

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

التحول الرقمي وأثره على فعالية الأداء الإداري في
المؤسسات العمومية- دراسة ميدانية على عينة
موظفي مقر ولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم اجتماعية
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- د/ منال الأسود

إعداد الطالبتين:

كـ فلة خليل

كـ عايدة عون

لجنة المناقشة:

الاسم والقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د/ سلمى بالنور	أستاذ محاضر- ب -	جامعة الشهيد حمدة لخضر	رئيسا
د/ منال الأسود	أستاذ محاضر- ب -	جامعة الشهيد حمدة لخضر	مشرفا ومقررا
د/ شهرزاد بوتي	أستاذ محاضرة - ب -	جامعة الشهيد حمدة لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية : 2026/2025م

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

التحول الرقمي وأثره على فعالية الأداء الإداري في المؤسسات العمومية- دراسة ميدانية على بعض موظفي مقر ولاية الوادي

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم اجتماعية
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د/ الأسود منال

إعداد الطالبتين:

كلّ خليل فلة

كلّ عون عايدة

لجنة المناقشة:

الاسم والقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
.....	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمدة لخضر	رئيسا
د/ الأسود منال	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد حمدة لخضر	مشرفا ومقررا
.....	أستاذ محاضرة - أ -	جامعة الشهيد حمدة لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية : 2026/2025

الإهداء

الحمد لله الذي لا يترك قلباً مكسوراً دون جبر،
ولا يضع صبراً مهما طال به الطريق.
اليوم أقف هنا، لا لأثنت للخلف،
بل لأتذكر كم مرة واصلت رغم الإرهاق،
وكم مرة اخترت التقدم حين كان التراجع أسهل.
لم أعد أطرق أبواباً أغلقها الخيبة،
ولا أستحضر وجوها انسحبت في منتصف الحلم.
هذا التخرج لم يكن أمنية عابرة،
كان رحلة صعبة... صراعاً هادئاً.
تعلمت فيه أن الصبر ليس انتظاراً،
بل ثبات... وأن الاستمرار انتصار.
تعبت كثيراً، لكنني صمدت،
تألمت، لكنني أكملت الطريق.
آمنت بنفسي حين غاب الإيمان من حولي،
وسرت وحدي حين ظننت أنني سأوقف.
هذا النجاح لا أقدمه لأحد،
بل أحفظ به دليلاً لنفسي:
أنني كنت قوية... واستطعت... ووصلت.
كل من شك أصبح خلفي،
وكل ما مضى لم يعد يقلقني.
وصلت...
وما بعد الوصول... بداية جديدة.

عايدة

الإهداء

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي
التي انتظرتها طويلا
إلى من كانوا الدعم والعطاء دائما
إلى من كان الداعم الأول
لتحقيق طموحاتي
إلى النور الذي أضاء دربي
إلى العزيز الذي حملت
اسمه بكل فخر
أبي الغالي
من كانت ملجأ يدي اليمنى
في هذه المرحلة
إلى القلب الحنون
إلى من كانت دعواتها تحيطني
أمي الغالية
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي
أخواني وأختي الغالية

فلة

الشكر والتقدير

بفيض من الامتنان
وعمييق التقدير والعرفان
أتشرف بأن أقدم بخالص الشكر
وأسمي آيات التقدير إلى الأستاذة الفاضلة
منال الأسود لما تفضلت به من إشراف كريم
وعناية علمية دقيقة كان لها الأثر البالغ في إنضاج هذا العمل وإخراجه
على هذه الصورة
لقد كان لتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة
ودعمها المتواصل، دور جوهري في
تذليل الصعاب، وتعزيز مسار هذا البحث
مما يعكس سمو أخلاقها العلمية، ورفعة عطائها الأكاديمي.
وإذ أعبر عن خالص امتناني وعظيم تقديري،
أسأل الله أن يجزيها خير الجزاء،
وأن يبارك في عملها وعملها
وأن يديم عليها التوفيق والسداد،
ويجعل ما قدمته في ميزان حسناتها
فإنها كانت بمثابة تحت لنا أو صديقة
أو اقرب من ذلك كانت أكبر سند لنا
في هذه المسيرة فهذه الكلمات
لا تساوي حتى قطرة من بحر ابتسامتها
التي حسنتنا بظلالها
قال أمير الشعراء أحمد شوقي
قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا.

الأستاذة منال الأسود

Greetings
ISLAND

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على فعالية الأداء الإداري بمقر الولاية بالوادي، وتم صياغة سؤال الإشكالية على النحو التالي:

ما أثر التحول الرقمي على فعالية الأداء الإداري بالمؤسسات العمومية؟

ومجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر التحول الرقمي على سرعة إنجاز العمل الإداري داخل المؤسسة؟

- هل يؤثر التحول الرقمي على جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات؟

- هل يؤثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة؟

وبناء فرضية رئيسية : يؤثر التحول الرقمي على فعالية الأداء الإداري في المؤسسة العمومية

وجزئت إلى فرضيات فرعية كالتالي:

-يؤثر التحول الرقمي على سرعة إنجاز العمل الإداري داخل المؤسسة.

-يؤثر التحول الرقمي على جودة الأداء الإداري وتقليل من الأخطاء في المعاملات.

-تؤثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة.

وللتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي مقر الولاية -الوادي- معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي و الإستبيان لجمع المعلومات والذي تضمن (30) عبارة وزعت على موظفي مصلحتي (مصلحة التنشيط المحلي، مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية) .

وفي الأخير توصلنا الى النتائج التالية:

- أنّ التحول الرقمي في مقر الولاية (متوسط) لا يزال شكلياً فقط .
- أنّ العنصر البشري بحاجة إلى تكوين في مجال التقنيات التكنولوجية .
- وجود استراتيجية رقمية داخل المؤسسة لكنها ليست مطورة بشكل كاف لتحقيق تحول رقمي فعال.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الإداري، الفعالية، الرقمنة، الإنتاجية.

Summary:

This study aimed to identify the impact of digital transformation on the effectiveness of administrative performance at the wilaya headquarters in EL Oued. The central research question was formulated:

What is the impact of digital transformation on the effectiveness of administrative performance in public institution?

And a set of sub- questions:

What is the impact of digital transformation on the speed of completing administrative work within the institution?

What is the impact of digital transformation on the quality of administrative performance and reducing errors in transactions?

What is the impact of digital transformation on the efficiency of administrative decision-making within the institution?

And was divided into sub-hypotheses as follows:

Digital transformation affects the speed of completing administrative work within the organization.

Digital transformation affects the quality of administrative performance and reducing errors in transactions.

Digital transformation affects the efficiency of administrative decision-making within the institution.

To confirm the hypotheses, we conducted a field study on a sample of employees at the EL Oued state headquarters, relying on the descriptive- analytical method and a questionnaire to collect data. The questionnaire (30) statements distributed to employees of the local development department and the planning and follow- up of development programs department

Finally, we reached the following results:

Digital transformation at the state headquarters(moderate)remains superficial

Human resources need training in the field of technological skills

The organization has a digital strategy, but it is not sufficiently to achieve digital transformation

Keywords: Digital transformation, management performance, effectiveness, Digitization, productivity.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الاهداء
IX	الشكر والتقدير
VI	الملخص
IX	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الاشكال
XII	فهرس الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
1	تمهيد
2	المبحث الاول: الادبيات النظرية
2	المطلب الاول: المصطلحات المتعلقة بالتحول الرقمي
3	المطلب الثاني: المصطلحات المتعلقة بفعالية الاداء الاداري
5	المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الاداء الاداري
5	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية
5	المطلب الاول: الدراسات السابقة
7	المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات
8	المبحث الثالث: المقاربة النظرية
10	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
12	تمهيد
13	المبحث الاول: الطريقة والادوات
13	المطلب الاول: الطريقة
13	المطلب الثاني: الادوات
16	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

16	المطلب الاول: النتائج
20	المطلب الثاني: المناقشة
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

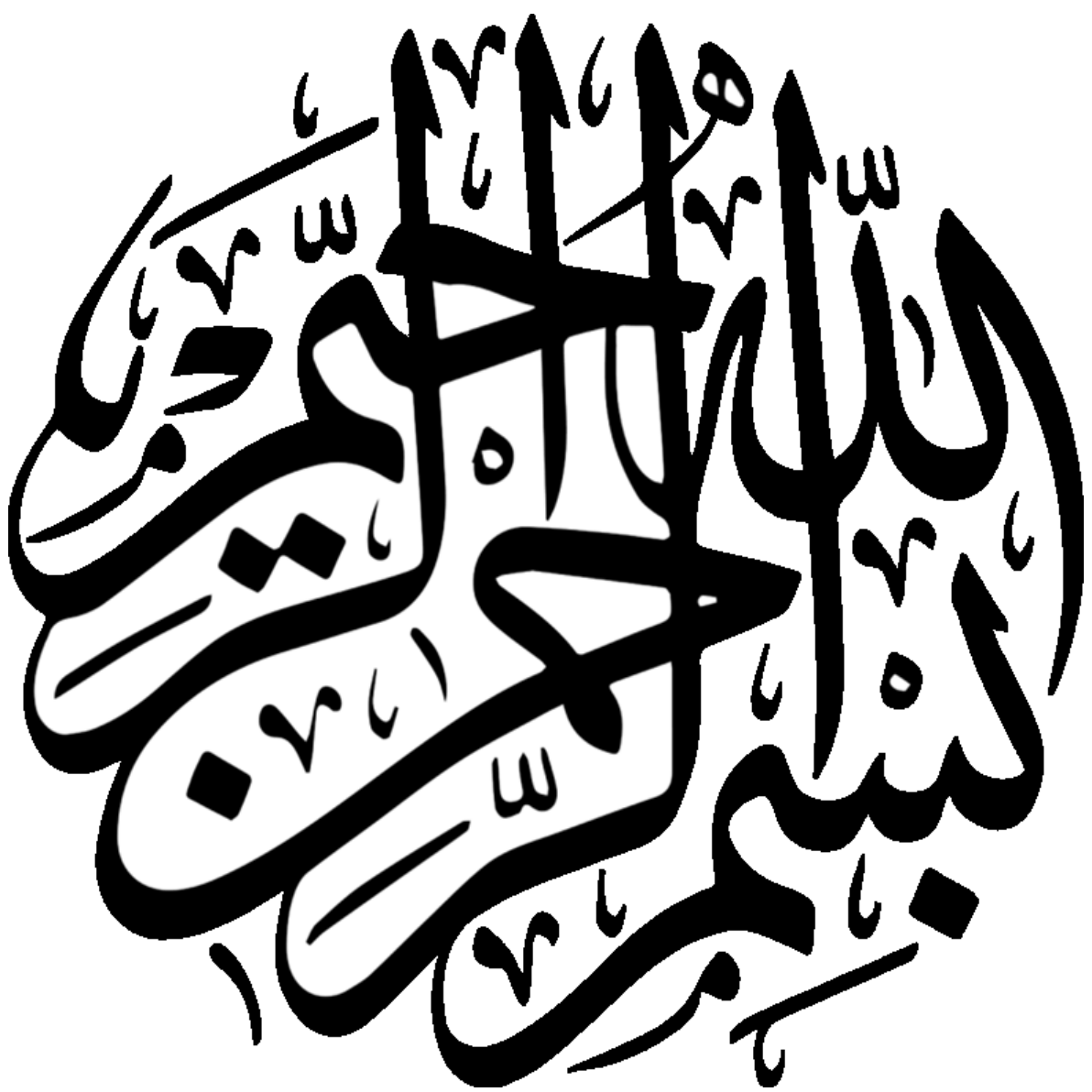
رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
01	نتائج توزيع الاستبيان	14
02	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	14
03	توزع الدرجات حسب ليكارت	14
04	قيم معامل الثبات الفا كرونباخ للاستبيان	15
05	توزيع افراد العينة حسب الجنس	16
06	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	17
07	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	18
08	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	19
09	توزيع افراد العينة حسب التخصص في مجال العمل	20
10	استجابات افراد العينة على المحور الثاني "التحول الرقمي"	21
11	استجابات افراد العينة على المحور الثالث "فعالية الاداء الاداري"	26
12	معاملات الانحدار الخطي بين التحول الرقمي وسرعة انجاز العمل الاداري	31
13	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	32
14	تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الاولى	32
15	معاملات الانحدار الخطي بين التحول الرقمي وجودة الاداء الاداري والتقليل من الازخاخ في المعاملات	35
16	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	35
17	تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	36
18	معاملات الانحدار الخطي بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الاداري	39
19	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	39
20	تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة	40
21	معاملات الانحدار الخطي بين التحول الرقمي وفعالية الاداء الاداري	43
22	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية	43
23	تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية	44

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عناوين الاشكال	الصفحة
01	مخطط نموذج الدراسة	هـ
02	توزيع افراد العينة حسب الجنس	16
03	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	17
04	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	18
05	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	19
06	توزيع افراد العينة حسب التخصص في مجال العمل	20

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عناوين الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان	53
02	هيكل مقر ولاية -الوادي-	57
03	الترخيص	58



مقدمة

توطئة:

إن التطور السريع الذي شهده العالم في مجال التكنولوجيا الرقمية وذلك منذ نهاية القرن العشرين أدى إلى العديد من التحولات في مختلف الميادين وبشكل أخص في المؤسسات العمومية، حيث أوجب على الجميع إعادة النظر في كيفية مواكبة هذه التطورات والإستفادة منها لتطوير آليات العمل وذلك بالإننتقال من الإدارة اليدوية التقليدية إلى نظم الإدارة الحديثة التي تشمل المعالجة الذكية والآلية للبيانات وهذا ما يتيح التحول الرقمي.

ومن هذا المنطلق أصبح توظيف التقنيات الرقمية في بيئة العمل اليومية مطلباً أساسياً لرفع كفاءة العمليات وتطوير أساليب الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في إطار السعي نحو تحسين جودة أداء المؤسسات وانخراط القطاع العام في مسار التحول الرقمي كآلية لتسيير النشاطات الإدارية وفق معايير الإستجابة. السريعة لإحتياجات المواطنين.

الإشكالية:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تغيرات جذرية في كيفية سير المؤسسات وقد أصبحت هذه المؤسسات تواجه تحديات جديدة يتطلب عليها التكيف مع التغيرات التكنولوجية لضمان إستمراريتها وتحقيق نجاحها.

حيث أن التحول الرقمي أثر بشكل كبير على فعالية الأداء الإداري الذي يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءة، زيادة رضا العمال، تحسين جودة الخدمات وتكمن أهمية هذه الدراسة في قيمة الموضوع ذاته (التحول الرقمي وأثره على فعالية الأداء الإداري في المؤسسات العمومية)، باعتباره موضوعاً معاصراً الذي ظهر في ظل التطورات التكنولوجية ويعد امراً بالغ الأهمية لتحسين الأداء العام في المؤسسات العمومية. ومنه نطرح الإشكال التالي: ما أثر التحول الرقمي على فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية؟.

وللإجابة على هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التحول الرقمي على سرعة انجاز العمل الاداري داخل المؤسسة؟

- هل يؤثر التحول الرقمي على جودة الاداء الاداري وتقليل الاخطاء في المعاملات؟

- هل يؤثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة؟

فرضيات دراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر التحول الرقمي على فعالية الأداء الإداري في المؤسسات العمومية

الفرضيات الجزئية:

- يؤثر التحول الرقمي على سرعة إنجاز العمل الإداري داخل المؤسسة
- يؤثر التحول الرقمي على جودة الأداء الإداري وتقليل من الأخطاء في المعاملات
- تؤثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- يرتبط هذا الموضوع بالتخصص (تنظيم وعمل) كونه يدرس التغيرات في المؤسسات العامة .
- أنه موضوع قابل للدراسة العلمية.
- الفضول لدراسة هذا الموضوع لمعرفة كيفية تسيير إدارة المؤسسات العمومية في ظل التحول الرقمي.
- حدثة هذا الموضوع وغزوه لجميع القطاعات .
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع الذي يجمع بين الرقمنة والأداء الإداري في المؤسسات العمومية.

أهداف الدراسة:

- معرفة الدور الذي تلعبه الرقمنة على فعالية الأداء الإداري في المؤسسات العمومية.
- التعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.
- الاطلاع على الأثر بين التحول الرقمي وفعالية الأداء الإداري.

- توضيح اهم التوصيات والمقترحات التي تعزز اثر التحول الرقمي في فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية.

أهمية الدراسة: تعود أهمية هذه الدراسة لكونه موضوع حديث في المؤسسات العمومية وكيفية تأثير التحول الرقمي على الاداء الإداري ومن خلال هذه الدراسة تتمثل أهميته في ما يلي:

- في هذه الدراسة تناولنا مصطلح جديد تم تطبيقه في المؤسسات العمومية لفاعلية الاداء الاداري
- تتوفر هذه الدراسة على مؤشرات دقيقة
- الاطلاع على اهمية التقنيات المستخدمة في التحول الرقمي ومدى تأثيرها على فعالية الاداء الاداري
- يتبين من خلال نتائج هذه الدراسة امكانية تطوير الاداء الاداري في المؤسسات العمومية من خلال ادماج ادوات رقمية

حدود البحث:

الحدود الزمانية: تمت الدراسة من 2025/06/23 الى 2026/04/20.

الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة في مقر الولاية بالوادي.

الحدود البشرية: قمنا بهذه الدراسة على عينة من العمال الاداريين في بعض المصالح بمقر ولاية الوادي.

منهج البحث: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتبر من المناهج الاكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الانسانية والاجتماعية، و يتلاءم مع طبيعة الموضوع. وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر والمراجع لتكوين صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية

صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال رحلتنا البحثية:

- استغرق استرجاع الاستبيانات وقتا بسبب انشغال الموظفين.
- صعوبة ترجمة بعض الكتب التي تخدم الموضوع.

هيكلية البحث:

الإهداء، الشكر والتقدير، الملخص، قائمة المحتويات، فهرس الجداول، فهرس الأشكال، قائمة الملاحق

مقدمة : وتشمل

توطئة، طرح الإشكالية، فرضيات البحث، مبررات اختيار الموضوع، أهداف وأهمية البحث، حدود البحث، منهج البحث، صعوبات البحث و هيكلية البحث.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد الفصل الأول

المبحث الأول: الأدبيات النظرية، المطلب الأول: المصطلحات المتعلقة بالتحول الرقمي، المطلب الثاني: المصطلحات المتعلقة بالأداء الإداري، المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء الإداري

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة، المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات، المطلب الثالث: المقاربة النظرية

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني

المبحث الأول: الطريقة والأدوات، المطلب الأول: الطريقة، المطلب الثاني: الأدوات

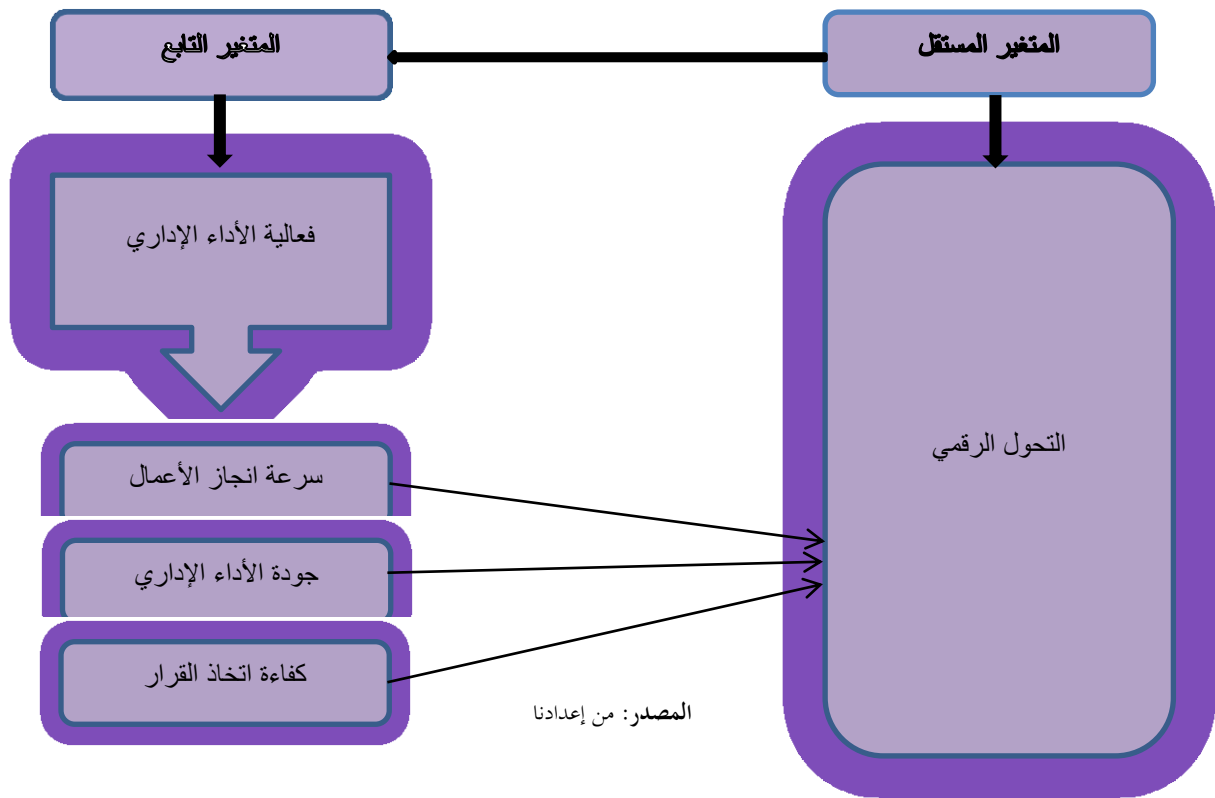
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة، المطلب الأول: عرض النتائج، المطلب الثاني: مناقشة النتائج،

خلاصة الفصل الثاني

خاتمة، قائمة المصادر والمراجع، الملاحق

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): مخطط نموذج الدراسة



الفصل الاول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد الفصل الاول:

إن التحول الرقمي أصبح من الضرورات الحتمية للمؤسسات التي تهدف لتحسين أدائها، وإن التكنولوجيا
الرقمية في العمليات الإدارية تفتح آفاقا نحو تحسين الكفاءات والإبتكار وتقديم خدمات بأفضل الطرق وأسهلها.
ومنه فإن الأداء الإداري أصبح أحد المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات والتغيرات الرقمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: المصطلحات المتعلقة بالتحول الرقمي

التحول :

لغة: اسم ومصدر من تحوّل/ تحول/ تحول عن يتحول، تحولا، تغيرت من حال الى حال، حدث تحول في حياته تغير من وضع الى آخر، وهو رحلة مهمة في الهيئة والشكل، ونقطة تحول عامل مهم يطرأ على دولة أو مؤسسة أو فرد يقتضي تغييرا محسوسا في مجرى الأمور، وحولت، مصدر تحويل غير اتجاهه(أ.د ذكرى جميل.2025.ص13)

الرقمنة :

لغة: أصل الكلمة هي الرقم، والرقم هو العلامة، أما في علم الحساب هو الرمز الذي يستعمل للتعبير عن عدد معين. (أ.د ذكرى جميل.2025.ص14)

اصطلاحا: عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي يمكن قراءته بواسطة الحاسوب، وذلك بهدف تمثيل صورة، أو مستند، أو إشارة، عن طريق توليد سلسلة من البيانات الرقمية بصيغة أرقام ثنائية يمكن لأجهزة الحاسوب معالجتها وتدعى نتيجة التحويل التمثيل الرقمي، وذلك من دون إجراء تغيير في المحتوى الأساسي. (أ.د ذكرى جميل.2025.ص13)

التحول الرقمي: يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات لقوة وإمكانية التكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي ، والتعلم الآلي، وتقنيات انترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة(أ.د رانية عبد المنعم،د.منى محمد صالح.2023.ص137)

إجرائيا: التحول الرقمي هو عبارة عن إستراتيجيات رقمية يتم إستخدامها في جميع المجالات بالشكل الصحيح والأمثل لضمان سير العمليات بكفاءة وأداء مميز.

الحوسبة السحابية: يشير هذا المصطلح إلى أنظمة الحاسب المتوفرة تحت الطلب عبر شبكة الإنترنت والتي تستطيع توفير عدد من خدمات الحاسب المتكاملة دون التقييد بالموارد المحلية بهدف التيسير على المستخدم وتشمل تلك الموارد مساحة تخزين البيانات والنسخ الاحتياطية والمزامنة الذاتية، كما تشمل قدرات معالجة برمجية

وجدولة للمهام والبريد الإلكتروني والطباعة عن بعد، ويستطيع المستخدم عند إتصاله بالإنترنت التحكم في هذه الموارد عن طريق واجهة برمجية بسيطة.(د.عبد العزيز السيد المصطفى.2023.ص48/49)

إنترنت الأشياء: تسمى هذه الخدمة IOT وهو مصطلح ظهر حديثا ويقصد به الجيل الجديد من شبكة الإنترنت الذي يتيح التفاهم بين الأجهزة المترابطة مع بعضها عبر بروتوكول IP. ويقصد بالأشياء هنا أي جهاز يمكن التعرف عليه عبر الإنترنت، من خلال عنوان إنترنت IP يتم تخصيصه له ، مثال ذلك سيارة جهاز تلفزيون، الثلاجة..(د.عبد العزيز السيد المصطفى.2023.ص66)

الأتمتة : هي إستبدال التفكير البشري بالحواسيب والآلات والأنظمة الخبيرة.(د.لموشي زهية،د.نايلي إلهام.2021.ص25)

الذكاء الاصطناعي: يهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكات السلوك الإنساني الذي يتسم بالذكاء، وتعني قدرة برنامج الحاسب على حل مسألة ما، أو إتخاذ قرار في موقف ما على وصف هذا الموقف أنّ البرنامج نفسه يجد الطريقة التي يجب أن تتبع لحل هذه المسألة.(د.علي صبري فرعلي.1978.ص11)

المنصات الرقمية: تعرف بأنها الأرضيات عن بعد، قائمة على تكنولوجيا الويب، وتتكون من عرض تقني وتجاري متماسك من أجل النفاذ إلى عالم من الخدمات البعيدة التفاعلية أو غير التفاعلية يمكن بثها أو توفيرها على الخط.(د.صلاح الدين جلال،د.خالد مريشيش.2021.)

المطلب الثاني: المصطلحات المتعلقة بفعالية الأداء الإداري

الفعالية :

لغة: هي مصدر صناعي من فعال، ويقال مفعّل فعلا وفعالا بفتح الفاء فيه

اصطلاحا: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعافا لوسائلها ومواردها، أو إجهاد لقدرات أو طاقات أفرادها ، وتعرف أيضا بأنها القدرة على تحقيق الهدف والوصول إلى نتائج تم تحديدها مسبقا.(د.محمد عبد العزيز الزبيق.2004.ص10)

الأداء :

لغة: يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.(د.عبد الملوك مزهودة.2001.ص86)

-عرفه جود بأنه الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته وإستطاعت(د.مصطفى يوسف.2016.ص15)

الأداء الإداري :

لغة: يقال أدّى الشيء قاره، والدين قضاه، والصلاة أقامها بوقتها، والشهادة أدلى بها، وإليه الشيء أوصله إليه، والأداء تأتي بمعنى التأدية.(د.أحمد عمر ديب صافي.2023.ص8)

ويعرفه مخيمر بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي تحقق الموظف في مؤسسته.

- كما يعرف بأنه عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة إدارية معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى إن وجد بينهما عامل مشترك... (د.أحمد عمر ديب صافي.2023.ص9)

إجرائيا: هو عبارة عن مهام ومسؤوليات إدارية تفرضها المؤسسة على موظفيها لتحقيق متطلبات الإدارة والوصول إلى نتائج.

الكفاءة:تعرف على انها مزيج للمعارف النظرية والمعرفة العملية والخبرة الممارسة، حيث ان الوضعية المهنية هي الاطار او الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها.(د.كشاط أنيس، د.برباش توفيق.2017.ص300)

الادارة: ويعرف انجلش الادارة بأنها عبارة عن توجيه ومعالجة الامكانيات المتاحة من اي نوع، او التأثير في الامكانيات المتاحة بما في ذلك توجيه الافراد من اجل تحقيق نتائج محددة مسبقا او تحقيق اهداف سبق تحديدها كما يورد انجلش تعريفا اخر وهو الاشارة بلفظ الادارة الى الاشخاص الذين يعهد اليهم بصفة جماعية ولتحقيق هذه الوظائف اي تحقيق اهداف الجماعة وتوجيهها والتأثير في سلوكها ويشمل ذلك رجل الادارة التنفيذية او السلطة التنفيذية وأعضائها او رجال الادارة العليا او الحكومة.(د.عبد الرحمان عيسوي.1992.ص16)

الإنتاجية: مفهومها يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقات الإنتاجية، حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج. (د. مصطفى بابكر. 2007. ص3)

المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الأداء الإداري

إن العلاقة التي تربط التحول الرقمي بفعالية الأداء الإداري هي علاقة تكاملية، حيث أن التحول الرقمي يساعد في تحسين من أداء المهام داخل المؤسسة كما يطور من طريقة العمل الإداري، فعندما تدير المؤسسة بالإعتماد على الأنظمة الحديثة والتقنيات الرقمية. تصبح العمليات الإدارية أكثر تنظيماً ودقة وسرعة مقارنة بالتقنيات التقليدية. كما أن التحول الرقمي يساعد الإدارة في الوصول إلى المعلومات بشكل أسهل أقل وقتاً وجهداً ويرفع من مستوى التواصل بين الموظفين والمصالح. ويعزز من إتخاذ قرارات أكثر فعالية. وهذا يحسن من بيئة العمل ويرفع من الإنتاجية ويقلل من جهد الموظف وسرعته في إنجاز الأعمال فتحقق المؤسسة أهدافها بأكثر جودة، وعليه فإن نجاح المؤسسة في تبني التحول الرقمي وتطبيقه يرفع من فعالية الأداء الإداري يمنحه القدرة على التطوير والوصول إلى أكبر أهدافه .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الاول: دراسات سابقة

1-دراسة ثامر صلاح الدين 2024 بعنوان: أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة - جامعة المسيلة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي وانطلق من التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لجامعة المسيلة؟

وطبق دراسته على هيئة التدريس بجامعة المسيلة حيث وزع حوالي (1400) إستبانة إلكترونية وتم إسترداد (306) منها صالحة للتحليل وإستخدام برنامج SPSS V 27.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها: أنّ التحول الرقمي في جامعة المسيلة يؤثر وبشكل كبير على الأداء الأكاديمي بها، حيث أنه فسّر نسبته 57.1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الأكاديمي للجامعة، وعند إختبار

الفرضيات الفرعية وجدنا أن كل من بعد المتطلبات التكنولوجية وبعد المتطلبات الأمنية والتشريعية هما الأكثر تأثيراً على الأداء الأكاديمي أين يفسر الأخيرين 43% من التغيرات التي تطرأ فيه.

أوجه الاتفاق: كلا الدراستان تبحث عن أثر التحول الرقمي على الأداء، و اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، والاعتماد على برنامج SPSS لتحليل النتائج.

أوجه الاختلاف: الدراسة السابقة تناولت قطاع التعليم العالي، بينما دراستنا تناولت القطاع العام.

اختلفت الدراستان في عينتهما حيث طبقت الدراسة السابقة على عينة من هيئة التدريس بجامعة لمسيلة، وطبقت دراستنا على عينة من العمال الإداريين بمقر الولاية بالوادي.

2-دراسة خنطيط خديجة 2024 بعنوان: التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرو منزلية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، أهدافه ومعيقاته وانطلقت من التساؤل التالي: ما هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة Brandt؟

وطبقت هذه الدراسة على كافة إطارات مؤسسة Brandt وعددهم (150) إطار وتم إختيار عينة عشوائية قدرها (50) إطار وتم تحليل (37) إستبيان واستخدم برنامج SPSS لتحليل النتائج.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها: -التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات من أجل تغيير أسلوب ونموذج العمل من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني مما يمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية،-تساهم أبعاد التحول الرقمي (التقنيات التكنولوجية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية) في تحسين أداء مؤسسة Brandt.

أوجه الاتفاق: كل من الدراستان اعتمدت على التحول الرقمي كمتغير مستقل، و الأداء متغير تابع. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وفقا لبرنامج SPSS.

أوجه الاختلاف: وطبقت هذه الدراسة على كافة إطارات مؤسسة Brandt وطبقت دراستنا على بعض موظفي مصالح مقر الولاية.

3-دراسة ركراك مونية، سويدي جمال، 2025 بعنوان: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، تهدف هذه الدراسة إلى دور التحول الرقمي في تعزيز الاداء التنظيمي. وانطلق من التساؤل الرئيسي التالي: كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟

تم توزيع استبانات على جميع موظفي الكليات بالجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي.

-تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقا للنوع أو العمر.

-توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي

أوجه الإتفاق: كل منهما درستا متغير التحول الرقمي، وطبقت كلاهما على عينة من الموظفين . اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيانات لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف: طبقت الدراسة السابقة على إطار التعليم العالي، وطبقت دراستنا على الإطار العام ، اختلفت في مجتمع الدراسة وعدد عينتها

المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات:

أولا: الإستفادة من الدراسات السابقة

مما لاشك فيه أن دراستنا استفادت من الدراسات السابقة في كثير من الجوانب للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها، استفادت دراستنا في ما يلي:

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في كيفية الصياغة الصحيحة لموضوع دراستنا " التحول الرقمي واثره على فعالية الاداء الاداري".
- استفدنا من الدراسات السابقة في الوصول الى منهج يخدم موضوع دراستنا.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة الأداة المناسبة لجمع البيانات وتحليلها.

ثانيا: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

تتضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة؛ حيث ركزت أغلب الأبحاث التي تناولت 'التحول الرقمي' على القطاعات الاقتصادية والقطاعات الخاصة، وقطاع التعليم العالي.

في حين ظل قطاع الإدارة العمومية المحلية، وتحديدًا المديرية والمصالح المركزية بمقر الولاية، بعيداً عن التقييم الفعلي لأثر الرقمنة على 'فاعلية أدائه الإداري'.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الثغرة من خلال تسليط الضوء على مقر ولاية الوادي كحلقة وصل استراتيجية بين الإدارة المركزية والبلديات، لتبيان مدى مساهمة الأنظمة الرقمية المستحدثة في رفع كفاءة الموظفين، تسريع معالجة الملفات، وتحقيق الفاعلية الإدارية في ظل التوجه الحديث للدولة نحو الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: المقاربة النظرية

يعتمد هذا البحث على مقاربة نظرية تكاملية تجمع بين نظرية النظم، والنظرية السلوكية، ونموذج تقبل التكنولوجيا (TAM)، وذلك بهدف تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الإداري داخل المؤسسة حيث تنظر نظرية النظم إلى المؤسسة باعتبارها نظامًا مفتوحًا يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ويُعد التحول الرقمي أحد أهم المدخلات التي تؤثر في تحسين العمليات التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الإداري كمنخرج نهائي للنظام.

كما تركز النظرية السلوكية على دور العنصر البشري في تحقيق الأداء الإداري، حيث يتأثر مستوى الأداء بدرجة دافعية الأفراد ومدى تقبلهم للتكنولوجيا الحديثة، وهو ما يجعل نجاح التحول الرقمي مرهونًا بسلوك الموظفين وتفاعلهم مع التغيرات التنظيمية.

في حين يفسر نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM) كيفية تأثير إدراك الموظفين لفائدة التكنولوجيا وسهولة استخدامها على مستوى تبنيهم لها، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإداري.

وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل التحول الرقمي كمتغير مستقل يؤثر على الأداء الإداري كمتغير تابع، من خلال دراسة تأثير الأبعاد التكنولوجية والسلوكية والتنظيمية في تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الاول

في هذا الفصل تم التطرق الى مجمل عناصر البحث السوسيولوجي بداية بالمفاهيم الاساسية المتعلقة بموضوع الدراسة "التحول الرقمي واثره على فعالية الاداء الاداري" بالإضافة الى صياغة المفاهيم الاجرائية كما تم توضيح العلاقة بين المتغيرات، والتطرق الى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا بالإضافة الى توضيح النظرية المتبعة في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني

في الفصل الاول تطرقنا الى الجانب النظري وعرضنا فيه مجموعة من المعلومات والمفاهيم المتعلقة "بالتحول الرقمي والاداء الاداري" وننتقل الى الفصل الثاني الذي يمثل الجانب التطبيقي للبحث ويعتبر خطوة مهمة للتحقق من الفرضيات والوصول الى النتائج. وينقسم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: الطريقة والادوات.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الاول: الطريقة والادوات

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض الاطار المنهجي للدراسة وتقديم المجتمع والاساليب وعينة الدراسة. وينقسم الى:

المطلب الاول: الطريقة

1/ مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة هو المجموعة التي تجرى عليها الدراسة الميدانية والتي يتم اختيار العينة منها. وفي هذه الدراسة، يتكون المجتمع من جميع الموظفين في مقر الولاية -الوادي- وتنقسم الى 4 مصالح وتضم كل مصلحة 3 مكاتب وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العمال الاداريين في مصلحة التشغيل المحلي، ومصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية لأنهما أكثر مصطلحتين تخدم موضوعنا وتتبنى التحولات الرقمية والتقنيات التكنولوجية في تسيير اعمالها حيث قمنا بتوزيع (60) استبانة على جميع موظفي المصطلحتين (المسح الشامل) واسترجعت منهم (43) استبانة صالحة وذلك بسبب الاعمال المكثفة لدى الموظفين والاجتماعات الطارئة والعطل وقد ركزنا على هذه الفئة لأنها تعتبر من أكثر الفئات التي تخدم دراستنا.

2 / تحديد المتغيرات وطرق قياسها: بعد اختيارنا لموضوع التحول الرقمي واثره على فعالية الاداء الاداري. تم تحديد متغيرين المتغير المستقل هو التحول الرقمي، والمتغير التابع هو الاداء الاداري. واعتمدنا على الاستبيان كأداة اساسية

المطلب الثاني: الادوات

1- أدوات جمع البيانات:

لغاية إعداد بحث علمي حول: " التحول الرقمي واثره على فعالية الاداء الاداري " في المؤسسة، قمنا بإختيار عينة من 43 فرد من عمال المؤسسة.

اعتمدت الدراسة لجمع البيانات على استمارة الاستبيان حيث وزعت على عينة الدراسة بغرض سبر وجهات نظر افراد العينة حول التحول الرقمي واثره على فعالية الاداء الاداري في المؤسسة، ومن ثم تحليلها إحصائيا، وقد قسمت الاستمارة الى المحاور التالية:

المحور الاول: البيانات الشخصية

(الجنس)، (الفئة العمرية)، (الاقدمية في العمل)، (المستوى التعليمي)، (التخصص في مجال العمل)

المحور الثاني: التحول الرقمي

وتم تقسيمه الى ثلاث ابعاد (الاستراتيجية الرقمية)، (التقنيات التكنولوجية)، (الثقافة الرقمية). وتضمن كل بعد 06 اسئلة.

المحور الثالث: فعالية الاداء الإداري:

تضمن 12 سؤال، تم توزيع 60 استبياناً وكانت نتائج توزيع الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة
60	17	43

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الاستبيانات

لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم مقياس ليكارت الثلاثي، حيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الثلاثي

المقياس	ابدا	احيانا	دائما
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبان

ويتم الحصول على المستويات من خلال طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث تمثل 2 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة)، و 3 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 2 على 3 ينتج طول الفترة ويساوي 0.66.

الجدول رقم (03): توزيع الدرجات حسب ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.65	منخفض

متوسط	من 1.66 إلى 2.31
مرتفع	من 2.33 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبان

ثبات الاستبيان: تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ: يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ، يعطي المعامل قيمة تتراوح بين 0 و 1، ويمكننا اعتبار القيم الأكبر من 0.6 ثابت، تظهر نتائج معامل ألفا كرونباخ للاستبيان في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان

محاور وابعاد الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
التحول الرقمي	0.817	ثابت
بعد الاستراتيجية الرقمية	0.817	ثابت
بعد التقنيات التكنولوجية	0.853	ثابت
بعد الثقافة الرقمية	0.853	ثابت
فعالية الاداء الاداري	0.911	ثابت
الاستبيان كاملا	0.958	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في جميع محاور الاستبيان، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.958 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة. كذلك تظهر نتائج الجدول أن المعامل مرتفع في المحاور الرئيسية حيث بلغ في محور التحول الرقمي (0.817) وفي محور فعالية الاداء الاداري (0.911).

تجدر الإشارة هنا أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دلّ ذلك على أن قيمة الثبات مرتفعة.

2 / الأدوات والاساليب الإحصائية المستخدمة:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ
- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري
- معامل الانحدار الخطي البسيط
- تحليل التباين (ANOVA)

3- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات: تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تتوافق مع البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وذلك لاختبار صدق وثبات الفرضيات واستخلاص النتائج.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

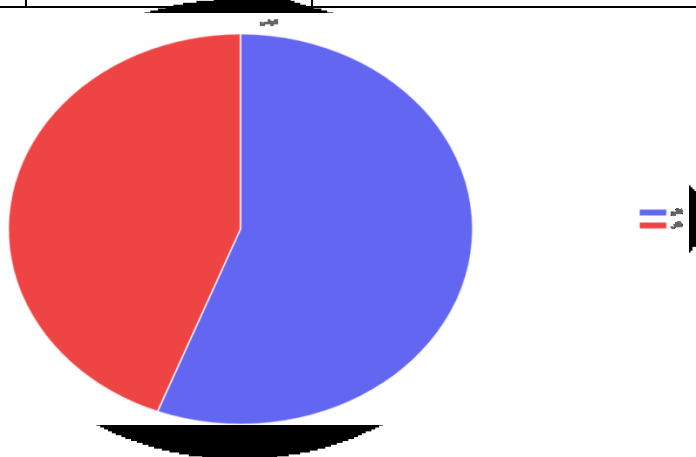
المطلب الاول: النتائج

اولا: خصائص عينة الدراسة ، تم الاستعانة بالاحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (05): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
55.81%	24	انثى
44.19%	19	ذكر
100.0%	43	الإجمالي



الشكل رقم(02): توزيع افراد العينة حسب الجنس

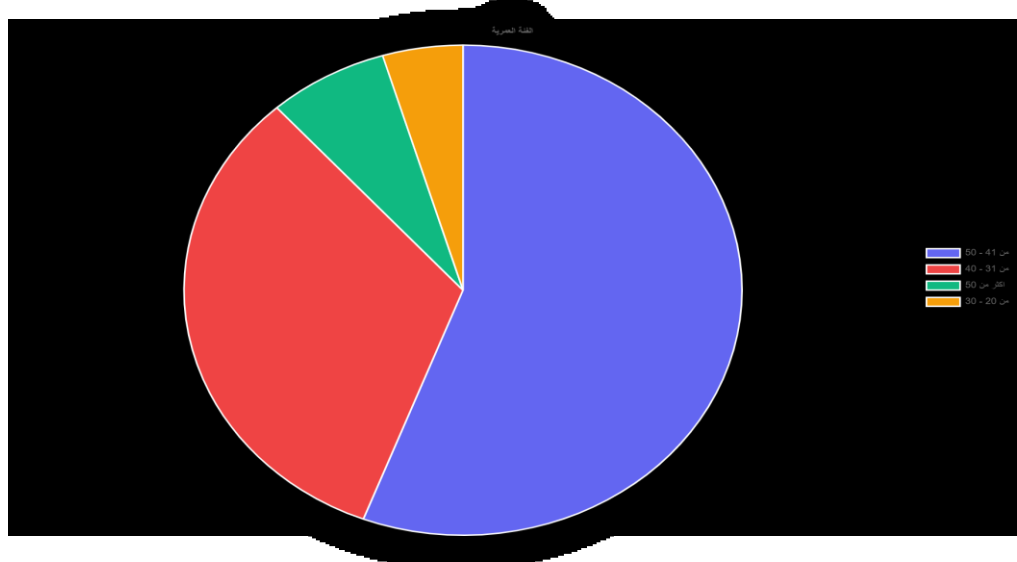
التحليل والتفسير: انثى هي الفئة الأكثر شيوعاً: أكثر الفئات تكراراً هي «انثى» (55.81% من الحالات). تضم المتغيرة 2 فئات مميزة، وهو تركيب بسيط نسبياً. جميع الفئات ممثلة بدرجة معقولة، يعكس التوزيع شبه

المتوازن مع ميل طفيف للإناث وجود تمثيل مقبول لكلا الجنسين، مما يشير إلى أن نتائج الدراسة لا تعاني من تحيز نوعي واضح.

2- توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (06): يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
55.81%	24	من 41 - 50
32.56%	14	من 31 - 40
6.98%	3	أكثر من 50
4.65%	2	من 20 - 30
100.0%	43	الإجمالي



الشكل رقم 03: يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

التحليل والتفسير:

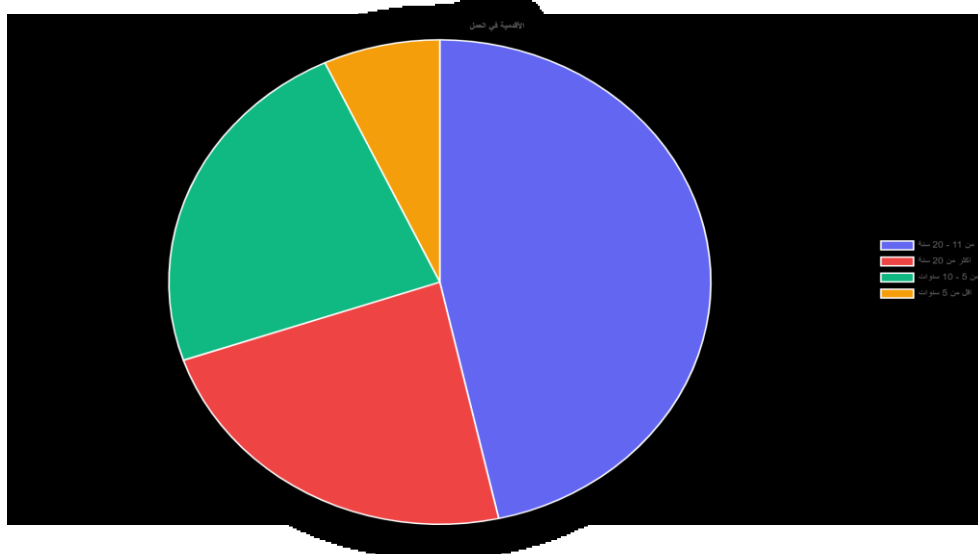
من 41 - 50» هي الفئة الأكثر شيوعًا: أكثر الفئات تكرارًا هي «من 41 - 50» (55.81% من الحالات). تضم المتغيرة 4 فئات مميزة، وهو تركيب بسيط نسبيًا. 1 فئات تظهر بأقل من 5% من الحالات، هيمنة الفئة (41-50 سنة) تعكس وجود قوة عاملة ناضجة مهنيًا.

تحليلًا: هذا يشير إلى احتمال وجود مقاومة نسبية للتغيير الرقمي، نظرًا لأن هذه الفئة غالبًا ما تكون أقل مرونة مقارنة بالفئات الأصغر، الانعكاس التنظيمي: التحول الرقمي يتم في بيئة يغلب عليها الطابع التقليدي، ما قد يبطئ وتيرته.

3-توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل

الجدول رقم(07): يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
46.51%	20	من 20 - 11 سنة
23.26%	10	أكثر من 20 سنة
23.26%	10	من 10 - 5 سنوات
6.98%	3	أقل من 5 سنوات
100.0%	43	الإجمالي



الشكل رقم(04): يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية فالعمل

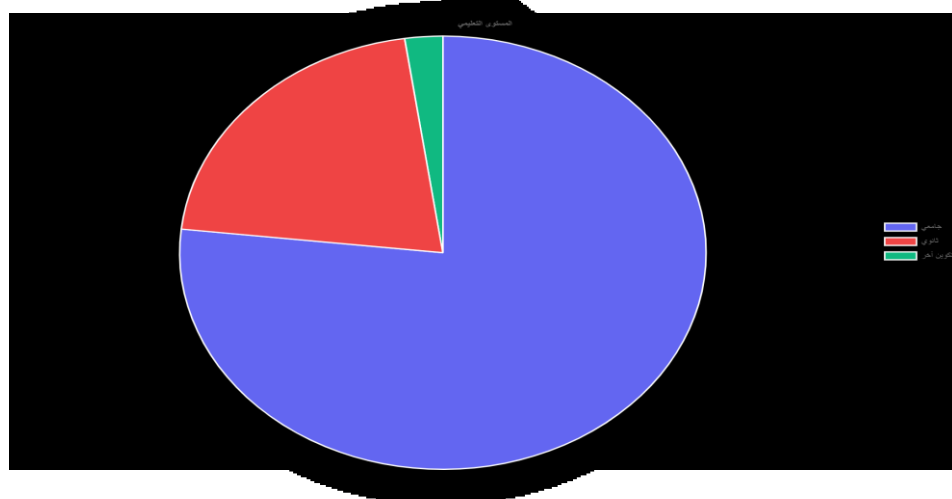
التحليل والتفسير: عدّة فئات شائعة: أكثر الفئات تكرارًا هي «من 20 - 11 سنة» (46.51% من الحالات). تضمّ المتغيرة 4 فئات مميزة، وهو تركيب بسيط نسبيًا. جميع الفئات ممثلة بدرجة معقولة،. التركيز في فئة (11-20 سنة) يدل على خبرة تراكمية معتبرة

تحليلًا: هذا يعزز الكفاءة الإدارية التقليدية، لكنه قد يخلق نوعًا من الجمود التنظيمي أمام التغيير الرقم. **الدلالة:** المؤسسة تمتلك رأس مال بشري خبير، لكنه قد يحتاج إلى إعادة تأهيل رقمي.

4-توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(08): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
76.74%	33	جامعي
20.93%	9	ثانوي
2.33%	1	تكوين آخر
100.0%	43	الإجمالي



الشكل رقم 05: يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

التحليل والتفسير: توزيع مُهَيَّمن عليه بفئة «جامعي»: أكثر الفئات تكرارًا هي «جامعي» (76.74% من الحالات). تضمّ المتغيّرة 3 فئات مميّزة، وهو تركيب بسيط نسبيًا. 1 فئات تظهر بأقل من 5% من الحالات.

هيمنة المستوى الجامعي تعكس توفر قاعدة معرفية قوية

تحليلًا: هذا يمثل عاملاً إيجابيًا لتبني التحول الرقمي، حيث أن التعليم العالي يرتبط عادةً بقدرة أفضل على التكيف مع التكنولوجيا.

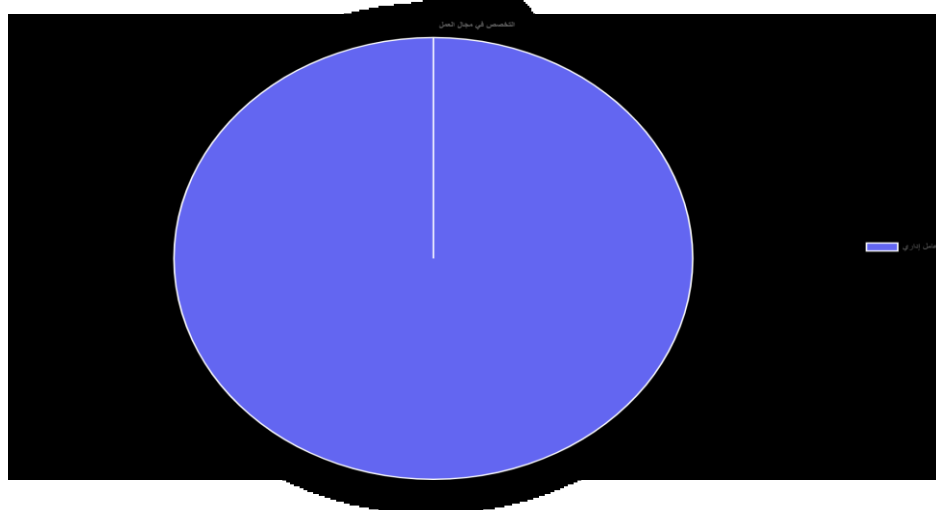
المفارقة: رغم ذلك، سلاحظ لاحقًا أن الوعي الرقمي ليس مرتفعًا، مما يشير إلى فجوة بين التأهيل الأكاديمي والوعي الرقمي.

5-توزيع افراد العينة حسب التخصص في مجال العمل

الجدول رقم(09): يوضح توزيع افراد العينة حسب التخصص في مجال العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
----------------	---------	-------

عامل إداري	43	100%
الإجمالي	43	100.0%



الشكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تخصص في مجال العمل

التحليل والتفسير: توزيع مُهيمن عليه بفئة «عامل إداري»: أكثر الفئات تكرارًا هي «عامل إداري» (100% من الحالات). تضم المتغيرة 1 فئات مميزة

المطلب الثاني: مناقشة

1- تحليل وتفسير المعطيات :

عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة للمحور الثاني "التحول الرقمي: سيتم هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الاول بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول ادناه

:

الجدول رقم (10): استجابات أفراد العينة على المحور الثاني "التحول الرقمي"

العبارة رقم	العبارة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	المستوى
1	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لتحول الرقمي	1,74	0,658	متوسط
2	تشهد المؤسسة تقليص في المعلومات الورقية	1,93	0,593	متوسط

3	تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية لأداء الأعمال اليومية	1,84	0,485	متوسط
4	تسعى المؤسسة لتحديث التقنيات الرقمية بشكل دوري	1,53	0,631	منخفض
5	تتماشى الاستراتيجية الرقمية مع أهداف المؤسسة	1,65	0,686	منخفض
6	تسعى المؤسسة لتخصيص موارد مالية، وبشرية لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية	1,7	0,674	متوسط
الاستراتيجية الرقمية		1,73255814	0,4515398915	متوسط
7	توفر المؤسسة أجهزة تكنولوجية (حواسيب، شبكات)	1,63	0,618	منخفض
8	يتم استخدام الانترنت في إنجاز الأعمال	1,23	0,527	منخفض
9	تعمل المؤسسة ببرامج وتطبيقات رقمية لتسهيل عمل الموظفين	1,37	0,578	منخفض
10	تضع المؤسسة أنظمة لحماية المعلومات	1,44	0,59	منخفض
11	تساعد التقنيات الرقمية على التقليل من الأخطاء	1,58	0,731	منخفض
12	توفر المؤسسة خدمات رقمية لزيائن	1,4	0,583	منخفض
التقنيات التكنولوجية		1,441860465	0,4613124263	منخفض
13	يملك الموظفون وعيا حول أهمية التحول الرقمي	2,16	0,531	متوسط
14	تسعى المؤسسة لوضع برامج تدريب وتكوين كي تعزز الثقافة الرقمية	2,23	0,571	متوسط
15	التشجيع على استخدام التقنيات الرقمية بشكل يومي	1,65	0,65	منخفض
16	يتم تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين	2,19	0,699	متوسط
17	يكتسب الموظف ثقافة إيجابية نحو التغيير الطارئ عن التحول الرقمي داخل المؤسسة	1,95	0,722	متوسط
18	يساهم المناخ التنظيمي في الدعم على التوجه نحو الرقمنة	2,05	0,615	متوسط
الثقافة الرقمية		2,03875969	0,4144180743	متوسط
المحور الثاني: التحول الرقمي		1,7377261	0,388761427	متوسط

المصدر: من أعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

تفسير المحور الثاني: التحول الرقمي

التقييم العام للمحور: المتوسط العام = 1.73 / المستوى (متوسط)، تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة متوسط، مما يدل على وجود توجه نحو الرقمنة، إلا أنه لا يزال في مرحلة غير مكتملة ويحتاج إلى دعم وتعزيز.

المحور الفرعي الأول: الاستراتيجية الرقمية

1- التفسير العام: المتوسط = 1.73 / المستوى (متوسط)، يعكس هذا المحور وجود استراتيجية رقمية داخل المؤسسة، لكنها ليست متطورة بشكل كافٍ لتحقيق تحول رقمي فعال.

تفسير العبارات:

1. تعتمد المؤسسة على خطة واضحة للتحويل الرقمي، المتوسط: 1.74 (متوسط) يدل على أن المؤسسة تمتلك تصورًا عامًا للتحويل الرقمي، لكنه غير واضح أو غير مطبق بشكل كامل.
2. تقليص المعلومات الورقية، المتوسط: 1.93 (متوسط)، يشير إلى وجود توجه نحو الرقمنة، لكن لا تزال بعض العمليات تعتمد على النظام التقليدي.
3. استخدام الأنظمة الرقمية، المتوسط: 1.84 (متوسط)، يعكس اعتمادًا جزئيًا على الأنظمة الرقمية في أداء الأعمال.
4. تحديث التقنيات الرقمية، المتوسط: 1.53 (منخفض)، يدل على ضعف في تحديث الأنظمة، مما قد يعيق التطور الرقمي.
5. وافق الاستراتيجية مع الأهداف، المتوسط: 1.65 (منخفض)، يشير إلى عدم انسجام واضح بين التحويل الرقمي وأهداف المؤسسة.
6. تخصيص الموارد للتحويل الرقمي، المتوسط: 1.70 (متوسط)، يدل على وجود دعم جزئي، لكنه غير كافٍ لتحقيق تحول فعال.

المحور الفرعي الثاني: التقنيات التكنولوجية.

- التقييم العام: المتوسط = 1.44 (منخفض)، يعكس هذا المحور ضعف البنية التكنولوجية، وهو من أهم العوائق أمام نجاح التحويل الرقمي.
- تفسير العبارات:
7. توفر الأجهزة التكنولوجية، المتوسط: 1.63 (منخفض)، يشير إلى نقص في المعدات أو عدم كفايتها.
 8. استخدام الأنترنت، المتوسط: 1.23 (منخفض جدًا)، يدل على ضعف كبير في استخدام الشبكات الداخلية.
 9. استخدام البرامج الرقمية، المتوسط: 1.37 (منخفض)، يعكس محدودية استخدام التطبيقات الرقمية.
 10. حماية المعلومات، المتوسط: 1.44 (منخفض)، يشير إلى ضعف في أنظمة الأمن المعلوماتي.
 11. تقليل الأخطاء بالتقنيات، المتوسط: 1.58 (منخفض)، يدل على أن التقنيات الحالية غير فعالة بما يكفي.
 12. تقديم خدمات رقمية، المتوسط: 1.40 (منخفض)، يعكس ضعف في التحويل نحو الخدمات الإلكترونية.

المحور الفرعي الثالث: الثقافة الرقمية.

التقييم العام: المتوسط = 2.03 (متوسط)، يشير هذا المحور إلى أن المورد البشري يمتلك استعدادًا إيجابيًا للتحويل الرقمي، وهو عامل مهم لنجاحه.

تفسير العبارات:

13. وعي الموظفين، المتوسط: 2.16 (متوسط)، يدل على إدراك جيد لأهمية التحويل الرقمي.
14. التدريب والتكوين، المتوسط: 2.23 (متوسط مرتفع)، يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين.
15. تشجيع الاستخدام اليومي، المتوسط: 1.65 (منخفض)، يدل على ضعف في تحفيز الاستخدام الفعلي للتقنيات.
16. تبادل المعرفة، المتوسط: 2.19 (متوسط)، يشير إلى وجود بيئة تعاونية في المجال الرقمي.
17. تقبل التغيير، المتوسط: 1.95 (متوسط)، يعكس قابلية الموظفين للتكيف مع التحويل.
18. دعم المناخ التنظيمي، المتوسط: 2.05 (متوسط)، يدل على أن بيئة العمل تدعم التحويل الرقمي بشكل جزئي.

تحليل الانحراف المعياري، التفسير العام: القيم بين 0.4 و 0.7 تشير إلى تشتت متوسط، هذا يعني أن آراء الباحثين متقاربة نسبيًا، مما يعطي مصداقية للنتائج.

الاستنتاج العام: تشير نتائج الدراسة إلى أن التحويل الرقمي داخل المؤسسة لا يزال في مستوى متوسط، حيث توجد إرادة بشرية وثقافة داعمة، لكن يقابلها ضعف واضح في البنية التكنولوجية والاستراتيجية، مما يحد من تحقيق فعالية الأداء الإداري بشكل كامل، في إطار دراسة أثر التحويل الرقمي على فعالية الأداء الإداري في المؤسسات العمومية، تمثل نتائج هذا المحور (التحويل الرقمي) مؤشراً أساسياً لفهم مدى جاهزية المؤسسة لتبني الرقمنة، ومدى انعكاس ذلك على تحسين الكفاءة، جودة الأداء، وسرعة إنجاز الأعمال. وتكشف المعطيات المقدمة عن مستوى متوسط عام للتحويل الرقمي، مما يستدعي تحليلاً عميقاً لتحديد أبعاد القوة والقصور داخل المؤسسة.

2. التفسير العميق حسب المتغيرات

أولاً: الإستراتيجية الرقمية: تشير النتائج إلى أن الاستراتيجية الرقمية في المؤسسة تتسم بمستوى متوسط يميل إلى الضعف البنيوي.

التفسير التحليلي: هذا يدل على أن المؤسسة لا تزال في مرحلة انتقالية نحو التحول الرقمي، حيث يوجد نوع من الوعي بضرورة الرقمنة (وجود خطة، تقليص الورق، استخدام أنظمة رقمية)، لكن هذا التوجه يفتقر إلى الانسجام الاستراتيجي والتحديث المستمر. ضعف تحديث التقنيات وعدم توافق الاستراتيجية الرقمية مع أهداف المؤسسة يعكس غياب رؤية استراتيجية متكاملة.

الربط بموضوع الدراسة: التحول الرقمي الفعّال يتطلب استراتيجية واضحة ومتكاملة، وبالتالي فإن هذا المستوى المتوسط يحدّ من قدرة الرقمنة على تحسين الأداء الإداري، خاصة في مجالات اتخاذ القرار وسرعة الإنجاز.

الدلالات التنظيمية:

- وجود توجه شكلي نحو الرقمنة أكثر منه تحوّل فعلي.
- احتمال ضعف في القيادة الرقمية أو التخطيط الاستراتيجي.
- تخصيص الموارد موجود لكنه غير كافٍ لتحقيق تحول حقيقي.

ثانياً: التقنيات التكنولوجية: سجل هذا البعد مستوى منخفض، وهو من أخطر المؤشرات في الدراسة.

التفسير التحليلي: هذا يعكس أن المؤسسة تعاني من فجوة تكنولوجية حقيقية، حيث أن:

- ضعف استخدام الأنترنت يدل على ضعف الربط الداخلي.
- نقص التطبيقات الرقمية يعكس محدودية الأتمتة.
- ضعف أنظمة الحماية يشير إلى هشاشة البنية المعلوماتية.

وبالتالي، المؤسسة تعتمد جزئياً على مفاهيم الرقمنة دون امتلاك الأدوات الفعلية لتنفيذها.

الربط بموضوع الدراسة: التقنيات هي العمود الفقري للتحول الرقمي، وبالتالي ضعفها يفسر بشكل مباشر

ضعف تأثير الرقمنة على الأداء الإداري، خاصة في:

- تقليل الأخطاء (الذي جاء منخفضاً).
- جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الدلالات التنظيمية:

- بيئة عمل تقليدية رغم وجود توجه رقمي.
- ضعف الاستثمار في البنية التحتية الرقمية.
- خطر استمرار البيروقراطية الرقمية (رقمنة شكلية دون فعالية).

ثالثاً: الثقافة الرقمية: سجلت الثقافة الرقمية مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية مقارنة بباقي الأبعاد.

التفسير التحليلي: هذا يشير إلى أن المورد البشري يمثل نقطة قوة نسبية داخل المؤسسة:

• وجود وعي بأهمية التحول الرقمي.

• تبادل المعرفة الرقمية.

• دعم نسبي من المناخ التنظيمي.

لكن في المقابل، ضعف التشجيع على الاستخدام اليومي يدل على وجود فجوة بين الوعي والممارسة.

الربط بموضوع الدراسة: الثقافة الرقمية عامل حاسم في نجاح التحول الرقمي، وبالتالي هذا المستوى المتوسط

يعني أن المؤسسة تمتلك قاعدة بشرية قابلة للتطوير يمكن أن تدعم تحسين الأداء الإداري إذا تم استثمارها بشكل صحيح.

3. من خلال الربط بين المتغيرات، يمكن استخلاص ما يلي:

• تناقض هيكلي واضح: هناك ثقافة رقمية مقبولة مقابل ضعف حاد في التقنيات، مما يعني أن المشكلة ليست بشرية بل تنظيمية/استثمارية.

• تحول رقمي غير متوازن: الاستراتيجية متوسطة، الثقافة متوسطة، لكن التكنولوجيا ضعيفة ما قد يؤدي إلى شلل في تفعيل الرقمنة عملياً.

• مؤشر على رقمنة شكلية: المؤسسة تتبنى خطاب الرقمنة دون امتلاك الأدوات الكافية، وهو ما يحد من تأثيرها على الأداء الإداري.

• احتمال ضعف الأثر على الأداء الإداري: بما أن التكنولوجيا ضعيفة، فإن تأثير التحول الرقمي على:

○ سرعة الإنجاز.

○ جودة الأداء.

○ اتخاذ القرار.

يمكن أن يكون محدوداً أو جزئياً فقط.

الجدول رقم (11): استجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني "فعالية الاداء الاداري"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
19	يتم إنجاز المهام في وقتها بكفاءة	1,58	0,587	منخفض

20	يتم استخدام الموارد المتاحة بشكل جيد	1,49	0,631	منخفض
21	لدى الموظفين المرونة للتعامل مع أي تغيير داخل المؤسسة	1,58	0,626	منخفض
22	تسعى المؤسسة لتحقيق اهدافها في ظل التحول الرقمي	1,49	0,631	منخفض
23	المساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة	1,35	0,573	منخفض
24	السرعة في انجاز الخدمات للمواطنين	1,35	0,65	منخفض
25	تساعد الانظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار	1,35	0,573	منخفض
26	هناك تنسيق فعال بين مختلف اقسام العمل بشكل افضل	1,7	0,558	متوسط
27	تساهم المؤسسة في تحسين رضا العمال	1,93	0,737	متوسط
28	تتميز المؤسسة بالدقة في اداء الاعمال	1,58	0,663	منخفض
29	تحفز المؤسسة الموظفين من اجل تحسين ادائهم	2,19	0,699	متوسط
30	تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين	1,95	0,722	متوسط
	فعالية الاداء الاداري	1,627907	0,455474	منخفض

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المحور الثالث : فعالية الأداء الإداري

التقييم العام للمحور:

المتوسط العام = 1.63، المستوى = منخفض، التفسير الأكاديمي: تشير النتائج إلى أن مستوى فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسة منخفض، مما يدل على وجود قصور في كفاءة الأداء العام، وعدم تحقيق الأهداف الإدارية بالشكل المطلوب، رغم وجود بعض المؤشرات الإيجابية المحدودة في بعض الجوانب.

تفسير العبارات:

19. يتم إنجاز المهام في وقتها بكفاءة، المتوسط: 1.58 (منخفض)، يدل على وجود ضعف في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المهام، مما يعكس قصوراً في الكفاءة الزمنية للأداء الإداري.

20. يتم استخدام الموارد المتاحة بشكل جيد، المتوسط: 1.49 (منخفض)، يشير إلى ضعف في استغلال الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام.
21. لدى الموظفين المرونة للتعامل مع أي تغيير داخل المؤسسة، المتوسط: 1.58 (منخفض)، يعكس محدودة قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات، وهو ما يعيق تحسين الأداء في بيئة عمل متغيرة.
22. تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ظل التحول الرقمي، المتوسط: 1.49 (منخفض)، يدل على أن المؤسسة لا تستفيد بشكل كافٍ من التحول الرقمي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
23. المساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، المتوسط: 1.35 (منخفض)، يشير إلى ضعف واضح في تحسين جودة الخدمات، مما يعكس قصورًا في الأداء الإداري.
24. السرعة في إنجاز الخدمات للمواطنين، المتوسط: 1.35 (منخفض)، يدل على بطء في تقديم الخدمات، وهو مؤشر سلبي على فعالية الأداء.
25. تساعد الأنظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار، المتوسط: 1.35 (منخفض)، يعكس ضعف دور الأنظمة الرقمية في دعم وتسريع اتخاذ القرار الإداري.
26. هناك تنسيق فعال بين مختلف الأقسام للعمل بشكل أفضل المتوسط: 1.70 (متوسط)، يشير إلى وجود مستوى مقبول من التنسيق الداخلي، مما يساهم جزئيًا في تحسين الأداء.
27. تسهم المؤسسة في تحسين رضا العمال، المتوسط: 1.93 (متوسط)، يدل على وجود اهتمام نسبي برضا العاملين، وهو عنصر إيجابي في بيئة العمل.
28. تتميز المؤسسة بالدقة في أداء الأعمال، المتوسط: 1.58 (منخفض)، يعكس وجود أخطاء أو نقص في دقة الأداء، مما يؤثر على جودة العمل.
29. تحفز المؤسسة الموظفين من أجل تحسين أدائهم، المتوسط: 2.19 (متوسط)، يشير إلى وجود جهود لتحفيز الموظفين، وهو عامل إيجابي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء مستقبلاً.
30. تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، المتوسط: 1.95 (متوسط)، يدل على اهتمام متوسط بتهيئة بيئة عمل ملائمة، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير.

تحليل الانحراف المعياري، التفسير العام: تتراوح قيم الانحراف المعياري بين 0.55 و 0.73، مما يشير إلى تشتت متوسط في إجابات المبحوثين، هذا يعني أن آراء الأفراد متقاربة نسبياً، مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها.

الاستنتاج العام: تشير نتائج هذا المحور إلى أن فعالية الأداء الإداري في المؤسسة تعاني من ضعف واضح، حيث سجلت أغلب العبارات مستويات منخفضة، خاصة فيما يتعلق بسرعة الإنجاز، جودة الخدمات، واستغلال الموارد. في المقابل، ظهرت بعض المؤشرات الإيجابية المرتبطة بالتنسيق الداخلي، رضا العاملين، والتحفيز، إلا أنها غير كافية لتعويض القصور العام.

وبالتالي، يمكن القول إن الأداء الإداري لا يزال بحاجة إلى تحسينات جوهرية، خاصة من خلال تعزيز استخدام التقنيات الرقمية، تحسين استغلال الموارد، ورفع كفاءة العمليات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.

التفسير العميق حسب المتغيرات

أولاً: كفاءة الأداء وإنجاز المهام تشير النتائج إلى ضعف في:

- إنجاز المهام في وقتها.
 - استغلال الموارد.
 - المرونة في التعامل مع التغيرات.
- التفسير التحليلي: هذا يعكس وجود خلل وظيفي في الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة، حيث أن:
- ضعف استغلال الموارد يدل على غياب أنظمة رقمية داعمة لاتخاذ القرار
 - ضعف المرونة يعكس مقاومة تنظيمية أو نقص في أدوات التكيف
- الربط بالتحول الرقمي: بما أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة عبر الأتمتة، فإن هذه النتائج تؤكد أن ضعف البنية التكنولوجية (كما ظهر سابقاً) أدى مباشرة إلى ضعف الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: جودة الأداء والخدمات، سجلت المؤشرات المرتبطة بـ:

- تحسين جودة الخدمات.
- سرعة تقديمها.
- تقليل الأخطاء.
- مستويات منخفضة.

التفسير التحليلي: هذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تحقيق القيمة الأساسية للتحويل الرقمي، وهي تحسين جودة الخدمة، ضعف السرعة والدقة يعكس:

• غياب الأنظمة الرقمية الفعالة

• استمرار الاعتماد على الإجراءات اليدوية

الربط بموضوع الدراسة: هذا يتناقض مع الهدف الأساسي للتحويل الرقمي المذكور في الإشكالية، حيث يفترض أن يؤدي إلى:

• تحسين الجودة

• تقليل الأخطاء

ثالثاً: اتخاذ القرار والتنسيق الإداري، العبارات المتعلقة بـ:

• تسريع اتخاذ القرار

• التنسيق بين الأقسام

أظهرت نتائج ضعيفة إلى متوسطة.

التفسير التحليلي: ضعف تأثير الأنظمة الرقمية على اتخاذ القرار يدل على:

• نقص في نظم دعم القرار

• ضعف تدفق المعلومات داخل المؤسسة

أما التنسيق المتوسط فيعني وجود حد أدنى من التعاون، لكنه غير مدعوم رقمياً بشكل فعال.

الربط بالتحويل الرقمي: التحويل الرقمي يعزز اتخاذ القرار عبر البيانات، لكن في هذه الحالة، ضعف التكنولوجيا يحد من هذا الأثر.

رابعاً: الرضا الوظيفي والتحفيز بعض المؤشرات سجلت مستوى متوسط مثل:

• رضا العمال

• تحفيز الموظفين

• توفير بيئة عمل مناسبة

التفسير التحليلي: هذا يشير إلى أن المؤسسة تمتلك بعض المقومات البشرية الإيجابية، رغم ضعف الأداء العام.

وجود التحفيز النسبي يعكس:

• جهود إدارية للحفاظ على الاستقرار الداخلي

• لكن هذه الجهود غير مدعومة بأنظمة حديثة

الربط بموضوع الدراسة: العنصر البشري يمكن أن يكون رافعة حقيقية للتحويل الرقمي إذا تم دعمه بالتكنولوجيا المناسبة.

من خلال دمج نتائج هذا المحور مع محور التحويل الرقمي السابق، تظهر مجموعة من الأنماط العميقة:

1. علاقة سببية ممكنة:

• ضعف التقنيات التكنولوجية مع الأداء الإداري

• خاصة في:

■ O السرعة.

■ O الجودة

■ O تقليل الأخطاء

2. مفارقة تنظيمية:

• ثقافة رقمية متوسطة + تحفيز مقبول

مقابل

• أداء إداري ضعيف

هذا يعني أن المشكلة ليست في الأفراد بل في النظام التنظيمي والتكنولوجي

3. رقمنة غير فعالة:

المؤسسة لم تصل إلى مرحلة "التحول الرقمي الحقيقي"، بل ما زالت في:

• مرحلة التبنّي الشكلي

• دون انعكاس فعلي على الأداء

4. ضعف العائد من التحويل الرقمي:

رغم وجود بعض المبادرات الرقمية، إلا أن:

• الأثر على الأداء الإداري ضعيف

• مما يدل على سوء توظيف التكنولوجيا

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1/مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الاولى:

الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % للتحويل الرقمي على سرعة انجاز العمل الاداري داخل المؤسسة

نص الفرضية الإحصائية :

الفرضية العدمية:لايوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % للتحويل الرقمي على سرعة انجاز العمل الاداري داخل المؤسسة .

الفرضية البديلة :يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % للتحويل الرقمي على سرعة انجاز العمل الاداري داخل المؤسسة.

المتغيرات التي تحدد سرعة انجاز العمل الاداري داخل المؤسسة.

21 يتم انجاز المهام في وقتها بكفاءة

24 السرعة في انجاز الخدمات للمواطنين

25 تساعد الانظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار،لإختبار تأثير التحويل الرقمي على فعالية الاداء الاداري نحدد التحويل الرقمي كمتغير مستقل،سرعة انجاز العمل الاداري كمتغير تابع لنموذج الانحدار الخط.

الجدول رقم(12): معاملات الانحدار الخطي بين التحويل الرقمي و سرعة انجاز العمل الاداري

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار عبر تحليل التباين ANOVA				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار	
قيمة F	مستوى المعنوية (SIG)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معاملات نموذج الانحدار	القيمة	قيمة t	مستوى المعنوية (SIG)
32.5468	< 0.001	0.665230	0.442531	ثابت الانحدار α	0.0317-	0.1213-	0.9040
				معامل الانحدار β	0.838501	5.7050	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يعرض هذا التقرير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين «المحور الثاني: التحول الرقمي» (المتغير المستقل) و«سرعة انجاز العمل الاداري» (المتغير التابع). تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية (intercept) مع ادخال ثابت (OLS).

معادلة النموذج: سرعة انجاز العمل الاداري = $-0.0317 + 0.8385 \times$ المحور الثاني: التحول الرقمي

الجدول رقم(13): معاملات الانحدار

الثقة فترة 95%	قيمة p	قيمة t	الخطأ المعياري	التقدير	المعامل
$[-0.5600, 0.4965]$	0.9040	-0.1213	0.261574	-0.031737	الثابت
$[0.5417, 1.1353]$	< 0.001	5.7050	0.146977	0.838501	المحور الثاني: التحول الرقمي

التفسير: معامل الميل ل المحور الثاني: التحول الرقمي يساوي 0.8385 قيمة $p = < 0.001$ وبما أن $p < \alpha = 0.05$ ، فإن المتغير المستقل المحور الثاني: التحول الرقمي ذو دلالة إحصائية في تفسير سرعة انجاز العمل الاداري، كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المحور الثاني: التحول الرقمي ترتبط بزيادة قدرها 0.839 في المتوسط في سرعة انجاز العمل الاداري، المقطع -0.032 يمثل القيمة المتوقعة ل سرعة انجاز العمل الاداري عندما يساوي المحور الثاني: التحول الرقمي صفراً.

الجدول رقم(14): تحليل التباين (ANOVA)

قيمة p	F قيمة	التربيعي المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
< 0.001	32.5468	4.462961	1	4.462961	الانحدار
—	—	0.137125	41	5.622109	المتبقي
—	—	—	42	10.085070	الإجمالي

التفسير: إحصائية F تساوي 32.5468 مع قيمة $p = < 0.001$ وبما أن $p < \alpha = 0.05$ ، فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

إحصاءات ملاءمة النموذج: $R^2 = 0.442531$ | المعدل $R^2 = 50.42893$

ملاءمة التفسير، يشرح هذا النموذج حوالي 44.3% من تباين سرعة انجاز العمل الاداري، التفسير الإحصائي: اختبار الفرضية لمعامل الميل $H_0: \beta_1 = 0$ (لا توجد علاقة خطية)

$$H_1: \beta_1 \neq 0 \text{ (توجد علاقة خطية)}$$

مستوى الدلالة 0.050: (α) قيمة p المرصودة 0.001 < :

القرار: رفض الفرضية الصفرية H_0 .

بما أن قيمة $\alpha < p$ ، فهناك دليل على وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المحور الثاني: التحول الرقمي و سرعة إنجاز العمل الإداري، أي نقول بصحة الفرضية الفرعية 1 في ضوء نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على سرعة إنجاز العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار ($\beta = 0.8385$) موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على سرعة إنجاز العمل الإداري .

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية يؤدي إلى زيادة سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي تقابلها زيادة قدرها (0.839) تقريباً في سرعة إنجاز العمل الإداري . ويعكس ذلك الدور الكبير للتقنيات الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية، تقليص الوقت المستغرق في معالجة المعاملات، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة ($F = 32.5468$) بدلالة إحصائية ($p < 0.001$)، وهو ما يؤكد أن نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدلالة إحصائية عالية، وأن المتغير المستقل المتمثل في

التحول الرقمي يفسر بشكل فعال التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في سرعة إنجاز العمل الإداري .

ومن خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.4425$) ، يتضح أن التحول الرقمي يفسّر حوالي 44.3% من التباين في سرعة إنجاز العمل الإداري، وهي نسبة معتبرة تدل على قوة التأثير الذي يمارسه التحول الرقمي على الأداء الإداري داخل المؤسسة العمومية

وقد اعتمدت الدراسة في قياس سرعة إنجاز العمل الإداري على مجموعة من المؤشرات الأساسية، تمثلت في:

- يتم إنجاز المهام في وقتها بكفاءة.
- السرعة في إنجاز الخدمات للمواطنين.
- تساعد الأنظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار.

وتبرز هذه المؤشرات مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري من خلال تسريع تنفيذ المهام، تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة. كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة يساعد على:

- تقليل الإجراءات الروتينية التقليدية.
- تسريع تداول المعلومات والوثائق الإدارية.
- تحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية.
- تقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المعاملات.
- رفع كفاءة الموظفين في أداء الأعمال اليومية.

وتتفق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة الذي أكد أن التحول الرقمي أصبح من أهم الآليات الحديثة لتحسين فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية، خاصة من حيث السرعة والكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية، وعليه تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على سرعة إنجاز العمل الإداري داخل المؤسسة".

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أهمية التحول الرقمي في تطوير الإدارة العمومية وتحسين كفاءة العمل الإداري، من خلال اعتماد التقنيات الحديثة التي تسهم في تسريع الإجراءات وتحقيق أداء إداري أكثر فعالية وكفاءة.

2/ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للتحول الرقمي على جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للتحول الرقمي على جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للتحول الرقمي على جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات.

المتغيرات التي تحدد جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات :

11 تساعد التقنيات الرقمية على التقليل من الاخطاء

23 المساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة

لإختبار تأثير التحول الرقمي على جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات، نحدد التحول الرقمي كمتغير مستقل، جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات كمتغير تابع لنموذج الانحدار الخطي.

الجدول (15): معاملات الانحدار الخطي بين التحول الرقمي و جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار عبر تحليل التباين ANOVA				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار	
قيمة F	مستوى المعنوية (SIG)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معاملات نموذج الانحدار	القيمة	قيمة t	مستوى المعنوية (SIG)
32.4569	< 0.001	0.664717	0.441849	ثابت الانحدار α	0.168585-	-0.574	0.5691
				معامل الانحدار β	0.940138	5.6971	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

نظرة عامة على النموذج: يعرض هذا التقرير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين «المحور الثاني : التحول الرقمي» «المتغير المستقل (و) جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات» «المتغير التابع». تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية (OLS) مع إدخال ثابت (intercept). معادلة النموذج: جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات $\times 0.9401 + -0.1686 =$ المحور الثاني: التحول الرقمي

الجدول رقم (16): معاملات الانحدار

فترة الثقة 95%	قيمة p	قيمة t	الخطأ المعياري	التقدير	المعامل
[-0.7617, 0.4245]	0.5691	-0.5740	0.293686	-0.168585	الثابت
[0.6069, 1.2734]	< 0.001	5.6971	0.165021	0.940138	المحور الثاني: التحول الرقمي

التفسير: معامل الميل ل المحور الثاني :التحول الرقمي يساوي 0.9401 قيمة $p = < 0.001$ وبما أن $p < \alpha = 0.05$ ، فإن المتغير المستقل المحور الثاني :التحول الرقمي ذو دلالة إحصائية في تفسير جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات، كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المحور الثاني :التحول الرقمي ترتبط بزيادة قدرها 0.940 ، في المتوسط في جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات، المقطع

(-0.169) يمثل القيمة المتوقعة ل جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات عندما يساوي المحور الثاني: التحول الرقمي صفرًا.

الجدول رقم(17): تحليل التباين(ANOVA)

قيمة p	قيمة F	المتوسط التربيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
< 0.001	32.4569	5.610459	1	5.610459	الانحدار
—	—	0.172859	41	7.087216	المتبقي
—	—	—	42	12.697674	الإجمالي

التفسير: إحصائية F تساوي 32.4569 مع قيمة $p = < 0.001$ وبما أن $\alpha = 0.05$ ، فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

$$R^2 = 0.441849 \mid R^2 \text{ المعدل} = 0.428236$$

تفسير ملائمة النموذج: يشرح هذا النموذج حوالي 44.2% من تباين جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات، التفسير الإحصائي، اختبار الفرضية لمعامل الميل

$$H_0: \beta_1 = 0 \text{ (لا توجد علاقة خطية)}$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0 \text{ (توجد علاقة خطية)}$$

مستوى الدلالة 0.050: (α) قيمة p المرصودة < 0.001 :

القرار: رفض الفرضية الصفرية. H_0 بما أن قيمة $\alpha < p$ ، فهناك دليل على وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المحور الثاني: التحول الرقمي و جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات. أي نقول بصحة الفرضية الفرعية .

في ضوء نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات داخل المؤسسة العمومية، حيث أظهرت النتائج أن معامل الانحدار ($\beta = 0.9401$) موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات.

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الإداري، من خلال رفع دقة العمل الإداري، تسهيل معالجة المعلومات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن الأساليب

التقليدية اليدوية في تسير المعاملات . كما أن استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة يساعد على تقديم خدمات إدارية أكثر جودة وكفاءة للمواطنين.

وقد اعتمدت الدراسة في قياس متغير جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات على مجموعة من المؤشرات الأساسية، تمثلت في:

- تساعد التقنيات الرقمية على التقليل من الأخطاء.
 - المساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- وتعكس هذه المؤشرات مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسة العمومية.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة ($F = 32.4569$) بدلالة إحصائية ($p < 0.001$)، وهو ما يؤكد أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية قوية، وأن التحول الرقمي يفسر بشكل فعال التغيرات الحاصلة في جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات.

ومن خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.4418$)، يتضح أن التحول الرقمي يفسر حوالي 44.2% من التباين في جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات، وهي نسبة معتبرة تعكس قوة تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية.

كما تشير قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.9401$) إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات بمقدار (0.940) تقريباً، وهو ما يبرز التأثير الإيجابي الكبير للتحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن استخدام التقنيات الرقمية يساهم في:

- تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن المعالجة اليدوية.
- تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية.
- تسهيل حفظ واسترجاع المعلومات بسرعة.
- رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تحسين الرقابة والمتابعة الإدارية.
- تعزيز كفاءة الموظفين في أداء الأعمال الإدارية.

وتتفق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة الذي أكد أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم الوسائل الحديثة لتحسين فعالية الأداء الإداري، من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة التي تساعد المؤسسات العمومية على تحقيق الجودة والكفاءة في تقديم خدماتها الإدارية.

وعليه، تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في المعاملات."

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، لما لها من دور فعال في تطوير جودة الأداء الإداري، تقليل الأخطاء، وتحقيق إدارة أكثر كفاءة وفعالية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.

3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية % 5 للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الاداري داخل المؤسسة

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية % 5 للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الاداري داخل المؤسسة

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية % 5 للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الاداري داخل المؤسسة

بالاعتماد على أسئلة الاستبيان الخاصة بال محور الثالث :فعالية الأداء الإداري، فإن المتغيرات (العناصر/العبارات) الأكثر تعبيراً عن مفهوم كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة هي العبارات التي ترتبط مباشرة بسرعة اتخاذ القرار، جودة المعلومات، التنسيق الإداري، المرونة، والدقة في العمل الإداري .
وعليه، فإن المتغيرات المناسبة لاختبار الفرضية:

"يؤثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة"

هي كالتالي:

رقم العبارة	المتغير (العبارة)	سبب الاختيار
25	تساعد الأنظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار	المتغير الأساسي والأكثر مباشرة في قياس كفاءة اتخاذ القرار
26	هناك تنسيق فعال بين مختلف الأقسام للعمل بشكل أفضل	التنسيق الإداري عنصر مهم في اتخاذ القرارات الفعالة
21	لدى الموظفين المرونة للتعامل مع أي تغيير داخل المؤسسة	المرونة التنظيمية تؤثر في جودة وسرعة القرار الإداري

الجدول رقم (18): معاملات الانحدار الخطي بين التحول الرقمي و كفاءة اتخاذ القرار الاداري

المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار عبر تحليل التباين ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة t	القيمة	معاملات نموذج الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F
0.6515	0.4551	0.110303	ثابت الانحدار α	0.471945	0.686982	< 0.001	36.6434
0.000	6.0534	0.824480	معامل الانحدار β				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

نظرة عامة على النموذج: يعرض هذا التقرير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين «المحور الثاني: التحول الرقمي» «المتغير المستقل (و) كفاءة اتخاذ القرار الإداري» «المتغير التابع». (تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية (OLS) مع إدخال ثابت (intercept) معادلة النموذج: كفاءة اتخاذ القرار الإداري $\times 0.8245 + 0.1103$ = المحور الثاني: التحول الرقمي

الجدول رقم (19): معاملات الانحدار

المعامل	التقدير	الخطأ المعياري	قيمة t	قيمة p	فترة الثقة 95%
الثابت	0.110303	0.242397	0.4551	0.6515	[-0.3792, 0.5998]
المحور الثاني: التحول الرقمي	0.824480	0.136202	6.0534	< 0.001	[0.5494, 1.0995]

التفسير: معامل الميل ل المحور الثاني: التحول الرقمي يساوي (0.8245 قيمة). $p = < 0.001$ وبما أن $p < 0.05$ ، فإن المتغير المستقل المحور الثاني: التحول الرقمي ذو دلالة إحصائية في تفسير كفاءة اتخاذ القرار

الإداري، كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المحور الثاني: التحول الرقمي ترتبط بزيادة قدرها 0.824 في المتوسط في كفاءة اتخاذ القرار الإداري، المقطع (0.110 يمثل القيمة المتوقعة ل كفاءة اتخاذ القرار الإداري عندما يساوي المحور الثاني: التحول الرقمي صفراً.

الجدول رقم(20):تحليل التباين(ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط التربيعي	قيمة F	قيمة p
الانحدار	4.314947	1	4.314947	36.6434	< 0.001
المتبقي	4.827960	41	0.117755	—	—
الإجمالي	9.142907	42	—	—	—

التفسير: إحصائية F تساوي 36.6434 مع قيمة $p = < 0.001$ وبما أن $\alpha = 0.05$ ، فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

$$إحصاءات ملائمة النموذج: R^2 = 0.471945 \mid R^2 \text{ المعدل} = 0.459065$$

تفسير ملائمة النموذج: يشرح هذا النموذج حوالي 47.2% من تباين كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

التفسير الإحصائي، اختبار الفرضية لمعامل الميل.

$$H_0: \beta_1 = 0 \text{ (لا توجد علاقة خطية).}$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0 \text{ (توجد علاقة خطية).}$$

مستوى الدلالة 0.050: (α) قيمة p المرصودة < 0.001 :

القرار: رفض الفرضية الصفرية. H_0

بما أن قيمة $\alpha < p$ ، فهناك دليل على وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المحور الثاني: التحول الرقمي و كفاءة اتخاذ القرار الإداري، أي نقول بصحة الفرضية الفرعية

في ضوء نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة العمومية، حيث أظهرت نتائج التحليل

أن معامل الانحدار (β) جاء موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين فعالية القرارات الإدارية، من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، تسهيل الوصول إلى البيانات، تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام، وتسريع عملية معالجة المعلومات الإدارية، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة وفعالية.

وقد اعتمدت الدراسة في قياس متغير كفاءة اتخاذ القرار الإداري على مجموعة من المؤشرات الأساسية، تمثلت في:

- تساعد الأنظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار.
 - هناك تنسيق فعال بين مختلف الأقسام للعمل بشكل أفضل.
 - لدى الموظفين المرونة للتعامل مع أي تغيير داخل المؤسسة.
- وتعكس هذه المؤشرات الأبعاد الجوهرية لكفاءة اتخاذ القرار الإداري، والتي تتمثل في سرعة اتخاذ القرار، فعالية التنسيق الإداري، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية في ظل البيئة الرقمية الحديثة.
- كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث جاءت قيمة (F) بدلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد أن التحول الرقمي يفسر بشكل فعال التغيرات الحاصلة في كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة العمومية.
- ومن خلال معامل التحديد (R^2)، يتضح أن نسبة معتبرة من التباين في كفاءة اتخاذ القرار الإداري يمكن تفسيرها من خلال التحول الرقمي، وهو ما يعكس قوة تأثير استخدام التقنيات الرقمية في تطوير العملية الإدارية وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسة.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن التحول الرقمي يساهم في:

- تسريع عملية جمع وتحليل المعلومات الإدارية.

- دعم الإدارة ببيانات دقيقة وحديثة تساعد في اتخاذ القرار.

الإداري، وتحقيق إدارة أكثر كفاءة وفعالية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.

- تحسين التنسيق والتواصل بين مختلف الأقسام الإدارية.
- تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار.
- رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين فعالية العمل المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة الذي أكد أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم الأساليب الحديثة لتحسين فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية، من خلال تطوير نظم المعلومات الإدارية وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية.

وعليه، تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة".

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، لما لها من دور فعال في دعم متخذي القرار، تحسين التنسيق

4. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 بين التحول الرقمي و فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية

نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 بين التحول الرقمي و فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية % 5 بين التحول الرقمي و فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية .

إختبار الفرضية الرئيسية باستعمال الإنحدار الخطي البسيط، لإختبار تأثير التحول الرقمي على فعالية الاداء الاداري نحدد التحول الرقمي كمتغير مستقل و فعالية الاداء الاداري كمتغير تابع لنموذج الانحدار الخطي

الجدول رقم(21): معاملات الانحدار الخطي بين التحول الرقمي و فعالية الاداء الاداري

المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار عبر تحليل التباين ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة t	القيمة	معاملات نموذج الانحدار	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F
0.656	0.448	0.096	ثابت الانحدار α	0.566	0.752	< 0.001	53.4802
0.000	7.313	0.8815	معامل الانحدار β				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V25

نظرة عامة على النموذج: يعرض هذا التقرير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين « المحور الثاني :التحول الرقمي) «المتغير المستقل (و«المحور الثالث :فعالية الاداء الاداري) «المتغير التابع .(تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية (OLS) مع إدخال ثابت.(intercept)

معادلة النموذج: فعالية الاداء الاداري $\times 0.8815 + 0.0962 =$ التحول الرقمي

الجدول رقم(22): معاملات الانحدار

المعامل	التقدير	الخطأ المعياري	قيمة t	قيمة p	فترة الثقة 95%
الثابت	0.096157	0.214514	0.4483	0.6563	[-0.3371, 0.5294]
التحول الرقمي	0.881468	0.120534	7.3130	< 0.001	[0.6380, 1.1249]

التفسير: معامل الميل ل المحور الثاني :التحول الرقمي يساوي 0.8815) قيمة .($p = < 0.001$ وبما أن $p < 0.05$ ، فإن المتغير التحول الرقمي ذو دلالة إحصائية في تفسير المحور الثالث :فعالية الاداء الاداري، كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي ترتبط بزيادة قدرها 0.881 في المتوسط في فعالية الاداء الاداري، المقطع) 0.096 (يمثل القيمة المتوقعة ل فعالية الاداء الاداري عندما يساوي التحول الرقمي صفراً.

الجدول رقم (23): تحليل التباين (ANOVA)

قيمة p	قيمة F	المتوسط التربيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
< 0.001	53.4802	4.932064	1	4.932064	الانحدار
—	—	0.092222	41	3.781115	المتبقي
—	—	—	42	8.713178	الإجمالي

التفسير: إحصائية F تساوي 53.4802 مع قيمة $p = < 0.001$ وبما أن $\alpha = 0.05$ ، فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية،

إحصاءات ملائمة النموذج:

$$R^2 = 0.566046 \quad | \quad R^2 \text{ المعدّل} = 0.555462$$

تفسير ملائمة النموذج: يشرح هذا النموذج حوالي 56.6% من تباين فعالية الاداء الاداري.

التفسير الإحصائي، اختبار الفرضية لمعامل الميل

$$H_0: \beta_1 = 0 \quad (\text{لا توجد علاقة خطية})$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0 \quad (\text{توجد علاقة خطية})$$

مستوى الدلالة 0.050: (α) قيمة p المرصودة < 0.001 :

القرار: رفض الفرضية الصفرية. H_0 أي نقول بصحة فرضية الدراسة الرئيسية بما أن قيمة $\alpha < p$ ، فهناك دليل على وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و فعالية الاداء الاداري.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : : يوجد إثـر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية % 5 بين التحول الرقمي و فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية

التوصل الى استنتاجات: تشير النتائج إلى أن المؤسسة تعيش مرحلة انتقالية غير مكتملة نحو التحول الرقمي، حيث يتوفر:

•وعي بشري مقبول

•توجه استراتيجي جزئي

لكن يقابله:

- غياب التكامل بين مكونات التحول الرقمي
- التحول الرقمي موجود شكلياً لكنه غير مفعّل عملياً
- البنية التكنولوجية ضعيفة ولا تدعم الأداء
- العنصر البشري مستعد نسبياً لكنه غير مستثمر بشكل كافٍ

وبالتالي، يمكن القول أن: التحول الرقمي في هذه المؤسسة لم يصل بعد إلى مستوى التأثير الفعلي على الأداء الإداري، بل لا يزال في مرحلة أولية غير ناضجة. وهذا يعني أن التحول الرقمي في المؤسسة هو تحول شكلي أكثر منه جوهري، مما يحد من قدرته على تحسين فعالية الأداء الإداري.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب الميداني للدراسة، حيث طبقت على الموظفين الاداريين بمقر الولاية بالوادي، و تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 كأسلوب لتحليل المعطيات. وتم عرض هذه النتائج عن طريق اشكال وجداول بسيطة ومن خلال معامل الانحدار الخطي البسيط تم تفسير ومناقشة الفرضيات الفرعية الثلاثة والتي بدورها عبرت عن صديق الفرضية الرئيسية بأن " التحول الرقمي يؤثر على فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية".

الخاتمة

الخاتمة:

في ظل التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم أصبحت المؤسسات العمومية تسعى الى التوجه نحو تبني التقنيات التكنولوجية من اجل تحسين وسائل العمل وجودة الاداء الاداري. وفي هذه الدراسة حاولنا كشف اثر التحول الرقمي على فعالية الاداء الاداري، حيث قمنا بتحليل مختلف الجوانب بداية من الفرضيات وبعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في موضوعنا كما تطرقنا لبعض المفاهيم المتعلقة بكل من التحول الرقمي والاداء الاداري والعلاقة بينهما.

وللتأكد من صحة الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية في مقر الولاية بالوادي على الموظفين الاداريين حيث تم الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات كما تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS. توصلنا الى ان مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات حسب تقييم افراد العينة (متوسط)، وذلك يدل على وجود توجه نحو التحول الرقمي الا انها لا تزال في مرحلة غير مكتملة وليس متطورا بشكل كافي. وان الاداء الاداري لا يزال بحاجة الى تحسينات خاصة من خلال تعزيز استخدام التقنيات الرقمية ورفع كفاءة العمليات الادارية التي تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. و اظهرت النتائج انه كلما زاد التحول الرقمي في المؤسسة رفع من مستوى فعالية الاداء الاداري، وهذا ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي تأكد ان الاعتماد على التقنيات الرقمية يدعم فعالية الاداء الاداري. كما انه هناك اختلاف مع بعض الدراسات في درجة تأثير بعض الابعاد وذلك راجع الى اختلاف المؤسسة وبيئة الدراسة.

ومن خلال نتائج دراستنا نثبت صحة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية "يؤثر التحول الرقمي على فعالية الاداء الاداري في المؤسسات العمومية"

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر التحول الرقمي على سرعة انجاز العمل الاداري داخل المؤسسات
- يؤثر التحول الرقمي على جودة الاداء الاداري وتقليل من الاخطاء في المعاملات
- يؤثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الاداري داخل المؤسسة

وفي ضوء النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الدراسة الحالية تفتح مجال امام الدراسات المستقبلية لتتناول موضوع التحول الرقمي من زاوية اخرى كدراسة اثره على رضا العمال، او علاقته بالشفافية، او التحول الرقمي وأثره على التحصيل الدراسي.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع

- الأداء الإداري المدرسي وإدارة الجودة الشاملة، أحمد عمر ديب صافي، مكتبة الشرق الثقافية.
- إدارة الأداء، مصطفى يوسف، دار حامد للنشر، الاردن.
- الإنتاجية وقياسها، مصطفى بابكر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية.
- التحول الرقمي في مؤسسات الاعمال، د. عبد العزيز السيد مصطفى، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- د.لموشية زهية، د.نايلي إلهام، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية للإقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة .
- الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله، تأليف: الان بونيه، ترجمة: علي صبري فرعلي .
- صلاح الدين جلال، مريشيش خالد، استخدامات طلبة الإعلام الرياضي السمععي البصري للمنصات الرقمية ودورها في تحسين العملية البيداغوجية، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في العلوم والرياضة .
- عبد المنعم رانية، محمد صالح منى 2023، "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي"، مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية.
- كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- الكفاءة الإدارية، عبد الرحمان عيسوي، دار النهضة العربية.
- محمد إسماعيل عبد الواحد التميمي، "رسالة مقدمة لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التنمية والأمن المجتمعي"، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، التحولات الرقمية والأسرة.
- محمد عبد العزيز الزبيق، "رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير"، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الفعالية التنظيمية في الأجهزة الامنية.
- مزهودة عبد المللك، 2001، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

التحول الرقمي واثره على فعالية الاداء الاداري في المؤسسات
دراسة ميدانية في _مقر الولاية_ الوادي_

تحت اشراف:

منال الأسود

من اعداد الطالبتان:

✓ عابدة عون

✓ فلة خليل

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته سيدي سيدتي تحية طيبة ،و بعد في اطار اعداد بحث ميداني لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل قسم علم الاجتماع _ جامعة حمزة لخضر - الوادي و ذلك تحت عنوان: التحول الرقمي و اثره على فعالية الاداء الاداري في المؤسسات. نرجو منكم فضلا و ليس امرا الاجابة على اسئلة الاستبيان المرفق، و ذلك لغرض البحث العلمي فقط مع التعهد بسرية البيانات و استخدامها لغرض اتمام الجانب التطبيقي من مذكرتنا و لكم منا فائق الشكر و التقدير .

السنة الدراسية: 2025م/2026م

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة.

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2. الفئة العمرية:

☐ من 30-20 ☐ من 40-31
☐ من 50-41 ☐ اكثر من 50

3. الاقدمية في العمل:

☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 10-5 سنوات
☐ من 20-11 سنة ☐ اكثر من 20 سنة

4. المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي
☐ جامعي ☐ تكوين آخر

5. التخصص في مجال العمل:

☐ عامل اداري. ☐ عامل مهني.

المحور الثاني: التحول الرقمي

رقم	العبارة	دائما	احيانا	ابدا
الاستراتيجية الرقمية				
1	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لتحول الرقمي			
2	تشهد المؤسسة تقليص في المعلومات الورقية			
3	تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية في اداء الاعمال اليومية			
4	تسعى المؤسسة لتحديث التقنيات الرقمية بشكل دوري			
5	تتماشى الانظمة الرقمية مع اهداف المؤسسة			
6	تسعى المؤسسة لتخصيص موارد (مالية، بشرية) كي تحقق جودة الاداء			
التقنيات التكنولوجية				
7	توفر المؤسسة اجهزة تكنولوجية (حواسيب، شبكات)			
8	يتم استخدام الأنترنت في انجاز الاعمال			
9	تعمل المؤسسة ببرامج وتطبيقات رقمية لتسهيل عمل الموظفين			
10	تضع المؤسسة أنظمة لحماية المعلومات			
11	تساعد التقنيات الرقمية على التقليل من الاخطاء			
12	توفر المؤسسة خدمات رقمية للزبائن			
الثقافة الرقمية				
13	يملك الموظفون وعيا حول اهمية التحول الرقمي			
14	تسعى المؤسسة لوضع برامج تدريب وتكوين كي تعزز الثقافة الرقمية			
15	تشجيع على استخدام التقنيات الرقمية بشكل يومي			
16	يتم تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين			
17	يكتسب الموظف ثقافة ايجابية نحو التغيير الطارئ عن التحول الرقمي داخل المؤسسة			
18	يساهم المناخ التنظيمي في الدعم على التوجه نحو الرقمنة			

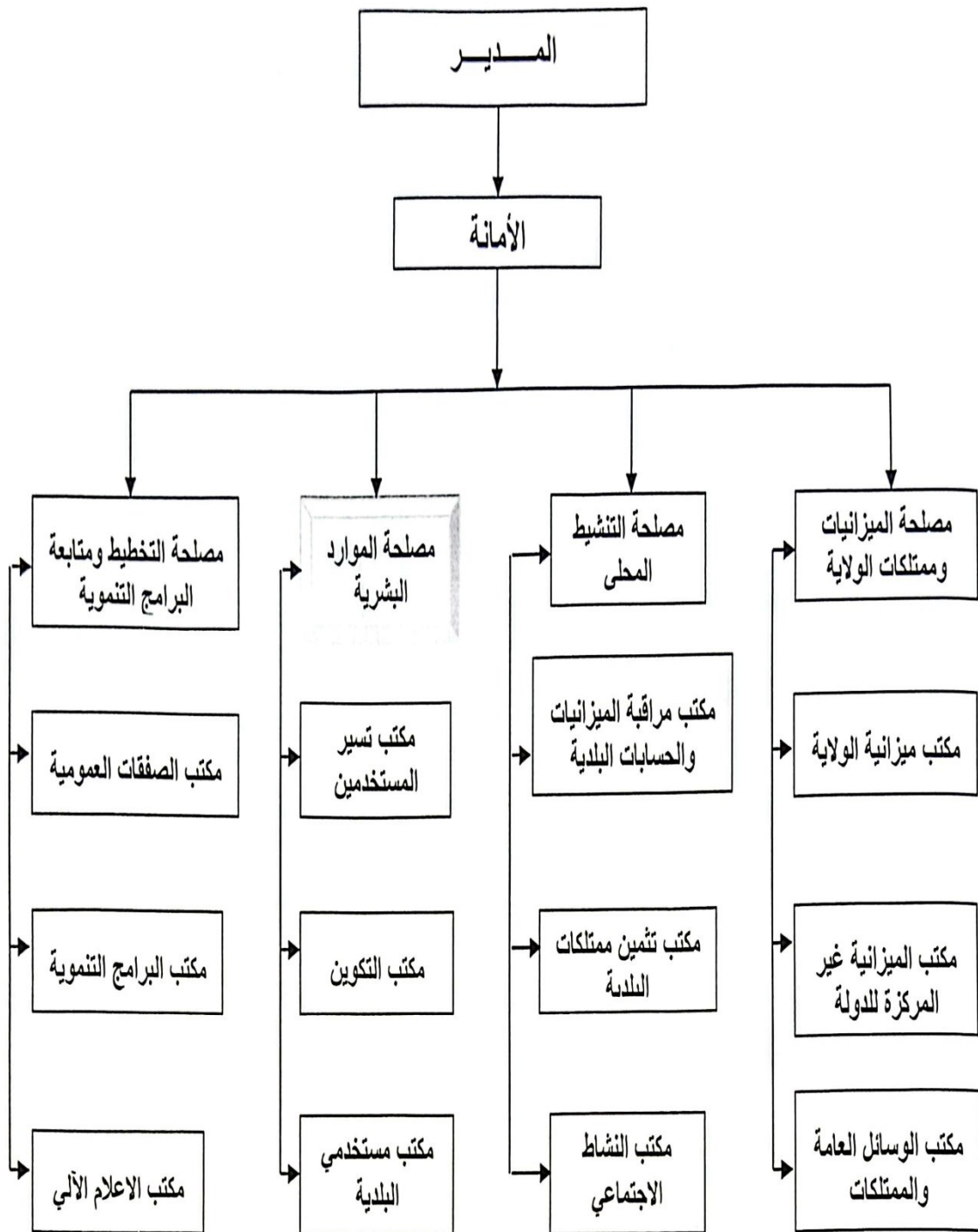
المحور الثالث: فعالية الاداء الاداري

الرقم	العبارة	دائما	احيانا	ابدا
19	يتم انجاز المهام في وقتها بكفاءة			
20	يتم استخدام الموارد المتاحة بشكل جيد			
21	لدى الموظفين المرونة للتعامل مع اي تغيير داخل المؤسسة			
22	تسعى المؤسسة لتحقيق اهدافها في ظل التحول الرقمي			
23	المساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة			
24	السرعة في انجاز الخدمات للمواطنين			
25	تساعد الانظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار			
26	هناك تنسيق فعال بين مختلف الاقسام للعمل بشكل افضل			
27	تسهم المؤسسة في تحسين رضا العمال			

			28	تتميز المؤسسة بالدقة في اداء الاعمال
			29	تحفز المؤسسة الموظفين من اجل تحسين ادائهم
			30	تسعى المؤسسة لتوفير بيئة جو مناسبة للموظفين

لجنة تحكيم الإستبيان

د. شابي أمينة	علم إجتماع عائلي
د. بالنور سلمى	علم إجتماع تربية
د. بوتي شهرزاد	أنثربولوجيا



المصدر: وزارة الداخلية والجماعات المحلية.



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



إلى السيد المحترم / حيدر صفير ولاية الوالد

ترخيص بزيارة ميدانية

تحيه طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية
أسمائهم :

1. مساعدة عوف
2. فله خليل
3.
4.

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بترصص ميداني لفترة من: / / إلى / /
3. توزيع استبيانات لعينات البحث ✓

إننا ناثقون من تعاونكم الزهيد في تسهيل المهمة العلمية في مؤسساتكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفاً هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 14 - 04 - 2026

