبة في اسرع وقت و باقل جهد .

# الإطار النظري

ثانياً:

ماهية الرقمنة

# ثانيا : ماهية الرقمنة

- 1: مفهوم الرقمنة
- 2: أهمية الرقمنة
- 3: أهداف الرقمنة
- 4: مكونات الرقمنة
- 5: اشكال الرقمنة
- 6: قيادة مشروع رقمي
- 7: إيجابيات التطبيق الرقمي
- 8: سلبيات التطبيق الرقمي

تمهيد :

تعتمد الإدارة الحديثة و المؤسسات العمومية اليوم على التكنولوجيا الرقمية الحديثة ، هذا في ظل تطبيق إدارة الكترونية معاصرة حيث اعتمدت في هذا الشأن على عملية الرقمنة لجميع مصالحها وفروعها ، ويتناول هذا الفصل هذه العملية بالتعريف ، الاهداف ، الشكل ، المعوقات و الإيجابيات و السلبيات ، ..... الخ .

1. مفهوم الرقمنة :

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها: عملية الكترونية أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي ، أو من خلال إشارات الكترونية<sup>1</sup> .

هي : عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية ، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم<sup>2</sup> .

الرقمنة هي : العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي الى شكل رقمي سواء كانت المعلومات صور ، بيانات نصية ، أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر<sup>3</sup> .

الرقمنة : من فعل رقم فالمصطلح من ناحية ممارسته كسلوك يتفق فيه الباحثين والمؤلفين باعتبار الرقمنة هي : التحويل ( الإرادي ) للوثيقة الورقية ( التناظرية ) إلى وثيقة رقمية ( ثنائية ) لا تقرأ إلا بالحاسوب<sup>4</sup> .

الرقمنة : هي عملية تحويل المواد المطبوعة أو المخزنة على الميكروفيلم أو الميكروفيش ، والمواد ذات الشكل التناظري والتي من نماذجها الأشرطة الصوتية وأشرطة الفيديو المرئية عن طريق المسح الضوئي وإعادة الادخال الى مواد ذات شكل رقمي وهو الشكل الذي يستطيع الحاسب التعامل معه ، وذلك بتنظيمها إلى

<sup>1</sup> باشبوة سالم : الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، ماجستير : علم المكتبات والتوثيق ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2008 ، ص 70 .

<sup>2</sup> ابتسام سعدي : معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية ، دكتوراه : الرقمنة في المؤسسات التوثيقية ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، 2017 ، ص 18 .

<sup>3</sup> باشبوة سالم : مرجع سابق ، ص 70 .

<sup>4</sup> ابتسام السعدي : مرجع سابق ، ص 18 .



وحدات منفصلة من البيانات يطلق عليها بايت وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة أو الأقراص المليزة وأقراص الفيديو الرقمية أو ايتاحتها عبر الشبكات.<sup>1</sup>

**تعريف الرقمنة الإدارية :** تعرف بأنها استراتيجية إدارية لعصرنه المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في اطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها على انها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية وبدقة متناهية وبدون استخدام الورق ومن هنا نقول ان الرقمنة الادارية تتمثل في استغلال الوسائل الالكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الادارية من اجل تسهيل المعاملات الادارية توفير الوقت والجهد.<sup>3</sup>

## 2. أهمية الرقمنة الإدارية :

انا الاهتمام بالتكنولوجيا سيعطي دفعة قوية لتنظيم وترقيم اعمال حيث يرى العديد من الخبراء الاقتصاديين ان عصرنة الادارة تحمل ابعاد اقتصادية حيث ان الاموال الهائلة التي كانت مخصصة سابقا لاقتناء الورق يمكن ان توظف بجوانب اخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية.<sup>4</sup>

## 3. أهداف الرقمنة :

يمكن حصر مجمل اهداف الرقمنة في مايلي :

- ✓ تقليل كلفة الاجراءات الادارية و ما يتعلق بها من عمليات .
- ✓ زيادة كفاءة عمل الادارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .
- ✓ استيعاب عدد أكثر من العملاء في وقت واحد اذ إن قدرة الادارة التقليدية بالنسبة الي تلخيص معاملات العملاء تبقي محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان الى الانتظار في صفوف طويلة .

<sup>1</sup> نجلاء احمد يس : الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة ، العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013 ، ص 21 .

<sup>2</sup> عبد السلام عبد اللاوي : أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون ، العدد السابع ، الجزء الأول ، 2017 ، ص 62،63 .

<sup>3</sup> عبد السلام عبد اللاوي : نفس المرجع .

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية وإفاق تطبيقاتها العربية ، السعودية ، معهد الادارة العامة ، 2005 ، ص 36 .

- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشر بين طرفين المعاملة أو التخفيف منه إلي أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به .
- ✓ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث .
- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكترونية .
- ✓ فتح المجال للولوج التدريجي الى عالم الادارة الالكترونية .
- ✓ السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجتها .
- ✓ إعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية .<sup>1</sup>

#### 4. مكونات الرقمنة :

ان عمليات الرقمنة و اسلوب الحياة المعتمد على استخدام الويب تمنح الحكومة فرصة اعادة هندسة نفسها اعتمادا على معلومات أخرى غير البيروقراطية وتشكل البنية التقنية الرقمية المحورية للإدارة الالكترونية ونذكر منها : الحاسب الآلي وشبكات الحاسب ووسائل التحكم بالاتصال .

#### ✓ الحاسب الآلي

ان المدبر في شؤون الحسابات او العقول الالكترونية يجيب انها لا تتعدى ماكينات يتولى تشغيلها مجموعة من المهندسين وواضعي البرنامج ، وما تقع فيه هذه العقول من أخطاء يكون المتسبب فيها ، الذين تولوا تشغيلها من البشر ، ومن الضروري إلزام مجموعة معتبرة من الأفراد لتوكل إليهم هذه المهمة .

ويكمن تعريف الحاسوب بأنه آلة الكترونية يمكن برمجتها لكي تقوم بمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها وجهاز الحاسوب يقوم بتحليل وعرض ونقل المعلومات بأشكالها المختلفة والمعلومات لها أشكال متنوعة قد تتمثل على هيئة أرقام أو أحرف للنصوص المكتوبة أو المرسومة وصور وأصوات أو حركة كما في الأفلام و الكتابات .

<sup>1</sup> عبد السلام عبد اللاوي : أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون ، العدد السابع ، الجزء الأول ، 2017 ، ص 63 .

✓ مكونات النظام الحاسوبي

(1) الأجهزة : وهي الآلات أو الوسائل التي تحمل نشاط الحاسبات كالتخزين والاسترجاع والاتصال بالبيانات وتكون عادة تحت سيطرة البرمجيات .

(2) البرامج : وتقوم بإعطاء المعلومات عن كيفية التنفيذ والحصول على النتائج المطلوبة وهي التي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بأسلوب أو بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج معينة .

(3) المعلومات : يجب أن تمثل الترتيب العملي وذلك من خلال التحديد الدقيق لكل مرحلة ابتداء بجمع البيانات وتحديد الهدف وتنظيم البيانات .

(4) الأشخاص : الذين يتعاملون مع تكنولوجيا المعلومات .

(5) الخطوات التنفيذية : يجب أن تكون المعالجة مرتبة ومنظمة من أجل الحصول على نتائج ايجابية.

أما المكونات الأساسية للحاسب الآلي كما ذكرهما السالمي وآخرون هي :

(1) وحدة الإدخال : بواسطتها يتم إدخال البيانات والإشارات المطلوبة تغذيتها للحاسب اما ان تكون لوحة مفاتيح متصلة شاشة عرض او أجهزة اسطوانات وأشرطة ممغنطة أو لوحة رسم قارئ ضوئي .

(2) وحدة التخزين ( الذاكرة ) الرئيسية : ومهمة هذه الوحدة الخزن المؤقت للبيانات والبرامج اللازمة لمعالجة تلك البيانات وتخزين المعلومات الناتجة عن معالجتها قبل إخراجها وتخضع هذه الوحدة لأوامر وحدة التحكم<sup>1</sup> .

(3) وحدة الحساب والمنطق : تقوم هذه الوحدة بجميع العمليات الحسابية من جمع وطرح وضرب الخ .. وكذلك العمليات المنطقية كالمقارنة كما تخضع إلى أوامر وحدة التحكم .

(4) وحدة التحكم والسيطرة : وهو الجزء المهم حيث يقوم بالإشراف على جميع العمليات التي تقوم بها الوحدات وتسيطر على سير البيانات والبرامج وإعطاء النتائج كما أن وحدة التحكم مع وحدة الحساب تكون ما يسمى بالمعالج Processor والوحدات الثلاثة

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي : إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العربية للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين) ، ماجستير : التخطيط التربوي ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 70 ، 71 .

وهي وحدة الذاكرة الرئيسية ووحدة التحكم ووحدة الحساب والمنطق تسمى وحدة المعالجة المركزية .

(5) وحدة الإخراج : هناك عدد من الوسائل يمكن أن تخرج بالنتائج من شاشة العرض أو الآلة الطابعة أو الاسطوانات أو الأشرطة أو الأقراص الممغنطة أو الرسم والأكثر شيوعا هي وحدات العرض وآلات الطبع.<sup>1</sup>

## 5. أشكال الرقمنة

تتم عملية التمثيل الرقمي على احدي الطريقتين التاليتين :

✓ **الطريقة الأولى** : هي التي يكون فيها كل حرف ممثل لوحدة بشكل رقمي ويتم الحصول عليها اما بالإدخال المباشر عن طريق برنامج النصوص او بواسطة التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة .

✓ **الطريقة الثانية** : وتتمثل في عملية التصوير الضوئي التي تتم باستخدام الماسحات الضوئية و تعطينا صورة رقمية للوثائق وتميز فيها ثلاثة اشكال وهي :

- **الرقمنة في شكل صورة** : وهي من انواع الرقمنة الاكثر استعمالا على الرغم من انها تحتل مساحة كبيرة من التخزين ولها اهمية كبيرة في مجال رقمنة الوثائق الادارية و ارشيف المؤسسات .
- **الرقمنة في شكل نص** : هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص فهو يسمح بالتعامل مع الوثيقة الالكترونية على انها نص والحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة حيث ان البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة الى رموز وعلامات وحروف كما تسمح بتعديل و تصحيح الاخطاء .
- **الرقمنة في شكل اتجاهي** : وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الالي والتحول من الشكل الورقي الى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي : المرجع السابق ، ص 71 .

<sup>2</sup> مهري سهيلة : المكتبة الرقمية في الجزائر ، ماجستير : اعلام علمي وتقني ، جامعة منتوري ،قسنطينة ، 2006 ، ص 83 ، 84 .

6. قيادة مشروع رقمي :

اهم الخطوات المنهجية للقيام بعملية الرقمنة :

(1) **التخطيط الميداني** : ان البيانات التي يتم جمعها في هذه المرحلة تعتبر خطوة ذات اهمية كبيرة لأنها تساعد على اتخاذ القرارات المصيرية المؤثرة على مرتكزات المشروع ، ويجب دراسة الصعوبات والامكانيات وكل المجالات التي لها علاقة بالمشروع لضمان نجاح هذه العملية الرقمية كما انه لا بد من تأسيس خلية يقظة لتصفية وغرلة مختلف المعلومات بالإضافة الى تعيين الاطار الاداري والتنظيمي للمشروع مع تسطير الخطة وتحديد نمط استراتيجية الرقمنة .

(2) **اختيار المواد للرقمنة** : ان الرقمنة تعتبر عملية معقدة تتطلب الكثير من الجهد وتستغرق مدة زمنية طويلة وتحتاج لموارد مالية ، بالإضافة الى الخبرة والكفاءة العالية لهذا فان المؤسسة مطالبة بتوضيح ما تملكه من موارد بشرية وطبيعة هيكلتها ومدى اهميتها والاهداف التي تسعى لتحقيقها وترتبط عملية نجاح الاختبار بوضوح ودقة الاهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها

(3) **البدء في عملية الرقمنة** : إن القائم بهذه العملية يكون وفق أوجه متعددة من أبرزها الاستعانة بالموردين ( وسطاء الخدمات أو المتعاملين الخواص ) نظرا لنقص الخبرة وارتفاع أسعار الأجهزة الرقمية كذلك قد تقتصر المؤسسات على إمكاناتها أو الاعتماد المشترك بينها وبين المورد فبتم هنا الاتفاق على خطة عمل تحدد فيه كل النشاطات والأعمال كما ان للرقمنة عدة تقنيات كالماسح الضوئي ....

(4) **الترميز واختيار خطة المياداتا** : الهدف منه جعل المعلومات او الوثائق في بيئتها الالكترونية مهيكلة بحيث تكون هذه الوثائق عبارة عن مجموعة من الرموز يتحدث بها الحاسوب ويفهمها مع غيره من الحواسيب أما خطة المياداتا تستعمل لوصف المصادر الالكترونية وهي معلومات متصلة بالصورة ، النص ، الصوت ، الفيديو أو الرسومات الرقمية في شكل كلمات مفتاحيه أو نص حر كما إن المياداتا بيانات تهدف إلى وصف المعلومات لغرض تسهيل استرجاعها والتعرف على مصدرها بشكل جيد وتنقسم المياداتا إلى عدة أنواع نذكر منها مايلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> سمير حفطاري ، سهى الحمزاوي : الرقمنة ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية ، الباحث الاجتماعي ، ع 12 ، ربيع 2016 ، ص 260..

- **الميتادات الوصفية** : تستخدم لوصف أو تعريف مصدر المعلومات من اجل تسهيل البحث والاسترجاع والإدارة ( وهي تشبه عملية الفهرسة التقليدية ) وتتكون من عناصر مثل : عنوان المنشأ الشكل تاريخ الإنشاء التغطية الموضوعية اللغة والوصف المادي .
  - **الميتادات البنائية** : هي معلومات تستخدم لعرض وتصفح المصادر الرقمية وتتضمن معلومات عن التنظيم الداخلي للمصدر الرقمي كالمصفح ، القسم ، الفصل ، الكشاف وفهرس المحتويات .
  - **الميتادات الإدارية** : هي المعلومات التي تهدف إلى تسهيل كل من الادارة المعالجة طويلة وقصيرة الأجل للمجموعات الرقمية ، وتحتوي على معلومات كنوع الماسح ، درجة الوضوح ، نمط اللون ، شكل الملف والضغط ، البرامج المستعملة في إنتاجها بالإضافة إلى معلومات الملكية وحقوق النشر .
- 5) **إتاحة الوثائق المرقمنة** : أثناء الانتهاء من المراحل السالفة الذكر الفنية منها والتقنية ، تصل إلى مراحل بث هذه الوثائق والمعلومات ، التي عادة ما تعرض على الموقع الخاص بالمؤسسة .
- 6) **إستراتيجية الحفظ الرقمي** : للحفظ الرقمي أهمية كبيرة كونه يتميز بصفة الامتداد عبر زمن بعيد المدى فلا بد أن يتحلى بالجدية نظرا للتكاليف و الجهودات ، المبذولة والحفظ يكون على المعطيات التي تم تحويلها وإنشاءها رقميا ، ولا بد من مراعاة طبيعة الأجهزة المستخدمة في عملية الحفظ وتقادما<sup>1</sup> .

#### 7. ايجابيات التطبيق الرقمي :

إن التوظيف التكنولوجي الحديث يقصد تقديم خدمات حكومية إلى المواطنين ، ستحقق نتائج باهرة في المستقبل في المجالات التالية :

- **رفع مستوى الأداء** : وتقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة ، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية على انجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلا من إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن .
- **زيادة دقة البيانات** : إن إدخال البيانات بطريقة الكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لان الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الادارة تسمح بالحصول على

<sup>1</sup> سمير حفطاري ، سهى الحمزاوي : المرجع السابق، ص 261.

جميع المعلومات المطلوبة وبالتالي فإن الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج ايجابية ومضمونة .

- **تقليص الإجراءات الإدارية :** بفضل المعلومات المخزونة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارة الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية ، كما أن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجته
- **الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية :** إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة ، من الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع <sup>1</sup>.

## 9 : سلبيات التطبيق الرقمي :

بالرغم من الايجابيات العديدة للإدارة الالكترونية إلا إن هناك بعض السلبيات لابد أن نذكرها والتي من شأنها ان تحد من قدرتها على تسهيل عملية التغيير وخلف عمليات إدارية جيدة وأكثر فعالية ، فمشروع الادارة الالكترونية لن يحل جميع المشكلات المرتبطة بالفساد وعدم الكفاءة ، كما أنها لن تتغلب على جميع عوائق المشاركة الجماهيرية وللإدارة الالكترونية جوانب سلبية وعيوب من أهمها :

- ✓ سهولة اختراق الأنظمة وعدم جود ضمانات سرية وأمان المعلومات .
- ✓ اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة النامية.
- ✓ التأثير السلبي على معادلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة بها .
- ✓ ارتفاع التكلفة مع نقص الاعتمادات المالية .
- ✓ عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة من شان ذلك أن يلغي التنظيم الغير رسمي داخل الادارة الالكترونية

<sup>1</sup> حمادة مختار : تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، ماجستير : التنظيم السياسي والاداري ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 38 .

- ✓ عدم قدرة قطاعات المجتمع من التعامل معها نظرا لارتفاع نسبة الأمية وخاصة الأمية الالكترونية
- ✓ لا توجد حدود للتعامل من خلال شبكة الانترنت حيث يفتح المجال أمام الجميع للتعامل بدون حدود وبحرية ومع كل هذه الاحتمالات الايجابية فهناك مجال للخارجين عن القانون للوصول إلى هذه الشبكات واستخدامها بطريقة غير شرعية .
- ✓ تبادل الوثائق الكترونيا يحتوي على عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني وكذلك مسألة التوقيع الالكتروني<sup>1</sup>.

#### خلاصة :

لقد شهدت الالفية الثالثة تطورا هائلا ونموا متسارعا في جميع المجالات خاصة المعرفية والتقنية والمعلوماتية وانتشار شبكة الانترنت ومواقع الويب وغيرها على نحو واسع ، الامر الذي ادى الى حصول تغيرات جذرية في كيفية الممارسة الادارية والتنظيمية سواء على مستوى القطاع الحكومي او على مستوى القطاع الخاص ، هذا التطور الكمي والنوعي الذي شهده العالم ادى الى تطور جذري في المؤسسة العمومية حيث شهدت التحول من الشكل القديم التقليدي الى شكل جديد الكتروني .

حيث اصبح لزاما على المؤسسات العمومية والادارات كافة تبني مشاريع الرقمنة كرقمنة الوثائق والارشيف وغيرها ، هذا يساعدها الى التحول الى ما هو افضل واحسن .

<sup>1</sup> حمادة مختار : المرجع السابق ص 43 .





ثالثاً:

الأداء الوظيفي

## ثالثا : الأداء الوظيفي

- 1: مفهوم الأداء
- 2: عناصر الأداء
- 3: مكونات الأداء
- 4: مفهوم تقييم الأداء
- 5: أهداف الأداء
- 6: طرق تقييم الأداء
- 7: عناصر نظام تقييم الاداء والغرض منه
- 8: اهمية عملية تقييم الاداء بالنسبة للفئة المستهدفة

**تمهيد :**

يمثل الأداء الوظيفي العمود الفقري لكل منظمة ومؤسسة ، ومزال مدار جدل كبير في الاوساط الادارية لحد الساعة، لما له من اهمية كبيرة ، فالأداء الجيد ينطلق من خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته الشيء الذي يبرز القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين. وقد تناولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الاداء الوظيفي وكذلك ماهية تقييم الاداء .

**1. مفهوم الأداء :**

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة للوظيفة وتحمل المسؤولية الناجمة عنه <sup>1</sup>.

كما يعرف **عاشور علي** انه " قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء " <sup>2</sup>.

يعرف آخرون على انه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ، اقصر وقت واقل تكلفة " <sup>3</sup>.

ويعرف آخرون على انه " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الهدف المرغوبة " <sup>4</sup>

**2. عناصر الأداء**

عناصر الأداء تمهد لنا كيفية عمل جيد للوصول إلى عمل أداء جيد وبذلك سنحاول إبراز هذه العناصر للأداء في النقاط التالية :

<sup>1</sup> توفيق عبد المحسن : تقييم الاداء مدخل لعلم جديد، مصر ، دار النهضة العربية ، ط1 ، 1990 ، ص 65 .

<sup>2</sup> عاشور احمد صقر : السلوك الانساني في المنظمات، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، 2005 ، ص 20 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 21

<sup>4</sup> غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مصر ، دار النصر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 25 .

✓ نوعية العمل :

وتتمثل في مدى سيدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما الذي يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

✓ كمية العمل المنجزة :

نستطيع القول أن العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز

✓ المثابرة والوقوف

وتشمل الجدية والقدرة على العمل وتحمل مسؤولية انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة :<sup>1</sup>

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

3. مكونات الأداء :

يرى المفكرون والمدراء أنه على أي أساس يتم التقرير ان المدير ناجح او العكس وهنا لا بد من استخدام نظام يشمل على عدد المعايير لتقييم أداء المدراء و المنظمات ، حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف ، يتفق العلماء والباحثون على انه لا يوجد معيار او مكون واحد فقط يمكن اتخاذه اساسا للحكم على نجاح او فشل المدير وانه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنفت تحت ثلاثة مجموعات هي الكفاءة ، الفاعلية ، الجانب الإنساني وفيما يلي نبرزها :

1.3- الكفاءة

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات او هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف .

وان تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى إليه .

<sup>1</sup> حسن راوية مجد ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث ، 1990 ، ص 35 .

وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وتعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات / الناتج إلى المدخلات العلاقة بين المخرجات ( سلع وخدمات ) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية .

### المخرجات ( سلع وخدمات )

المدخلات ( موارد بشرية .مادية ، مالية)

أما إنتاجية العامل : المخرجات ( السلع الخدمات ) ساعات عمل العامل .

### 2.3- الفاعلية :

تعرف الفاعلية أنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشمل عدة معايير أهمها :

✓ تحقيق الأهداف : تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة .

✓ تأسيس موارد المدخلات : تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية

✓ العمليات الداخلية : تكون المنظمة فعالة اذا تدفقت المعلومات ببسر و سهولة و سادت روح الانتماء و الالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع ادنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي .

- رضا الجماعات و الاطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة و استمرارها .

### 3.3- البعد الانساني :

بالإضافة إلى الكفاءة و الفاعلية يجب ان يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها اذا من شان ذلك ان يعزز التزام العاملين و انتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة .

ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء ونجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات لهذا سنشاهد علاقات غير واضحة وعدم الوصول الى الهدف المنشود<sup>1</sup>.

### 4. مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء جوهرية علمية الرقابة ولقد تعددت التعاريف التي ساغها الباحثون لهذا المفهوم وعلى هذا يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية .

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، الاردن ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013 ، ص 85 .

يرى آخرون ان عملية تقييم الأداء هو " جزء من الرقابة ، ترتبط بنهاية السنة المالية ، يرى الاخر انها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة " .<sup>1</sup>

ومن التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر :

**تقييم الأداء هو** " عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس التقييم وترشيد هذه الأنماط والمستويات " .<sup>2</sup>

ومن اجل الإلمام بجميع إبعاد عملية التقييم ، سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف :

✓ **التعريف الأول** : هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم ، وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ، ومستوى كفاءتهم وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقديم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى .

✓ **يستخلص من هذا التعريف ، الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :**

• إن التقييم ينصب على أداء الفرد ، نتائج موظفيه من ناحية ، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

• ان التقييم يشتمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ( في وقت الحاضر ) من ناحية ، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .<sup>3</sup>

✓ **التعريف الثاني** : تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها ، تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك باستناد إلى معادلات يتم بموجبها ، مقارنة أداهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .

• أما هذا التعريف ، فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

• عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ، ودون تحيز على جهود الموظفين ، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون .

• عملية التقييم تخضع لمعايير أداء ، اي للمقارنة .

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر : مرجع سابق ص 25 .

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي : مبادئ الإدارة الأصول والاساليب العلمية ، الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 45 .

<sup>3</sup> حمزة الجبالي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار الاسرة للإعلام ودار العلم والثقافة للنشر ، 2016 ، ص

✓ **التعريف الثالث :** عملية التقييم هي عملية دورية ، تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسه ، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة

✓ **ويبرر هذا التعريف الخصائص التالية :**

- عملية التقييم عملية دورية ، حيث أنها تكرر غالبا مرة كل سنة ، أو اقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة الوظيفية .
- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقا ، ومن طرف الرئيس المباشر ( القائم بعملية التقييم ) ومروؤسه (الخاضعين لعملية التقييم)
- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي ، بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد سوى تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته ، أو تنميته الوظيفية ( تدريبه ، ترقيته ، تطوير مساره الوظيفي )<sup>1</sup>.
- عملية التقييم تقوم على الاتصال ، والحوار بين الرئيس المباشر ومروؤسه ، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين

✓ **التعريف الرابع :** عملية التقييم هي الصفة النظامية ، أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ، ومكان الضعف ، في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا انجازها والقيام بها

✓ **أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين :**

- عملية التقييم هي عملية إدارية ، ذات طابع رسمي ونظامي .
- هي ايجابية ، لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، انما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد ، والمنظمة في أن واحد .<sup>2</sup>

## 5. أهداف تقييم الأداء :

حدد كل من جيل ولوشر أهداف تقييم الأداء في الآتي :

- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي .
- ✓ إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

<sup>1</sup> حمزة الجبالي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، ص 17

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 17 .



- ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .
- ✓ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية .
- ويضيف باركيستون أهداف أخرى هي كالتالي :
- ✓ العدالة والدقة في المكافآت .
- ✓ العدالة والموضوعية في الترقيات .

كذلك يقدم احمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي :

- ✓ تقويم سياسة الاختبار .
- ✓ تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري .
- ✓ رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير .
- ✓ رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز<sup>1</sup> .

#### 6. طرق تقييم الأداء :

هناك طرق عديدة لتقييم الاداء , ويعتمد استخدام أي طريقة على اهداف وحجم المنظمة بالإضافة الى الامكانيات المتاحة ومن هذه الطرق كما يوضح ذلك بسيوني محمد البرادعي نذكر :

#### ✓ مقياس اعطاء الدرجات :

وهي تقييم العامل وذلك بإعطاء درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة و التعاون مع الزملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء هذه المعايير .

#### ✓ الاحداث الجوهرية :

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات و الأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية او ايجابية ويتم تسجيل الواقعة او الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ .

<sup>1</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم و اساليب القياس و النماذج ، عمان ، مكتبة الملك فهد ، 2001 ، ص 28 .

✓ الترتيب :

وهو تصنيف العاملين من الاكثر فعالية و انتاجية الى الاقل ، حيث ان الشخص المسؤول يقوم بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم ببعض .

✓ قائمة الاختيار :

وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات او جمل تصف اداء العامل وسلوكيته ، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات وتختلف هذه باختلاف اهميتها للمنظمة .

✓ المقارنة الزوجية :

اذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين وتكرر هذه العملية لبقية العاملين ولتوضح ذلك يقارن عامل (أ) مع (ب) و (ج) مع (د) واذا افترضنا ان نتيجة التقييم هي ان (أ) افضل من (ب) ، وان (ج) افضل من (د) فنقارن بعد ذلك (أ) و(ج) فمثلا نجد ان (ج) افضل من (أ) .<sup>1</sup>

7. عناصر نظام تقييم الاداء والغرض منه:

1.7 : عناصر تقييم الأداء

نظام تقييم الاداء له العديد من العناصر التي تعبر عنه ، وهي كالاتي :<sup>2</sup>

- ✓ تحديد الغرض .
- ✓ من المسؤول .
- ✓ التوقيت .
- ✓ المعايير .
- ✓ الطريقة .
- ✓ الاخبار بالنتائج .
- ✓ استخدام النتائج .

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر : مرجع سابق ، ص 205 .

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015 ، ص 19 . 20

## 2.7 : الغرض من تقييم الاداء :

تقوم المنظمات باستخدام انظمة لتقييم اداء الموظفين فيها ، وذلك لان هذه الانظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، و بالأخص الادارة المسؤولة عن الافراد والموارد البشرية ، والتي يمكن ان تستخدم هذه المعلومات لعدة اغراض ، اهمها ما يلي :

- ✓ تقديم معلومات للموظفين انفسهم عن وجود وكفاءة ادائهم لوظيفتهم ، وذلك للمعرفة ، وتحسين الاداء الى الافضل .
  - ✓ تحديد زيادات الاجر ، والمكافئات ، والعلاوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد ؛ وذلك كنوع من المقابل للأداء .
  - ✓ تحديد امكانية ترقية الفرد، كمكافاة على ادائه المتميز .
  - ✓ تحديد اوجه القصور في اداء الفرد ، واحتياجاته الى التطوير والتنمية، وذلك خلال جهود التدريب .
  - ✓ اجبار المديرين ان يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل ، وقيمتها النهائية<sup>1</sup> .
8. اهمية عملية تقييم الاداء بالنسبة للفئة المستهدفة .

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة ، المدير والفرد ، الموظف التنفيذي .

### ✓ اهميتها على مستوى المنظمة :

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة و التموظف الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة .
- رفع مستوى اداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- تقييم سياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات .
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة .

### ✓ اهميتها على مستوى المديرين :

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي : مرجع سابق ، ص 36 ، 37 .

- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

#### ✓ اهميتها على مستوى الموظفين :

- تجعل الموظف اكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية واخلاص ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا .<sup>1</sup>

#### 9. الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الاداء :

يعد تقييم الأداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث ان معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية ومباشرة معظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي , هذا وهناك شروط عديدة لابد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين .

ويشير علي محمد عبد الوهاب وآخرون الى بعض هذه الشروط كالتالي :<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها من تقويم الأداء التي تتم من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس والتقييم وتشير الأهداف الى الطرق والأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقييم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الاهداف والاعراف والمطلوب تحقيقها وقد يكون الهدف من التقييم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد وقد يكون استخدام التقييم في تطبيق نظام الحوافز او زيادة اجور العاملين او ترقيتهم الى مناصب أعلى او تحفيزهم .
- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظائف التي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس إجراء قياس دقيق للأداء ضمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية.
- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويم أداء العاملين من خلالها وتحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة ويعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر والتعرف على أداء الفرد لها.

<sup>1</sup> حمزة الجبالي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، ص 08 .

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر : الاداء الاداري المتميز ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 ، ص 130 .

• التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتوضع المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر ويجب تكون هذه المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

هذا و يمكن اضافة الشروط التالية : <sup>1</sup>

- تحسين مصداقية تقييم الاداء ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم الفرد.
- تدريب المسؤولين على تقييم الاداء.
- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
- تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية.
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

تسعى هذه الشروط وطريقة استخدامها في تحسين تقييم الاداء وهى جيدة اذا ما تم استخدامها بشكل حسن وتقييمها عند استخدامها.

### خلاصة :

من خلال ما عرضناه ، يتضح ان الاداء هو: مجمل لما تقوم به أي مؤسسة او منظمة من مهام و وظائف ، حيث ان له اهمية كبرى داخل أي منظمة ، واصبح لزاما القيام بعملية تقييم اداء العاملين بصفة دورية ومستمرة ، حتى تتمكن المنظمة ومسؤوليها من الحكم على كفاءة كل فرد ينتمي اليها .

تجدر الاشارة الى ضرورة البحث عن سبل حديثة لرفع مستوى اداء العاملين ، وذلك باستحداث اساليب تقنية جديدة كالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة ، الامر الذي يسهل من انجاز الاعمال الادارية و يرفع من اداء العاملين .

فأداء العاملين يتأثر كثيرا بالأساليب المنتهجة داخل المنظمة ، فاذا كانت الاساليب حديثة ، فان ذلك يساعد على القيام بالاعمال الادارية على اكمل وجه بالدقة والسرعة والاحترافية اللازمة ، و من المؤكد ان يرتفع اداء العامل .

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر ، المرجع السابق، ص 130



# الأطار التطبيقي

## الفصل الثاني :

عملية الرقمنة وتأثيرها على أداء العاملين  
في الإدارة المحلية الجزائرية  
( دراسة ميدانية بلدية بئر العاتر )



## الفصل الثاني : عملية الرقمنة وتأثيرها على أداء العاملين في الإدارة المحلية الجزائرية

أولاً: مرتكزات الدراسة المنهجية

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجتمع وعينة الدراسة
- 3- مجالات الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

ثانياً: الاطار التطبيقي للدراسة

- 1- جدولة وتحليل نتائج التساؤلات
- 2- النتائج العامة للدراسة في ضوء تحليل الجداول
- 3- النتائج العامة في ضوء التساؤلات
- 4- النتائج العامة في ضوء الدراسات السابقة
- 5- توصيات ومقترحات على ضوء النتائج العامة

خاتمة

المصادر والمراجع

الملاحق

أولاً: مرتكزات الدراسة المنهجية .

### 1. منهج الدراسة

للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة وبما يسمح الحصول على المعلومات المناسبة والصحيحة تم توظيف منهجين من مناهج البحث العلمي وهما :

**1.1. المنهج الوصفي :** الذي يركز على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة وهذا من اجل الحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية , ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف وتحليل لكل من مفهوم الرقمنة ، ومفهوم الاداء الوظيفي ، وتوضيح التأثير الحاصل للأداء الوظيفي من خلال تطبيق تقنية الرقمنة بالإدارة المحلية .

**2.1** بالإضافة الى الاعتماد على **منهج دراسة حالة :** الذي يهدف الى جمع المعطيات ، والبيانات حول الحالة المدروسة ، حيث تم اجراء دراسة ميدانية ببلدية بئر العاتر و اخذها كحالة عن باقي البلديات على المستوى الوطني.

### 2. مجتمع الدراسة :

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الانسانية والاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة ، اذ يتوقف عليها اراء البحث وتصميمه ، وكذلك نتائج الدراسة الميدانية . فكان مجتمع بحثنا موظفي ادارة بلدية بئر العاتر .

### 3. عينة الدراسة

كانت العينة : **عينة قصدية** يتكون عدد افرادها من 25 مفردة تمثلت في الاداريين على اختلاف رتبهم ، حيث ارتأينا إلى تحديد نسبة 50 % من أفراد المجتمع الأصلي على النحو التالي:

العينة	النسبة	العدد
المجتمع الأصلي	100%	50 فرد
عينة الدراسة	50%	25 فرد

#### 4. مجالات الدراسة

##### 1.4. المجال المكاني:

اجريت الدراسة الميدانية في بلدية بئر العاتر التابعة اداريا الى ولاية تبسة .

##### 1.1.4. التعريف بالمؤسسة ( البلدية ):

بلدية بئر العاتر إحدى بلديات ولاية تبسة تقع جنوب شرق مقر الولاية تبسة على مسافة 90 كلم يحدها من الجهة الشرقية الحدود التونسية ، و غربا بلدية ثليجان ، و شمالا بلدية صفصاف الوسرى و بلدية أم علي و جنوبا بلديتي نقرين و ثليجان ، تم إنشاؤها بموجب التقسيم الإداري سنة 1985 بعد دمج بلدية بئر العاتر و بلدية جبل العنق تحت اسم بلدية بئر العاتر، و ذلك بحضور الوالي السابق السيد / شريف رحمانى و رئيس الدائرة / محمد بوسلسلة و رئيسا بلديتي بئر العاتر و جبل العنق سابقا على التوالي السيد / باهى محمد و بركية قدور ، بالإضافة إلى رئيس قسمة جبهة التحرير الوطني بوراس أحمد و رئيس اتحادية حزب جبهة التحرير الوطني الطاهر فارس<sup>1</sup>.

##### 2.1.4. الهيكل التنظيمي :

بلدية بئر العاتر ككل بلديات الجزائر هي مؤسسة إدارية تابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية مهيكلة بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 27/69 المؤرخ في 11/10/1981 من المديريات و المصالح المشار إليها بالمداولة و التي سنذكرها من خلال تفاصيل هذا القرار<sup>2</sup> :

- نظرا للقرار الوزاري المشترك رقم 27/69 المؤرخ في 11/10/1981 المتضمن التنظيم الإداري لمصالح البلدية .

- نظرا للمداولة رقم 28/م ش ب / 99 المؤرخة في 24/05/1999 و المصادق عليها بتاريخ 19/10/1999 و المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبلدية .

- و باقتراح من السيد / الكاتب العام للبلدية .

<sup>1</sup>- معلومات مقدمة من طرف إدارة بلدية بئر العاتر

<sup>2</sup>- معلومات مقدمة من طرف إدارة بلدية بئر العاتر

**تقرر :**

**01- الأمانة العامة :**

يترأسها الكاتب العام و من بين مهامه :

- الإشراف على جميع الأعمال الإدارية بالمؤسسة .
- الحرص على التنسيق بين مديريات المؤسسة .
- الاتصال الدائم مع الدائرة و الولاية .

**02- مديرية التنظيم و الشؤون الاجتماعية :**

يترأسها مدير مشرف على تسيير مصلحتي السكان و الحالة المدنية و التنظيم و المنازعات ، حيث تتكون مصلحة السكان و الحالة المدنية من عدة مكاتب تهتم بإحصاء السكان و السكن ، و إحصاء الناخبين و استخراج بطاقات الناخب ، الإشراف على النشاطات الاجتماعية و الثقافية ، أما مصلحة التنظيم و المنازعات فتتكون من مكاتب تهتم بالحرص على الجانب التنظيمي بين وئائق الحالة المدنية ، حل المنازعات بين العمال في المؤسسة و بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ، وكذا متابعة الصحة العامة للمواطنين بالتنسيق مع المصالح الاستشفائية .

**03- المديرية التقنية :**

تتكون من ثلاثة مصالح :يرأسها مدير يشرف على الجانب التقني لأعمال البلدية ، حيث تهتم مصلحة التصليح و الصيانة بجمع و معالجة النفايات المنزلية ، و صيانة المعدات و آليات المؤسسة بالمدينة و متابعتها ، و تساعد في إعداد الجانب التقني للصفقات .

**04- مديرية الإدارة المالية :**

تتكون من مصلحتين يرأسها مدير يشرف على الجانب الإداري و المالي للمؤسسة و هما كالآتي :

أ- مصلحة التسيير المالي :

تهتم بإعداد الميزانية ، صرف الرواتب ، ضبط الفواتير الخاصة بمصاريف المؤسسة،الإعداد للصفقات ..الخ.

ب - مصلحة التسيير الإداري :

تتكون من عدة مكاتب تهتم بالتسيير الإداري لأملاك البلدية ، من بينها مكتب تسيير المستخدمين الذي يهتم بمتابعة شؤون العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة حتى انتهاء خدمتهم و تتمثل نشاطاته في الآتي :

- إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .

- متابعة ملفات الموظفين و الاهتمام بشؤونهم من حيث تسجيلهم في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، ترقيةهم نقلهم ، إحالتهم على التقاعد...الخ .

- المتابع اليومية لتسجيل الحضور و الغياب ، استلام طلبات العطل ، و الأيام التعويضية ، و تسييرها ...الخ<sup>1</sup>

#### 2.4. المجال الزمني :

تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج العامة في الفترة الممتدة بين شهري ماي و جويلية 2020. موزعة على النحو التالي:

- القراءات الاولية : تمت في كل من شهر ديسمبر 2019 و جانفي 2020

- المعلومات النظرية في الفترة الممتدة بين شهر فيفري وجوان 2020

- الدراسة الاستطلاعية تمت في شهر جويلية 2020

- توزيع الاستمارة ، وتم هذا طيلة شهر جويلية 2020

- تحليل النتائج واخراج البحث في صورته النهائية في شهر أوت 2020

#### 3.4 المجال البشري :

يتمثل في موظفي ادارة بلدية بئر العاتر رؤساء ومرؤوسين التابعين للمصالح الادارية التي تستخدم تقنية الرقمنة.

<sup>1</sup>- معلومات مقدمة من طرف إدارة بلدية بئر العاتر

## 5. أدوات جمع البيانات

قد تمت الاستعانة ببعض ادوات البحث العلمي اثناء قيامنا بهذه الدراسة والتي من بينها :

**1.5. الملاحظة :** ان الملاحظة في البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب وفي اطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ، ومن التعرف على انماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية ، اي الملاحظة المقصودة وفق خطة مرسومة للبحث العلمي في اطار منهج متبع .<sup>1</sup>

استخدمنا الملاحظة دون مشاركة ، ومن اهم مميزاتها انها تهيئ للباحث ملاحظة السلوك الفعلي للموظفين في صورته الطبيعية ، وكما يحدث دائما في القيام بالأعمال الادارية .

فالملاحظة في مجملها تسمح بالحصول على افضل النتائج ، والحصول على ادق المعلومات ، كما تسمح بتكوين تصور مؤقت عن الوقائع ، والمواقف والظروف المحيطة بموضوع الدراسة .

**2.5. الاستبيان (الاستمارة) :** هي اداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب ، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن رغبات المستجوبين ، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها ، اضافة الى انه يقرب الباحث من المبحوثين اذا كانوا متواجدين في اماكن مختلفة.<sup>2</sup> تتكون الاستمارة من 5 محاور تم توزيعها على الافراد العينة (موظفي ادارة بلدية بئر العاتر).

وقد تم تقسيم الاستبيان الخاصة بالدراسة إلى 25 سؤال موزعة على خمسة محاور جاءت كالتالي:

**المحور الأول:** البيانات العامة (04 أسئلة)

**المحور الثاني:** انماط استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ببلدية بئر العاتر (06 أسئلة)

**المحور الثالث:** مساهمة استخدام البرامج و التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين الخدمة ببلدية بئر العاتر

(06 أسئلة)

<sup>1</sup> احمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2007،ص203 .

<sup>2</sup> فوزي غرابية واخرون : اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، الاردن، دار وائل للنشر،ط3 ، 2002، ص71 .

**المحور الرابع:** استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقريب الخدمة من المواطن ببلدية بئر العاتر (06 أسئلة)

**المحور الخامس:** معوقات استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في بلدية بئر العاتر ( 03 أسئلة)

**6. الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات**

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لحساب التكرارات والنسب المئوية ( Statistical Package for Social Sciences ). spss

ثانيا: الاطار التطبيقي للدراسة .

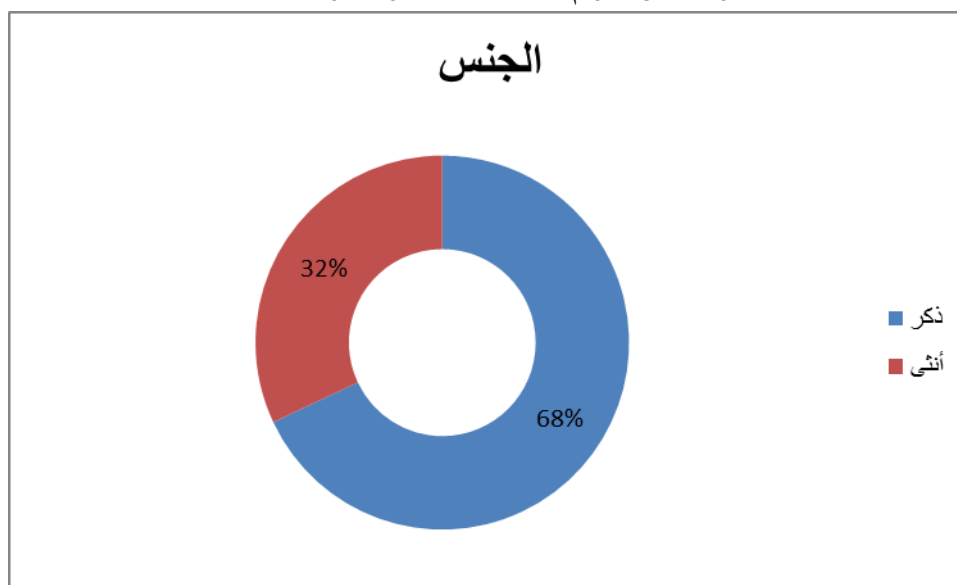
المحور الاول: البيانات العامة

1. الجنس:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.

النسبة	التكرار	التوزيع	الجنس
68.0%	17		ذكر
32.0%	8		أنثى
100%	25		المجموع

المصدر: السؤال رقم 01 من استمارة الدراسة الميدانية.



الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.

فيما يتعلق بالجنس تبين الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول، والتي توضح وجود فرق بين جنس الباحثين ، حيث نجد النسبة الغالبة من الذكور والمقدرة بـ 68.0% ، في حين أن الاناث بلغت نسبتهم 32.0%، وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يحتاج إلى الذكور أكثر من الاناث.

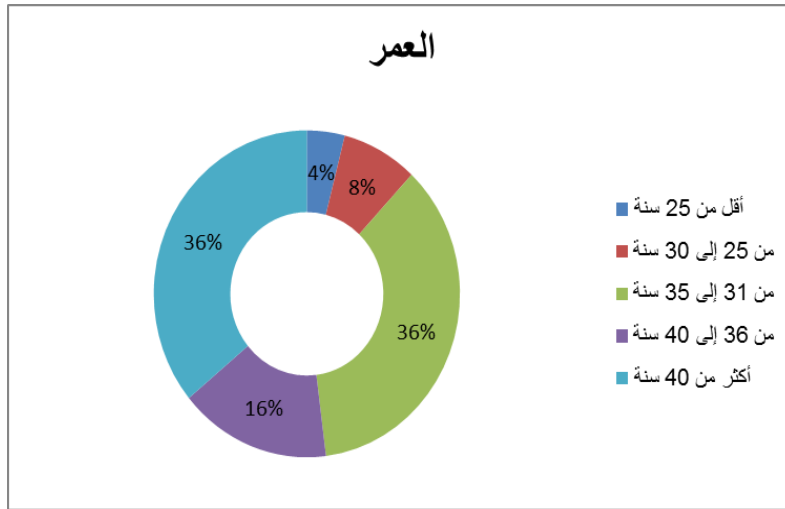


2. العمر:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر :

العمر	التوزيع	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	1	4%	
من 25 إلى 30 سنة	2	8%	
من 31 إلى 35 سنة	9	36%	
من 36 إلى 40 سنة	4	16%	
أكثر من 40 سنة	9	36%	
المجموع	25	100%	

المصدر: السؤال رقم 02 من استمارة الدراسة الميدانية.



الشكل رقم 02: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .

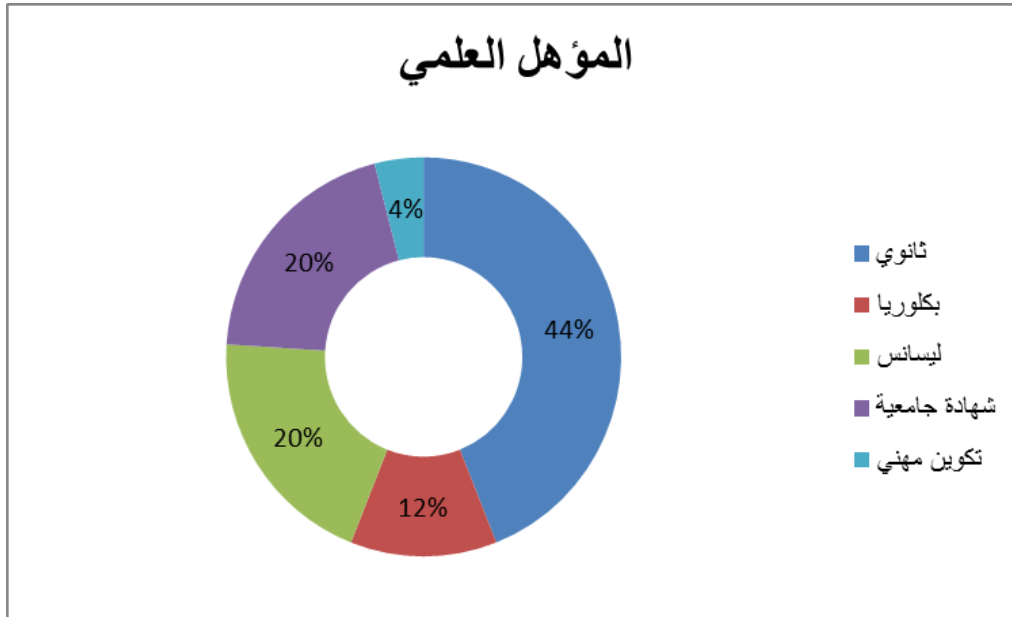
من خلال الجدول رقم (2) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن ، و بالنظر الى التكرارات افراد عينة الدراسة و البالغ عددهم اجمالا ب 25 فردا، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 31 الى 35 سنة وكذلك فئة أكثر من 40 سنة الذي يبلغ عددها 9 أفراد، و نسبتها 36% على التوالي ، و هي المرحلة التي يصفها المختصون في الموارد البشرية بمرحلة البذل والعطاء، تليها الفئة العمرية من 36 الى 40 سنة والتي بلغ عددها 4 بنسبة 16% وهي تمثل المرحلة الشبابية ويمكن الاستفادة من طاقتها وخدماتها، في حين تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 25 الى 30 سنة بنسبة 8% وأخيرا الفئة العمرية أقل من 25 سنوات بنسبة 4% .

3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
44%	11	ثانوي
12%	3	بكالوريا
20%	5	ليسانس
20%	5	شهادة جامعية
4%	1	تكوين مهني
100%	25	المجموع

المصدر : السؤال رقم 03 من استمارة الدراسة الميدانية.



الشكل رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .

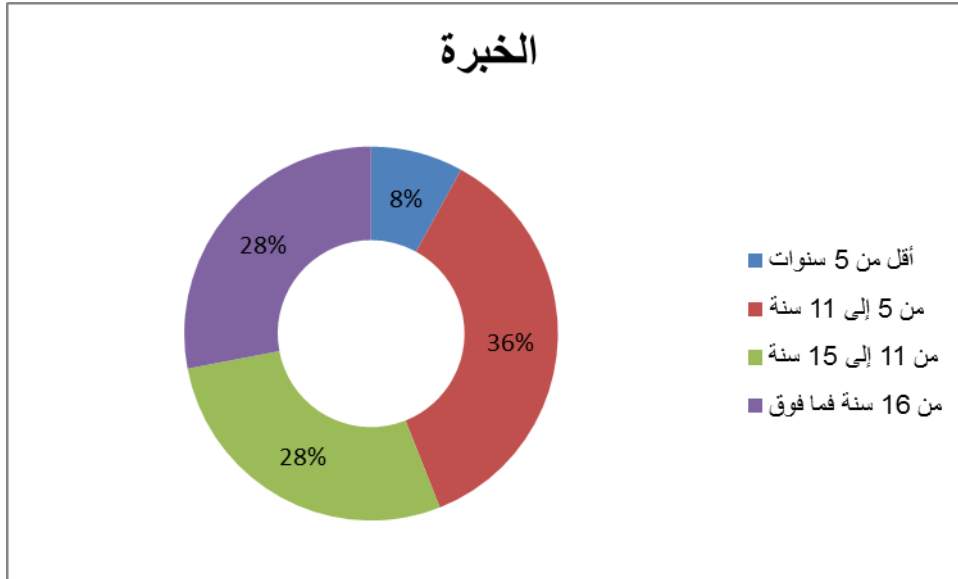
من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن النسبة الغالبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 44% يحوزون على مستوى ثانوي ، وهذا نظرا لأن الشرط الأدنى الذي يتطلبه التوظيف على مستوى البلدية يركز على مستوى التعليم الثانوي ، تليها على التوالي شهادة الليسانس ، وشهادات جامعية أخرى بنسبة 20% ثم شهادة البكالوريا بنسبة 12% وأخيرا مستوى تكوين مهني بنسبة ضئيلة مقدرة بـ 4% .

4. الخبرة:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	التوزيع الخبرة
8%	2	أقل من 5 سنوات
36%	9	من 5 إلى 10 سنة
28%	7	من 11 إلى 15 سنة
28%	7	من 16 سنة فما فوق
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 04 من استمارة الدراسة الميدانية.



الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة 36% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة محصورة بين 5 و 10 سنة أين يمكن للمؤسسة الاستفادة من هاته الخبرة في شغل مناصب مهمة بالبلدية ، تليها نسبة 28% لكل من 11-15 سنة خبرة وأيضا 16 سنة فما فوق، وهي نسبة مهمة تعكس مدى وفرة البلدية على عناصر ذوي خبرة لا بأس بها في تسيير الشؤون الداخلية ومختلف المهام بهاته المؤسسة العمومية، وأخيرا العناصر الجديدة ذوي الخبرة القليلة والمقدرة ب أقل من 5 سنوات بنسبة 8% .

1. المحور الثاني: أنماط استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بلدية بئر العاتر .

الجدول رقم 05: يتم استخدام الحاسوب في أداء الأعمال الادارية بشكل :

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%4	1	لا أستخدمة
%12	3	أحيانا
%84	21	دائما
%100	25	المجموع

المصدر : السؤال رقم 05 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (08) ، أن النسبة الغالبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 84 % يقوم باستخدام جهاز الكمبيوتر بشكل دائم أثناء أدائهم الأعمال الادارية ، إذ أن جهاز الحاسوب يعد أهم الادوات الحديثة في المؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء وهذا نظرا لتنوع الخدمات وسلاسة المهام والوظائف التي يوفرها ، كما أنه يوفر الجهد والوقت في تسهيل تقديم مختلف خدمات البلدية للمواطنين ، وهذا ما يفسر قلة فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنه يستخدمونه أحيانا والمقدرة نسبتهم بـ 12%، وأيضا واحد فقط من أفراد العينة من نفى استخدامه للحاسوب ، وهذا عائد إلى تكليف بعض الموظفين بالتعامل الورقي في بعض المصالح وهذا ما يتطلب توفر موظفين بصفة وسائط بين مختلف المصالح لنقل الوثائق الادارية أو تسليمها.

الجدول رقم 06: مدى استخدام أفراد العينة لشبكة الإكسترنات .

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
48%	12	لا أستخدمة
28%	7	أحيانا
24%	6	دائما
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 06 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (06) أن نسبة 48% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يستخدمون الإكسترنات أثناء أداء وظيفتهم ، وهذا لأنهم يرون بأنها لا تكتسي أهمية بالغة أثناء القيام بمختلف الوظائف والمهام الموكلة لهم بالبلدية ، وان مهامهم لا تحتاج الى الاتصال بالبلديات الاخرى او الفروع الاخرى للبلدية ، في حين نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28% أجابوا بأنهم يقومون باستخدامها لأنهم يحتاجونها للتواصل مع البلديات الاخرى او الفروع الاخرى للبلدية ، لذلك فإنهم يرون بأهمية استخدامها على غرار نسبة 24% من أفراد العينة الذين أكدوا بأنهم يقومون باستخدامها دائما لان طبيعة عملهم تحتاج الى ذلك .

الجدول رقم 07: مدى استعانة أفراد العينة بشبكة الانترنت في أداء المهام .

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
56%	14	نعم
44%	11	لا
100%	105	المجموع

المصدر: السؤال رقم 07 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (07) أن نسبة 56% من المبحوثين يقرون بأنهم يستخدمون الانترنت في أداء مهامهم ، وهذا عطفًا على السؤال السابق ، حيث رأينا أن الاغلبية من أفراد العينة لا يستعملون الإكسترنات لكن في المقابل يستعملون شبكة الانترنت لكونها أوسع وتتميز

باللامحدودية وتتميز بالشمولية وتعدد المجالات والاستعمالات ، التي من شأنها تسهيل مختلف الوظائف والخدمات الادارية ، والاستفادة بالشكل المطلوب من سرعة تدفق المعلومات من خلال تسهيل استخراج الوثائق ، وخاصة في الحالة المدنية للمواطنين التي عادة ما تشهد اكتظاظ كبير لاقتربها بالكثافة السكانية ، في المقابل نسجل نسبة 44% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يستعملون الانترنت لان مهامهم و وظائفهم الادارية لا تستدعي ذلك .

الجدول رقم 08: مدى استعانة أفراد العينة بشبكة الانترنت في المهام الادارية .

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
32%	8	لا أستخدمة
36%	9	أحيانا
32%	8	دائما
100%	25	المجموع

المصدر : السؤال رقم 08 من استمارة الدراسة الميدانية.

من خلال هذا الجدول ونتائجه نلاحظ أن إجابات العينة تقريبا منقسمة بالتساوي بين الاختيارات الثلاث، حيث سجلنا النسبة العالية المقدرة بـ36% التي مفادها أن افراد العينة أحيانا ما يقومون باستعمال شبكة الانترنت في أدائهم للمهام الادارية الموكلة لهم ، والتي تعد ذا أهمية بالغة قصد الاستفادة من تسهيلات والقيام بهاته المهام بكل أرحية وسلاسة وتفاذي أيضا الأخطاء وتصحيحها بشكل يسير ، وهذا ما أكد عليه 8 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ32% الذين يقومون بالاستعمال الدائم لشبكة الانترنت، بيد أن نسبة 32% المتبقية أفادوا بعدم استعمالهم لشبكة الانترنت

الجدول رقم 09: درجة التحكم في التقنيات الرقمية الحديثة .

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
4%	1	ضعيفة
40%	10	متوسطة
56%	14	جيدة
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 09 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من أفراد العينة ، والبالغ نسبتهم 56% يتحكمون في التقنيات الرقمية الحديثة بشكل جيد ، وهذا عائد إلى عدة عوامل على غرار الخبرة والممارسة والاحتكاك اليومي مع هاته التقنيات الحديثة ، إذ أن توفر أجهزة الحاسوب المزودة بمختلف الشبكات تسمح للموظفين بالاستخدام اليومي لها لأن طبيعة العمل باتت تفرض هذا الأمر ، وبالتالي استوجب التحكم الجيد بهما، وإن لم يكن التحكم جيد فعلى الأقل مقبول أو متوسط وهذا ما أكده 10 من أفراد العينة والبالغ نسبتهم 40% الذي أجابوا بأن درجة تحكمهم في هاته التقنيات متوسطة ، في حين نسبة ضعيفة من أفراد العينة والمقدرة بـ 4% أجابوا بأن تحكمهم ضعيف.

الجدول رقم 10: تساهم تقنية الرقمنة الحديثة في القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت .

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
88%	22	نعم
12%	3	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 10 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (6) أن نسبة 88% من المبحوثين يرون أن الرقمنة الحديثة تساهم بشكل كبير في القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت ، نذكر على سبيل المثال استخراج وثائق الحالة المدنية كشهادات الميلاد أو شهادات الإقامة ، وأيضا القيام بخدمات أخرى مثل

تسجيلات بطاقة التعريف الوطنية ، أو جوازات السفر، أيضا تسجيل المركبات بمختلف الأرقام التسلسلية، انشاء مختلف العقود كعقد الزواج مثلا وغيره من الخدمات لها يمكن القيام بها في ذات الوقت وهذا بفضل البرمجيات الخاصة بكل خدمة على حدى ، والتي عادة ما تكون منفصلة عن الخدمة الأخرى، في حين نسبة ضئيلة من أفراد العينة نفوا هذا وقدرت نسبتهم بـ12%.

المحور الثالث: مساهمة استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تحسين الخدمة بلدية

بئر العاتر .

الجدول رقم 11: تساعد برامج الحاسوب الرقمية المستخدمة في تحسين الخدمات في البلدية .

النسبة	التكرار	التكرار
%100	25	الإجابة نعم
%0	0	لا
%100	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 11 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (11) أن جميع افراد عينة الدراسة وعددهم 25 اي بنسبة 100% يؤكدون أن برامج الحاسوب الرقمية تساهم في تحسين الخدمات في بلدية بئر العاتر، فمن خلال ما توفره هاته البرامج من تسهيلات ، نذكر منها سهول الوصول إلى مختلف الوثائق الادارية ، وهذا باستعمال معلومات محدودة عن المواطن ، وعبر البرمجيات التي تسهل الوصول على بنك المعلومات والذي يخزن تقريبا كافة المعلومات الخاصة بسكان المدينة و المنطقة و التي ترتبط بشبكة داخلية او وطنية مركزية تسمح باستخراج الوثائق من أي منطقة عبر التراب الوطني.



الجدول رقم 12: تساعد التقنيات الرقمية الحديثة على تحسين عملية نقل المعلومات داخل البلدية أو خارجها .

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
92%	23	نعم
8%	2	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 12 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (12) أن نسبة 92% من افراد عينة الدراسة وهي النسبة الغالبة والعظمى ، يؤكدون أن برامج الحاسوب الرقمية تساعد على تحسين عملية نقل المعلومات داخل البلدية أو خارجها في بلدية بئر العاتر. إذ يمكن للمواطن الاستفادة الشاملة من هاته الوثائق الادارية من أي مدينة عبر الوطن دون الحاجة إلى استخراجها من مقر البلدية الأصلي وهذا عبر شبكة المعلومات والتي توفر جملة من التقنيات تساعد الموظف والمواطن على حد سواء في هذا الإطار.

في حين نلاحظ أن نسبة 8 % أكدوا أن هذه التقنيات لا تساعد في تحسين نقل المعلومات داخل البلدية أو خارجها.

الجدول رقم 13: يمكن الاعتماد الدائم على البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمة بالبلدية.

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
72%	18	نعم
28%	7	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 13 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (13) أن نسبة 72% من المبحوثين يقرون بأنه يمكن الاعتماد الدائم على البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمة العمومية بالبلدية ، وهذا لعدة

اسباب لعل أبرزها التخزين اللامحدود لمختلف البيانات الخاصة بالمواطنين والالمام الشامل بالمعلومات والوثائق التي يحتاجها المواطنون ، إضافة الى سهولة الوصول والاعتماد على الوسائل الحديثة المواكبة لتطور العلمي والتكنولوجي ، والمتزامنة مع بروز الرقمنة في شتى القطاعات بنوعيتها العمومي والخاص .

في حين أن نسبة 28% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يمكن الاعتماد الدائم على هاته البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة ، وهذا لعدة أسباب نذكر عوامل خاصة بالأجهزة الرقمية في حد ذاتها على غرار الأعطاب التي قد تصيب أجهزة الحاسوب وتتلف جميع بياناته وأيضاً الفيروسات الحاسوبية التي تهاجم البيانات وتتلفها هي الأخرى ، إضافة إلى الانقطاع المتكرر لشبكة الكهرباء والذي من شأنه أن يكون عائق يحول دون تقديم مختلف الخدمات.

**الجدول رقم 14: حققت البرامج والتقنيات الهدف المرجو منها في تحسين الخدمة بالبلدية.**

النسبة	التكرار	التكرار	الإجابة
92%	23		نعم
8%	2		لا
100%	25		المجموع

المصدر : السؤال رقم 14 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (14) أن نسبة 92% من المبحوثين أجابوا بأن البرامج والتقنيات الحديثة حققت الهدف المرجو منها في تحسين الخدمة العمومية، حيث شهدت في البداية صعوبات جمة وتعرضت إلى العديد من العقبات حالت دون الاستفادة من هاته الخدمات، لكن بمرور الوقت والتحسين شيئاً فشيئاً من هاته التقنيات وسد الثغرات والنقائص التي كانت ناجمة عن استخدامها يمكن القول بأن الموظفين بالبلدية أصبحوا أكثر أرحية بعد الاعتماد على التقنيات الحديثة في أداء وظائفهم وبالتالي حققت هاته التقنيات الهدف المنشود من وراء اعتمادها بالبلدية.

الجدول رقم 15: اختصرت البرامج والتقنيات الحديثة الجهد والوقت في تقديم الخدمة بالبلدية.

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
%100	25	نعم
%0	00	لا
%100	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 15 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (15) أن جميع أفراد العينة وعددهم 25 اي بنسبة 100% أكدوا على أن البرامج والتقنيات الحديثة وبعد اعتمادها في البلدية قد اختصرت الجهد والوقت بالنسبة للموظفين ، وهذا في سبيل تقديمهم لخدمة عمومية راقية، إذ أن الطريقة الكلاسيكية والتقليدية والتي كانت تعتمد بالأساس على استخراج الوثائق بشكل يدوي كانت تتطلب مجهودات كبيرة من طرف الموظفين حتى تشمل جميع المواطنين الطالبين لهاته الخدمات ، وقد ينجر عن هذا الضغط جملة من الأخطاء من شأنها عرقلة العملية الادارية وإثارة المشاكل والمشاحنات بين الموظف والمواطن ، وايضا الطريقة القديمة كانت تتطلب وقتا أطول.

الجدول رقم 16: تساهم تقنية الرقمنة الحديثة في دقة وسرعة الأداء.

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
%92	23	نعم
%8	2	لا
%100	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 16 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (16) أن نسبة 92% من المبحوثين يرون بأن الرقمنة تساهم في دقة وسرعة الأداء ، في حين أن نسبة 8% من المبحوثين يرون عكس ذلك، فالرقمنة معتمدة أساسا على أجهزة الحاسوب و الشبكات ، والتي بدورها تقوم بمعالجة الملايين من العمليات الالكترونية في وقت واحد ، وأيضا الكم الهائل من التخزينات التي توفرها والتي تمتاز بأنها غير محدودة ،

والبرمجة عادة ما تكون خالية من الأخطاء البشرية التي قد يقع فيها الموظف اثناء تأدية مهامه ، وبالتالي فهي تساهم بشكل واسع وكبير في دقة وسرعة الأداء .

المحور الرابع: استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في تقريب الخدمة من المواطن ببلدية بئر العاتر:

الجدول رقم 17: سهلت البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة من تقديم خدمات للمواطن:

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
92%	23	نعم
8%	2	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 17 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92% من أفراد العينة أكدوا بأن البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة قدمت جملة من التسهيلات الخاصة بالخدمات التي تقدمها البلدية ، لعل أبرزها السرعة والدقة و السلاسة في معالجة الملفات الادارية والتزويد بمختلف الوثائق الكترونيا وعبر الشبكة التي ترتبط بها مختلف حواسيب البلدية ، فأضحى المواطن لا يعاني من الانتظار في طوابير طويلة قصد استخراج وثيقة بسيطة، أو الاستفادة من خدمة معينة فالتسهيلات التي تقدمها هاته التقنيات من شأنها توفير الجو الملائم للمواطن والموظف على حد سواء قصد الاستفادة والعمل بالشكل الذي يريح الجميع.

الجدول رقم 18: ساعدت التقنيات والبرامج الرقمية الحديثة على نقل وتبادل المعلومات مع المواطن.

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 18 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ80% أكدوا أن البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة ساعدت على نقل وتبادل المعلومات مع المواطنين، في حين أن نسبة 20% رأوا بأنها لم تساعد في ذلك، فالاعتماد على

التقنيات الحديثة و الرقمنة في قطاع ما ، يضمن دائما التجديد والاستفادة من التقنيات الحديثة التي من شأنها تقريب الإدارة أكثر من المواطن ، والحفاظ على الصبغة الخدماتية بينهما. وبالتالي فالمواطن عند طلبه إلى أحد هاته الخدمات التي تعتبر أحد حقوقه الأساسية يجد أمامه العديد من التسهيلات فتكون الاستفادة على أكمل وجه.

الجدول رقم 19: تقدم البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة خدمات جديدة نالت رضا المواطن بالبلدية

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
72%	19	نعم
28%	6	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 19 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ أن نسبة 72% من أفراد العينة أكدوا على أن البرامج والتقنيات الرقمية قدمت خدمات جديدة نالت رضا المواطن بالبلدية، في حين نسبة 26% أجابوا عكس ذلك، حيث أن هاته البرامج بفضل المميزات التي تحتويها من سهولة الاستخدام وسرعة الأداء وإمكانية استيعابها في وقت وجيز من طرف الموظف ، خوّلت له تقديم التسهيلات اللازمة التي من شأنها رفع درجة الرضا لدى المواطن.

- إذا كانت الإجابة بنعم، فماهي تلك الخدمات؟

أتفق معظم أفراد العينة على هاته الخدمات تتمثل أساسا في الوثائق الادارية الالكترونية مثل شهادات الحالة المدنية وعقود الزواج وغيرها من مختلف الوثائق التي تعنى البلدية باستخراجها.

الجدول رقم 20: حققت البرامج الرقمية الحديثة مساعي الدولة في تقريب الادارة من المواطن

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
76%	19	نعم
24%	6	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 20 من استمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ أن نسبة 74% من أفراد العينة أكدوا على أن البرامج والتقنيات الرقمية حققت مساعي الدولة في تقريب الادارة من المواطن ، في حين نسبة 24% أجابوا عكس ذلك، حيث بفضل ما تقدمه هاته التقنيات الحديثة من خدمات وتسهيلات وأيضاً ما تحويه من مميزات تسهل على الموظف تقديم الخدمة المثلى للمواطن ، و عززت وقربت الادارة منه التي تعتمد على مواكبة التكنولوجيا للوصول إلى المثالية في تقديم الخدمات.

- إذا كانت الاجابة بنعم، كيف كان ذلك؟

أنفق معظم أفراد العينة على أن الإدارة تقربت من المواطن عبر جملة من الخدمات لعل أبرزها أن المواطن لم يعد مضطر إلى التنقل لمسافات طويلة قصد استخراج وثيقة من مكان إقامته الاصلية فما توفره الشبكة التي تربط جميع ولايات الوطن وبلدياته بقاعدة بيانات واحدة أتاحت سهولة الوصول واستخراج الوثائق من أي مكان في التراب الوطني.

الجدول رقم 21: تقدم البلدية حصص تدريبية على استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقريب الادارة من المواطن:

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
52%	13	نعم
40%	10	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 21 من استمارة الدراسة الميدانية.

لاحظنا من خلال الجدول أن النسب متقاربة بين الاجابتين بالإيجاب أو بالنفي، فنسبة 52% من أفراد العينة أكدوا على أن البلدية تقدم حصص تدريبية وتكوينات في مجال استخدام البرامج والتقنيات الحديثة قصد تقريب الادارة من المواطن، وهذا لأن الموظفين خاصة الجدد منهم يحتاجون إلى الخضوع إلى مثل هذا النوع من التدريبات والتكوينات في بداية استخدامهم لهاته البرامج حتى يزول عنهم اللبس والغموض الذي قد يواجههم في الاستعمال الأول لهاته التقنيات، ومع مرور الوقت يعتادون شيئاً فشيئاً على ذلك.

في المقابل، نرى أن نسبة 40% أكدوا على غياب هذه التدريبات والتكوينات في مجال البرامج الرقمية والتقنيات الحديثة في البلدية. ربما لعدة أسباب قد تكون مادية أو أن الموظفين اصلا لا يحتاجون لهذا التكوين لأن التقنيات والبرمجيات ليست بذلك التعقيد أو الصعوبة الكبيرة.

الجدول رقم 22: تساهم التقنية الرقمية الحديثة في تحسين محيط العمل .

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
60%	15	نعم
20%	5	لا
20%	5	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 22 من استمارة الدراسة الميدانية.

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن النسبة الغالبة من افراد العينة والتي بلغت 60% أفادوا بأن التقنية الرقمية الحديثة ساهمت في تحسين محيط وبيئة العمل، والنسبة الباقية انقسمت بالتساوي 20% على النفي والاجابة بـ"أحيانا"، ويرجع هذا أن عادة ما يرتبط محيط العمل بطبيعة العمل في حد ذاته، إذ أن الموظف الكفاء الذي يحوز على الكفاءة اللازمة والمعرفة المطلوبة بهاته التقنيات هو من يحظى باستخدامها والاشراف عليها قصد تقديم خدمات متكاملة للمواطن، ومحيط العمل الذي يتواجد به هذا النوع من الموظفين عادة ما يتميز بالهدوء والجو الملائم، أيضا غياب الفوضى والتشويش التي قد يتعرض لها الموظف جراء الطريقة الكلاسيكية في العمل.

المحور الخامس: معوقات استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في بلدية بئر العاتر.

الجدول رقم 23: المشاكل التقنية التي تعيق استخدام البرامج والتقنيات الحديثة .

النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
60%	15	ضعف وانقطاعات الشبكات
20%	5	عدم المعرفة بهذه التقنيات الحديثة
20%	5	الحواسيب قديمة وغير متطورة
100%	105	المجموع

المصدر: السؤال رقم 23 من استمارة الدراسة الميدانية.

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة اتفقوا على أن أهم المشاكل التقنية التي تقف حائلا أمام استخدام البرامج والتقنيات الحديثة هي بالأساس ضعف تدفق الانترنت والانقطاعات المتكررة لها، فهذه الخدمات تحتاج بالدرجة الأولى إلى ربط الحواسيب بمختلف الشبكات والتي عن طريقها يمكن الوصول إلى مختلف البيانات المسجلة في قاعدة المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية ، والتي تحتوي على كافة المعلومات التي تم تخزينها سلفا، وأي انقطاع في هاته الشبكة من شأنه تعطيل العملية الادارية باستعمال هاته التقنيات، كما أن عدم المعرفة بالتقنية الحديثة وأيضا الحواسيب إذا كانت لا تتوفر على المميزات و القدرة لاستعمال هاته التقنيات - وهذا ما اجاب به 20% من أفراد العينة لكل منهما- من شأنهما عرقلة الاستفادة الكاملة من الرقمنة الحديثة والتقنيات والبرامج المواكبة للتكنولوجيا .



الجدول رقم 24: المشاكل التنظيمية التي تعيق استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في بلدية بئر العاتر.

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
20%	5	الموظفون غير مؤهلين
36%	9	سوء التسيير
36%	9	ضعف الميزانية
8%	2	عدم رغبة الموظفين
100%	105	المجموع

المصدر: السؤال رقم 23 من استمارة الدراسة الميدانية.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن الاحتمالات المتعلقة بالمشاكل التنظيمية التي تعيق استخدام البرامج والتقنيات الحديثة ببلدية بئر العاتر متقاربة النسب ، سواء إذا تعلق الأمر بسوء التسيير وضعف الميزانية (لكل منها نسبة 36%) أو فيما تعلق بعدم أهلية الموظفين المشرفين على العملية الادارية باستخدام التقنيات الحديثة (نسبة 20%)، تليها بدرجة أقل نسبة 8% متعلقة بعدم رغبة الموظفين في استعمال هاته التقنيات، ويفسر هذا بأن البيروقراطية وسوء التسيير دائما ما يتصدر الأسباب التي تؤدي إلى مشاكل تنظيمية وهذا نظرا لأن المسؤولين دائما ما نجد بينهم من يتميز بالعشوائية في التسيير سواء عن قصد بسبب المصالح الشخصية، أو عن غير قصد بسبب غياب الكفاءة والذي من شأنه يقف عائقا أمام الاستفادة من مثل هذه التقنيات المفيدة للمجتمع والمواطن، أيضا عدم الاهتمام بهاته التقنيات وانفاق ميزانيات شحيحة يحول دون توفير أجهزة متطورة تواكب هاته الخدمات.

#### 6. النتائج العامة في ضوء تحليل بيانات الجداول

##### ✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (01)

تبين من خلال الجدول ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث ببلدية بئر العاتر .

##### ✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (02)

تبين من خلال الجدول ان الفئة العمرية السائدة ببلدية بئر العاتر هي من 31 سنة الى فوق سن 40 سنة.

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (03)

تبين من خلال الجدول ان النسبة الغالبة من الموظفين يحوزون على مستوى ثانوي بلبلدية بئر العاطر .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (04)

تبين من خلال الجدول ان معظم الموظفين يتمتعون بخبرة متوسطة محصورة بين 5 و10 سنة .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (05)

تبين من خلال الجدول ان اغلبية الموظفين يستخدمون جهاز الكمبيوتر بشكل دائم أثناء أدائهم الأعمال الادارية .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (06)

تبين من خلال الجدول ان نسبة كبيرة من الموظفين لا يستخدمون شبكة الاكسترنانت ، وعليه يمكن القول بأن شبكة الاكسترنانت تستعمل لربط البلدية مع البلديات الاخرى عبر القطر الوطني ، او الفروع الاخرى للبلدية ، من طرف بعض الموظفين ، وفي أوقات ليست بالكثيرة ، وعادة ما تستعمل شبكة الاكسترنانت في استخراج شهادات الميلاد او الإقامة او عقود الزواج للأشخاص الغير مسجلين على مستوى البلدية ، وكذلك تستخدم لطلب استخراج الوثائق البيومترية كبطاقة التعريف البيومترية ، وكذلك جواز السفر البيومتري و رخصة السياقة البيومترية ، وتستخدم ايضا في طلب معلومات عن البطاقات الرمادية للسيارات او غيرها .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (07)

تبين من خلال الجدول ان معظم الموظفين يستخدمون الانترنت في أداء مهامهم .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (08)

تبين من خلال الجدول ان الموظفين احيانا ما يستخدمون شبكة الانترنت في أداء المهام الادارية ، وعادة ما تستخدم شبكة الانترنت في استخراج جميع الوثائق للأشخاص المسجلين بالبلدية كشهادة الميلاد او عقود الزواج او غيرها من الوثائق الاخرى .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (09)

تبين من خلال الجدول أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة يجيدون التحكم في التقنيات الرقمية الحديثة بلبلدية بئر العاطر .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (10)

تبين من خلال الجدول أن تقنية الرقمنة الحديثة تساهم في القيام بأكثر من خدمة في وقت واحد .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (11)

تبين من خلال الجدول أن برامج الحاسوب تساهم بشكل فعال في تحسين الخدمات ببلدية بئر العاتر، تجدر الاشارة الى ان هذه البرامج او التطبيقات اقرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال مشروع عصرنه الادارة المحلية ، كتطبيقه الاحوال المدنية و الشخصية و تطبيقه استخراج جواز السفر البيومتری و تطبيقه البطاقات الرمادية وغيرها ، من التطبيقات والبرامج المستحدثة .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (12)

تبين من خلال الجدول أن برامج الحاسوب تساهم في تحسين نقل المعلومات داخل البلدية وخارجها .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (13)

تبين من خلال الجدول انه يمكن الاعتماد إلى حد ما على البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمات بالبلدية ، ولكن هناك عوائق وجب الوقوف عندها ومحاولة معالجتها .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (14)

تبين من خلال الجدول ان البرامج والتقنيات الحديثة حققت الهدف المرجو منها في تحسين الخدمة العمومية ببلدية بئر العاتر .

نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (15)

تبين من خلال الجدول أن البرامج والتقنيات الحديثة اختصرت بشكل كبير وملحوظ جهد الموظفين وأيضا الوقت أثناء تقديم مختلف الخدمات.

نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (16)

تبين من خلال الجدول أن الرقمنة تساهم في دقة وسرعة الأداء الموظفين ببلدية بئر العاتر .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (17)

تبين من خلال الجدول أن البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة وفرت العديد من التسهيلات وذللت الكثير من العراقيل والصعوبات في تقديم الخدمة للمواطن بالبلدية.

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (18)

تبين من خلال الجدول أن التقنيات الحديثة وتقنية الرقمنة ساعدت بشكل ملحوظ في نقل وتبادل المعلومات مع المواطن .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (19)

تبين من خلال الجدول أن البرامج والتقنيات الرقمية قدمت خدمات جديدة نالت رضا المواطن بالبلدية ، واجمعوا على ان هاته الخدمات تتمثل أساسا في الوثائق الادارية الالكترونية مثل شهادات الحالة المدنية وعقود الزواج وغيرها من مختلف الوثائق التي تعنى البلدية باستخراجها .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (20)

تبين من خلال الجدول أن البرامج والتقنيات الرقمية حققت مساعي الدولة في تقريب الادارة من المواطن ، و أن المواطن لم يعد مضطر إلى التنقل لمسافات طويلة قصد استخراج وثيقة من مكان إقامته الاصلية .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (21)

تبين من خلال الجدول أن البلدية تقدم حصص تدريبية وتكوينات في مجال استخدام البرامج والتقنيات الحديثة .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (22)

تبين من خلال الجدول أن التقنية الرقمية الحديثة ساهمت في تحسين محيط وبيئة العمل ببلدية بئر العاتر .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (23)

تبين من خلال الجدول أن هناك مجموعة من العراقيل تحول دون استخدام التقنيات والبرامج الحديثة بالبلدية وعلى رأسها ضعف تدفق وانقطاعات الشبكات المستمر .

✓ نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (24)

تبين من خلال الجدول أن سوء التسيير أو غياب الكفاءة يعدان أهم المعوقات التنظيمية في وجه استخدام التقنيات الحديثة والرقمية المتطورة.

## 7. النتائج العامة في ضوء التساؤلات

### 1.7. النتائج العامة في ضوء التساؤل الاول :

- ✓ يعتمد الموظفون على جهاز الكمبيوتر بشكل دائم أثناء أدائهم الأعمال الادارية (حيث عبرت نسبة 84% من العينة على ذلك).
- ✓ الاكسترنات تستعمل داخل البلدية من طرف مختلف الموظفين ولكن بنسب متفاوتة وفي أوقات ليست بالكثيرة (تراوحت وتباينت النسب بين 24 و 28%).
- ✓ يستخدم الموظفون شبكة الانترنت في أداء مهامهم لأنها تكتسي أهمية بالغة في ذلك (النسبة هنا بلغت 56%).
- ✓ الأغلبية العظمى من الموظفين يجيدون التحكم في التقنيات الرقمية الحديثة بالبلدية ( وهذا ما أكدته نسبة 88% من العينة).
- ✓ تقنية الرقمنة الحديثة تساهم في القيام بأكثر من خدمة في وقت واحد (بمعدل 56% من أفراد العينة).

### 2.7. النتائج العامة في ضوء التساؤل الثاني :

- ✓ تساهم برامج الحاسوب بشكل فعال في تحسين الخدمات بالبلدية (كما افاد به جميع افراد العينة).
- ✓ برامج الحاسوب تساهم في تحسين نقل المعلومات داخل البلدية وخارجها (وقد بلغت النسبة هنا 92%).
- ✓ يمكن الاعتماد إلى حد ما على البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمات بالبلدية ولكن هناك عوائق وجب الوقوف عندها ومحاولة معالجتها (حيث بلغت النسبة 72%).
- ✓ البرامج والتقنيات الحديثة تحقق الهدف المرجو منها في تحسين الخدمة العمومية (كما أفادت به نسبة 92% من أفراد العينة).
- ✓ البرامج والتقنيات الحديثة اختصرت بشكل كبير وملحوظ جهد الموظفين وأيضا الوقت أثناء تقديم مختلف الخدمات (والنسبة هنا بلغت 100%).
- ✓ الرقمنة تساهم في دقة وسرعة الأداء بالنسبة للموظفين (بنسبة 92%).

### 3.7. النتائج العامة في ضوء التساؤل الثالث :

- ✓ البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة وفرت العديد من التسهيلات وذللت الكثير من العراقيل والصعوبات بالبلدية (النسبة بلغت 92% من افراد العينة).
- ✓ التقنيات الحديثة وتقنية الرقمنة ساعدت بشكل ملحوظ في نقل وتبادل المعلومات مع المواطن (النسبة بلغت 80% من افراد العينة).
- ✓ البرامج والتقنيات الرقمية قدمت خدمات جديدة نالت رضا المواطن بالبلدية (النسبة بلغت 72% من افراد العينة).
- ✓ البرامج والتقنيات الرقمية بفضل المميزات التي تحتويها من سهولة الاستخدام وسرعة الأداء وإمكانية استيعابها في وقت وجيز من طرف الموظف (النسبة بلغت 76% من افراد العينة).
- ✓ تقربت الإدارة من المواطن عبر جملة من الخدمات لعل أبرزها أن المواطن لم يعد مضطر إلى التنقل لمسافات طويلة قصد استخراج وثيقة من مكان إقامته الاصلية فما توفره الشبكة التي تربط جميع ولايات الوطن وبلدياته بقاعدة بيانات واحدة أتاحت سهولة الوصول واستخراج الوثائق من أي مكان في التراب الوطني (النسبة بلغت 52% من افراد العينة).
- ✓ البلدية تقدم حصص تدريبية وتكوينية في مجال استخدام البرامج والتقنيات الحديثة قصد تقريب الادارة من المواطن، وهذا لأن الموظفين خاصة الجدد منهم يحتاجون إلى الخضوع إلى مثل هذا النوع من التدريبات والتكوينات (النسبة بلغت 92% من افراد العينة).
- ✓ التقنية الرقمية الحديثة ساهمت في تحسين محيط وبيئة العمل (النسبة بلغت 72% من افراد العينة).

### 4.7. النتائج العامة في ضوء التساؤل الرابع :

- ✓ هناك مجموعة من العراقيل تحول دون استخدام التقنيات والبرامج الحديثة بالبلدية وعلى رأسها ضعف تدفق وانقطاعات الشبكات المستمر (وهذا ما أفادت نسبة 72% من افراد العينة).
- ✓ سوء التسيير وسببه البيروقراطية أو غياب الكفاءة يعدان أهم المعوقات التنظيمية في وجه استخدام التقنيات الحديثة والرقمية المتطورة (حسب ما أفادت نسبة 62% من افراد العينة).

ومن خلال هذه الدراسة يتبين لنا جليا ان للتكنولوجيا الرقمية الحديثة الكثير من الفضل في رفع مستويات اداء العاملين واحياء روح الابداع والتفاني والاخلاص في العمل ، التي كانت تفتقدها معظم الادارات الجزائرية في زمن مضى .

#### 8. النتائج العامة في ضوء الدراسات السابقة

ان الهدف من استحداث التقنيات الرقمية في المؤسسات العمومية والادارات المحلية خاصة ، هو تسهيل كافة العمليات الادارية بكفاءة وبطريقة الكترونية تضمن شفافية و أمن وجودة المعلومات والخدمات المقدمة ، وتتعدى صفة الورقية و تكديساتها ، الى جانب تحقيق مرونة اكبر في العمل وتضييق الفجوة بين الادارة والمواطن ، هذا من جهة ، اما الهدف الاخر فكان تنمية اداء العاملين من خلال بلورة افكار واعية ومدركة حقا لما للتكنولوجيا الرقمية الحديثة من اثر بارز للتكيف و وتيرة المتغيرات ، لتحقيق ميزة التنافسية سواء من المورد البشري المؤهل او التجهيزات الفخمة من التكنولوجيا ، كصورة عصرية للإدارة الجزائرية التي تسعى الى عصنة خدماتها .

ومن خلال مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة تتضح لنا اهمية الرقمنة في المؤسسات الادارية ومؤسسات المعلومات ، حيث ان التحول من الشكل التقليدي ( الورقي ) الى الشكل الحديث ( الالكتروني ) قد اعطى ثماره من سهولة وسرعة ودقة تنفيذ الاعمال وتقديم الخدمات و الحصول على المعلومات وهذا التحول استقادت منه كافة الشرائح بدءاً من الحكومة الى الموظفين الى المواطنين وكافة المستفيدين .

لكن تجدر الاشارة الى ان المؤسسات العمومية وحتى مؤسسات المعلومات تعاني من عراقيل عده ، وجب على الحكومة الاهتمام بها وتصحيح الاخطاء لتجاوز هذه العراقيل ، وتبقى مشاريع الرقمنة الى اليوم قليلة ولم ترتقي الى المستوى المطلوب .

#### 9. توصيات ومقترحات على ضوء النتائج العامة :

✓ توفير البنية التحتية اللازمة لمشاريع الرقمنة المستقبلية وكذلك كافة الوسائل والمعدات الالكترونية الحديثة .

✓ تقديم دورات تدريبية اكثر للموظفين بغية محاربة الأمية الرقمية .

✓ تطوير وتعميم عملية الرقمنة على بقية مصالح ومكاتب الادارات المحلية .

✓ معالجة انقطاعات الشبكات عبر كافة تراب الوطن .

**1.9. مقترحات الباحثين في الدراسات المستقبلية :**

- ✓ معوقات رقمنة الارشيف بالادارة المحلية الجزائرية .
- ✓ معوقات تفعيل الادارة الالكترونية في الجزائر .



خاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

نخلص الى القول ان الكثير من دول العالم وحتى الدول العربية كتونس وقطر والسعودية خطت خطوات متقدمة في عصرنة الادارة والمؤسسات العمومية بفضل تبني واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة نظراً لما لها من فوائد ملموسة في تقديم الخدمة العمومية والارتقاء بجودتها وكذلك رفع مستوى اداء العاملين بالمؤسسات العمومية .

فمن المؤكد ان استخدام التكنولوجيا الرقمية في الادارة المحلية بالجزائر سهل على الموظف تقديم خدمات للمواطن بالجودة المطلوبة ، بسرعة ودقة متناهية الامر الذي جنب الموظف عناءً كبيراً في القيام بمهامه الادارية والتقليل من الازخام المعهودة سابقا وكذلك جنب المواطن الكثير من الصعوبات في الحصول على خدمات الادارة المحلية خاصة طوابير الانتظار وعناء التنقل لمكان الميلاد وغيرها ، الامر الذي خلق رضى المواطن الذي كان مستاءً من خدمات الادارة المحلية ، والموظف الذي وجد سهولة ودقة واكل جهد في القيام بمهامه الادارية ، وكذلك الرؤساء الذين ينتابهم نوع من الرضى على اداء المرؤوسين .

تجدر الاشارة فقط ان الحكومة الجزائرية اليوم تسعى الى رقمنة كامل قطاعات الدولة كقطاع الصحة والترية وقطاع التأمينات الاجتماعية وقطاع التجارة والبنوك وقطاع الاقتصاد والمالية ، وذلك بأمر من رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون و بتعليمات من الوزير الاول تلقت معظم القطاعات الضوء الاخضر بمباشرة عملية رقمنة القطاعات الحساسة للدولة .

ان مشروع عصرنة الادارة المحلية الجزائرية حديث العهد جاء لتخليص المواطن من البيروقراطية المعهودة سابقا والفساد الاداري ، جاء هذا المشروع لتجديد ثقة المواطن بالمؤسسة الجزائرية ومواكبة التطورات العالمية في مجال الادارة ، ربما الجزائر اليوم تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرقمنة والعصرنة والتحول الى ما هو احسن ، لنتناسى كل ما هو سلبي ونسعى الى تخطي العقبات للوصول الى مصاف الدول النامية او المتقدمة ، لنسعى جنبا الى جنب حكومة وموظفين ومواطنين لبناء جزائر جديدة جزائر التقدم والرقى .

قائمة المصادر  
والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، الاردن ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013
2. احمد بن مرسلبي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ط3، 2007.
3. توفيق عبد المحسن : تقييم الاداء مدخل لعلم جديد، مصر ، دار النهضة العربية ، ط1 ؛ 1990
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،قانون 08/90 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالبلدية ،الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، (1990/04/11) ، المادة الاولى .
5. حسن راوية محمد ، ادارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتتب الجامعي الحديث ، 1990
6. حمزة الجبالي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار الاسرة للإعلام ودار العلم والثقافة للنشر ، 2016
7. الدحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم و اساليب القياس و النماذج ، عمان ، 2001
8. سعد غالب ياسين : الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ، السعودية ، معهد الادارة العامة ، 2005
9. عاشور احمد صقر : السلوك الانساني في المنظمات، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، 2005
10. علي فلاح الزعبي : مبادئ الادارة الأصول والاساليب العلمية ، الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013
11. غربي علي و اخرون : تنمية الموارد البشرية ، مصر ، دار النصر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009
12. فوزي غرابيية واخرون : اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، الاردن، دار وائل للنشر، ط3 ، 2002
13. مدحت محمد ابو النصر : الاداء الاداري المتميز ، مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012
14. نجلاء احمد يس : الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة ، العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013 .
15. نزار عوني اللبدي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015

الرسائل الجامعية:

16. ابتسام سعدي، معوقات تطبيق الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمكتبات لولايات الشرق)، اطروحة دكتوراه ، قسم تقنيات ارشيفية ، معهد علم المكتبات والتوثيق ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، 2016/2017
17. باشوية سالم : الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، ماجستير : علم المكتبات والتوثيق ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2008
18. حمادة مختار : تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، ماجستير : التنظيم السياسي والاداري ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2007
19. ريم بنت عمر ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، 2013
20. قصير امال ، اليات تحديث الادارة المحلية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم القانونية ، تخصص قانون اداري ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، 2019/2020
21. محمد بن سعيد محمد العريشي : امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العربية للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين) ، ماجستير :التخطيط التربوي ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008
22. مهري سهيلة : المكتبة الرقمية في الجزائر ، ماجستير : اعلام علمي وتقني ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006
23. نادر حامد عبد الرزاق : تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، ماجستير جامعة الازهر غزة ، 2010

المجلات:

24. سمير حفطاري ، سهى الحمزاوي : الرقمنة ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية ، الباحث الاجتماعي ، ع 12 ، ربيع 2016
25. عبد الرزاق بن علي وهدي شهيد ، مسببات الإجهاد الوظيفي واثرها على اداء العاملين في شركة الساورة للإسمنت ببيشار ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، مجلد 22 ، العدد 02 ، 2019
26. عبد السلام عبد اللاوي : أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون ، العدد السابع ، الجزء الأول 2017
27. مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي ، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات ، قسم دراسات المعلومات ، جامعة الامام محمد بن سعود الرياض المملكة العربية السعودية ، مجلة RIST ، العدد 01 ، 2011



الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة استبيان





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص : اتصال تنظيمي

## استمارة استبيان

❖ يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة في اطار انجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة  
الماستر في علوم الاعلام والاتصال : تخصص اتصال تنظيمي

### العنوان

## الرقمنة وتأثيرها على الاداء الوظيفي في الادارة المحلية الجزائرية

### دراسة ميدانية بإدارة بلدية بئر العاتر

اشراف الدكتور

براي محمد

اعداد الطالبين

عمارني عبد الرحمان

سعودي هشام

### ❖ ملاحظة

◀ ان معلومات هذه الاستمارة سرية جدا ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا نرجوا منكم الاجابة  
بكل صدق وموضوعية .  
◀ يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة . وشكرا .

السنة الجامعية : 2019-2020

## المحور الاول

❖ البيانات العامة : ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1/ الجنس :

ذكر  انثى

2/ العمر :

اقل من 25 سنة  من 25 الى 30  من 31 الى 35  من 36 الى 40  اكثر من 40

3/ المؤهل العلمي :

ثانوي  بكالوريا  ليسانس  شهادة جامعية  تكوين مهني

4/ عدد سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات   
من 11 الى 15 سنة  من 16 سنة فما فوق

## المحور الثاني

❖ انماط استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ببلدية بئر العاتر:

1/ تستخدم جهاز الحاسوب ( الكمبيوتر ) في اداء الاعمال الادارية بشكل ؟

لا استخدمه  احيانا  دائم

2/ هل تعتمد في اداء و تسيير اعمالك الادارية على شبكة الاكسترنات ؟

لا استخدم  احيانا  دائما

3/ هل تستعين بشبكة الانترنت في اداء المهام ؟

نعم  لا

4/ هل تعتمد على شبكة الانترنت في انجاز المهام الادارية ؟

لا استخدم  احيانا  دائما

5/ ماهي درجة تحكمك في هذه التقنيات الرقمية الحديثة؟

ضعيفة  متوسطة  جيدة

6/ تساهم تقنية الرقمنة الحديثة في القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت؟

نعم  لا

### المحور الثالث

❖ مساهمة استخدام البرامج و التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين الخدمة بلدية بئر العاتر

1/ هل تساعدك برامج الحاسوب الرقمية المستخدمة في تحسين الخدمات في البلدية؟

نعم  لا

2/ هل تساعد التقنيات الرقمية الحديثة على تحسين عملية نقل المعلومات داخل البلدية او خارجها؟

نعم  لا

3/ هل يمكن الاعتماد الدائم على البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمة بالبلدية؟

نعم  لا

4/ هل حققت البرامج والتقنيات الحديثة الهدف المرجو منها في تحسين الخدمة بالبلدية؟

نعم  لا

5/ هل اقتصرت البرامج والتقنيات الحديثة عليك الجهد والوقت في تقديم الخدمة بالبلدية؟

نعم  لا

6/ تساهم تقنية الرقمنة الحديثة في دقة وسرعة الاداء؟

نعم  لا  احيانا

## المحور الرابع

❖ استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقريب الخدمة من المواطن ببلدية بئر العاتر

1/ هل سهلت البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة من تقديم خدمات للمواطن ؟

نعم  لا

2/ هل ساعدت البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة على نقل وتبادل المعلومات مع المواطن بالبلدية ؟

نعم  لا

3/ هل تقدم البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة خدمات جديدة نالت رضا المواطن بالبلدية ؟

نعم  لا

- اذا كانت الاجابة فماهي تلك الخدمات : .....

4/ هل حققت البرامج و التقنيات الرقمية الحديثة مساعي الدولة في تقريب الادارة من المواطن ؟

نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بنعم كيف كان ذلك : .....

5/ هل تقدم البلدية حصص تدريبية على استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في تقريب الادارة من المواطن ؟

نعم  لا

6/ تساهم تقنية الرقمنة الحديثة في تحسين محيط وبيئة العمل .

نعم  لا  احيانا

## المحور الخامس

❖ معوقات استخدام البرامج والتقنيات الرقمية الحديثة في بلدية بئر العاتر . (السؤال يحتمل اجابة او اكثر)

1/ ماهي المشاكل التقنية التي تعيق استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في بلدية بئر العاتر ؟

- |                          |                                   |                          |                            |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ضعف وانقطاعات الشبكات             | <input type="checkbox"/> | الحواسيب قديمة وغير متطورة |
| <input type="checkbox"/> | عدم المعرفة بهذه التقنيات الحديثة |                          |                            |

2/ ما هي المشاكل التنظيمية التي تعيق استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في بلدية بئر العاتر ؟

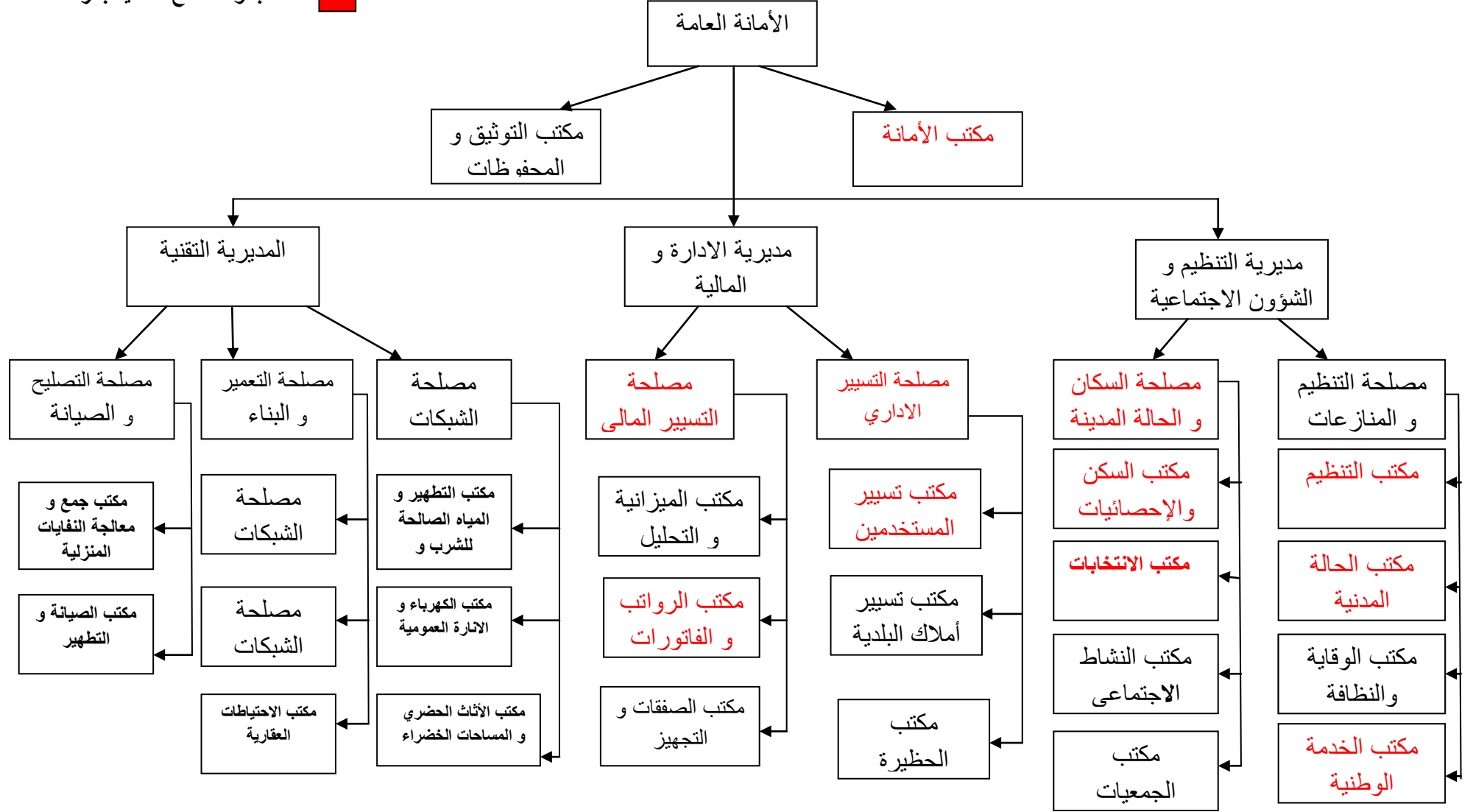
- |                          |                     |                          |                   |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | الموظفين غير مؤهلين | <input type="checkbox"/> | ضعف ميزانية       |
| <input type="checkbox"/> | سوء التسيير         | <input type="checkbox"/> | عدم رغبة الموظفين |

3/ معوقات اخرى اذكر : .....

ملحق رقم : 02

# الهيكل التنظيمي لبلدية بئر العاتر

المكاتب والمصالح المعنية بالرقمنة



ملحق رقم : 03



# الواجهه الاولى لبرنامج الشباك الموحد تم ربطه بشبكة الاكسترانت

Impression Acte de Naissance national

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية  
MINISTRE DE L'INTERIEUR, DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Commune: NEGRINE  
Acte de naissance

Type acte  Extrait  Intégral

Wilaya Tébessa

Commune BIR-EL-ATER

Année de l'acte 1989

N° de l'acte

Position Normal

Nbre de Copies 1

n° inconnu Imprimer état vierge Annuler

MICLAT 2017

Adresse FR 13:53 19/08/2020

برنامج خاص بالحالة المدنية ( شهادات الميلاد للمسجلين خارج البلدية )



# واجهة برنامج الشباك الموحد [شهادة الميلاد S12]

Impression EC12S

 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتنمية العمرانية  
MINISTRE DE L'INTERIEUR, DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE 

---

Commune: NEGRINE

Acte de naissance EC12S

Wilaya

Commune

Année de l'acte

N° de l'acte

Position

Motif

---

MICLAT 2017

# شهادة الميلاد S12 قبل الطباعة

Impression EC125

Année de l'acte: 1989 Numéro de l'acte: 01339

Numéro d'Identification National \_\_\_\_\_ الرقم التعريفي الوطني

ولاية: تبسة دائرة: تقرين بلدية: تقرين

Nom SAOUDI اللقب سعودي

Prénom Hicham الإسم هشام

الجنس ذكر

المولودة بتاريخ 1989/09/01

التوقيت 01:30

بئر العاتر بئر العاتر

بلدية الميلاد بلدية الميلاد

ولاية الميلاد تبسة

ابن (ة) اسلامي بن محمد

و

Nationalité Algérienne الجنسية الجزائرية

Les mentions marginales العبارات الهامشية

Présumé	NV	Date nais	Date mention	Prénom	Nom	N° Acte	Lieu mention	Code
Non			23/06/2019				بلدية تقرين	Marriage

Confirmer Imprimer Annuler

Adresse FR 13:57 19/08/2020

# واجهة الشباك الموحد ( عقود الزواج )

Impression acte de mariage national

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية  
MINISTRE DE L'INTERIEUR, DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Commune: NEGRINE

Acte de mariage

Type acte  Extrait  Intégral

Wilaya

Commune

Année de l'acte

N° de l'acte

Position

Nbre copies

MICLAT 2017

# عقد الزواج قبل الطباعة

Recherche mariage

Année	n° Ac	Position	te	Nom-Prénom épou:	D_naissance	Nom-Prénom épou:	D_naissance
2019		Normal	00	سعودي هشام	01/09/1989		07/04/1997

Adresse FR 1402 19/08/2020

معلومات عقد الزواج تكون مشفرة ( غير مرئية )

# شهادة الوفاة قبل الطباعة

Recherche décès

Recherche Commune+Nom+Prénom

Wilaya Djelfa

Commune BENHAR

Nom BELAID

Prénom MABROUK

Recherche

Adresse FR 14:07 19/08/2020

معلومات شهادة الوفاة تكون مشفرة (غير مرئية)

# الشباك الموحد ( شهادة الإقامة - بطاقة الإقامة )

Saisie / Imprimer Résidence

Recherche Par Nom et Prénom

Lieu de naissance: مكان الولادة

الولاية: تبسة

البلدية: بئر العاتر 1202

Par Nom/Prénom

Recherche Par N° Acte

Année I: 1989

N°\_Acte: [REDACTED]

Par N° Acte

Rechercher

Annuler

annee	n acte	nom a	pren a	nom f	pren f	d nais	presume	lieu nais
1989	[REDACTED]	مسعودي	شام	SAOUDI	HICHAM	01/09/1989	0	بئر العاتر

Ajouter Résidence

Choix Impression

طباعة

بطاقة إقامة

شهادة إقامة

Fermer

Enregistrer & Imprimer

Imprimer

Modifier & Imprimer

Changement de Résidence principale

Nom: SAOU

Prénom: HICHAM

Date de Naissance: 01/09/1989  Présument

مكان الولادة: بئر العاتر

Autres informations

Qualité: إقامة قانونية

Justification: الإثبات المقدمة: بطاقة الخائب

Adresse: العنوان: الحي الجديد نقرين

ولاية الإقامة: تبسة

بلدية الإقامة: نقرين

Fonction: المهنة: لا شيء

14:18  
19/08/2020



# شهادة الإقامة قبل الطباعة

EXTRAIT

Zoom 100%

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية  
ولاية تبسة  
دائرة نفوسين  
بلدية نفوسين

**شهادة إقامة**

222751ABD6F6C3AA70D44C2906766D

نحني ..... رمضان بن الجموعي  
رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية : نفوسين

**نشهد بأن:**

السيد ..... مسعودي هشام  
المولود بـ ..... بقر العنتر بتاريخ ..... 1989/09/01  
الجنسية ..... المهنة ..... لاشيء  
السكن ..... الحي الجديد نفوسين  
يقوم بنفس العنوان منذ أكثر من ستة (6) أشهر  
وقد سُلمت له هذه الشهادة للإدلاء بها في حدود ما يُسمح به القانون

حرره ..... نفوسين بتاريخ ..... 2020/08/19

Pages: 1/1

Adresse

FR

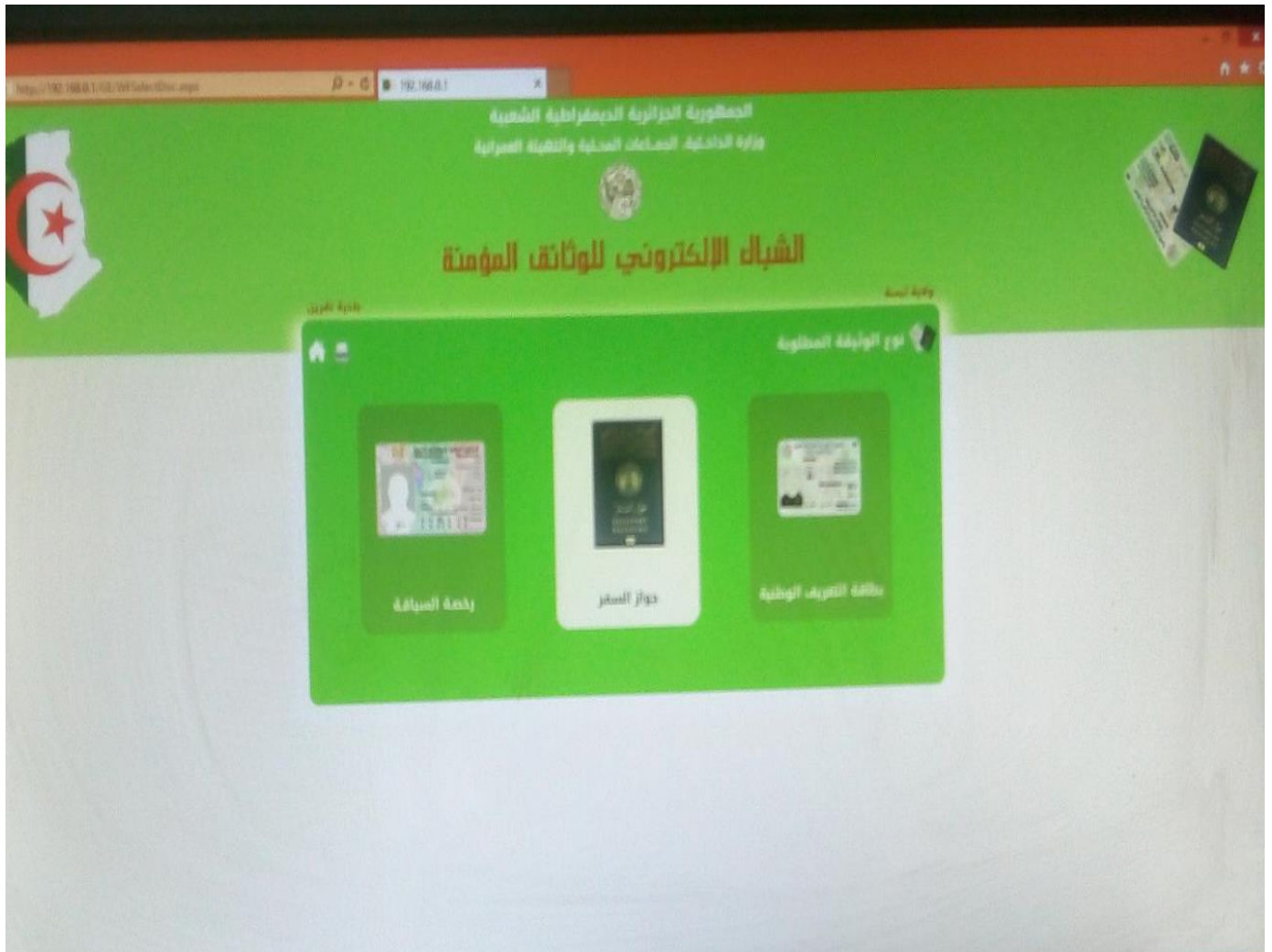
14:19  
19/08/2020

# واجهة الشباك الموحد تم ربطه بشبكة الانترنت

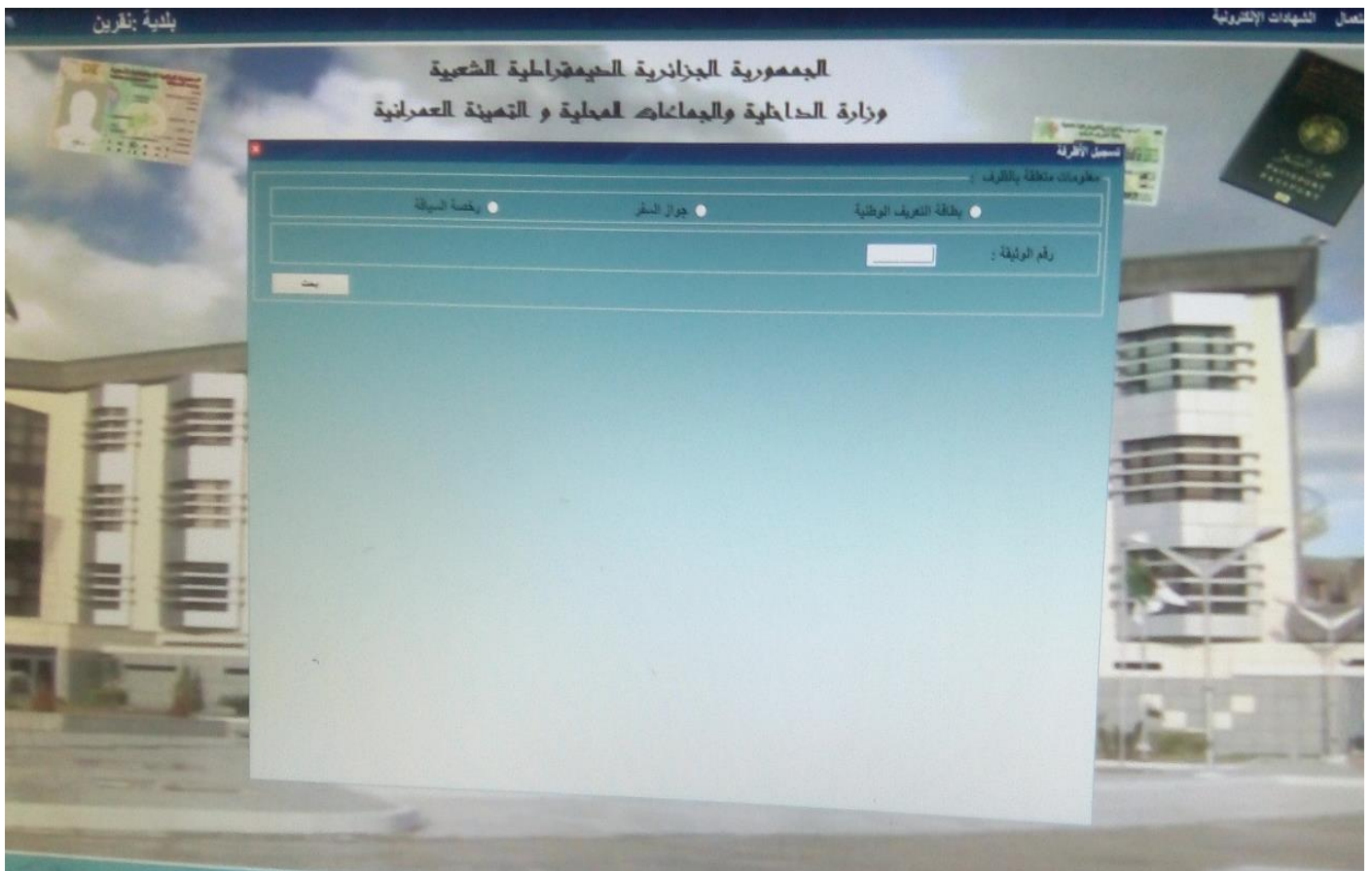




# واجهة تطبيق بطاقة التعريف و جواز السفر و رخصة السياقة اليومية

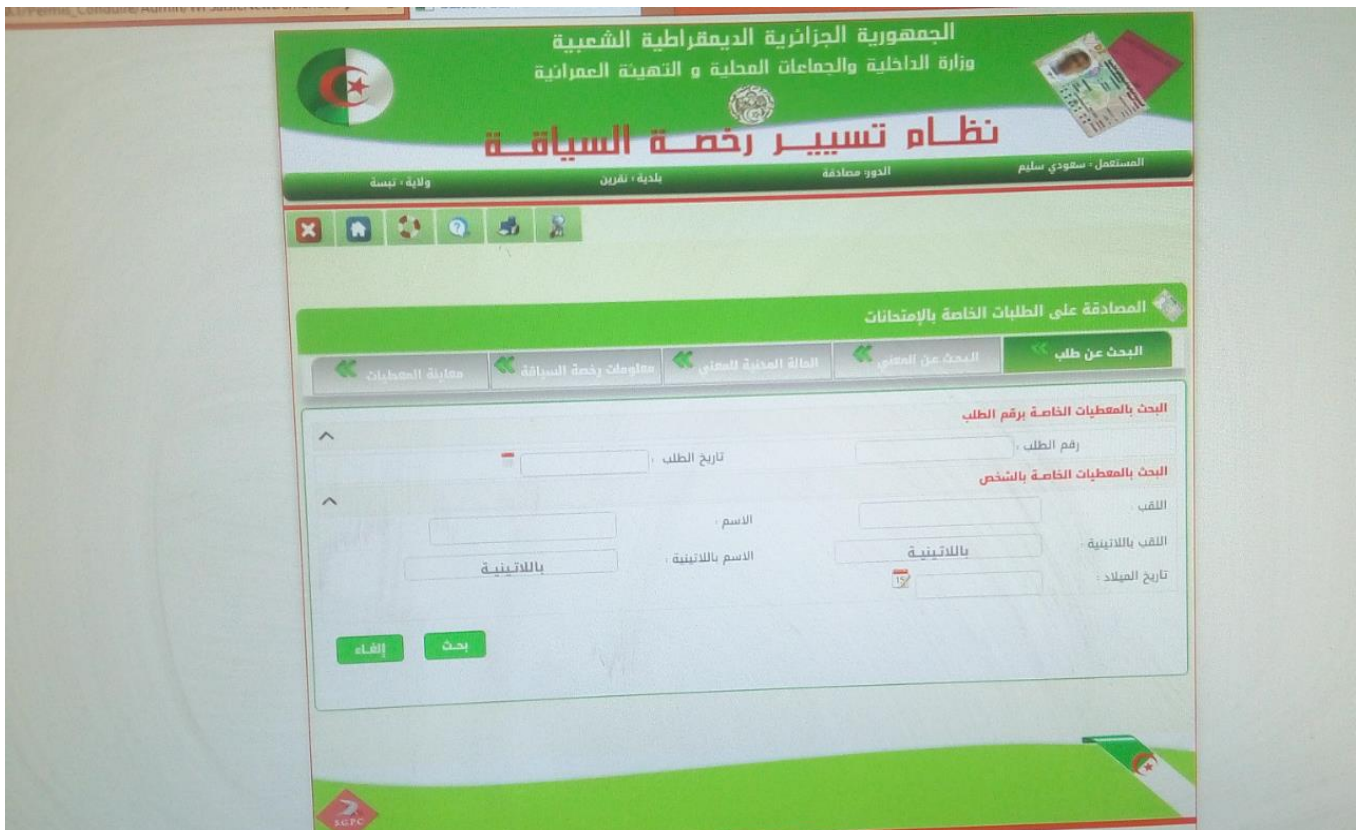
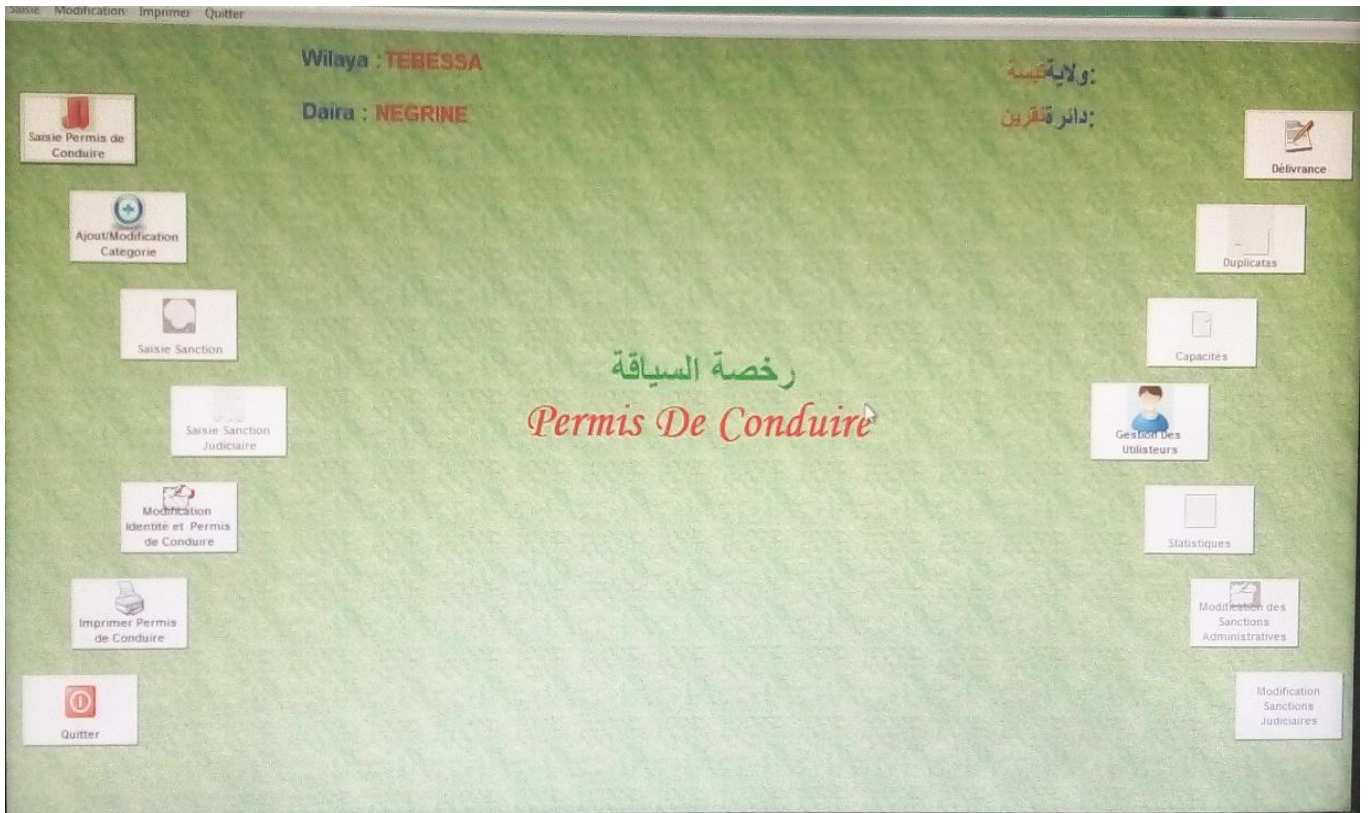


# تطبيق تسليم بطاقة التعريف وجواز السفر و رخصة السياقة اليومترية

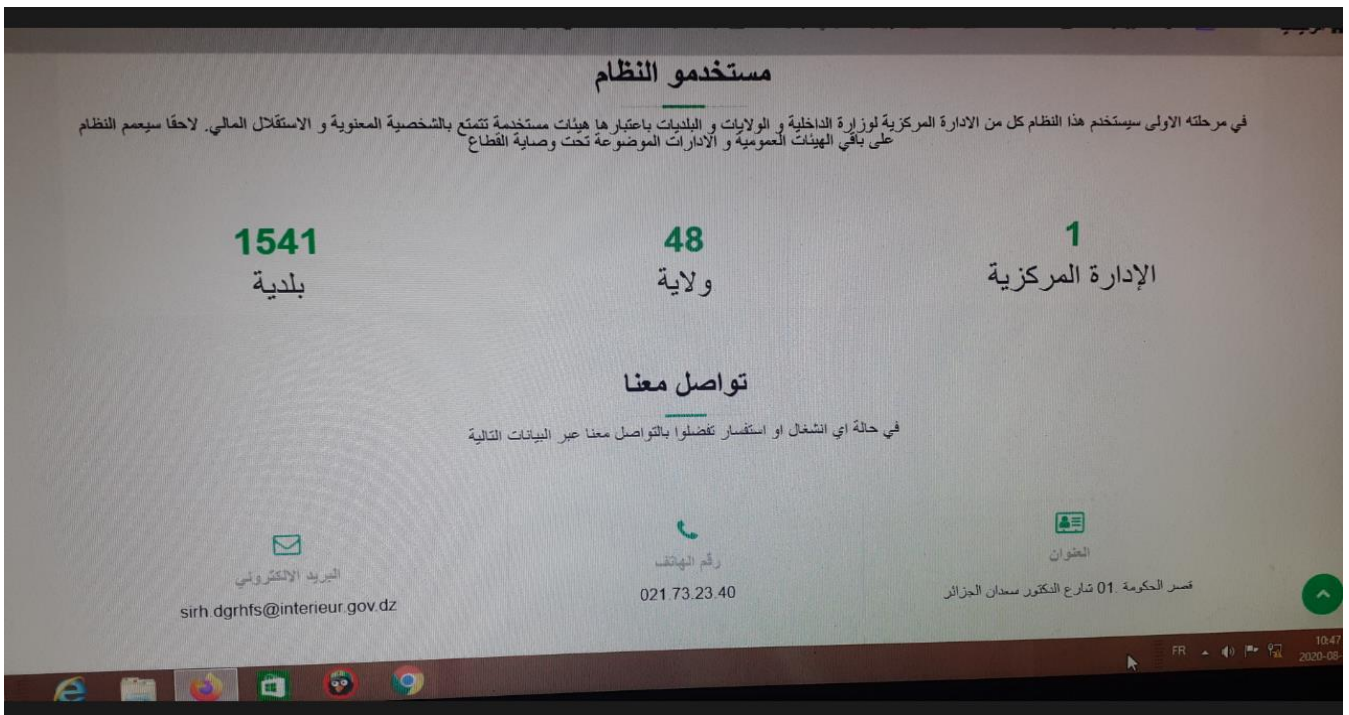
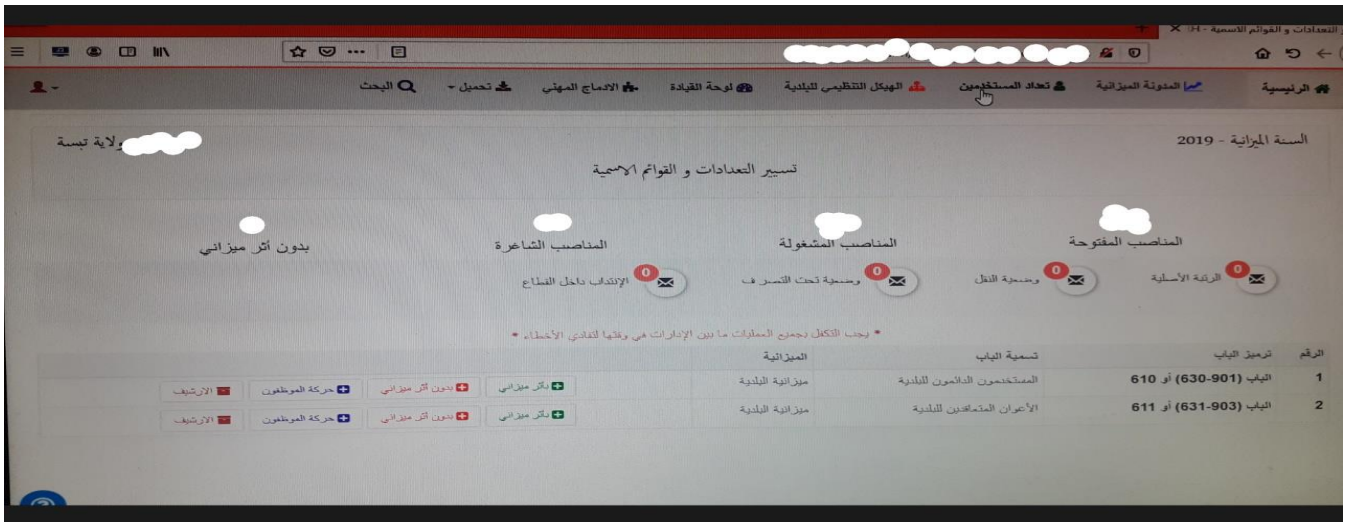
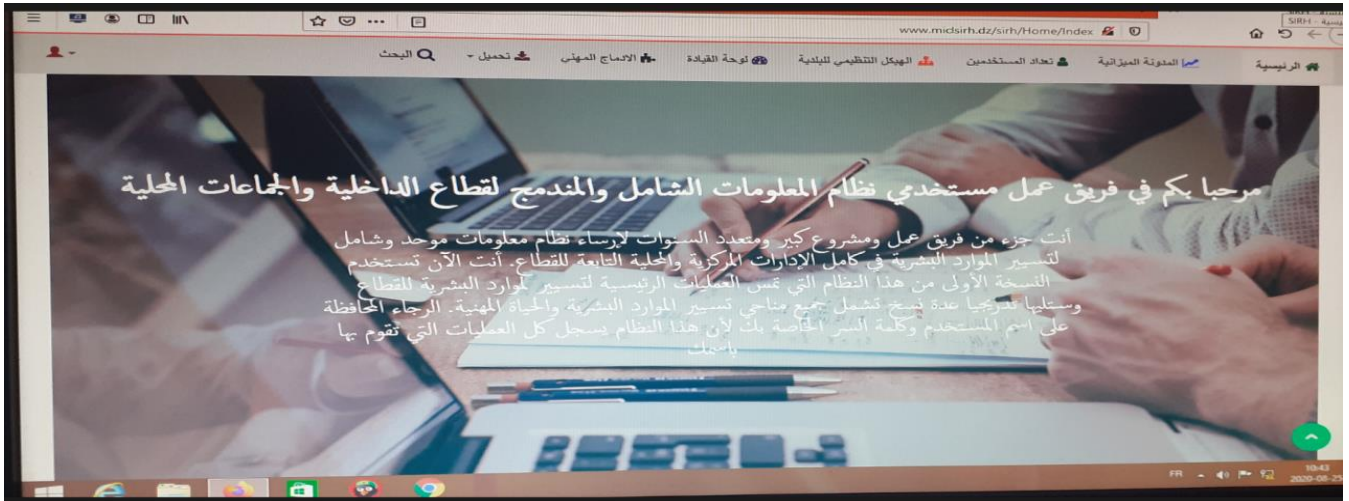




# تطبيق استخراج رخصة السياقة العادية



# تطبيق تسير الموارد البشرية [مصلحة المستخدمين]





# تطبيق تسير جهاز الادماج المهني والاجتماعي

The screenshot displays a web application interface with a navigation bar at the top containing icons for home, search, download, professional integration, leadership, organizational structure, user count, and language settings. The main content area features a red banner with the text "التدابير الجديدة لإدماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني" and "بداية نقرين ولاية تبسة". Below the banner are four colored cards: a blue card for "إحتياجات الموارد البشرية", a green card for "مدونة المناصب المخصصة لعلمية الإدماج", a light blue card for "تحويلات من هبات أخرى للتكفل بالإدماج", and an orange card for "المستخدمين الذين سيق إدماجهم فعلياً". The bottom section contains five vertical panels, each with an icon, a title, a subtitle, a description, and a button labeled "القائمة الإسمية".

الرئيسية | اللغة المفضلة الميزانية | تعداد المستخدمين | الهيكل التنظيمي للبلدية | لوحة القيادة | الإدماج المهني | تحميل | البحث

الإدماج المهني

بداية نقرين ولاية تبسة

التدابير الجديدة لإدماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني

New

إحتياجات الموارد البشرية

مدونة المناصب المخصصة لعلمية الإدماج

تحويلات من هبات أخرى للتكفل بالإدماج

المستخدمين الذين سيق إدماجهم فعلياً

عقد جهاز الإدماج الاجتماعي

عقد تكوين إدماج

عقد الإدماج المهني

عقد إدماج حامل شهادة تكتني سامي

عقد إدماج حامل شهادة التعليم العالي

عقدو جهاز الإدماج الاجتماعي

عقدو تكوين-إدماج

عقدو الإدماج المهني

عقدو إدماج حاملي الشهادات

عقدو إدماج حاملي الشهادات العالي

نشاطات الإدماج الاجتماعي

جهاز المساعدة على الإدماج المهني

جهاز المساعدة على الإدماج المهني

جهاز المساعدة على الإدماج المهني

جهاز المساعدة على الإدماج المهني

جهاز المساعدة على الإدماج المهني

القائمة الإسمية

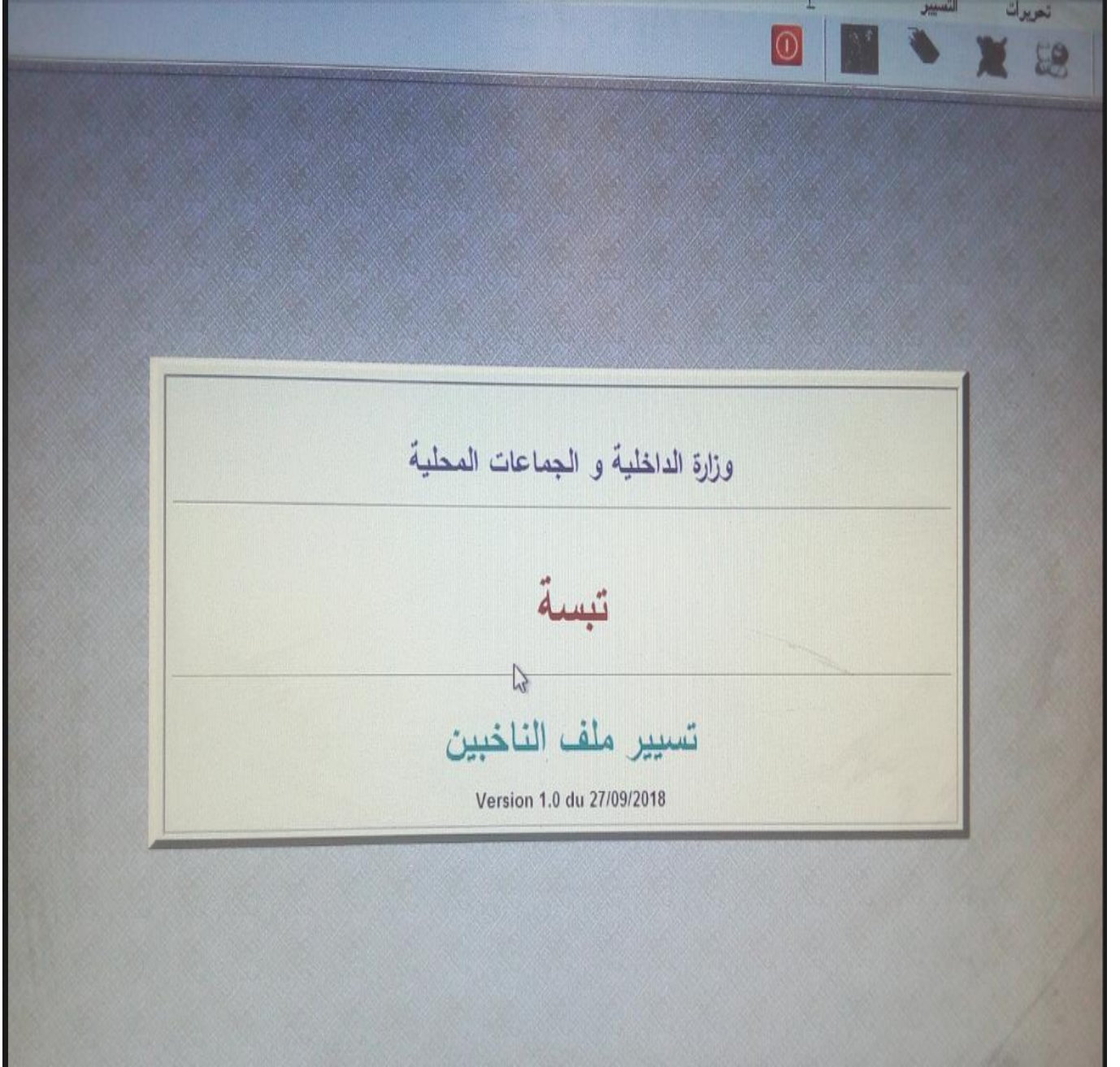
القائمة الإسمية

القائمة الإسمية

القائمة الإسمية

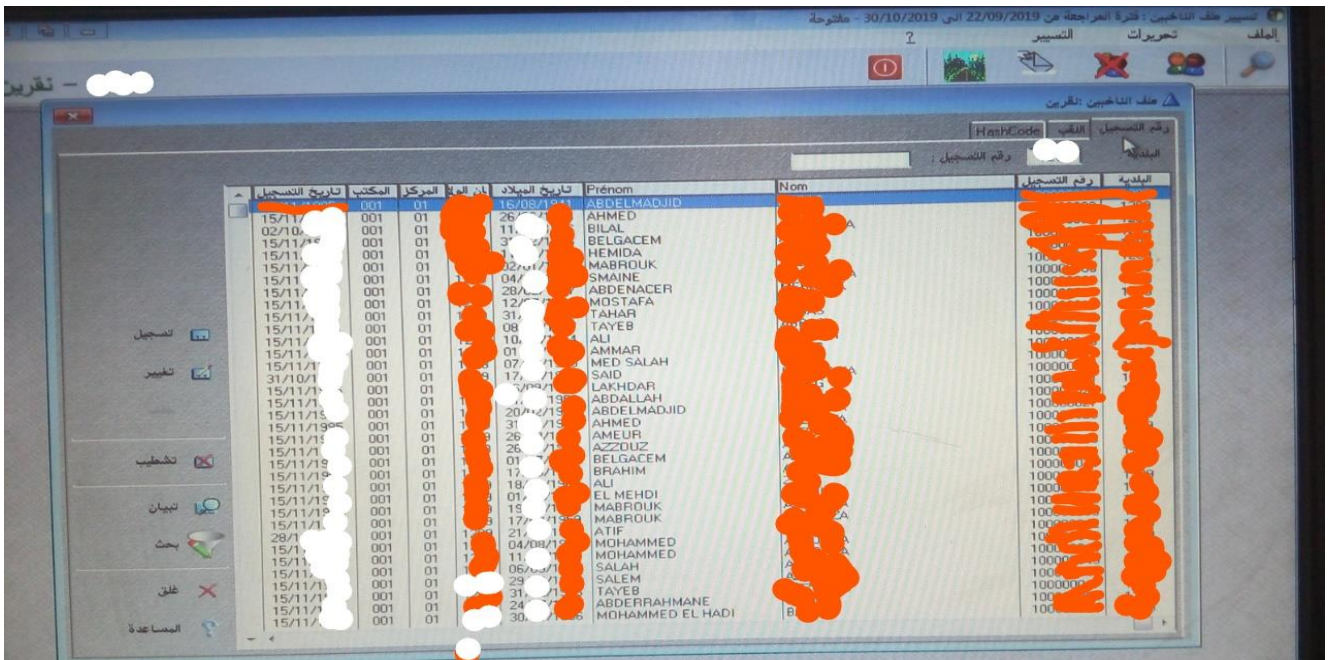
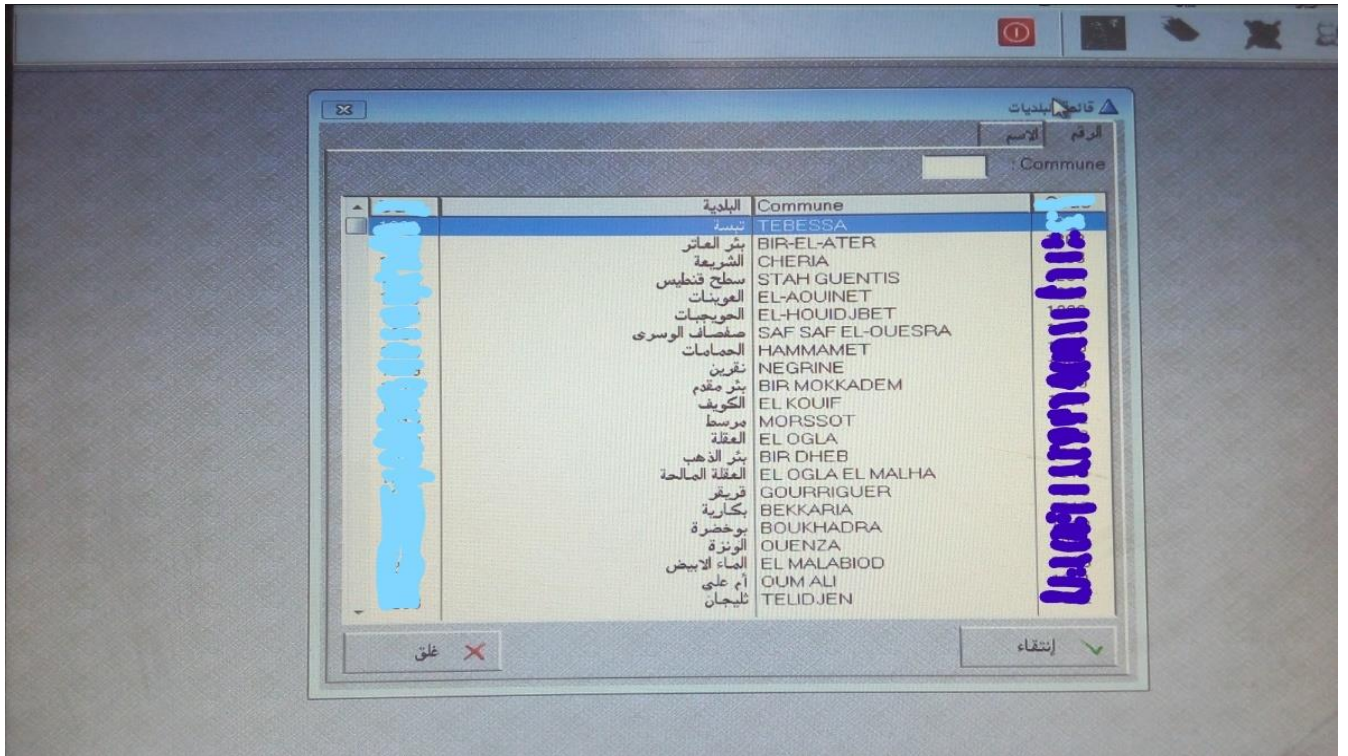
القائمة الإسمية

# تطبيقة قوائم الناخبين





# تطبيقة يتم من خلالها اعداد ومراجعة القوائم المنتخين



## ملخص الدراسة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة التعرف على تأثير عملية الرقمنة واستحداث التكنولوجيا الرقمية الحديثة على أداء العاملين بالإدارة المحلية ، فكانت بلدية بئر العاتر مكان الدراسة الميدانية، واخترنا عينة مكونة من 25 فردًا، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في تحليل نتائج الدراسة، إضافة إلى استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصنا في الأخير بشكل عام إلى أن عملية الرقمنة تلعب دورًا هامًا وتكتسي أهمية كبيرة باعتبارها ممثلة للتكنولوجيات الحديثة في تسهيل أداء العاملين بالإدارة المحلية ببلدية بئر العاتر.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، التكنولوجيا الرقمية الحديثة، الإدارة، أداء العاملين

## Abstract:

Through this study, we sought to identify the impact of the digitization process and the introduction of modern digital technology on the performance of employees in the local administration, so the municipality of Bir al-Ater was the place of the field study, and we chose a sample of 25 individuals, where we relied on the descriptive approach in analyzing the results of the study, in addition to the questionnaire form as a tool. In the end, we concluded in general that the digitization process plays an important role and is of great importance as a representative of modern technologies in facilitating the performance of workers in the local administration in the municipality of Bir El Ater.

**Key words:** digitization, modern digital technology, management, employee performance