



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

الموضوع

الرقمنة والتحديث الإداري

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبة:

براهمي مروة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	او كبدان سناء	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	علي دحمان	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	بلغماري مولاي ابراهيم	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

الموضوع

الرقمنة والتحديث الإداري

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبة:

براهمي مروة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

اوكدان سناء

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

علي دحمان

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

بلغماري مولاي ابراهيم

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولا وآخرا، ظاهرا وباطنا، على ما منّ به علي من صبر وتوفيق وعون.

ثم أتقدم بخالص الشكرو وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف دحمان علي، الذي كان له بعد الله الفضل في توجيهي ومرافقتي طيلة إنجاز هذا العمل. فقد كانت توجيهاته السديدة، ونصائحه القيمة، ودعمه المستمر، عوناً كبيراً لي في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا البحث.

ولم يكن إشرافه مجرد متابعة أكاديمية فحسب، بل كان دعماً علمياً وتربوياً حقيقياً أسهم في تعزيز ثقتي بنفسي ودفعني لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد.

كما أتقدم بجزيل الشكرو وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيمة من شأنها أن تثري هذا البحث وتزيد قيمته العلمية.

فلهم مني خالص التقدير والاحترام، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يبارك لهم في علمهم وعملهم.



الوفاء

بكل حب اهدي هذا العمل المتواضع:
الى والدي الكريمين: امي وابي اطال الله في عمرهما
الى اخوتي واخواتي
الى كل الصديقات
الى كل من جمعتني بهم الصدفة فكانوا عنصر التفاؤل والامل
الى كل من تمنى لي النجاح يوما
الى كل من ساعدني وقدم لي يد العون في انجاز هذه المذكرة

مروة



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة في دعم التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، من خلال تحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتطوير أساليب التسيير داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات التطبيقية، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 50 موظفا وإطارا بالمؤسسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار الخطي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التحديث الإداري، حيث ساهمت في تسريع إنجاز المهام، تقليل الأخطاء الإدارية، تحسين التنسيق بين المصالح، ورفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة. كما بينت النتائج وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أهمية التحول الرقمي في تطوير الإدارة وتحسين جودة العمل.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحديث الإداري، التحول الرقمي، الأداء الإداري، مؤسسة سونلغاز، تكنولوجيا المعلومات.

Abstract

This study aimed to identify the impact of digitalization on supporting administrative modernization within the Sonelgaz Corporation of Ain Temouchent by analyzing the contribution of digital transformation to improving administrative performance efficiency and developing management methods within the company. The study adopted the descriptive analytical approach as the most suitable method for such applied studies.

A questionnaire was used as the main data collection tool on a sample of 50 employees and executives of the institution. Data were analyzed using SPSS through several statistical methods, including arithmetic means, standard deviations, and linear regression analysis. The study concluded that digitalization has a statistically significant positive impact on administrative modernization, as it contributed to accelerating task completion, reducing administrative errors, improving coordination between departments, and enhancing administrative performance efficiency within the institution.

The results also showed positive attitudes among respondents regarding the importance of digital transformation in developing administration and improving work quality.

Keywords: Digitalization, Administrative Modernization, Digital Transformation, Administrative Performance, Sonelgaz Corporation, Information Technology.

قائمة المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
V.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
XIII.....	قائمة الجداول
XV.....	قائمة الملاحق
ب.....	مقدمة

الفصل الأول : التاصيل النظري للرقمنة و التحديث الإداري

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: مدخل نظري حول الرقمنة
3.....	المطلب الأول : مفهوم الرقمنة ونشأتها وتطورها و دوافعها
8.....	المطلب الثاني : خصائص الرقمنة في المؤسسات و أهدافها ومراحلها
13.....	المطلب الثالث : فوائد الرقمنة وأبعادها المختلفة
16.....	المبحث الثاني : ماهية التحديث الإداري
16.....	المطلب الأول : المقصود بالتحديث الإداري و أهميته
21.....	المطلب الثاني : خصائص التحديث الإداري
22.....	المطلب الثالث : الأساليب الحديثة للتحديث الإداري
37.....	المبحث الثالث : أثر الرقمنة على التحديث الإداري
37.....	المطلب الأول : أثر الرقمنة في تحسين الكفاءة الإدارية

38	المطلب الثاني : أثر الرقمنة في تطوير الخدمات الإلكترونية
40	المطلب الثالث : أثر الرقمنة التقنية على تسريع التحديث الإداري
41	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

43	تمهيد
44	المبحث الأول : الدراسات العربية و المحلية
54	المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية
59	المبحث الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة
61	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت

62	تمهيد
63	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز
66	المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة
75	المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية
75	المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة
81	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
83	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
84	المبحث الثالث: قياس صدق وثبات الدراسة
84	المطلب الأول : قياس صدق الدراسة

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة.....	87
المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها	88
خلاصة الفصل الثالث.....	104
خاتمة	106
قائمة المصادر والمراجع	110
قائمة الملاحق	119

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عينة الدراسة	76
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	76
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	77
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	78
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	79
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	80
7	درجات سلم ريكارت	82
8	معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: متطلبات تطبيق الرقمنة	84
9	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الاداري	86
10	قياس ثبات أداة الدراسة	87
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.	88
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.	89
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	90
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري	92
15	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	93
16	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	94
17	قيم معاملات خط الانحدار	95
18	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	96
19	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	97
20	قيم معاملات خط الانحدار	97

قائمة الجداول والاشكال

98	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	21
99	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	22
99	قيم معاملات خط الانحدار	23
101	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	24
101	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	25
102	قيم معاملات خط الانحدار	26

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت	67
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	77
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	78
4	أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	79
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	80
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	81

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان الدراسة	119
2	مخرجات برنامج spss	121

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات تكنولوجية متسارعة مست مختلف القطاعات والمجالات، الأمر الذي أدى إلى بروز الرقمنة كأحد أهم التحولات الحديثة التي فرضت نفسها على المؤسسات والإدارات بمختلف أنواعها. فقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر، خاصة في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي الذي يهدف إلى تحسين جودة الأداء وتطوير الخدمات. وقد ساهمت الرقمنة في إحداث تغيرات جذرية في طرق تسير الأعمال من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية الحديثة، مما أتاح سرعة معالجة المعلومات، تسهيل تبادل البيانات، تقليص الوقت والجهد، وتحقيق قدر أكبر من الدقة والفعالية في أداء المهام الإدارية.

تعدّ الرقمنة من أبرز المرتكزات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات للارتقاء بمستوى أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات. فقد أصبح نجاح المؤسسات واستدامة تنافسيتها مرتبطين بدرجة كبيرة بقدرتها على تبني التقنيات الرقمية الحديثة وإدماجها في مختلف وظائفها الإدارية والتنظيمية. ولا يقتصر مفهوم الرقمنة على مجرد استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية، وإنما يمتد ليشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير أساليب التسيير، وإعادة تنظيم بيئة العمل بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي، الأمر الذي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرارات.

وفي ظل هذه التحولات، ظهر مفهوم التحديث الإداري باعتباره عملية إصلاح وتطوير مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الإدارة ورفع كفاءتها من خلال اعتماد أساليب تنظيمية وتقنية حديثة. ويقوم التحديث الإداري على مجموعة من المبادئ أهمها تبسيط الإجراءات، تحسين جودة الخدمات، تقليل التعقيدات الإدارية، تعزيز الشفافية، وتطوير طرق اتخاذ القرار. كما يساهم التحديث الإداري في تحسين العلاقة بين مختلف المصالح الإدارية وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وكفاءة، بما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أفضل.

ويعتبر التحديث الإداري من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل التطور المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتطورة في تسير مختلف العمليات الإدارية. ومن هنا برزت العلاقة الوثيقة بين الرقمنة والتحديث الإداري، إذ أصبحت الرقمنة تمثل أداة أساسية لدعم عمليات التحديث الإداري وتحسين

فعالية الأداء المؤسسي، من خلال تسريع إنجاز المعاملات، تحسين تدفق المعلومات، تقليل الأخطاء، وتعزيز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

كما ساهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل الوظائف الإدارية وأساليب العمل داخل المؤسسات، حيث أصبحت العديد من الخدمات والعمليات تتم بصورة إلكترونية، الأمر الذي أدى إلى تحسين كفاءة الأداء وتطوير جودة الخدمات المقدمة. وبالتالي أصبحت الرقمنة أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز الإداري ومواكبة متطلبات التنمية والتطور.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرقمنة والتحديث الإداري، من خلال إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري وتحسين فعالية التسيير داخل المؤسسات. وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

لماذا الدولة تعمم استخدام الرقمنة على جل المرافق العمومية ؟

ولإلمام بالموضوع أكثر وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ودراستها بطريقة معمقة، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يؤثر مستوى تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت على التحديث الإداري بما ينعكس على تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة؟
- إلى أي مدى يؤثر جاهزية البنية التحتية الرقمية على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز؟
- ما أثر أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت على التحديث الإداري بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجهازية البنية التحتية الرقمية على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني على مستوى التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أهمية الدراسة

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الرقمنة والتحديث الإداري في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحديثة، ويمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:
- إبراز دور الرقمنة في تطوير أساليب التسيير الإداري داخل المؤسسات .
 - توضيح أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري .
 - المساهمة في إثراء الجانب العلمي والمعرفي المتعلق بموضوع الرقمنة والتحديث الإداري .
 - تسليط الضوء على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة الحديثة .
 - تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات .
 - إبراز العلاقة بين التحديث الإداري والتحول الرقمي في رفع جودة الخدمات الإدارية .

أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التعرف على واقع الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة .
 - إبراز مفهوم التحديث الإداري وأهميته في تطوير الأداء المؤسسي .
 - دراسة أثر الرقمنة على التحديث الإداري داخل المؤسسة .
 - معرفة مدى مساهمة البنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء الإداري .

- التعرف على دور أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني في دعم التحديث الإداري .
- قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة على كفاءة العمل الإداري .
- الوصول إلى نتائج واقتراح توصيات تساعد على تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات .

أسباب اختيار الدراسة

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب علمية وعملية تتمثل فيما يلي:

- أهمية موضوع الرقمنة في الوقت الراهن وارتباطه بالتطور التكنولوجي .
- الاهتمام المتزايد بالتحديث الإداري داخل المؤسسات العمومية .
- الرغبة في دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري .
- قلة الدراسات التي تناولت التحديث الإداري في البيئة المحلية .
- محاولة الربط بين الجانب النظري والواقع التطبيقي داخل المؤسسات .
- الميل الشخصية للاهتمام بمجال الإدارة الرقمية والتحديث الإداري .

صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازها، من بينها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة .
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية .
- تفاوت استجابة أفراد العينة عند ملء الاستبيان .
- صعوبة التنسيق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة .
- نقص بعض المراجع المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة .

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في تناول موضوع الرقمنة والتحديث الإداري، مع التركيز على أثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.
- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2025-2026، وذلك ابتداء من 21 ديسمبر إلى غاية 28 ديسمبر .
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من موظفي وإطارات مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسات، حيث يسمح بوصف وتحليل ظاهرة الرقمنة والتحديث الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار الخطي، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

تقسيم الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية. حيث تناول الفصل الأول التأصيل النظري للرقمنة والتحديث الإداري، وتضمن ثلاثة مباحث تمثلت في مدخل نظري حول الرقمنة، ماهية التحديث الإداري، وأثر الرقمنة على التحديث الإداري.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسات السابقة، حيث تضمن الدراسات العربية والمحلية، الدراسات الأجنبية، ثم التعقيب على الدراسات السابقة.

في حين خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، وتناول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، تصميم الدراسة الميدانية، ثم قياس صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الاول:

التأصيل النظري للرقمنة
والتحديث الإداري

تمهيد

أضحى التحول الرقمي والتحديث الإداري من أبرز الأدوات الحديثة لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين جودة الخدمات، إذ يسهمان في تبسيط الإجراءات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. فالرقمنة توفر الوسائل التقنية التي تجعل من الإدارة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، بينما يعد التحديث الإداري عملية استراتيجية لإصلاح الهياكل والعمليات الإدارية بما يحقق فعالية أكبر في الأداء الحكومي والمؤسسي.

وانطلاقاً من أهمية الرقمنة في تطوير العمل الإداري وتحقيق التحديث المؤسسي، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية؛ يخصص المبحث الأول لعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة، بينما يتناول المبحث الثاني ماهية التحديث الإداري وأبعاده، في حين يعالج المبحث الثالث أثر الرقمنة في تحقيق التحديث الإداري، مع بيان انعكاساتها على تحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الأول: مدخل نظري حول الرقمنة

أصبح التحول الرقمي من أبرز المحركات الحديثة لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات، حيث أسهم في تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إلى المعلومات. يركز هذا المبحث على دراسة الرقمنة من منظور نظري شامل، بدءاً من مفهومها ونشأتها وتطورها والدوافع التي قادت إلى اعتمادها، مروراً بخصائصها وأهدافها ومراحل تطبيقها، وانتهاءً بفوائدها المتعددة وأبعادها المختلفة على المستويين المؤسسي والفردية.

المطلب الأول : مفهوم الرقمنة ونشأتها وتطورها و دوافعها

هذا المطلب إلى استكشاف مفهوم الرقمنة ونشأتها وتطورها والدوافع المرتبطة بتطبيقها في المؤسسات، حيث توضح الدراسة كيف بدأت الرقمنة وتطورت مع مرور الوقت، ثم تقديم تعريف واضح لها، وأخيراً تحليل العوامل والدوافع التي تحفز المؤسسات على اعتمادها لضمان فعالية الأداء وتحسين الخدمات.

أولاً : نشأة الرقمنة و تطورها

يرتبط مفهوم الرقمنة بسلسلة من التطورات التاريخية التي شهدتها المؤسسات والمرافق المعلوماتية، حيث بدأ استخدامها في تسير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسوب، خاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ خمسينيات القرن الماضي. وحسب هرتر، فقد ساهمت هذه التطورات في اختفاء السجلات الورقية التي كانت تُستخدم في الفهرسة، لتحل محلها السجلات الإلكترونية، مما أتاح للمكتبات إمكانية تبادل البيانات والمشاركة في شبكات الفهرسة التعاونية. كما أسهم مشروع "المكتبة الكونية" في توحيد الفهارس ونصوصها في مختلف المكتبات العالمية، وهو مشروع أطلقته القوى العظمى الغربية، أو ما يُعرف بمجموعة السبع، في يوليو 1994، بهدف جعل جميع المصادر متاحة للبحث عبر شبكة الإنترنت، باعتبارها فضاءً للمعلومات والمعرفة¹.

مع مرور الوقت، توسعت الرقمنة لتشمل العديد من الاجتماعات بين القوى الكبرى، التي ركزت على تطوير وربط المكتبات رقمياً، مما ساعد في توسيع نطاق المعرفة. وكان اجتماع بروكسل عام 1995 من أبرز هذه الاجتماعات، حيث تم التركيز على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية. وقد تبنت

¹ أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من لحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية، العدد 29، 2008، ص 06.

الولايات المتحدة الأمريكية هذا المشروع بتمويل من مؤسسات علمية بارزة، مثل المؤسسة القومية للعلوم ووكالة الفضاء ناسا التابعة لوزارة الدفاع، بهدف إنشاء مكتبات رقمية تدعم البحث العلمي في التعليم العالي¹.

انتقل هذا المشروع لاحقاً إلى أوروبا، حيث أطلقت مبادرات مماثلة مثل مشروع "ذاكرة ميموريا" (Mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية، وأرشيف نصوص أكسفورد، ومعهد تولون للأبحاث العلمية، إضافة إلى مؤسسات أخرى متخصصة في المعلوماتية. وركزت هذه المشاريع على حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني وفق معايير موضوعية ونوعية، مما أدى إلى إنشاء مكتبات رقمية ضخمة في العديد من الدول المتقدمة.

إن التحول الرقمي في المكتبات جاء استجابةً للتحديات التي فرضها التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال، حيث ساعدت هذه التقنيات على تحسين استراتيجيات المكتبات وتعزيز أدائها. وقد أدى هذا التطور إلى انتشار مصطلحات مختلفة مثل "المكتبة الافتراضية"، "المكتبة الإلكترونية"، و"المكتبة الرقمية"، إلا أن هذه التسميات بقيت محل جدل بسبب تعدد مفاهيمها. فقد أطلق ليكيلد على هذه المكتبات اسم "مكتبة المستقبل"، بينما وصفها إنكستر بأنها "مكتبة بلا ورق".

ومهما تعددت المسميات، فإن جوهر هذه المفاهيم واحد، ويتمثل في إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات لتنظيم الوثائق واسترجاع المعلومات. وقد فرضت بعض المصطلحات نفسها في أدبيات علم المكتبات والمعلومات، مثل "المكتبة الإلكترونية"، "المكتبة الرقمية"، و"المكتبة الافتراضية"، مما أدى إلى بعض الخلط بينها. ورغم شيوع هذه المصطلحات، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى توضيح دقيق، إذ تشير المكتبة الإلكترونية إلى مفهوم أوسع يشمل المواد الرقمية والمواد التي تتطلب أجهزة إلكترونية لقراءتها، مثل الفيديو وميكرو فيلم والكتب الرقمية².

ثانيا : تعريف الرقمنة :

مصطلح الرقمنة يعتبر مصطلح جديد نسبيا على مجتمعنا العربي ظهر لمواكبة التكنولوجيا الرقمية حيث اختلفت التعاريف المقدمة .

¹احمد الكبيسي، المرجع السابق، ص06.

²احمد الكبيسي، المرجع نفسه، ص06.

للرقمنة العديد من المفاهيم والتعاريف، لعل أبرزها أنه يتم تعريفها على أنها التحول الاجتماعي الناجم عن الاعتماد الهائل للتقنيات الرقمية لإنشاء المعلومات ومعالجتها ومشاركتها، وعلى عكس الابتكارات التكنولوجية الأخرى، تعتمد الرقمنة على تطور تقنيات الوصول إلى الشبكة وتقنيات أشباه الموصلات وهندسة البرمجيات والآثار غير المباشرة الناتجة عن استخدامها.¹

فينظر "تيري كاني" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب الدوريات التسجيلات الصوتية، الصور ، الصور المتحركة) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البتات (bits) ، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.²

مصطلح الرقمنة مثير للجدل، إذ يستعمل بمعان كثيرة مختلفة، تتفاوت ما بين التماسك المحدد والفضفاض المجرد فغالبا ما يستعمل هذا المصطلح من ناحية للدلالة ببساطة على تحويل المعلومات الخاصة بأي كيان معلوماتي محدد أو مجموعة من الكيانات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، كرقمنة كتاب أو مجموعة إحدى المكتبات مثلا؛

ونجد هذا الاستعمال على سبيل المثال من كثير من المشروعات الرقمنة التي تقوم بتنفيذها المكتبات وغيرها من المؤسسات، وذلك بهدف جعل المجموعات التناظرية قابلة للوصول إليها والتعامل معها عن طريق الانترنت، أو لحفظ الوثائق التي تهددها أخطار الدمار المادي في شكلها رقمي، وعلى الجانب الآخر للطبق نجد استعمال المصطلح المتصلة بالمفاهيم الأساسية للعصرية وتطوير مجتمع كوني يستند إلى الشبكات، وباستعمال المصطلح على هذا النحو تبدوا فكرة الرقمنة فكرة تاريخية، تضع الطرف الراهن للعالم في مقابل عصر ما قبل الحاسب.³

¹ محمد بوعتلي، ليلية سامي ، واقع المنصات الرقمية و تأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية ز قياسية ، مجلة الدبر، العدد 09 ، 2022، ص12.

² عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1، دار العلم و الايمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص160.

³ جون ماكيتري أوين، "المقالة العلمية في عصر الرقمنة"، مترجم، حشمت قاسم، الطبعة الأولى، المركز الرقمي للترجمة، 2011، ص149

الرقمنة هي تحويل المنتجات المادية، أو التناظرية إلى موارد رقمية، وتعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، في توافق مع أهداف المؤسسة، والعملاء حيث يمكن للمؤسسات التعليم العالي نقل منتجاتها، وعملياتها إلى السحابة أو الشبكة افتراضية لإتاحة الفرصة للوصول إلى المزيد من العملاء، بالإضافة أيضا إلى توفير التكاليف، أو التقليل من الآثار البيئية. والرقمنة شكل من أشكال إزالة المواد، حيث يسمح التحويل إلى التقنية الرقمية للمؤسسات والشركات بالاستفادة من الاتجاهات الناشئة مثل البيانات الضخمة، أو انترنت الأشياء .¹

تعرف الرقمنة بأنها التغير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، وهي حتمية ولا رجعية فيها وسريعة للغاية ومنتشرة في كل مكان، تشمل دوافع الرقمنة اختراقات التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات في سلوك الناس المواقف والتوقعات، حواجز منخفضة نسبيا أمام الدخول، وتوافر كميات ضخمة من رأس المال الاستثماري .²

وتعرف الرقمنة بأنها نظام متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال إدارية تقوم بها التكنولوجيا الرقمية والحديثة، فهي إستراتيجية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين، والمؤسسات والزبائن، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية في إطار إلكتروني حديث، من خلال استغلال أمثل للوقت والجهد .

تعرف كذلك الرقمنة على أنها العملية التي من خلالها يتم تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي، سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو أي شكل آخر.³

¹خوائرة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021،

² gerhardo swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, swit zerland,2017, p3

³ سالم باشيو، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية ، 2008، ص70.

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان.¹

و عليه نستنتج تعريف شامل للرقمنة اذ هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل التقليدي (ورقي أو تناظري) إلى شكل رقمي يمكن تخزينه، معالجته، واسترجاعه إلكترونياً. تتجاوز الرقمنة مجرد التحويل، إذ تشمل تحسين العمليات والخدمات عبر التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

ثالثاً: دوافع ومتطلبات تطبيق الرقمنة

تعتبر الرقمنة خطوة استراتيجية أساسية لتحسين كفاءة المؤسسات وتطوير أدائها في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي. ويركز هذا البحث على دراسة الدوافع التي تشجع على تطبيق الرقمنة، المراحل المختلفة التي يمر بها هذا التطبيق، والمتطلبات الأساسية لضمان نجاح عملية الرقمنة بشكل فعال ومستدام.

يمكن إحالة الرقمنة إلى عدة أسباب رئيسية، تعكس أهميتها في تطوير المؤسسات وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات:

1. **تعزيز الوصول إلى المعلومات:** تعد الرقمنة وسيلة أساسية لتسهيل وصول المستخدمين إلى مصادر المعلومات، سواء كان ذلك رغبة ملحة من قبل الأفراد في الحصول على المعلومات بسرعة ويسر، أو رغبة المؤسسات مثل المكتبات ومراكز الأرشيف في تلبية احتياجات المستخدمين بشكل أكثر فعالية. إذ توفر الرقمنة القدرة على الوصول إلى الموارد الرقمية من أي مكان وفي أي وقت، مما يعزز سهولة الاطلاع والبحث.²

2. **تحسين جودة الخدمات:** تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين من خلال إتاحة مصادر المعلومات الرقمية بشكل متكامل، بما يتوافق مع متطلبات التعليم والتعلم مدى الحياة. كما تساعد على توفير

¹حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، ص44

²فوزية، خيثر، رقمنة الأرشيف في الجزائر: إشكالية والتنفيذ. أرشيف والية الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، 2008، ص6.

وسائل تفاعلية تمكن المستفيدين من البحث والوصول إلى المعلومات بسرعة أكبر، ما يعزز تجربة المستخدم ويزيد من كفاءة العمليات المؤسسية.

3. تطوير البنية التحتية والقدرات الفنية: تتيح الرقمنة للمؤسسات فرصة لتحديث بنيتها التحتية التقنية وتعزيز إمكانيات فريق العمل من حيث الكفاءات الفنية والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. هذا التطوير لا يقتصر على الأجهزة والبرمجيات فحسب، بل يشمل أيضاً رفع مستوى المهارات الرقمية للكوادر البشرية.

4. إقامة الشراكات الاقتصادية والمؤسسية: تفتح الرقمنة المجال أمام المؤسسات للبحث عن شراكات مع جهات أخرى، للاستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة. مثل هذه الشراكات تتيح تقاسم الموارد والخبرات، وتحقيق تكامل أكبر في إنتاج وإتاحة المعلومات الرقمية، ما يعود بالنفع على جميع الأطراف المشاركة.

5. تعزيز العمل التعاوني والإنتاج المشترك: تسهم الرقمنة في تنمية ثقافة العمل التعاوني بين المؤسسات، حيث يمكن لمؤسسات متعددة التعاون في إنتاج مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكة الإنترنت. هذا النهج يعزز تبادل المعرفة ويزيد من قيمة المحتوى الرقمي المتاح للمجتمع بشكل عام.

6. الاستفادة من التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية: يعد تسارع التطور التكنولوجي وتراكم المعرفة من الأسباب الجوهرية للرقمنة، إذ تمكن التقنيات الحديثة المجتمع من الاستفادة من فوائد كبيرة، مثل تحسين أداء المؤسسات، فتح فرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا، تسهيل الإجراءات الإدارية، والاستفادة من المميزات التقنية على المستوى الدولي. كما تسهم هذه التطورات في تعزيز الابتكار وتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة للمستفيدين¹.

المطلب الثاني : خصائص الرقمنة في المؤسسات و أهدافها ومراحلها

تسعى المؤسسات الصحية من خلال الرقمنة إلى تحسين كفاءة خدماتها وتسهيل الوصول إلى المعلومات، بما يعزز جودة الرعاية الصحية ويزيد من سرعة ودقة العمليات الإدارية والطبية. ويهدف هذا

¹مليفة بزخاري، سمير يحياوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة الشبكات الالكترونية لبلدية البويرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2022، ص459.

المطلب إلى استعراض خصائص الرقمنة داخل المؤسسات الصحية وأهدافها الرئيسية التي تساهم في تطوير الأداء وتحقيق الفعالية المؤسسية.

أولاً: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة لتطوير وتحسين العمليات الرقمية في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه الخصائص¹:

- **تقليص الوقت**: تمكن التكنولوجيا من إنجاز العمليات بسرعة عالية، مما يسهل الوصول إلى المعلومات بكفاءة أكبر ويجعل الفضاءات الرقمية مترابطة بسهولة.
- **تقليص المساحة**: توفر وسائل التخزين الحديثة القدرة على حفظ كميات كبيرة من البيانات مع سهولة وسرعة الوصول إليها.
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة**: يسمح التعاون بين الإنسان ونظم الذكاء الاصطناعي بتطوير المعرفة وتحسين التحكم في عمليات الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال**: تعتمد الرقمنة على شبكات متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات بين المستخدمين والمصنعين ومنتجي التكنولوجيا.
- **التفاعلية**: تمكن المستخدمين من إرسال واستقبال المعلومات في الوقت ذاته، مما يعزز التواصل الفعال بين الأفراد والأنظمة.
- **اللاتزامية**: تتيح استقبال الرسائل والمعلومات في أي وقت، دون الحاجة لتزامن جميع المشاركين.
- **اللامركزية**: تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستقل، بحيث لا يمكن لأي جهة واحدة التحكم في توقفها.
- **قابلية التوصيل**: تسمح الأجهزة المختلفة، بغض النظر عن الشركة المصنعة أو بلد الإنتاج، بالتواصل والارتباط على مستوى عالمي.

¹ بريزة بوزعيب، الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوإقتصادية و التنمية الإدارية ، المجلد 05، العدد02، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر ، 2022، ص71.

- **قابلية الحركة والتنقل:** تتيح الوصول إلى المعلومات والخدمات الرقمية أثناء التنقل عبر أجهزة متعددة مثل الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية.
- **قابلية التحويل:** تسمح بنقل وتحويل البيانات بين الوسائط المختلفة، مثل تحويل الصوت إلى نص مكتوب أو العكس¹.
- **اللامكانية:** تمكن من توجيه الرسائل إلى فرد أو مجموعة محددة بدلاً من بثها لعامة الناس، مما يعزز التحكم في الاتصال.
- **الشيوع والانتشار:** تتيح الرقمنة التوسع لتغطية نطاقات أوسع، مما يسهل وصول المعلومات إلى مناطق متعددة حول العالم.
- **العالمية:** تعمل التكنولوجيا الرقمية في بيئة مترابطة عالمياً، مما يتيح تدفق المعلومات ورأس المال عبر مختلف الدول والمناطق.

ثانياً: اهداف الرقمنة

- يتطلب السؤال عن سبب الرقمنة توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال هذه العملية، والتي تتوزع على عدة مستويات²:
- **الحفظ:** تُعد الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف مقارنة بالوسائط الورقية التي تواجه مخاطر متعددة، ما يضمن الحفاظ على المعلومات بشكل أفضل.
 - **التخزين:** توفر الرقمنة القدرة على تخزين كميات هائلة من البيانات، حيث يمكن لأقراص رقمية مثل الـ DVD استيعاب آلاف الصفحات، مما يوفر المساحات ويزيد من كفاءة التخزين.
 - **الانقسام:** بفضل الشبكات، وخاصة الإنترنت، يمكن لمئات الأشخاص الاطلاع على نفس الوثيقة في الوقت ذاته، مما يسهل التعاون وتبادل المعلومات¹.

¹ بريزة بوزعيب، المرجع السابق، ص72.

² مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع وتطلعات للمستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام مهني وتقني، قسنطينة 2، جامعة منتوري، 2005-2006، ص82.

- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: النظم الرقمية تتيح استرجاع المعلومات خلال ثوانٍ بدلاً من دقائق، كما تسهل الوصول إلى المواد المكتبية والوثائق بسرعة وفعالية.
- توصيل المعلومات دون تدخل بشري مباشر: تمكّن الرقمنة من إيصال المعلومات والخدمات للمستفيدين بطريقة آلية وسلسة.
- تحقيق عوائد مادية: يمكن بيع المنتجات الرقمية أو إتاحتها على الشبكات، بهدف تغطية جزء من التكلفة وضمان استمرارية العمليات، وليس بالضرورة للربح التجاري المباشر.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية: الرقمنة تسهم في خفض التكاليف المرتبطة بالعمليات الإدارية وتحسين كفاءة العمل.
- زيادة كفاءة الإدارة: تحسين تعاملات الإدارة مع المواطنين والشركات والمؤسسات بشكل أكثر تنظيمًا وفعالية.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء: تمكن الرقمنة من معالجة معاملات عدة عملاء في وقت واحد، بدلاً من الاكتفاء بالقدرة المحدودة للإدارة التقليدية، وتقليل وقت الانتظار في الصفوف الطويلة.
- التخفيف من العلاقة المباشرة: تقليل التأثير الشخصي أو النفوذ على إنجاز المعاملات، بما يضمن عدالة وشفافية أكبر.
- القضاء على البيروقراطية الجامدة: تسهيل تقسيم العمل والتخصص، وتحسين تنظيم العمليات الإدارية.
- تعزيز الجودة الشاملة: الالتزام بمبدأ الجودة الشاملة في إدارة العمليات والخدمات، بما يتماشى مع المفهوم الحديث للجودة².

ثالثاً: المراحل المختلفة لتطبيق الرقمنة

تمر عملية الرقمنة بعدة مراحل أساسية لضمان نجاحها واستدامتها، وهي كما يلي:

¹ حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، ص44

² محمد روة، حميد بوزيد، دور الرقمنة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية في الجزائر "اقتراح نموذج المنصة الرقمية لتسيير ومتابعة برامج التنمية المحلية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 12، العدد 02، المركز الجامعي، ميله ن الجزائر، 2025، ص731-732.

***المرحلة الأولى: التخطيط المبدئي:** تركز هذه المرحلة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات النظرية حول الرقمنة لفهم الديناميكيات والآليات التي تحرك هذه التقنيات، بالإضافة إلى استكشاف المشاريع والمبادرات القائمة في مجال إدارة المعلومات والمشاريع الربحية الأخرى. تهدف هذه المرحلة إلى تحليل الفرص والتهديدات المرتبطة بالمشروع ودراسة جميع المجالات ذات الصلة. ومن أهم الأنشطة في هذه المرحلة¹:

- تعيين مدير المشروع ولجنة المشروع ومدير فني ذو خبرة.
- وضع الأهداف العامة للمشروع والتكلفة المالية المبدئية.
- إعداد طلبات العروض ومواصفات المشروع للموردين.
- وضع خطة واضحة للمواد التي ستتم رقمتها والخطة القانونية والتشريعية المتعلقة بها.
- تحديد المعايير الفنية للرقمنة (مثل الوضوح، التباين، أنواع الملفات).
- إنشاء خطة تقويمية لمتابعة سير المشروع في كل مرحلة.
- شراء التجهيزات وتجهيز مكان الرقمنة.
- وضع رؤية لضبط الجودة وحفظ البيانات الرقمية.
- توثيق جميع القرارات المتخذة لتصبح وثائق إدارية مهمة.
- وضع خطة استراتيجية شاملة للرقمنة.

***المرحلة الثانية: اختيار الموارد للرقمنة:** تتطلب الرقمنة موارد مالية وبشرية كبيرة، بالإضافة إلى خبرة وكفاءة عالية، لذلك تهدف هذه المرحلة إلى تحديد "ماذا نرقمن؟" وفقاً للأهمية والموارد المتاحة. وتشمل هذه المرحلة²:

- أهمية الاختيار: مراعاة التكاليف العالية والقدرة على متابعة التحديثات والتطورات التكنولوجية.
- التوثيق: التأكد من أن الوثائق موثقة بشكل جيد وتتوافر حولها المعلومات الكافية.

¹صليحة بن غلة ، واقع الرقمنة في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي ، المجلد 9، العدد 02، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2025، ص1227.

²محمد روة ، حميد بوزيد، المرجع السابق، ص732.

*المرحلة الثالثة: البدء في عملية الرقمنة: تنفيذ عملية الرقمنة يمكن أن يتم بثلاث طرق:

1. الاعتماد على الموردين الخارجيين¹.

2. الاقتصار على إمكانيات المؤسسة الداخلية.

3. الجمع بين إمكانيات المؤسسة والموردين معاً.

*المرحلة الرابعة: الترميز (التكويد): تهدف هذه المرحلة إلى تحويل الوثائق إلى شكل إلكتروني مهيكّل باستخدام رموز يفهمها الحاسوب، بحيث تصبح البيانات قابلة للمعالجة والتبادل بين الحواسيب المختلفة.

*المرحلة الخامسة: إتاحة الوثائق المرقمنة: بعد الانتهاء من جميع العمليات الفنية والتقنية، يتم نشر الوثائق والمعلومات المرقمنة، غالباً عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة أو المنصات الرقمية المعتمدة.

*المرحلة السادسة: استراتيجية الحفظ الرقمي: يكتسي الحفظ الرقمي أهمية كبيرة لأنه يمتد على المدى الطويل ويحتاج لموارد وجهود كبيرة. لضمان نجاحه، يجب مراعاة المعايير الفنية في كل جزئية، مع الانتباه للتحديات التالية:

- تقادم ملفات البيانات المستخدمة.
- تقادم الوسائط التخزينية.
- تقادم الأجهزة المادية والبرمجية المستخدمة في الوصول إلى البيانات.

المطلب الثالث : فوائد الرقمنة وأبعادها المختلفة

تكتسب الرقمنة أهمية كبيرة في المؤسسات لما توفره من أدوات حديثة لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل، وهو ما يجعل دراسة فوائد الرقمنة وأبعادها المختلفة أمراً ضرورياً لفهم أثرها على الإدارة. يتناول هذا المطلب أولاً أبرز فوائد الرقمنة، ثم يستعرض ثانياً أبعادها المتعددة على المستويين المؤسسي والفردى.

أولاً : فوائد الرقمنة

¹دندن جمال الدين، آفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد (خاص)، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2023، ص59.

تعتبر الرقمنة أداة أساسية تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين أداء العمليات على مختلف المستويات، و نوجز اهم فوائدها في النقاط التالية: ¹

1. الفوائد الاقتصادية: تساهم الحكومة الإلكترونية في توفير المال والوقت والجهد لجميع الأطراف المتعاملة معها، وتقليل المصاريف الكبيرة التي كانت تُنفق في النظام التقليدي. كما تدعم برامج التطوير الاقتصادي من خلال تسهيل التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ما يزيد من العائد الربحي. بالإضافة إلى ذلك، توفر الحكومة الإلكترونية فرصاً وظيفية جديدة في مجالات مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية الرقمية وأمن المعلومات. كما تعمل على توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، ما يقلل من التشتت والازدواجية في الإجراءات التقليدية، ويفتح قنوات استثمارية جديدة عبر التكامل مع التجارة الإلكترونية باستخدام نفس التطبيقات وتبادل البيانات داخلياً.

2. الفوائد الإدارية: تساهم الحكومة الإلكترونية في تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. كما تساعد على القضاء على البيروقراطية والروتين المرتبط بالحكومة التقليدية، مما يسرع تنفيذ الإجراءات الإدارية ويختصر الوقت. وتخلق بيئة عمل جديدة بقواعد واضحة ومختلفة تماماً عن النظام التقليدي، مع تعزيز العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود تحت مفهوم إداري موحد.

3. الفوائد الاجتماعية: تعمل الحكومة الإلكترونية على بناء مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات. كما تسهل وتسريع التواصل الاجتماعي باستخدام التطبيقات الرقمية المختلفة مثل البريد الإلكتروني، وتدعم تفعيل الأنشطة الاجتماعية المتنوعة من خلال الاستفادة من هذه التطبيقات ².

ثانياً: ابعاد الرقمنة

يشكل التحول الرقمي نقلة نوعية في عمل المؤسسات العامة، حيث يوفر حلولاً مبتكرة على عدة أبعاد أساسية ¹:

¹ مهري سهيلة تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية - أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق دراسة ميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة المؤسسة سونطراك، معهد علم المكتبات والتوثيق قسم تقنيات أرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري فسنطينة 2 الجزائر 2014-2015، ص 35.

² حميدوش علي، بوزيدة حميد المرجع السابق، ص 44

- **الرقابة الرقمية:** يفرض التحول الرقمي تحديات جديدة في مجال الرقابة والأمن السيبراني، إذ قد تؤثر التقنيات الحديثة على شفافية العمليات وحرية تبادل المعلومات. كما أن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة البيانات وتقديم الخدمات يزيد من مخاطر الاختراقات الأمنية، ما يستدعي تطوير آليات حماية متقدمة.
 - **العمليات الرقمية:** تشمل إدارة وتنظيم الأنشطة المختلفة للمنظمة عبر الوسائل الرقمية أو الإنترنت، بهدف الحفاظ على سير العمل بسلاسة وفعالية. كما تتيح هذه العمليات جمع واستخدام البيانات المتعلقة بالعملاء، وتحسين المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية واستمرارية الخدمات، بما يدعم الأداء المؤسسي بشكل عام.
 - **الاتصال الرقمي:** يشير إلى تبادل المعلومات إلكترونياً بين الأفراد أو الكيانات باستخدام أدوات وتقنيات رقمية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني والرسائل الفورية ومنصات الوسائط الاجتماعية. ويعد الاتصال الرقمي عنصراً أساسياً لتسهيل التفاعل السريع، ونقل المعرفة، وتبادل الأفكار على نطاق واسع، كما يساهم في تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسات وبينها.
- وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، فإن هذه الأبعاد الثلاثة لا تخلو من تحديات مرتبطة بالثورة الرقمية، ما يستلزم استراتيجيات مناسبة لمواجهة المخاطر وتحقيق أقصى استفادة من الفرص الرقمية المتاحة².

¹ سيل ساحل سليمان الديبسية، أثار الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة جرش، 2024، ص 25-26.

² سيل ساحل سليمان الديبسية، المرجع السابق، ص 25-26.

المبحث الثاني : ماهية التحديث الإداري

يمثل التحديث الإداري إحدى الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسات، حيث يسعى إلى تطوير الأساليب والهياكل الإدارية لمواكبة المتغيرات الحديثة. يركز هذا المبحث على دراسة ماهية التحديث الإداري، بدءاً من تعريفه وأهميته، مروراً بخصائصه المميزة، وانتهاءً بالآليات التي تُعتمد لتطبيقه بفعالية داخل المؤسسات. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للتحديث الإداري أن يسهم في تحسين التنظيم الإداري وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

المطلب الأول : المقصود بالتحديث الإداري و أهميته

يتناول هذا المطلب دراسة التحديث الإداري من منظور شامل، موضحاً كيفية تحديث الإدارة من خلال عمليات الإصلاح، وتعريف التحديث الإداري، إلى جانب استعراض أهم أسباب وأهمية هذا التحديث في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. يهدف المطلب إلى توضيح الدور الحيوي للتحديث الإداري في تطوير أساليب العمل وتحقيق فعالية الإدارة الحكومية.

أولاً: لمحة عن تحديث الإدارة

اتجهت الجزائر نحو تحديث الإدارة عبر إصلاحات مستمرة تهدف لمعالجة الاختلالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية، وتعزيز قدرة الإدارة الحكومية على قيادة التنمية الشاملة. شملت هذه الإصلاحات إنشاء هيئات متخصصة مثل المديرية العامة للتنظيم والإصلاح الإداري (1966)، وكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري (1982)، ولجنة وطنية للإصلاح الإداري (1983)، ومحافظة الإصلاح والتحديث الإداري (1984)، بالإضافة إلى مشاريع قانونية وتنظيمية لاحقة كمرسوم 88-1315 (1988) ومشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية (1999) والمديرية العامة للإصلاح الإداري (2003)، وصولاً إلى إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته (2006)، وذلك لتحسين الأداء الإداري، تبسيط الإجراءات، وتقريب الإدارة من المواطنين.¹

¹قاسمي، عبد الرحمان. الإصلاح الإداري في الجزائر: التجربة والتحديات. الجزائر: دار الفكر العربي، 2015، ص. 45-46.

ثانيا: تعريف التحديث الإداري

إنه من الصعب جدا أن تناول موضوع التحديث الإداري بعيدا عن فهم المعوقات التي يمكن أن تجعل من تجسيد هذا التحديث أمرا صعب المنال. لذلك سنقف في هذا العنصر عند فهم التحديث الإداري ومعوقاته.

يتمثل التحديث الإداري في إدخال التحسينات للأساليب والأدوات الإدارية الحالية والتأكد من صلاحيتها على كل المستويات، والسماح بالتقدم الفني الذي يراعي طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، واستخدام طرق حديثة لاستيعاب المتغيرات المجتمعية وتحقيق التنمية الشاملة".¹

والهدف من التحديث هو إزالة الخلل الحاصل في النظام الإداري جراء تقادم أساليب الإدارة وعدم مواكبتها لتغيرات بيئتها.

هذا، ويرتبط مفهوم التحديث الإداري بصور وثيقة بالإصلاح الإداري، والذي يعرف على أنه " مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات المختصة والمواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن نبنى أحدث المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة العصري في إطار الإدارة العامة".²

التحديث الإداري هو عملية مستمرة لإعادة هيكلة وتنظيم الوظائف الإدارية داخل الجهاز العام بهدف تحسين الأداء، وتطوير نظم العمل، ورفع مستوى الفعالية والاستجابة للمستجديات البيئية والسياسية والاقتصادية.³

كما يعرف بأنه عبارة جهود منهجية تُبذل لإدخال أساليب وأدوات وتقنيات حديثة في العمل الإداري، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق تفاعل إيجابي مع المواطنين.¹

¹ سيدي محمد ولد محفوظ، الإدارة و إشكالية التنمية في موريتانيا: دراسة مسار الإصلاح الإداري 1960-2000، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر ، 2001، ص11.

² رندة اطوان ، الإصلاح و التحديث الإداري، المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء، 2000، ص39.

³ الموسوي، عادل، الدراسات الإدارية الحديثة. دار الفكر العربي، 2019، ص. 112.

ثم ان التحديث الإداري هو عملية تحويل الأنظمة التقليدية داخل الإدارة العامة إلى نظم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، عبر تبني ممارسات الإدارة الحديثة مثل اللامركزية، التقييم المستمر للأداء، وتحفيز الابتكار داخل الجهاز الإداري.²

كما يعرف بأنه التدفق النظامي الذي يهدف إلى تطوير الوظائف والهياكل الإدارية والتقنيات المستخدمة في الإدارة العامة من أجل تحسين فاعلية الأداء الإداري، وتسهيل اتخاذ القرار، وزيادة مستوى الشفافية والمساءلة.³

و هو ايضا مجموعة الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة " ، كما يعتبر إستعمال آليات لعقلنة الأداء العمومي، أي ضبطها وفق مقومات الحكم الراشد، ويتطلب التحديث : التكيف مع التطورات عصرنة وسائل وأساليب التسيير، إدخال منطق الجودة في الآلة التسييرية.⁴

فالتحديث الإداري يعني جعل الإدارة ناجعة في التسيير بحيث تتمكن من الرد على أكبر عدد من طلبات المجتمع فيصبح هذا ضروريا لإنعاش المرفق العام والإهتمام بالعنصر البشري بإعتبار المواطن : (فاعل يحدد هوية الخدمة العمومية، يشارك في صناعة السياسة العامة، يساهم في إنتاج الخدمة العمومية والمؤشر التقييمي لدى نجاحتها وجودتها، وهذا ما نعر عليه بمفهوم الجودة العمومية " تحقيق رضى المواطن ").⁵

¹ الأمم المتحدة – لجنة الأمم الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (UN-ESCWA) تحديث الإدارات العامة في المنطقة العربية لتحقيق أهداف التنمية. منشورات UN-ESCWA ، 2020 ، ص. 23.

² Machiavelli, F. *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. École nationale d'administration publique (ENAP), 2021, p34.

³ Rivero, R., & Sayabek, Z. *Administrative modernization and sustainability in Latin American public management*. Sapienza International Journal of Interdisciplinary Studies, 2024, p80.

⁴ ناصر محمد الصانع، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ن الأردن ، 1986، ص737..

⁵ Guerid Djamel .Culture d entreprise. Edition crasc.1997.p91.

و عليه و من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج ان التحديث الإداري هو عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تطوير الأداء الإداري للمؤسسات من خلال إدخال أساليب وأدوات وتقنيات حديثة، وتحسين الهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية، وتبني ممارسات الإدارة الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، الرقابة المستمرة، وتحفيز الابتكار، مع مراعاة المتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ويهدف هذا التحديث إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري، تحسين جودة الخدمات المقدمة، تسريع اتخاذ القرار، وتعزيز المرونة المؤسسية والاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات، بما يحقق التنمية الشاملة والاستدامة المؤسسية.

ثالثا: أسباب وأهمية التحديث الإداري

قبل تناول العوامل المؤثرة في التحديث الإداري، من الضروري الإشارة إلى أن فهم هذه العوامل يساعد على إدراك الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات أثناء محاولتها تطوير أساليبها وأساليب إدارتها بما يتماشى مع المستجدات البيئية والتنظيمية.

أ-أسباب التحديث الإداري:

*أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوب عملها على المنظمة، وأي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب حتما سيؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة، هذا التغيير بدوره يخلق حالة عدم التوازن للمنظمة والأفراد والعاملين، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى العمل على تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التحديد من جهة أخرى.¹

*أسباب هيكلية: إن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فمن خلاله توضع التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. وعليه، فإن التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي سيقود إلى التغيير في المنظمة. وقد بين Daft أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى أحيانا بإعادة تنظيم العمل تشمل

¹قرايري نور الدين ، التجديد الإداري و تطوير المنظمات ، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الابتكار ، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر ، الجزائر ، 2021-2022، ص57.

تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المنظمات، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك طرح الأفكار القديمة التقليدية جانباً فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل .

***أسباب بيئية:** بما أن البيئة تتراوح بين الاستقرار والاضطراب، فإن أغلب منظمات الأعمال الحديثة باتت البيئة الخارجية تمثل أهم مصادر التغيير لديها لكونها ترتبط بعدد من العوامل بما في ذلك الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها فهي إذا تأثرت بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة، فإن هذه الأخيرة سوف تدفع المنظمات للبحث عن أساليب للتكيف مع التغيير والتجديد في المنظمة بغية الحفاظ على بقائها واستمراريتها¹.

***أسباب تقنية أو تكنولوجية:** على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة، فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر لدرجة كبيرة بمستوى التغيير التكنولوجي، فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد، المكننة وبلوغ درجة الأتمتة، ومتطلبات التجارة الإلكترونية هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد، وبالتالي الحاجة للتغيير لمواكبة هذه المستجدات .

***أسباب اجتماعية ونفسية:** بالإضافة إلى ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي في المنظمة، فإن للعوامل النفسية والاجتماعية دوراً مهماً في تنفيذ عملية التحديث الإداري أو مقاومته. هذه العوامل أجبرت معظم قادة المنظمات الحديثة للبحث عن أساليب تحسين جودة حياة موظفيها وإدارة الصراع التنظيمي قصد تحقيق أهداف التغيير لديها والتقليل من مقاومة التغيير .

2-أهمية التحديث الإداري:

- التحديث الإداري يساهم في خلق الإبداع التنظيمي القائم على المعرفة بحيث يعتبر مصدر إنتاج الميزة التنافسية التي تساعد المنظمة على أن تكون مرنة ومتكيفة وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

¹ ربحي مصطفى عليان ن إدارة التغيير ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،م الأردن، 2015، ص70.

- وفقا لنظرية النظم، يعتبر التحديث عملية منظمة تعتمد على مجموعة من المدخلات والمخرجات، فمدخلات المنظمة غير الملموسة تُجرى عليها عمليات التحديث لإنتاج مخرجات ذات قيمة أعلى تمكن المنظمة من الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية¹.
- إن تبني التحديث قد يكون ضرورة حتمية لاستمرار المنظمة وبقائها في المنافسة، أو قد يكون وسيلة للتميز

المطلب الثاني : خصائص التحديث الإداري

إن قدرة المنظمة على التحديث الإداري تستند إلى مزيج من الخصائص التنظيمية التي تمكنها من التعلم والابتكار، والتي تنتج بدورها الاستدامة في بيئة يكتنفها التغير والمنافسة العالية. ومن ثم، فمن الضروري التركيز على مجموعة من النقاط التي تمثل الخصائص الأساسية لقدرات التحديث الإداري والتي حددها Poyhonen (2004) الرائد في مجال البحث حول التحديث التنظيمي، وهي كالآتي²:

- 1 -الإستباقية: الانتباه للتغيرات البيئية والاستفادة منها، والتعامل معها بإيجابية مع تبني المخاطرة والمشاركة في التغيرات.
- 2 -قائمة على المعرفة: تعتمد القدرات على الموجودات الفكرية مثل المعرفة والمهارات والكفايات، ويرتبط التعلم والابتكار بهذا التوجه.
- 3 -التوجه نحو المستقبل: قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء المستقبلية والتنبؤ بها.
- 4 -المنهجية: التقييم المستمر للأهداف والسياسات والممارسات والهياكل، مع تنظيم الإمكانيات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف.

¹حكيم بن جروة، دراسة نظرية الاستراتيجية و مداخل التغير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد 1، المجلد 1، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017، ص17.

²Pöyhönen Aino.(2004). Renewal ability of organizations: Combining effective maintenance, Incremental development and radical innovation in knowledge-based organizations, 2004, p 15.

5 -استراتيجية :تطبيق القدرات على العناصر الأساسية للإستراتيجية بهدف تقليل التهديدات وتعظيم الفرص.¹

6-الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة :

- الاهتمام بالبيئة الخارجية والتفاعل معها .
- استثمار التقنيات الحديثة لتطوير نظم المعلومات وتحسين الأداء .
- بناء القدرات التنافسية وتعزيز الابتكار .
- المرونة في الهياكل والإجراءات والتكيف مع التغيير .
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المعرفية وإلغاء الأنشطة غير الفعالة .
- وضع خطط مرنة واستعداد دائم للتعامل مع المخاطر .

المطلب الثالث : الأساليب الحديثة التحديث الإداري

يعد التحديث الإداري محورا أساسيا لتحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءتها التشغيلية، ويعتمد على آليات متعددة تمكن الإدارة من تطوير نظمها وأساليب عملها. يتناول هذا المطلب أهم هذه الآليات، بدءاً بالإدارة بالأهداف، مروراً بإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية، وإدارة المعرفة، وانتهاءً بمفهوم ذكاء الأعمال وأدواره في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الفعالية المؤسسية.

أولا : الإدارة بالاهداف

1-تعريف الإدارة بالاهداف

يعتبر بيتر دروكر " Peter DRUCKER من أوائل الباحثين الذين أبرزوا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة 1954 في كتابه "ممارسة الإدارة"، حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الأهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة، والذي ينبغي تطويره وجعله قابلا للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو

¹علي حسون الطائي، سندس محسن الكبيسي، قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية ، بحث تحليلي مقارن في بعض مستشفيات بغداد،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 88، جامعة بغداد، 2016، ص49.

مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، وأن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هي من الأساليب التي تحقق ذلك.¹

ويعتبر الأمريكيون أول من استخدم هذا أسلوب الإدارة بالأهداف، ثم طبق في بريطانيا وباقي الدول الأوربية، وقد تم تطبيق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام، حيث بدأ استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1970، وقد تم تعميمه على جميع الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفدرالية آنذاك، ثم استخدم هذا الأسلوب محليا داخل كل ولاية استجابة لمطالب المواطنين .

اختلف الباحثون في ميدان التسيير حول تعريفهم لأسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى هذا الأسلوب، فمنهم من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يرى أنه أداة لتقييم الأداء، في حين يرى باحثون آخرون أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة جديدة للإدارة، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:²

"هي أسلوب من أساليب الإدارة، يمكن للمنظمة من خلاله تحديد أهداف معينة والعمل على الوصول إليها، وهذا من خلال المجالات الأساسية للاختصاص، وكذا تحديد مسؤولية هذه الإدارة والأقسام والأفراد خلال فترة زمنية محددة.³

"هي أسلوب يركز الاهتمام على الانجاز وتحقيق المهام، يزود بإطار واضح ومنطقي لتحقيق ذلك الانجاز، حيث تساعد تلك الفلسفة على تطوير الدوافع لدى الأفراد وتحسين القيادة في المنظمة.¹

¹ هبة بنت حمزة سعيد الفحطان ، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة ام القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في المعيار الثاني، السلطات والإدارة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى ، المملكة العربية ، السعودية، 2014، ص11.

² موسى بن سليمان الحربي سعد الحربي، دور الإدارة بالاهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2008، ص9-10.

³ احمد إبراهيم احمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي :الهندسة الإدارية -الإدارة بالأهداف-إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر، 2011، ص174.

"هي إدارة تحتوي على أهداف أو نتائج متوقعة محددة وواضحة المعالم، مستغلة في ذلك الوقت والموارد البشرية والمادية أفضل استخدام وهذا من خلال وسائل وبرامج لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج المحققة.²

انطلاقاً من التعاريف السابقة، نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب أو منهجية إدارية يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وهذا بمشاركة الرئيس مع الرؤوسين قصد تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، ويتم ذلك في إطار منطقي ومنظم يحدد فيه الوقت اللازم، وهذا بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وهي تأخذ الأبعاد التالية³:

- **الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:** فهي تركز على الأسلوب المعتمد في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث يقوم كل من الرئيس والرؤوس بتحديد الأهداف ومجالات المسؤولية ومعايير الأداء.
- **الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:** هي منهج إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج، بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف، وعلى الكيفية التي يتم بواسطتها قياس هذه النتائج (شبير، 2015).
- **الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية:** تطرح الإدارة بالأهداف فلسفة وتصوراً عن ممارسة الوظيفة الإدارية والسلوك الإداري في المؤسسات، وهي تعكس طريقة إيجابية في الإدارة تركز على التنبؤ بالمستقبل، وتستجيب للمؤثرات والمتغيرات التي تقع فيه، كما تمثل فلسفة قائمة على التغيير والتحسين المتواصل لأداء الفرد والمؤسسة ككل.
- **الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي:** هي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسات في تحقيق أهدافها كأساس للكفاءة، وبين حاجة المدراء إلى التحفيز والمشاركة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتشخيص العراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف والتغلب عليها.⁴

¹ لخضر مرغاد، حدة راييس، الإدارة بالاهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الاعمال، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص27.

² زيد منير عبودي، الإدارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص17.

³ هشام سفيان صلواتشي، بودة يوسف، فوزي غيدوش، اثر أسلوب الإدارة بالاهداف على أداء وظائف و أنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبات و المجنات في ولايات الوسط الجزائرية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، د ت، ص252.

⁴ هشام سفيان صلواتشي، بودة يوسف، فوزي غيدوش، المرجع السابق، ص252.

من خلال ما سبق، نستنتج أن الإدارة بالأهداف نظام وفلسفة إدارية تعمل على إبراز مشاركة الأفراد في عملية التسيير، وهذا من خلال مساهمة المرؤوسين في عملية صناعة القرارات جنبا إلى جنب مع رؤسائهم بصفة دورية ديناميكية .

2- إيجابيات و عيوب الإدارة بالأهداف

أ- إيجابيات الإدارة بالأهداف : و تتمثل في النقاط التالية :¹

- زيادة فعالية عملية التخطيط تتحقق من خلال إشراك جميع الأفراد في مناقشة الأهداف واختيار البدائل الأنسب لمعالجة المشكلات المطروحة في العمل. كما يساهم هذا النظام في تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها، مما يعزز الانسجام والتفاهم المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة، بفضل تفعيل عنصر الاتصال وتدفق المعلومات بسرعة ودقة.
- يعمل النظام على تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف، واعتماد أسلوب التعاون في حل مشكلات العمل والتدريب على مواجهتها. كما يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويزيد من إنتاجية المؤسسة، مع ضمان أن التنظيم على مختلف المستويات يتم بوعي عميق بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- يفيد النظام الرؤساء من خلال إيضاح ما تتوقعه منهم الإدارة العليا، مما يعزز التلاحم مع مرؤوسيهـم. بالإضافة إلى ذلك، يوفر النظام معايير موضوعية لتقييم الأداء، إذ يركز على الإنجازات أكثر من السمات الشخصية للأفراد، مما يجعل معايير القياس والتقييم أكثر فعالية، شرط توفر دقة عنصري القياس والتقييم.
- تُعد الإدارة بالأهداف فلسفة حديثة ومتطورة في مجال الإدارة، إذ تشكل مدخلاً جديداً يجمع بين أساليب المدارس الكلاسيكية التي تركز على الفرد العامل واتجاهات الإدارة الحديثة، بحيث تتكامل هذه الأساليب بشكل نادر التوافر في غيرها من مداخل الإدارة.

ب- عيوب الإدارة بالأهداف:

رغم الفوائد العديدة لنظام الإدارة بالأهداف، فإن تطبيقاته كشفت عن بعض الجوانب السلبية:¹

¹تونسـي اسمهان ، بن الدين احمد، اثر الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية ، حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار، مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 10، العدد 02، جامعة احمد دراسة ، ادرار ، الجزائر ، 2022، ص07.

- تكمن إحدى أهم المشكلات في تعلم المديرين كيفية تطبيق هذا النظام بشكل فعال، حيث أظهرت الدراسات أن أكبر الصعوبات تكمن في تحديد الأهداف لكل منصب إداري وتحديد مقاييس قياس النتائج المطلوب تحقيقها .
- يتطلب تطبيق النظام مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة إلى الحفاظ على هياكلها وأساليبها التقليدية، ما يجعل تطبيق النظام فيها صعباً، إذ يراها النظام كتنظيم يتكيف مع الأهداف .
- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوفره النظام بين الرئيس ومرؤوسيه، والذي يشجع على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف، على أنه يقلل من سلطتها ونفوذها، حيث قد يؤثر المرؤوسون على القرارات المتخذة .
- يهتم النظام بالأهداف طويلة المدى والاستراتيجيات، ما يتطلب قدرة لدى الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومتوافقة مع الإمكانيات الفعلية للمؤسسة، وهو أمر ليس سهلاً دائماً .
- يتطلب النظام توفر جميع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الأهداف، وهو ما قد يكون صعب التحقق منه في بعض الدول النامية².

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

1-تعريف إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف محدد وشامل لإدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريفها وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومن هنا تعددت التعاريف والتي مجملها شكلت الإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث:

قام ستيفن كوهن ورونالد براند Ronald Brand et Steven Cohen بتعريفها على النحو التالي:

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

¹محمد سرور الحري، الإدارة الحديثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2014، ص174.

²تونسي اسمهان ، بن الدين محمد، المرجع السابق، ص07.

الجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تنطلق من البحث عن احتياجات الزبائن ليتم تسخير كل الإمكانيات بما يسهم في تحقيق الجودة في كل مراحل وأنشطة المؤسسة للوصول إلى تقديم خدمات أو منتجات ترضي احتياجات العميل.

عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل².

ركز هذا التعريف على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل للوصول إلى التحسين المستمر ومن ثم تحقيق الجودة.

عرفها معهد التقييس البريطاني بأنها : فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير وصف هذا التعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة بأقل تكلفة وبجودة عالية عن طريق التحسين والتطوير المستمر³.

يعرفها وليم إدوارد ديمينج W.Edwards Deming بأنها : " طريقة لإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع . من خلال هذا التعريف يتبن أن إدارة الجودة الشاملة تركز على

¹ حسام العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص175.

² بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص18.

³ ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص176.

العمل الجماعي والمشاركة من أجل التحسين والتطوير للوصول إلى تحقيق رضا العملاء والعاملين على حد سواء¹.

يذهب علوان إلى القول أن إدارة الجودة الشاملة هي : " فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل².

هذا ما يوضح أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري تقوم على التزام الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة بتحقيق التحسين المستمر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة للوصول إلى رضا المستهلك.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها مفهوم إداري جديد يقوم على إحداث تغييرات جذرية في ثقافة وهيكل المؤسسة وكذا التكنولوجيا المستخدمة ومهارات الأفراد العاملين للوصول إلى تبني هذه الفلسفة الحديثة وجعلها جزءاً لا يتجزأ من أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن ثم الانتقال إلى التركيز على العمليات وكذا التحسين المستمر بغرض تحديد الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها ومشاركة العاملين في إحداث هذه التغييرات وتحقيقها وجعل الجودة مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة ومن ثم الوصول إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

2-مزايا و عيوب تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة

لا يخلو أي نموذج تسييري من النقد، ومادام إنتاج إنساني عادة ما تكون له مزايا وعيوب. ويمكن إنجاز مزايا وعيوب نموذج إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:

أ-مزايا تطبيق إدارة الجودة

يترتب على تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا والفوائد، منها³:

¹محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لمشر والتوزيع، عمان، 2004 ص5.

²نايف قاسم عموان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000- 9001، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005 ص80.

³بوعرعار احمد شمس الدين ، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2016، ص145.

- تحقيق زيادة في الكفاءة التشغيلية، حيث تتيح الجودة الشاملة فرصة تصحيح المسارات، مما يوفر وقتاً مناسباً للعاملين للإنتاج بشكل منتظم .
 - تحسين رضا العملاء والموظفين، إذ أن الجودة الشاملة تعمل على تحسين مستمر للعملية الإنتاجية، ويستند إخراج المنتج سواء كان سلعة أو خدمة على تلبية احتياجات العملاء وفق معايير تحقق رضاهم .
 - انخفاض تكلفة الإنتاج، إذ يساهم إخراج المنتج بشكل صحيح منذ المرة الأولى وبدون أخطاء في تقليل التكاليف الإجمالية .
 - تعزيز الوفرة المالية للمنظمة .
 - تحسين الأداء العام للمؤسسة .
 - زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين .
 - رفع القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية .
- وعلى النقيض، فإن عدم تطبيق خطوات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية يؤدي إلى معوقات وظيفية تجعل المؤسسة عاجزة عن تلبية احتياجات المجتمع المتطورة، خاصة مع الانفتاح على الأسواق العالمية والمنافسة المتزايدة بين الشركات. وتشمل آثار عدم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة:¹
- ارتفاع التكاليف التشغيلية .
 - الحاجة المتكررة لإعادة التخطيط .
 - ضياع الوقت بشكل غير فعال .
 - زيادة ضغوط العمل على الموظفين .
 - ارتفاع نسبة الأخطاء والمشاكل في الإنتاج .
 - ارتفاع مخاطر العمل .

¹رضوان محمود عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل ا يكون تطبيق، ط1، دار الكتب المصرية ن القاهرة ، مصر ، 2012، ص91.

- عدم تحقيق الربحية المرجوة .
- تراجع رضا العملاء .
- انخفاض الروح المعنوية للموظفين .
- تكرار المشاكل المتعلقة بجودة المنتجات أو الخدمات.

ب-عيوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يشير نقاد إدارة الجودة الشاملة إلى أن تطبيق مبادئها قد يؤدي إلى عدة عيوب، أبرزها¹:

- تأثير التغيرات في القيادات السياسية على استيعاب النماذج المعتمدة في الأجهزة الإدارية .
- صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية بسبب عدم التفرقة بين التدريب والتعليم .
- نقص المعلومات الكافية كعائق أمام تطبيق الجودة الشاملة .
- عدم وجود نموذج مثالي للتنظيم الإداري يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الجودة .
- استغراق وقت طويل لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .
- غياب المعايير الكمية للمخرجات، ما يصعب قياس أداء المؤسسات الحكومية.

ثالثا : الإدارة الالكترونية

1-تعريف الإدارة الالكترونية

على الرغم من الانتشار الواسع لمصطلح الإدارة الإلكترونية في العصر الحديث، واعتباره توجهاً حديثاً في الإدارة المعاصرة، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف دقيق وموحد لهذا المفهوم بين الباحثين. فكل تعريف يعكس وجهة نظر الباحث أو المختص وفقاً لمجال اختصاصه. وفيما يلي بعض التعريفات المطروحة لهذا المصطلح:

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة شبكة الأنترنت وشبكات

الأعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة فعالية أداء الإدارة .¹

¹رضوان محمود عبد الفتاح ، المرجع السابق، ص93.

هي عملية ميكنة الجميع مهام الإدارة، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة.²

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز الخدمات و المعاملات الإدارية، كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين. والمستخدمين بالوسائل الإلكترونية الحديثة.³

هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وللمؤسسات، مع استغلال أمثل المصادر المعلومات من خلال توظيف الموارد الإدارية والبشرية المتاحة في إطار حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، تحقيقاً للأهداف الإدارة وبالجودة المطلوبة.⁴

هي منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ " الوقت هو المورد الأكثر حيوية، والآنية بتنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب " .⁵

بشكل أكثر دقة فإن مصطلح الإدارة الإلكترونية يعني الانتقال من إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل توفير أمثل للوقت والمال والجهد .

¹محمد عمر أحد، الإدارة الإلكترونية ، الأردن اعمال دار المسودة، 2008، ص 42

²علاء السالمي ، إدارة المعلومات ، القاهرة المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 135

³ماحد راغب الحلو، تعليم الإدارة العامة ، الإسكندرية الدار الجامعية الجديدة، 2007، ص 48,49

⁴سليمة بن حسين ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المحلة الجزائرية للامن و التنمية ، العدد السابع ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2014، ص207.

⁵لوي بوجية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، الأردن عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص 220,221

مما سبق يمكننا الاعتماد على تعريف شامل ومختصر للإدارة الإلكترونية والذي يعرفها بأنها عملية استخدام المؤسسة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها بأقل تكلفة وبدقة عالية ...¹

من خلال ما سبق نستنتج تعريف شامل للإدارة الإلكترونية بحيث هي نظام إداري حديث يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات بسرعة وشفافية، من خلال رقمنة المعاملات وتسهيل التواصل بين الأفراد والمؤسسات دون الحاجة إلى الإجراءات التقليدية الورقية.

2-مزايا و عيوب الإدارة الإلكترونية

أ-مزايا الإدارة الإلكترونية

تتماز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على المتعاملين والمنظمات، ومن أبرز هذه المزايا²:

- توفير قنوات اتصال إضافية بين المتعامل والمنظمات المختلفة سواء كانت خاصة أو حكومية .
- تمكين المتعامل من الوصول إلى المعلومات داخل الوطن وخارجه بسهولة ويسر .
- جذب الاستثمارات عبر إبراز الفرص الاستثمارية المتاحة .
- تقليل التكاليف المتعلقة بالخدمات والإجراءات الإدارية والمعلومات المصاحبة لها .
- تبسيط العمليات وتقليل البيروقراطية في الأداء الإداري .
- تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة .

ب-عيوب الإدارة الإلكترونية

¹هم عبود لحم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية، الرياض دار المريخ، 2004 ، ص33.

²محمد ناهض فورة، أسامة يحيى هاشم. سمية بنت عبد العزيز، قمرينا بن شاروم، عبد الكريم أبو شاويش، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الأكاديمية ، الجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مؤتمر المنظومة الدولي العاشر 2023، ص 980.

رغم الفوائد الكبيرة، إلا أن الإدارة الإلكترونية ليست خالية من التحديات، إذ يتطلب تطبيقها مراقبة مستمرة لضمان تقديم الخدمات بكفاءة، مع وضع خطط بديلة للطوارئ عند مواجهة أي مشكلات. ومن أبرز العيوب¹:

- احتمال التعرض للتجسس والاختراق والتلاعب الإلكتروني .
- زيادة الاعتماد على الخارج في بعض الأنظمة والخدمات .
- شلل إداري محتمل نتيجة الضغط الزائد أو كثرة البيانات .
- حدوث أخطاء في التنفيذ وتأخر التحديثات أو التطبيق الصحيح للأنظمة.

رابعاً: إدارة المعرفة

1-تعريف إدارة المعرفة

تعرف بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار فإدارة المعرفة هي منظومة متكاملة ومتراصة من القيم والأسس والمهارات والخبرات والتقنيات الذي يعمل على التعاطي مع هذا الكم الضخم من المعلومات والبيانات دائمة التحديث و المحافظة على استمرارية تدفقها و سرعة تواصلها مع كل جديد و وجودها تنظيمها وتبويبها والاستفادة منها².

و قد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف و تحسين و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع³.

¹فضيلة خلفون ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص السلطة السياسية و الحوكمة الفعلية، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، الجزائر ، 2019-2020، ص44.

²بلحاجي أمينة ، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا و الابداع ، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، المجلد 04، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2021، ص144.

³ عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، عمان ، 2002، ص29.

ومن هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا هاما لطريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطور والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، و تزيد من عوائد المؤسسة و رضا الموارد البشرية و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على التطور التكنولوجي، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.¹

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان إدارة المعرفة هي نظام إداري حديث يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال جمع المعرفة، تنظيمها، مشاركتها، واستغلالها بشكل فعال لدعم اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة. إدارة المعرفة تتضمن عمليات تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، تخزين المعلومات بطريقة منظمة، نقل الخبرات بين الأفراد والفرق، وتطبيق المعرفة لتحسين العمليات والخدمات. كما تسعى إلى خلق بيئة تشجع على التعلم المستمر، الاستفادة من الخبرات السابقة، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية تخدم أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

خامسا : تعريف ذكاء الاعمال

1-تعريف ذكاء الاعمال

استخدم مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة عام 1865 من طرف Richard Millar Devens. و قد استخدم هذا المصطلح لتفسير كيف حقق المصرفي Henry Funese أرباحا عن طريق استخدام معلومات تم جمعها من البيئة المحيطة لاتخاذ قرارات. في عام 1958 استخدمه Huns Peter Luhn في عام 1989 اقترح محلل مجموعة Gartner ذكاء الأعمال كمصطلح مظلة لوصف " مفاهيم و أساليب لتحسين عملية اتخاذ القرار باستخدام الواقع القائم على نظم الدعم".²

تنوعت المفاهيم لذكاء الأعمال من حيث آراء مختلفة للباحثين والمختصين، وتلتقي أحيانا بالفكرة ذاتها موضوع البحث، ولأجل ذلك فان هذه الدراسة سوف تركز على هذه المفاهيم:

¹ اعصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، ذ1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص31.

² راميش شارد، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة محمد بن عياض القرني، ذكاء الأعمال وتحليلات وعلم البيانات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2019، ص42.

حيث يمكن تعريف ذكاء الأعمال كونه نظام يركز على منصة تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على جمع وتحليل البيانات وتسهيل الوصول إليها لاستخلاص المعلومات والمعرفة منها¹.

كما عرف بأنه طريقة لتخزين وعرض البيانات الأساسية للمؤسسة بحيث أن أي شخص في المؤسسة يمكنه أن يطرح أسئلة بسرعة وبسهولة حول بيانات دقيقة وفي حينها، ويسمح ذكاء الأعمال الفعال للمستخدمين النهائيين باستعمال البيانات لفهم لماذا تؤدي الأعمال إلى نتائج معينة كهذه، ويقرر حول الفعل المتوقع المبني على البيانات الماضية، والتنبؤ بدقة بالنتائج المستقبلية².

كما يعرف بأنه يعني مجموعة أدوات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية أو خارجية وتقديمها على شكل معلومات، ويعني كذلك بأنه مجموعة مكونة من وسائل تكنولوجيا وإجراءات ضرورية الوظيفي و المزايا الوظيفية تستخدم في تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة والمعرفة إلى إنجازات، في هذا التعريف ركز على الجانب المعرفي لذكاء الأعمال وأهم الجانب التنظيمي الذي له دور أساسي في المؤسسة³.

من خلال سرد التعارف السابقة أن هناك عدة توجهات لذكاء الأعمال، وباختلافنا يمكن صياغة تعريف كالتالي: هو عبارة عن التقنيات والأدوات والممارسات التي تجمع وتخزن البيانات الهامة وتدجها وتحللها وتقدمها، يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذكاء الأعمال عندما تتمكن من الوصول إلى عرض شامل لبيانات المؤسسة، واستخدامها في اتخاذ قرارات أفضل.

¹ محمد هاشم الصقال، ذكاء الأعمال وتأثيره على تعزيز الصلابة النفسية للمديرين، مجلة الدنانير، العدد 20، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العراق، العراق، 2020، ص224.

² أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في اتخاذ القرارات في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2016، ص71.

³ بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 05، العدد 05، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص34.

2-أدوات ذكاء الأعمال يشمل ذكاء الأعمال مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تتكامل لتكوين نظام متكامل يدعم قدرات المنظمة ويساهم في تحسين أدائها الاستراتيجي، ومن أبرز هذه الأدوات¹:

1 -مستودع البيانات:(Data Warehouse) يهدف إلى إنشاء مصدر موحد ومنظم لبيانات المؤسسة، حيث يتم تجميع البيانات من مصادر متعددة وتخزينها لدعم عمليات التحليل واتخاذ القرار.

2 -أنظمة المعالجة التحليلية الفورية:(OLAP) تساعد هذه الأنظمة على تحليل البيانات بسرعة وكفاءة، من خلال تجميعها من مصادر داخلية وخارجية، مما يتيح إجراء تحليلات متعددة الأبعاد في الوقت الحقيقي.

3 -التنقيب في البيانات:(Data Mining) يجمع بين الإحصاء وتقنيات المعلومات وقواعد البيانات والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ويهدف إلى استخراج المعرفة من كميات كبيرة من البيانات وربطها للوصول إلى معلومات جديدة تدعم اتخاذ القرار.

4 -تقنيات عرض المعلومات: يعتمد نجاح ذكاء الأعمال بشكل كبير على فعالية عرض مخرجاته، حيث تُستخدم وسائل مختلفة لنقل المعلومات مثل التقارير ولوحات المعلومات(Dashboards) ، والتي تساعد متخذي القرار على فهم البيانات بشكل واضح وسريع².

¹عيشوش عواطف، ذكاء الأعمال كالية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 14، العدد 01 ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي 2023، ص 06

²عيشوش عواطف، المرجع السابق، ص 07.

المبحث الثالث : أثر الرقمنة على التحديث الإداري

يشكل التحول الرقمي رافدا أساسيا لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحديثة، إذ يساهم في تحسين جودة العمل وتسهيل تقديم الخدمات بكفاءة أكبر. يتناول هذا المبحث أثر الرقمنة على التحديث الإداري من منظور شامل، حيث يستعرض أولاً أثر الرقمنة في تحسين الكفاءة الإدارية، ثم يتطرق ثانياً إلى أثرها في تطوير الخدمات الإلكترونية، ويختتم ثالثاً بـ أثر الرقمنة التقنية على تسريع التحديث الإداري.

المطلب الأول : أثر الرقمنة في تحسين الكفاءة الإدارية

أصبحت الرقمنة من الركائز الأساسية في تطوير الإدارة الحديثة، حيث تمثل تحولاً جوهرياً في أساليب العمل الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ويُقصد بها إدماج التقنيات الرقمية في مختلف الوظائف الإدارية بما يساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة داخل المؤسسات¹.

وتسهم الرقمنة بشكل مباشر في تسريع الإجراءات الإدارية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، مما يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد. كما تساعد على تقليل الأخطاء البشرية عبر استخدام أنظمة معلومات دقيقة تعتمد على قواعد بيانات محدثة، الأمر الذي يعزز مصداقية المعلومات وجودتها.

كما تلعب الرقمنة دوراً مهماً في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، حيث توفر نظم المعلومات الإدارية بيانات آنية وشاملة تساعد متخذي القرار على التحليل الدقيق والتخطيط السليم. وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات أن استخدام التقنيات الرقمية يعزز القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

ومن جهة أخرى، تؤدي الرقمنة إلى رفع الإنتاجية الإدارية من خلال أتمتة الأعمال الروتينية مثل الأرشفة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، ومعالجة البيانات، مما يسمح بتوجيه الجهود نحو الأنشطة ذات

¹ أمال طواهرية ، عادل بن عمر ، الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية الأداء المالي و الإداري ، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر ، 2023، ص94-95.

القيمة المضافة. كما تساهم في ترشيد التكاليف عبر تقليل استخدام الورق وتقليص النفقات التشغيلية المرتبطة بالإجراءات التقليدية¹.

وتساهم الرقمنة كذلك في تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع العمليات الإدارية وتوثيقها، مما يقلل من فرص الفساد الإداري ويزيد من ثقة المتعاملين مع المؤسسة. كما تعمل على تحسين جودة الخدمات من خلال تقديم خدمات إلكترونية سريعة وسهلة الوصول، وهو ما يرفع مستوى رضا المستفيدين.

كما تدعم الرقمنة تحسين الاتصال الإداري داخل المؤسسة، حيث تسهل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، وتحسن التنسيق بين الوحدات الإدارية، مما يؤدي إلى تقليل الازدواجية وتحقيق التكامل في الأداء.

ورغم هذه الفوائد، فإن نجاح الرقمنة في تحسين الكفاءة الإدارية يتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وكفاءات بشرية مؤهلة، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير والابتكار².

المطلب الثاني : أثر الرقمنة في تطوير الخدمات الإلكترونية

يُعد أثر الرقمنة في تطوير الخدمات الإلكترونية أثراً مركزياً وجلياً، إذ أسهمت في إحداث تحول جذري في طبيعة العمل الإداري، من معاملات ورقية تقليدية تتسم بالبطء والتعقيد إلى خدمات رقمية متاحة عبر المنصات والبوابات الإلكترونية. وقد أدى هذا التحول إلى تعزيز السرعة والفعالية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الحديثة، و يظهر ذلك من خلال :³

¹ OECD(2021) Middle est and north Africa investment policy perspectives ;OECD publishing .PARIS,p 27

² سهام عبد السيد ، سموى ابراهيمي، سمية محمود، الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة ، إشكاليات التنمية في الدول النامية ليبيا نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة بنغازي ، ليبيا ، 11-12 نوفمبر، 2019، ص462.

³أوماحي عائشة ، بوادي مصطفى، تحديث الإدارة العمومية الجزائرية في ظل العصرية الالكترونية ، مجلة ضوت القانون، المجلد 08، العدد 02، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 2022، ص655.

1-أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمات

ساهمت الرقمنة بشكل واضح في رفع جودة الخدمات، من خلال اختصار مدة إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء اليدوية الناتجة عن التدخل البشري، إضافة إلى توفير بيانات دقيقة ومحدثة في الوقت الحقيقي. كما ساعدت الأنظمة الرقمية على تحسين موثوقية المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية. كما سهّلت الرقمنة تتبع الملفات والخدمات، مثل الطلبات والشكاوى والمدفوعات، من خلال أنظمة معلومات متكاملة، الأمر الذي عزز ثقة المواطن في الأداء الإداري ورفع مستوى رضاه عن الخدمات المقدمة.

2-أثرها في تبسيط وتوسيع الخدمات الإلكترونية

سمحت الرقمنة بتحويل الخدمات من نموذج محلي أو مكتبي إلى نموذج إلكتروني قابل للوصول عن بُعد، حيث أصبح بإمكان المستخدمين إنجاز مختلف المعاملات مثل التسجيلات، الاستثمارات، والخدمات المالية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل.

كما أدت إلى زيادة قدرة المرافق العامة على استيعاب عدد أكبر من المستفيدين في وقت واحد، مما ساهم في تقليل الضغط على الهياكل الإدارية التقليدية والحد من الطوابير والازدحام، وبالتالي تحسين كفاءة تقديم الخدمة.

3-أثرها في تكاليف التشغيل والشفافية

أدى تطبيق الرقمنة إلى تقليص التكاليف الإدارية المرتبطة بالإجراءات التقليدية، مثل تكاليف الورق، الأرشفة، التنقل، وإعادة المعالجة، وهو ما يعزز كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة.

كما عززت الرقمنة من مبادئ الشفافية والمساءلة، من خلال تسجيل العمليات إلكترونياً وإمكانية تتبع مسار المعاملة بدقة، مما يتيح الكشف عن أي تأخير أو تجاوز، ويحد من مظاهر الفساد الإداري، ويعزز الثقة بين الإدارة والمواطن¹.

¹وماحي عائشة ، بوادي مصطفى، المرجع السابق، ص655.

المطلب الثالث : أثر الرقمنة التقنية على تسريع التحديث الإداري

تمثل الرقمنة التقنية أحد أهم المحركات الأساسية لتسريع التحديث الإداري، إذ تسهم في نقل الإدارة من النمط التقليدي القائم على الإجراءات الورقية المعقدة إلى نمط رقمي أكثر مرونة وكفاءة. وتكمن أهمية هذا التحول في قدرته على تقليص الزمن الإداري، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات¹.

فمن جهة، تساهم الرقمنة في تسريع إعادة هيكلة العمليات الإدارية من خلال أتمتة الإجراءات وتبسيط مسارات العمل، مما يؤدي إلى تقليل عدد الخطوات الإدارية واختصار الزمن اللازم لإنجاز المعاملات. كما تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية اختبار التعديلات على الإجراءات وقياس أثرها بشكل فوري، وهو ما يساعد على تطبيق التحديث الإداري بشكل تدريجي ومدروس، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالإصلاحات التقليدية¹.

ومن جهة أخرى، تعمل الرقمنة على تسريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، حيث تسمح بإنشاء منصات رقمية ونظم معلومات متكاملة تربط بين مختلف المصالح الإدارية، الأمر الذي يقلل من الازدواجية في العمل ويعزز التنسيق بين الوحدات التنظيمية. كما يساهم هذا التكامل في تحقيق تحديث متزامن للهياكل والإجراءات داخل المؤسسة².

كما تؤدي الرقمنة إلى تحسين الأداء الإداري بشكل سريع وملحوس، من خلال تقليص آجال معالجة الملفات، وتوفير خدمات إلكترونية سهلة الوصول، مما يعزز رضا المواطنين ويجعل نتائج التحديث الإداري أكثر وضوحاً في الواقع العملي³.

وعليه، فإن الرقمنة التقنية لا تُعد مجرد أداة لتحسين الأداء، بل تمثل آلية استراتيجية لتسريع التحديث الإداري، من خلال إعادة تصميم العمليات، وتعزيز التكامل الإداري، وتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الحديثة.

¹ خديجة قمار، الرقمنة الإدارية في الجزائر - بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، مجلة المفكر ن المجلد 18، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر ، 2023، ص143.

² زروامية عبد النور، نواري رشيد، عصرنة و تحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد 14، العدد 02، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، 2021، ص359.

³ خديجة قمار، المرجع السابق، ص144.

خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال هذا الفصل ان التحديث الإداري والرقمنة يشكل عناصر حيوية في تطوير المؤسسات وتحقيق الفعالية المؤسسية، إذ يساهمان في تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتقليل البيروقراطية، كما توفر الرقمنة الأدوات التقنية التي تجعل الإدارة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، بينما يضمن التحديث الإداري تطوير الهياكل والعمليات بما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.

كما يساهم هذا التكامل في رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير أساليب العمل المؤسسية، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، وتعمل الرقمنة على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، وتسهيل تتبع العمليات وتحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين، ثم أن التحديث الإداري يضمن استمرارية تطوير المؤسسات ومواكبتها للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وبذلك يظهر أن الرقمنة والتحديث الإداري يشكلان معاً إطاراً استراتيجياً لتحقيق التنمية المستدامة ورفع مستوى الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات.

الفصل الثاني:
الدراسات السابقة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي في الإدارة العامة والخاصة، سواء على المستوى العربي أو المحلي والدولي. يتيح هذا الاستعراض فهم التطورات البحثية في مجال تحديث الأداء الإداري وتأثير الرقمنة على جودة الخدمات. كما يساهم في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تملأها الدراسة الحالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. وتم تقسيمه الى :

- المبحث الأول : الدراسات العربية و المحلية
- المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية
- المبحث الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الأول : الدراسات العربية و المحلية

يشكل الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والمحلية خطوة أساسية لفهم مدى تأثير الرقمنة والتحول الرقمي في تحديث الأداء الإداري. تساعد هذه الدراسات على استعراض التجارب المختلفة، وتحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الرقمنة في المؤسسات العامة والخاصة. كما تمهد هذه المراجعة لإبراز نقاط القوة والضعف التي يمكن الاستفادة منها في دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. ومنها نذكر ما يلي:

1-دراسة جلال الغازي (2024) – الرقمنة الإدارية كرافعة لتحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب

تناولت هذه الدراسة التي أعدها جلال الغازي موضوع الرقمنة الإدارية كرافعة لتحديث وعصرنة الإدارة العمومية في المغرب، وهدفت إلى تحليل دور إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الأساليب الإدارية التقليدية بتحقيق سرعة وفعالية أعلى في الأداء المؤسسي. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتحليل تجارب تطبيق نظم رقمية في الإدارة العمومية المغربية، مع استعراض العوامل الإيجابية والمعيقات التي تواجه الرقمنة. استخدمت الدراسة تحليل الوثائق الرسمية والتطبيقات العملية لتبيان أثر الرقمنة على الخدمات المقدمة للمواطنين. وكشفت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تحسين شمولية وجودة الإجراءات الإدارية، لكنها ما تزال تواجه تحديات تنظيمية وتقنية تحد من فعاليتها الكاملة. وأكدت الدراسة على ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير التدريب المستمر للكوادر الإدارية.¹

2-دراسة محمد عبد السلام عبد الله (2023) – دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمصر

هدفت هذه الدراسة التي أعدها محمد عبد السلام عبد الله إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية في جامعة المنصورة بمصر، وذلك لما

¹ جلال الغازي، الرقمنة الإدارية كرافعة لتحديث وعصرنة الإدارة العمومية، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، المجلد 1 عدد 5، المغرب، 2024.

للتحول الرقمي من أثر في رفع جودة العمل الإداري. أتبّع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة أساسية استخدم لجمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية، وتم تحليلها إحصائياً. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يكشف عن استراتيجيات ناجحة لتحسين الأداء الإداري في المجال التربوي، ويظهر التحديات المرتبطة بتغيير ثقافة العمل وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، ويؤكد الحاجة إلى تدريب مستمر ودعم تكنولوجي لضمان نجاح الرقمنة¹.

3- فاطمة الزهراء السعيد (2023) بعنوان "أثر تسير الوقت الرقمي على جودة الأداء الإداري في التحول الرقمي"، مقال بمجلة الإدارة العامة والتنمية، المجلد 15 عدد 4، جامعة الملك سعود بالرياض. تهدف الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد تسير الوقت في الرقمنة على تحسين الأداء الإداري. اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية موزعة على عينة من 280 موظفاً إدارياً في الجهات الحكومية، مع تحليل البيانات ببرنامج SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية بـ AMOS. توصلت إلى أن التخطيط الزمني الرقمي له تأثير كبير بنسبة 32% على جودة الأداء، خاصة بعد تطبيق أنظمة الجدولة الإلكترونية. الرقابة الرقمية كانت الأقوى تأثيراً بفضل التقارير الآلية، بينما أشارت إلى ضعف في التنظيم بسبب نقص المهارات الرقمية. وجب على الإدارات تطوير برامج تدريب لتعزيز التحديث الإداري وتحقيق كفاءة مستدامة².

4- دراسة خالد بن محمد الشمري (2023) بعنوان "دور التحديث الرقمي في تعزيز تسير الوقت وجودة الأداء الإداري"، مقال بمجلة البحوث الإدارية المعاصرة، المجلد 12 عدد 4، جامعة الملك خالد بالأحساء. تهدف إلى قياس أثر تسير الوقت على الأداء في سياق الرقمنة الإدارية السعودية. استخدمت الاستبانة على 265 مديراً إدارياً، مع تحليل إحصائي بـ SPSS واختبار الارتباط البيرسوني. توصلت إلى علاقة طردية قوية ($r=0.71$) بين الرقابة الرقمية للوقت والأداء الإداري،

¹ محمد عبد السلام عبد الله، دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، 2023.

² فاطمة الزهراء السعيد، أثر تسير الوقت الرقمي على جودة الأداء الإداري في التحول الرقمي، مجلة الإدارة العامة والتنمية، المجلد 15 عدد 4، جامعة الملك سعود، 2023.

حيث يحسن التحديث الكفاءة بنسبة 31%. التخطيط عبر التطبيقات السحابية كان الأبرز، بينما عانى التنظيم من تحديات الاندماج الرقمي. أوصت بتوسيع استخدام الذكاء الاصطناعي في الجدولة لدعم التحول الإداري المستدام.¹

5- أحمد عادل سقاط (2024) بعنوان : "التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية"

تهدف إلى معرفة مستوى التحول الرقمي في المنظمات العامة من خلال تطبيق الدراسة على وزارة الصحة السعودية لمعرفة كيفية تنفيذ الرقمنة في معاملاتها الإدارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 52 موظفًا يعملون في الوزارة. ثم حلل الباحث البيانات باستخدام أساليب تحليلية لمعرفة تأثير الرقمنة في مستوى الخدمات. توصلت النتائج إلى أن الإدارة العليا توفر دعمًا جيدًا لجهود التحول الرقمي مع وجود توجيهات استراتيجية واضحة، كما بينت أهمية وجود ميزانية مخصصة وبرنامج حوافز للموارد البشرية لتسريع الإنجاز والتحول الكامل للإدارة الإلكترونية. وأوصت الدراسة بتعزيز الدعم المالي والبشري للرقمنة لضمان استمرارية التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة.²

6-دراسة الباري ريم عبد العزيز عبد و قمصاني نبيل عبد الله (2024) بعنوان أثر تفعيل التحول الرقمي في تحسين خدمات المكتبات الجامعية وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على مكتبة جامعة الملك عبد العزيز:

تهدف إلى استكشاف كيف يؤثر التحول الرقمي في تحسين الخدمات المكتبية الجامعية وفق رؤية 2030 في السعودية، مع التركيز على العاملين بالمكتبة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمدوا على استبانة إلكترونية وزعت على موظفي المكتبة لتحليل تأثير الرقمنة. بينت النتائج أن

¹خالد بن محمد الشمري، دور التحديث الرقمي في تعزيز تسيير الوقت وجودة الأداء الإداري، مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، المجلد 12 عدد 4، جامعة الملك خالد، 2023.

²أحمد عادل سقاط، التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 5، فلسطين، 2024.

المكتبة اعتمدت نظم العمل عن بعد وتمكين البنية التحتية الرقمية بشكل فعال مما عزز جودة الخدمات واستخدام الموارد الرقمية، كما كان هناك رضا عالٍ بين العاملين عن تجربة التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات العمل الرقمي وتعزيز التواصل بين الجهات المعنية.¹

7- ربحي مصطفى عليان وآخرون (2024) بعنوان: تحول المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة إلى المكتبات الرقمية: المتطلبات والتحديات

تهدف إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجه مكتبات الجامعات الأردنية من وجهة نظر مديريها. اتخذت الدراسة المنهج النوعي وقامت بـ مقابلات شخصية مع 20 مدير مكتبة جامعية، ثم حلت البيانات النوعية. بينت النتائج أن من أهم متطلبات التحول الرقمي هي الميزانية المناسبة والدعم المالي والتدريب، بينما تبرز التحديات في ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات التقنية وعدم وجود الأجهزة والبرمجيات الضرورية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدعم المؤسسي والتدريب المهني لتحقيق تحول رقمي فعال للمكتبات.²

8- دينا الأسمر نظير (2025) بعنوان تأثير تطبيق الرقمنة على الجامعات المصرية: دراسة تحليلية: تهدف إلى عرض أثر تطبيق الرقمنة على قطاعات الجامعات المصرية بما يشمل الإدارة، الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، مع التركيز على مكونات مثل المكتبات الذكية. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل بيانات ثانوية ونماذج دولية ناجحة للمكتبات الذكية، كما ناقشت الباحثة أهمية التحول إلى "جامعة بلا ورق". أوضحت النتائج أن الرقمنة تحدث تحولاً نوعياً في خدمات التعليم والإدارة من حيث جمع ومعالجة البيانات وأمانها، مع خطوات واضحة لتحسين البنية التحتية الرقمية. وأوصت الدراسة بالتركيز على الأنظمة الإلكترونية المدروسة لمواكبة تطورات التكنولوجيا.³

¹الباري ريم عبد العزيز عبد، قمصاني نبيل عبد الله، أثر تفعيل التحول الرقمي في تحسين خدمات المكتبات الجامعية وفق رؤية 2030، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 73، 2024.

²ربحي مصطفى عليان وآخرون، تحول المكتبات الجامعية الأردنية... المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 4، العدد 4، 2024.

³دينا الأسمر نظير، تأثير تطبيق الرقمنة على الجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة - MJLE مصر، المجلد 15، العدد 91، 2025

9-دراسة بوزيدي دنيا (2023) – دور رقمنة الإدارة المحلية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة

هدفت هذه الدراسة التي أعدها بوزيدي دنيا إلى معرفة دور الرقمنة الإدارية المحلية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة على مستوى دائرة المسيلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استمارة استبيان ميدانية لجمع البيانات من عينة من 35 موظفًا إداريًا، حيث خلّلت النتائج تأثير الرقمنة من حيث المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية. أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة الإدارية ساهمت بشكل واضح في تطوير الثقافة التنظيمية داخل الإدارة المحلية، وأن متطلبات الرقمنة البشرية والتقنية والإدارية جميعها أثرت إيجاباً في هذا البناء. وأكدت الدراسة على أن الرقمنة لا تقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا، بل تمتد إلى تغيير سلوكيات وأطر العمل الإداري نحو الأفضل.¹

10-دراسة بوزيدي عيسى (2025) – الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والنص

قدمت هذه المذكرة التي أعدها بوزيدي عيسى دراسة تحليلية بعنوان الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والنص تناولت التحول الرقمي في الإدارة العامة الجزائرية من منظور نظري وتحليلي، هدفها إبراز دور الإدارة الإلكترونية كأداة لتحويل القطاع العام وتحقيق التحديث الإداري. اتّبع الباحث المنهج التحليلي المفاهيمي دون استخدام بيانات ميدانية، واعتمد على تحليل النصوص القانونية والأطر النظرية حول الإدارة الإلكترونية. وأظهرت النتائج أن الجزائر حققت بعض التقدم في الرقمنة، لكنها ما زالت تواجه قيود هيكلية وبنية تحتية ضعيفة ونقص التدريب، ما يحد من النجاعة الكاملة للتحول الرقمي. وقدّمت الدراسة توصيات لتجديد التشريعات، تدريب الكوادر، وتحسين التعاون بين القطاعين العام والخاص.²

¹بوزيدي دنيا، دور رقمنة الإدارة المحلية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2023.

²بوزيدي عيسى، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والنص، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2025.

11-دراسة خديجة تلية (2019) – رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر (دراسة حالة مركز الضرائب الوادي)

هدفت هذه الدراسة التي أنجزتها خديجة تلية إلى بيان واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية الجزائرية بعد سلسلة الإصلاحات، وذلك عبر دراسة حالة ميدانية في مركز الضرائب بمدينة الوادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الوثائق الرسمية وعينات من الإجراءات الرقمية المطبقة، وبيّنت دور الرقمنة في تسهيل نشاطات الإدارة الجبائية وتقريبها للمواطنين، مع تقدير أهميتها في تحسين الأداء الضريبي وتقليل البيروقراطية. وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة بدأت تنتشر في الأجهزة الجبائية، لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم في البنية التحتية والتدريب لضمان تحقيق الفعالية المرجوة في الخدمات الضريبية¹.

12-دراسة يحياوي زينة وحضري الزهراء (2023) – رقمنة الإدارة الجبائية ودورها في تفعيل النظام الجبائي

في هذه الدراسة، هدفت الباحثتان يحياوي زينة وحضري الزهراء إلى تسليط الضوء على رقمنة الإدارة الجبائية ودورها في تفعيل النظام الجبائي من خلال دراسة حالة مفتشية الضرائب المنصورة – برج بوعريريج. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل الوثائق والإجراءات الخاصة بنظام المعلومات الجبائي الإلكتروني. وأظهرت النتائج بداية التوجه نحو الرقمنة الجبائية في الجزائر، وبيّنت أنها ساهمت في تحسين عمليات التصريحات والتحصيل الضريبي، كما ساعدت في تبسيط الإجراءات وتقليد الأخطاء التقليدية التحصيلية².

13-دراسة درويش وليد وقط سليم (2021) – رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتطبيق التسيير العمومي الحديث ببلدية خنشلة

¹تلية خديجة، رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر: دراسة حالة مركز الضرائب الوادي، مذكرة تخرج، جامعة الوادي، 2019.

²يحياوي زينة، حضري الزهراء، رقمنة الإدارة الجبائية ودورها في تفعيل النظام الجبائي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي – الجزائر، 2023.

هدفت هذه الدراسة الميدانية التي أجراها درويش وليد وقط سليم إلى التعرف على تفاعل التسيير العمومي الحديث مع الرقمنة داخل بلدية خنشلة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل ميداني لإجراءات العمل الرقمي في بلدية خنشلة. بينت النتائج أن الرقمنة تعتبر آلية رئيسية لتحقيق التسيير العمومي الحديث بما يساهم في تقديم خدمات نوعية ومتطورة، لكنها تواجه عقبات تنظيمية وبشرية تتطلب تدريب وتغيير ثقافة العمل لتحقيق الفعالية الكاملة للرقمنة.

14- قنفود رضا (2024) – الإدارة العمومية الجزائرية بين الرقمي والورقي

ناقشت هذه الورقة البحثية التي كتبها قنفود رضا موضوع التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مع التركيز على التداخل بين الإجراءات الرقمية والورقية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل السياسات الرقمية الحالية في الإدارة الجزائرية وواقع تنفيذها، مبرزاً تأثير الرقمنة في تحسين القرب من المواطن وتسهيل الإجراءات. وأظهرت النتائج وجود فجوة بين السياسات الطموحة وأداء الواقع، حيث ما يزال الاعتماد على الورقيات يعيق الاستفادة الكاملة من الرقمنة، مما يستدعي تطوير البنية التحتية الرقمية والتدريب وزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي¹.

15- بوطيب بن ناصر وبلعلمي عاطف (2025) – دور الرقمنة في تطور أداء الجهاز الضريبي في الجزائر

هدفت هذه الدراسة التي أنجزها بوطيب بن ناصر وبلعلمي عاطف إلى تحليل أثر الرقمنة في تطور أداء الجهاز الضريبي في الجزائر، مع التركيز على تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية في معالجة الملفات الضريبية. اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوثائقي وتحليل البيانات الإدارية، وخلصوا إلى أن الرقمنة أسهمت بشكل إيجابي في تسريع الإجراءات، تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء البشرية، مما عزز كفاءة الجهاز الضريبي².

¹قنفود رضا، الإدارة العمومية الجزائرية بين الرقمي والورقي، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 04، العدد 04، 2024.

²بوطيب بن ناصر، بلعلمي عاطف، دور الرقمنة في تطور أداء الجهاز الضريبي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة فاسدي مرباح – ورقلة، 2025.

16- حمزة رضوان وإلياس مسعودي (2025) – دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة بالإدارة العمومية (دراسة حالة اتصالات الجزائر – المسيلة)

هدفت هذه الدراسة التي أنجزها حمزة رضوان وإلياس مسعودي إلى تحليل دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة، مع التركيز على الكفاءة والشفافية وسرعة الأداء. استخدم الباحثان المنهج التحليلي الميداني لتحليل الواقع رقمياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة عززت فعالية العمليات، حسّنت جودة الخدمات وساهمت في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، مما يدعم تحقيق أهداف الحوكمة الإدارية¹.

17- خوجي خالد وآخرون (2025) – رقمنة النشاط الإداري في الجزائر

قدمت هذه الدراسة التي أعدها خوجي خالد وآخرون دراسة تحليلية بعنوان رقمنة النشاط الإداري في الجزائر تناولت التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة كآلية لمواجهة التعقيدات البيروقراطية في الإدارة العمومية، مستعرضة دور التكنولوجيا في تحسين التواصل الرقمي وتقديم الحلول للعمل الإداري. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل الوثائق الرسمية والتطبيقات الرقمية المتاحة، وأكدت النتائج أن الرقمنة تُعد عنصراً أساسياً لإعادة هيكلة النشاط الإداري، لمواجهة التعقيدات وتحقيق تواصل فعال مع المواطنين.

18- بن حمودة أمينة (2023) – الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارات المحلية بولاية المسيلة

هدفت هذه الدراسة التي أعدها بن حمودة أمينة إلى تحليل أثر الرقمنة على تحسين أداء الإدارات المحلية بولاية المسيلة، مع التركيز على سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعة الإنجاز الإداري. اتبع الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان ميداني وزع على 40 موظفاً إدارياً من مختلف الدوائر. أظهرت النتائج أن الرقمنة عززت الكفاءة التشغيلية وخفضت الأخطاء الورقية، وساهمت في تبسيط الإجراءات الإدارية، كما زادت من رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة. إلا أن الدراسة لاحظت وجود فجوة في مهارات بعض الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية، ما

¹ حمزة رضوان، إلياس مسعودي، دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية – دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2025.

يستدعي تدريباً مستمراً. وأكدت الدراسة على ضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لضمان استدامة التحول الرقمي داخل الإدارات المحلية¹.

19-دراسة لالمحي سامية (2023) – الرقمنة كآلية لتسهيل الخدمات الإدارية ببلدية المسيلة

ركزت هذه الدراسة التي أُنجزتها لالمحي سامية على دور الرقمنة في تسهيل الخدمات الإدارية في بلدية المسيلة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفي مختلف الأقسام الإدارية، كما تم تحليل إجراءات العمل الرقمي داخل البلدية. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، وزيادة دقة البيانات وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، لكنها أظهرت أيضاً الحاجة إلى رفع كفاءة الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية وتوفير دعم تقني مستمر².

20- بلقاسم فاطمة الزهراء (2022) – أثر الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية بولاية عين تموشنت

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية بولاية عين تموشنت. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيان وزع على 50 موظفاً، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن الرقمنة حسّنت مستوى رضا المواطنين وسرعة الإنجاز الإداري، وساهمت في تقليل الأخطاء الورقية، كما عززت من جودة المعلومات المتاحة للإدارات، لكنها تحتاج لتدعيم البنية التحتية الرقمية وزيادة التدريب المستمر للموظفين³.

21- بن عبو نسرین (2024) – أثر الرقمنة على الخدمات الإدارية بمصلحة التسجيل العقاري

¹ بن حمودة أمينة، الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارات المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2023

² لالمحي سامية، الرقمنة كآلية لتسهيل الخدمات الإدارية ببلدية المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2023.

³ بلقاسم فاطمة الزهراء، أثر الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية بولاية عين تموشنت، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2022

هدفت هذه الدراسة التي أعدها بن عبو نسرین إلى تقييم أثر الرقمنة على فعالية الخدمات الإدارية بمصلحة التسجيل العقاري في ولاية تبسة. استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الميداني مع استبيانات وملاحظات عملية، حيث جمعت البيانات من موظفين وإحصاءات معاملات الإدارة. أظهرت النتائج أن الرقمنة حسّنت سرعة الإنجاز، دقة البيانات، ورضا المواطنين، لكنها أظهرت أن نقص التدريب الفني للبعض يحد من الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية¹.

¹ بن عبو نسرین، أثر الرقمنة على الخدمات الإدارية بمصلحة التسجيل العقاري، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، 2024.

المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية

شهدت الإدارة العامة في العديد من الدول تحولاً رقمياً واسع النطاق، حيث أصبحت الرقمنة أداة أساسية لتحديث الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات الحكومية. اهتمت الدراسات الأجنبية بتحليل تجارب التحول الرقمي في مختلف البيئات التنظيمية، مع التركيز على آليات التنفيذ والتحديات والنتائج المتحققة. يهدف هذا المبحث إلى استعراض هذه الدراسات، ومنها نذكر ما يلي:

1-دراسة (Katarína Kolbenhayerová & Tereza Homa (2022) بعنوان : *Digitalization in public administration and its trends*

هذه الدراسة تبحث في اتجاهات الرقمنة في الإدارة العامة وتأثيرها على تحديث الخدمات الحكومية، مع التركيز على تجارب الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، وخاصة التشيك. تهدف الدراسة إلى تحديد اتجاهات الرقمنة في الإدارة العامة وكيف ساهمت التقنيات الرقمية في معالجة البيروقراطية وتحسين الوصول للخدمات العامة، خصوصاً بعد جائحة كوفيد-19. اعتمد الباحثان المنهج الوصف التحليلي لتحليل البيانات والأدبيات المتاحة، مع مقارنة حالة الرقمنة في الإدارة العامة في عدد من الدول. استخدمت الدراسة تحليل المحتوى للوصول إلى استنتاجات حول كيفية تطور الرقمنة، بما في ذلك تقييم التغير في نظم الإدارة الضريبية الرقمية وتطوير الخدمات الإلكترونية. أظهرت النتائج أن الرقمنة أصبحت أولوية استراتيجية لتسهيل الإجراءات، تعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات العامة، خاصة في ظل الظروف الراهنة التي فرضتها الجائحة. وأكدت الدراسة أن الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية ساهم في تسريع تقديم الخدمات وتعزيز مشاركة المواطنين في الحياة الإدارية¹.

2-دراسة (O Saechang (2024) بعنوان : *How Do Digital Technologies Enhance Public Service? A Review of the Governmental*

¹ *Digitalization in public administration and its trends*, Institutiones Administrationis – Journal of Administrative Sciences, 2(1), 24-35, 2022.

Administrative Reform in China

تناولت هذه الدراسة تحليل كيفية تعزيز التقنيات الرقمية للخدمة العامة في سياق إصلاح الإدارة الحكومية في الصين، خاصة من خلال مبادرة “زيارة واحدة على الأكثر”. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتقليل الحاجة للمعاملات الورقية. اعتمد الباحث منهج المراجعة الأدبية بتحليل الدراسات الصينية والإنجليزية ذات الصلة، مع التركيز على الإصلاح الإداري الذي يستخدم من خلال منصات رقمية متكاملة. أظهرت النتائج أن الإصلاح الحكومي الرقمي ساعد على تبسيط الإجراءات، زيادة مشاركة المواطنين في الخدمات، وتشجيع الشفافية والاستجابة الحكومية في تقديم الخدمات، مما عزز ثقة الجمهور في أداء الأجهزة الإدارية الحكومية. الدراسة أبرزت أن الرقمنة ليست فقط التكنولوجيا بقدر ما هي أداة استراتيجية لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية¹.

3-دراسة (2025) Y. Guo بعنوان *How Digital Government Empowers Public Service Delivery in China: Mechanisms from Public Value and Technological Empowerment Perspectives*

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين بناء الحكومة الرقمية ومستوى الخدمات العامة في الصين، مستندة إلى بيانات لوائح رقمية وإحصاءات حكومية بين 2017-2021. هدفت إلى قياس تأثير الحكومة الرقمية على جودة الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والأمن الاجتماعي. اتبع الباحث المنهج الكمي التحليلي باستخدام بيانات لوحية (Panel Data) لمقارنة التأثيرات الإقليمية المختلفة. أظهرت النتائج أن الرقمنة الحكومية لها تأثير مهم وإيجابي على مستوى الخدمات في المناطق ذات دعم حكومي قوي وتطور تقني مرتفع، مع وجود تباينات جوهية في النتائج.

¹ O Saechang, *How Do Digital Technologies Enhance Public Service? A Review...*, Local Administration Journal, Vol.17 No.1, 2024.

الدراسة أوصت بتعزيز التصميم الاستراتيجي عالي المستوى لدفع التحول الرقمي وتحسين مستوى الخدمات بشكل شامل¹.

4-دراسة (Syafarudin Syafarudin & Abd Haris (2025) بعنوان عنوان : *Digital Transformation in Public Services: A Study of E-Government Implementation in Indonesia*

ناقشت هذه الدراسة تنفيذ التحول الرقمي في الخدمات العامة من خلال الحكومة الإلكترونية في إندونيسيا، وهدفت إلى تحليل مسار الرقمنة، الأطر المؤسسية الداعمة، وتأثيرها على جودة الخدمات الحكومية. اتبع الباحثان المنهج التحليلي المستند إلى مراجعة الأدبيات والسياسات، حيث جمعوا البيانات من المصادر الحكومية، الدراسات السابقة وتقييم الأطر القانونية لتطبيق الحكومة الإلكترونية. ركزت الدراسة على كيفية تحسين الرقمنة الوصول إلى الخدمات، تقليل الوقت والجهد للمواطنين، تعزيز الشفافية، والاستجابة الحكومية. أظهرت النتائج أن إندونيسيا حققت تقدماً ملحوظاً في تطوير بنية تحتية للخدمات الرقمية مثل أنظمة الهوية الرقمية وخدمات الترخيص الإلكتروني، لكن لا تزال هناك فجوات بين المناطق في سرعة التنفيذ ودرجة التكامل، كما أشارت الدراسة إلى الحاجة إلى رفع الكفاءات الرقمية لدى الموظفين لضمان استدامة التحول. أوصى الباحثان بضرورة تكامل السياسات الوطنية وتنسيقها عبر المستويات الحكومية المختلفة لضمان توزيع عادل للخدمات الرقمية وتحقيق أهداف التحول الرقمي².

5-دراسة (Yupanqui B. S. C. (2025) بعنوان عنوان : *Impact of Digital Transformation on the Productivity of Public Administration*

ركزت هذه الدراسة على قياس أثر التحول الرقمي على إنتاجية الإدارة العامة في العاصمة ليما (بيرو)، وذلك لتحديد مدى تأثير الرقمنة على الكفاءة التشغيلية، فعالية الإدارة، وجودة الخدمات

¹ Y. Guo, *How Digital Government Empowers Public Service...*, Systems, Vol.14 No.1, 2025.

² Syafarudin Syafarudin & Abd Haris, *Digital Transformation in Public Services...*, International Journal of Law and Society, Vol.2 No.4, 2025.

المقدمة للمواطنين. اتبع الباحث المنهج الكمي التحليلي عبر استبيان منظم تم توزيعه على 150 موظفًا حكوميًا، واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات وتحقيق الاستنتاجات. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يفسر 64.8% من التغير في إنتاجية الإدارة العامة وأن الرقمنة ترتبط بزيادة كبيرة في الكفاءة والشفافية داخل المؤسسات، حيث أبلغ غالبية المشاركين عن تحسن ملحوظ في سير الإجراءات وتقليل الفجوة الزمنية في تقديم الخدمات بعد إدخال الأنظمة الرقمية. كما أظهرت الدراسة أن المهارات الرقمية لدى الموظفين تعد من أهم العوامل المرتبطة بالإنتاجية العالية. أوصى الباحث بضرورة تعزيز تدريب العاملين على استخدام التقنيات الرقمية وضمان صيانة وتحديث الأنظمة لتحقيق استدامة التحول الرقمي¹.

6- (2023) T. Mountasser & M. Abdellatif عنوان *Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review*

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل شامل للدراسات التي تناولت التحول الرقمي في الإدارة العامة عالميًا، مع التركيز على التحديات، الفوائد، ودور السياسات التقنية في تعزيز تحديث الإدارة. استخدم الباحثان منهج المراجعة المنهجية (Systematic Literature Review) لجمع وتحليل البيانات من أكثر من 100 منشور أكاديمي حول موضوع الرقمنة والإدارة الحكومية. ركزت الدراسة على تحديد الفجوات البحثية، استراتيجيات التنفيذ الناجحة، ودور البيئة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، مع إبراز كيفية مساهمة التقنيات الحديثة في تحسين الشفافية، سرعة الخدمات، والحوكمة الرقمية. أظهرت النتائج أن الرقمنة أصبحت ضرورة استراتيجية أساسها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن السياقات الوطنية المختلفة تؤثر في نجاح التنفيذ، كما أبرزت دور جائحة كورونا في تسريع التحول الرقمي على مستوى الحكومات. أوصت الدراسة بضرورة

¹ BSC Yupanqui, *Impact of Digital Transformation on the Productivity of Public Administration*, 2025.

التعاون بين الجهات الأكاديمية والجهات الحكومية لتطوير أطر عمل مرنة تعزز تبني التقنيات الحديثة بشكل فعال¹.

¹ T. Mountasser & M. Abdellatif, *Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review*, 2023.

المبحث الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

شهدت السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مجال الإدارة العامة، حيث أصبح التحول الرقمي والرقمنة أدوات أساسية لتحديث الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات. يمثل هذا التحول فرصة لمؤسسات مثل سونلغاز لتعزيز الكفاءة، جودة الخدمات، والشفافية في العمليات. بناءً على ذلك، يأتي هذا التعقيب لمقارنة الدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية مع الدراسة الحالية لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في موضوع الرقمنة والتحديث الإداري.

*التعقيب من حيث الموضوع

تتشترك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على الرقمنة كأداة أساسية لتحديث الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات. فقد اهتمت الدراسات العربية مثل جلال الغازي (2024) بتحليل دور الرقمنة في تحديث الإدارة العمومية بالمغرب، ومحمد عبد السلام عبد الله (2023) بدراسة أثر الرقمنة على تطوير أداء الموارد البشرية في مصر. أما الدراسات الأجنبية مثل Syafarudin & Katarína Kolbenhayerová & Tereza Homa (2022) و Haris (2025) فركزت على الاتجاهات العامة للتحول الرقمي في الإدارة العامة على المستوى الدولي وتحسين الوصول للخدمات. الدراسة الحالية تتقاطع مع هذه الدراسات في الهدف العام للرقمنة، لكنها تختلف في كونها تطبق على مؤسسة محلية محددة، وهي سونلغاز بعين تموشنت، لتقييم أثر الرقمنة على تحديث الأداء الإداري والخدمات المقدمة عملياً.

*التعقيب من حيث الهدف

تتفق الدراسات السابقة في السعي إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، لكنها تختلف في نطاق التركيز. فالدراسات العربية مثل فاطمة الزهراء السعيد (2023) ركزت على أثر تسير الوقت الرقمي، وخالد بن محمد الشمري (2023) اهتم بالتخطيط والرقابة الرقمية. الدراسات الأجنبية ركزت على تعزيز الشفافية والإنتاجية عبر الرقمنة مثل Yupanqui (2025) و Mountasser & Abdellatif (2023). الدراسة الحالية تهدف إلى قياس أثر الرقمنة على تحديث الأداء الإداري وسرعة إنجاز المعاملات داخل مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، مما يجعل الهدف أكثر تطبيقاً وملاءمة للواقع المؤسسي المحلي مقارنة بالدراسات السابقة.

***التعقيب من حيث الأداة**

اختلفت الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات المستخدمة. فقد اعتمدت الدراسات العربية مثل محمد عبد السلام عبد الله (2023) وفاطمة الزهراء السعيد (2023) على الاستبيانات الميدانية والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS و AMOS، بينما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية مثل Mountasser & Abdellatif (2023) المراجعة المنهجية للأدبيات. الدراسة الحالية اعتمدت استبيانات موجهة للموظفين والإدارة داخل مؤسسة سونلغاز، مع التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS ، ما يحقق تطابقاً مع الدراسات العربية من حيث المنهج التطبيقي، ولكنه يضيف خصوصية التحليل على مؤسسة واحدة، مع التركيز على إجراءات التحديث الرقمي الداخلي.

***التعقيب من حيث العينة**

تراوحت عينات الدراسات السابقة بين 35 إلى 280 موظفًا في الدراسات العربية، مثل دراسة فاطمة الزهراء السعيد (280 موظفًا) وبوزيدي دينا (35 موظفًا)، بينما كانت العينات الأجنبية أكبر، حيث استخدمت دراسة 150 Yupanqui (2025) موظفًا ودراسة Syafarudin & Haris (2025) بيانات من وحدات حكومية متعددة. الدراسة الحالية تعتمد على موظفي مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت من جميع الأقسام الإدارية والفنية، ما يجعل العينة أصغر مقارنة بالدراسات الدولية، لكنها أكثر تركيزًا وتمثيلاً للواقع الداخلي للمؤسسة، وتوفر بيانات دقيقة قابلة للتحليل التطبيقي لتطوير الإجراءات الإدارية الرقمية.

بالمجمل، تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على الرقمنة كأداة لتحديث الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات، وتختلف من حيث سياق التطبيق، مستوى التركيز على عناصر الرقمنة، أدوات البحث، وحجم العينة. الدراسة الحالية تجمع بين التطبيق العملي المحلي على مؤسسة محددة واستخدام أدوات كمية تحليلية، مستفيدة من التجارب العربية والدولية لتقديم توصيات قابلة للتنفيذ عملياً، بما يضمن تحسين جودة الخدمات الإدارية وتحقيق التحديث الرقمي المستدام.

خلاصة الفصل الثاني :

تؤكد الدراسات السابقة على أن الرقمنة والتحول الرقمي تعдан أدوات فعالة لتحديث الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات، سواء في الجامعات، الوزارات، البلديات، أو المؤسسات العامة والخاصة. أظهرت الدراسات العربية والمحلية دور الاستبيانات والتحليل الإحصائي في تقييم أثر الرقمنة على الكفاءة التنظيمية، التخطيط، الرقابة، وجودة الخدمات، بينما ركزت الدراسات الأجنبية على تعزيز الشفافية والإنتاجية من خلال الحكومة الرقمية والتحول الرقمي في مستويات متعددة. تتضح أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في التركيز على الرقمنة لتحسين الأداء والخدمات، بينما تختلف الدراسات في سياق التطبيق، حجم العينة، وأدوات البحث . وتبرز هذه المراجعة الحاجة إلى تطبيق رقمنة فعّالة ومستدامة داخل مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، مع الاستفادة من التجارب العربية والدولية لتجاوز العقبات وتحقيق تحديث إداري ملموس.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة
سونلغاز وكالة عين تموشنت

تمهيد

يعتبر هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، كونه يمثل مرحلة الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، وذلك بهدف إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالرقمنة والتحديث الإداري على الواقع العملي داخل المؤسسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل مختلف المعطيات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بمدى تأثير الرقمنة على تحسين فعالية التسيير الإداري وتطوير الأداء المؤسسي داخل مؤسسة سونلغاز.

كما يسعى إلى إبراز الدور الذي تلعبه الرقمنة والتحديث الإداري في دعم التحول نحو إدارة أكثر كفاءة ومرونة، من خلال تحسين جودة الخدمات الإدارية، تبسيط الإجراءات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية؛ حيث يتناول المبحث الأول بطاقة تعريفية بالمؤسسة، بينما يخصص المبحث الثاني لعرض منهجية الدراسة الميدانية وتصميمها، في حين يعالج المبحث الثالث قياس صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

تعد شركة سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها، بحيث اعتمدت مؤسسة سونلغاز إلى تطبيق استراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف، أقل كما تسعى المؤسسة إلى إيصال خدمة إلى الزبون في الوقت المحدد و العمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع المناولة (المقاولة) التي تمتاز بكفاءات عالية تساعد في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في المؤسسة.

المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

قبل التطرق لتقديم وكالة حمام بوحجر- عين تموشنت، نوجز بصفة عامة لمحة تعريفية وتاريخية عامة عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز.

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية تحتل موقع استراتيجي في الاقتصاد الجزائري منذ نشأتها وتسيطر على انتاج الطاقة الكهربائية وكذلك توزيع الغاز الطبيعي، وتعتبر هذه الشركة هيئة معقدة تضم وسائل متعددة لهدف واحد هو وضع الكهرباء والغاز تحت تصرف المستهلك عبر الوطن يعود انشاء مؤسسة كهرباء والغاز «EGA» إلى العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تحولت إلى شركة الوطنية للكهرباء والغاز مسماة SONELGAZ بموجب المرسوم التنفيذي في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد وبهذا فقد أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار انتاج ونقل وتوزيع وكذلك استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر

مرت مؤسسة سونلغاز بعدت مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

• إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز 1983: في هذه المرحلة تم لنشاء المؤسسات التالية:

- مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية «KAHARIF».

- مؤسسة تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهرباء "KAHAKIB».

- مؤسسة انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز "KANAGAZ".

¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

-مؤسسة التركيب الصناعي "ETTERKIB".

-مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. AMC

• تغيير النظام الأساسي 1995:

تم في هذه المرحلة تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز فأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري EPIC
تغيير نظام الأساسي 2002:

في هذه المرحلة تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC الى شركة مساهمة SPA بموجب المرسوم الرئاسي 02\195 الصادر في 02 جوان 2002 هذا المرسوم مكن لمؤسسة سونلغاز من توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى لقطاع الطاقة كما يتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

• إعادة هيكلة المؤسسة 2004 و 2006:

في هذه المرحلة تحولت إلى مجمع group sonelgaz بإعادة هيكلة نفسها في شكل مؤسسات متفرغة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

-سونلغاز انتاج كهرباء.

-مسير شركة نقل الكهرباء.¹

-مسير شركة نقل الغاز.

كما تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع مؤسسات فرعية:

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط SDC.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق SDE.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO.

في فيفري 2017 تم وضع التنظيم الجديد لسونلغاز كمجمع صناعي مؤلف من 16 شركة فرعية تابعة تنشط في قطاع انتاج. إضافة الى نقل وتوزيع الغاز عبر الانابيب.

واجهت شركة سونلغاز التحدي في ضمان استمرارية الخدمة بعد الاستقلال ونجحت في كهربة كامل

¹من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

الأراضي وتطوير الاعمال لتحقيق معدل تغلغل للغاز الطبيعي يقارب 59% وقد أعيد تنظيم شركة سونلغاز اليوم لتصبح شركة قابضة دون انشاء كيان قانوني جديد بإضافة الى ذلك فإن الشركة القابضة "سونلغاز" وشركاتها التابعة تشكل مجموعة تسمى "مجمع سونلغاز" فهي مكونة من أربع كلمات عربية حيث:

SO : SOCIETE- "شركة".

N : NATIONAL- "وطنية".

ELECTRICITE : EL- "كهرباء".

GAZ- : بمعنى "الغاز الطبيعي".

الفرع الثاني : مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع عين تموشنت.

- تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز، هي مؤسسة جهوية تمثل المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب تابعة للمؤسسة الأم مقرها الاجتماعي على طريق بلدية شعبة اللحم وبها 519 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما تقضي (8) دوائر ولديها شبكة مكونة من: ¹

● (8) وكالات تجارية: عين تموشنت شمال و جنوب، العامرية عين الكيحل، حمام بوحجر، بني صاف، المالح، عين الأربعاء.

● (3) مقاطعات كهربائية و غازية: عين تموشنت، حمام بوحجر، بني صاف، العامرية.

ويبلغ عدد زبائن امتياز توزيع عين تموشنت (143326) زبون كهرباء و (94339) زبون غاز وتشكل من 113 وكالة تجارية: 63 مقاطعة كهرباء.

● 46 مقاطعة غاز.

● 19 مقاطعة استغلال الغاز.

-مديرية التوزيع عين تموشنت تنتمي الى شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDO) ، هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة مديريات وظيفية ومن 20 توزيع تعطي 17 ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية ع.ت.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

، أن تقترب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لانشغالهم وتلبيتها لضمان ولائهم. وللقيام بالمهام الذي يحددها القانون 01.02 مؤرخ في 2002/02/5 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الانابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي، جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا اعلام الي والموصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة.

تتمثل مهام المديرية الغاز والكهرباء عين تموشنت في:

- تساهم المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ع.ت في تنفيذ سياسات المديرية العامة (SDO) وهذا من خلال تقييم خدمات لزبائنهم من السكان والمؤسسات لولاية ع.ت.
- تأمين نقل وصيانة وتطوير شبكات الكهرباء والغاز الريفي والحضري.
- تحديد وضمان الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنظافة (الصحة، السلامة، حماية البيئة).
- تطوير نظم المعلومات.
- تشييد وتطوير المنشأة المنجزة في مجال الكهرباء والغاز.
- ¹- حل مشكلات عندما يتعلق الامر بتوزيع الكهرباء والغاز.
- تأمين تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية لخدمة المؤسسة.
- العمل على تحقيق رضا الزبائن وتقديم نصح والمساعدة في مجال الكهرباء والغاز.
- المساهمة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- اعداد مخططات للتطوير الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- الحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركة.
- انشاء المراقبة التكنولوجية (التطوير والتأهيل والخبرة).
- التأكد من الحفاظ على الحسابات المحاسبية وفقا للمعايير.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

-تحديد الأهداف والقواعد لتحسين الإدارة التي تمارسها مناطق التوزيع والمديريات التوزيع المرتبطة بها لمزيد من التأزر.

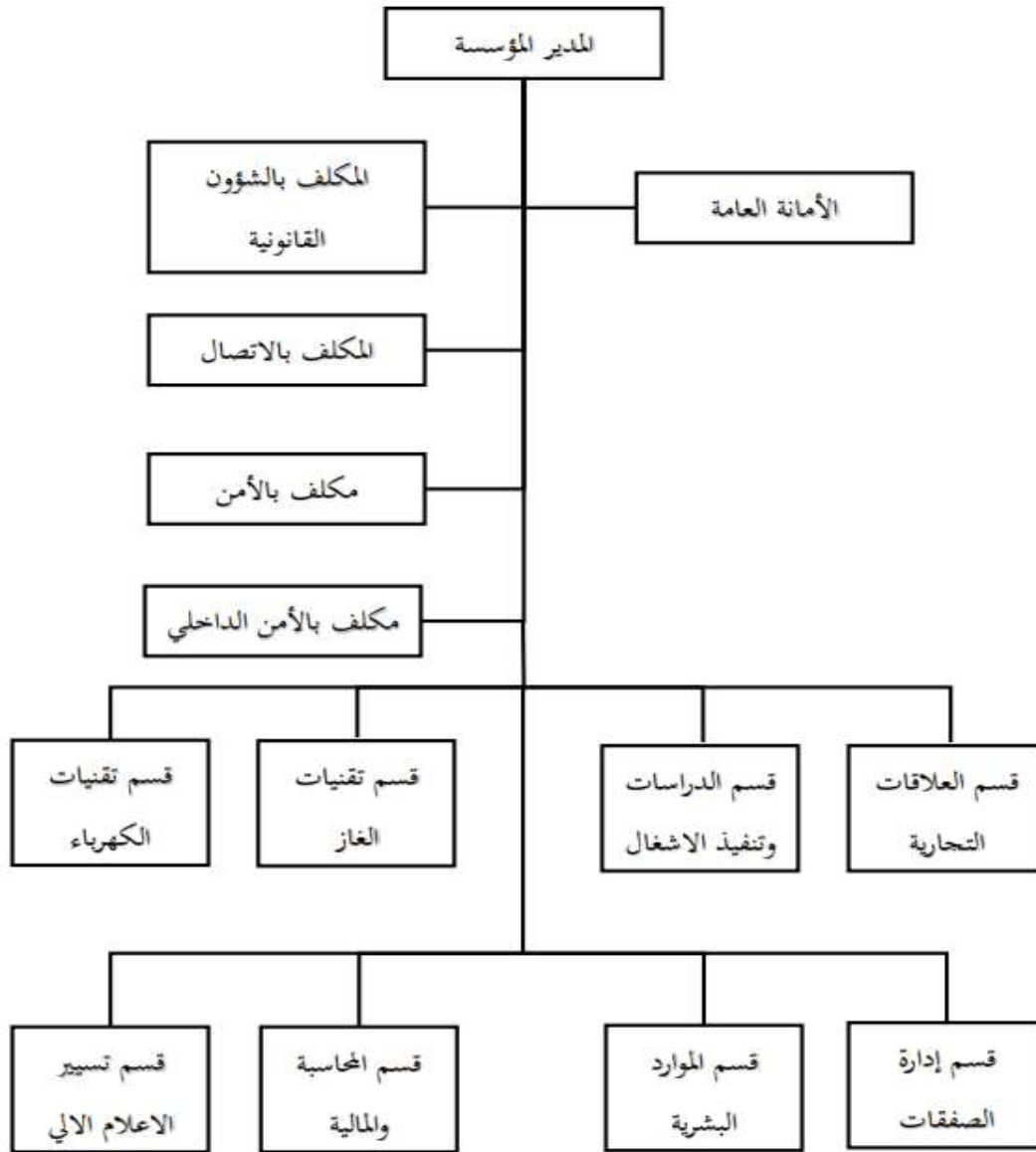
-تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.

-تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات.

-ضمان شروط الجودة الخدمات بأقل التكاليف مع احترام القواعد والمعايير السلامة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت



المصدر : من الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

– تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز:

ان مديرية التوزيع ع.ت مكونة من شجرة متفرعة من:¹

■ **المدير العام:** هو المسؤول الرئيسي باسم مؤسسة سونلغاز الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها. كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة من القمة الى القاعدة في اكتسابه السلطة العليا على هذه المؤسسة.

■ **أمانة المديرية:** تعد الامينة عنصر مهم من خلال مهاراتها في التعامل مع الناس وتوطيد مكانتها ومهام رئيسها في العمل والتعامل، وكونها أمينة سر يجب أن تحترم هذه الكلمة وما تحمله من معاني إدارية وما عليها من مسؤوليات المثلثة في:

– استقبال البريد الصادر والوارد، وتسجيله وترتيبه.

– استقبال الزوار وتوجيههم.

– حفظ وترتيب وتصنيف الوثائق في ملفات خاصة.

– الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت داخل الشركة أو خارجها.

– تنظيم اجتماعات المدير مع الموظفين.

– تدريب المتربصات في السكرتارية.

– الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة (موظفين).

– التخفيف عن المدير بكثير من أعماله الروتينية.²

■ **قسم الدعم والمراقبة:** تتمثل أعماله في:

– الاعداد أو المشاركة في اعداد الملفات والدراسات وغيرها اللازمة لاتخاذ القرار.

– ابلاغ الأقسام المعنية بالقرارات وتعليمات وتوجيهات المدير للشركة والتأكد من تنفيذها.

– تنظيم واعداد الملفات الزيارات الرسمية ومراقبة رعايتها.

– الإبلاغ عن المعلومات التي تم جمعها من الأقسام المختلفة للشركة الى المدير التنفيذي.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

²من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

- تنسيق جميع أنشطة المديرية وضمان التماسك والانضباط.
- قسم استغلال الكهرباء: تتمثل أعماله في:
 - اعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.
 - بحث عن الاعطاب في الكوابل واجراء اختبارات عليها إضافة الى صيانة العدادات وأجهزة القياس.
 - استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - تصميم وتخطيط شبكات كهربائية وتوحيدها.
 - تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- **قسم استغلال الغاز:** تتمثل أعماله في:
 - مصلحة تطوير واستغلال شبكات الغاز: إحصاء الشبكات الغازية الخرائط.
 - تقوم هذه المصلحة على إحصاء ومتابعة شبكات الغاز القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب والخرائط وإنشاء شبكات جديدة.
 - ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها
- **مصلحة صيانة شبكات الغاز:**
 - يرتكز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية في أفضل الظروف والاعلام على كل تسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.
- **المصلحة الفنية لتشغيل شبكات الغاز:**
 - المهدف من هذه المصلحة هو ضمان استمرارية وديمومة الغاز على مستوى القنوات وذا توفير رغبات: المواطن ، الخدمات المعنية.
 - 1- كما يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات والاشغال.
- **قسم العلاقات التجارية:** تتمثل أعماله في:
 - إدارة العقود الاشتراك الخاصة بالزبائن.
 - احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

-تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد.

-التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

-فوترة مختلف الخدمات.

■ قسم المحاسبة والمالية: تتمثل أعماله في:

-رئيس قسم المحاسبة والمالية: هو مسؤول عن المصالح الثلاثة وتتمثل مهمته فيما يلي:

-مكلف بإمضاءات جميع الشيكات.

-مسؤول عن ميزانية المؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج.

-مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.

-ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.

-إدارة الأنشطة المالية والإدارة للمديرية.

■ مصلحة المالية:

-عملية الدفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار والاستغلال.

-متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.

-متابعة عملية التحويل المتعلقة بمداخيل المؤسسة.

-متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد.

-التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار حسب كل شهر.

■ مصلحة الاستغلال:

-إنجاز قيود التنازل ما بين وحدات للشركة.

-مراقبة حسابات الشهرية للموردين والزبائن.

-مراقبة الفواتير.

-مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية

-إنجاز أعمال نهاية السنة.

■ مصلحة الميزانية والمراقبة التسيير:

-اعداد ميزانية السنة الحالية N و اعداد ميزانية السنة N+1 .

-ملخص الاعمال المنجزة لكل 3 أشهر وملخص أعمال السنة الكاملة.

- مراقبة الانفاق عن الاستثمار.
- عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة.¹
- **قسم الوسائل العامة:** تتمثل أعماله في:
 - مصلحة الخدمات المشتركة: تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة اذ يعتبر المشرف على المؤسسة بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها المصالح لغرض السير الحسن لمختلف مرافق المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح حيث يتكفل ب:
 - توفير النقل للعمال.
 - التعامل مع موردي الشركة.
 - يتكفل بتوفير جميع الأجهزة والمعدات للمؤسسة.
 - مكلف بالأمن الداخلي: دوره التقليل من الحوادث وحفظ الامن سواء الامن الداخلي أو الخارجي وتكامل مهامه في:
 - التأكد من تنفيذ سياسة الامن الداخلي والإجراءات داخل المؤسسة.
 - التأكد من وجود الوسائل التقنية للحماية.
 - السهر على تطبيق مخططات الامن الداخلي لكل بنية التحتية للمؤسسة.
 - انجاز تقارير إذا تعلق الامر بحدوث داخل المؤسسة.
 - مراقبة أعوان الامن الداخلي.
 - مكلف بالأمن:
 - متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين
 - وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية
 - نشر الملصقات للحوادث النموذجية
 - إدارة خطط عمل السلامة
- ²-دراسة وتحليل المخاطر التي يتعرض لها العمال وخطط العمل المناسبة وإجراءات الوقاية المناسبة.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

²من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

- **مصلحة الاعمال القانونية:** هو المكلف بجمع قضايا التي تكون فيها منازعات بين المؤسسة والزبائن حيث تتمثل مهامه في:
 - تمثيل المؤسسة بالتعويض عن المدير أمام الجهات القضائية.
 - الدفاع عن المؤسسة في النزاعات القانونية.
 - تقديم الاستشارة القانونية للمؤسسة.
 - إنجاز العقود ودفتر الشروط.
- **مصلحة الممتلكات:** تتمثل مهامه في:
 - تنفيذ سياسة إدارة الممتلكات المادية وغير المادية.
 - ضمان إدارة وتعزيز الممتلكات.
 - ضمان إدارة المخاطر متعلقة بالممتلكات.
 - ضمان التأمين المتعلق بالممتلكات.
- **قسم الموارد البشرية:** من أبرز مهامه :
 - السهر على اعداد أجرة كل المستخدمين من أول عملية الى نهايتها.
 - الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.
 - السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.
 - التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف
 - التوجيه، التكوين، الترقية أو النقل.
 - السهر على معالجة شكاوي.
- **مصلحة التكوين:** تتمثل مهامه في:
 - القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.
 - القيام بمخططات التكوين كل سنة.
 - القيام بمخطط التوظيف الداخلي والتعريف باحتياجات التوظيف واعدادها.
 - المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.
 - تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.¹

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

■ **مصلحة التدقيق والتفتيش:** تتمثل أعماله في:

- القيام بمهام التدقيق والتفتيش التي تهدف الى مراقبة وتحسين الأداء في المؤسسة.
- تقديم المعلومات والتقييمات للأنشطة التي تم فحصها.
- تقييم عمليات الرقابة الداخلية وتقديم المقترحات لتعزيز فعاليتها.

■ **مكلفة بالاتصال:**

- تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي و الولائي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة:
- المشاريع والإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.
- تحسيس الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.

■ **قسم الإدارة والصفقات:** تتمثل أعماله في:

- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشراكة أو ببرامج الدولة اعداد صفقات (command marche).
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة.
- تحرير الاعتذارات عند تأخر إنجاز المشاريع.
- استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

■ **قسم الدراسات وتنفيذ الاشغال:**

- يتكون هذا القسم من فرعين (فرع دراسة أشغال الكهرباء وفرع دراسة أشغال الغاز) ومصلحة الاستثمارات ومصلحة تسيير القروض وتكمن مهامه في:
- المصادقة على الكشف الكمية وإنجاز التقارير الاشغال.
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرجة للإنجاز.
- إنجاز الصفقات.

¹-تتكفل كذلك بالدراسة الميدانية لجميع أشغال المتعلقة بعملية توصيل كهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتححرر بذلك مخطط دراسة والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

-إنجاز طلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وغلق الأظرفة المالية بعد انتهاء مهام الإنجاز.

■ قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية: تتمثل مهامه في:

-التكفل بوسائل الاعلام الالي لمؤسسة.

-تطوير تطبيقات التكنولوجيا وصيانة الأنظمة.

-اصلاح أجهزة الكمبيوتر.

-يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

تعد مرحلة تصميم الدراسة الميدانية من المراحل الجوهرية في البحث العلمي، حيث تمثل الإطار التطبيقي الذي يسمح باختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة بطريقة منهجية دقيقة. وفي هذا السياق، تم الاعتماد على منهجية علمية تتماشى مع طبيعة موضوع البحث المتمثل في دور الرقمنة و التحديث الإداري، وكذا مع خصوصيات المؤسسة محل الدراسة. وعليه، يتضمن هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة، وتحديد مجتمع وعينة البحث، مع توضيح مختلف الأدوات والأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

يُعد المنهج العلمي الأسلوب المنظم الذي يعتمد عليه الباحث في دراسة الظواهر المختلفة بهدف فهمها وتحليلها وتفسيرها، والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية قابلة للتعميم. وهو يمثل مجموعة من الخطوات المتكاملة التي توجه مسار البحث العلمي بشكل يضمن تحقيق الأهداف المحددة للدراسة بطريقة علمية ومنهجية. وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول موضوع دور الرقمنة والتحديث الإداري في تحسين الأداء الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات التطبيقية، كونه يسمح بوصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها المختلفة بدقة وموضوعية.

حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات المتعلقة بمستوى تبني الرقمنة ومظاهر التحديث الإداري داخل المؤسسة، وتحليلها من أجل تفسير العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات وانعكاسها على فعالية التسيير وتحسين الأداء الإداري.

كما تم تدعيم المنهج الوصفي بالجانب التطبيقي من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد صُمم هذا الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها. ثم تم تحليل المعطيات المتحصل عليها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، بما يساهم في تعزيز دقة النتائج وموضوعيتها، ويساعد على اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة حول أثر الرقمنة والتحديث الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال وموظفين مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت إذ اقتصرَت الدراسة على الإدارات أي موظفي المديرّيات والمصالح والأقسام الإداريّة فقط، والذي بلغ عددهم 50 عامل، حيث

يمثلون الإطار البشري محل الدراسة الذي يتم من خلاله تحليل متغيرات البحث المتعلقة بالرقمنة و التحديث الإداري.

ب- عينة الدراسة

اما فيما يخص عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان على مجموعة من العاملين داخل المؤسسة، مع مراعاة تنوع التخصصات والوظائف لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع.

وقد عرفت عملية جمع البيانات استجابة جيدة من طرف المبحوثين، حيث تم استرجاع اغلب الاستمارات الموزعة، وهو ما يعكس درجة الوعي بأهمية موضوع الدراسة والمتعلق بالرقمنة و التحديث الإداري، ويساهم في رفع مستوى الدقة والموثوقية في النتائج المتوصل اليها.

وسيتم فيما يلي عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة بالاعتماد على البيانات الشخصية والمعلومات الأولية الواردة في الاستبيان، بما يسمح بتكوين صورة واضحة عن افراد العينة المدروسة.

الجدول رقم (01): عينة الدراسة

عدد الموظفين	الاستبيانات
50	الموزعة
50	المسترجعة
0	المستبعدة
50	المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة

1-خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

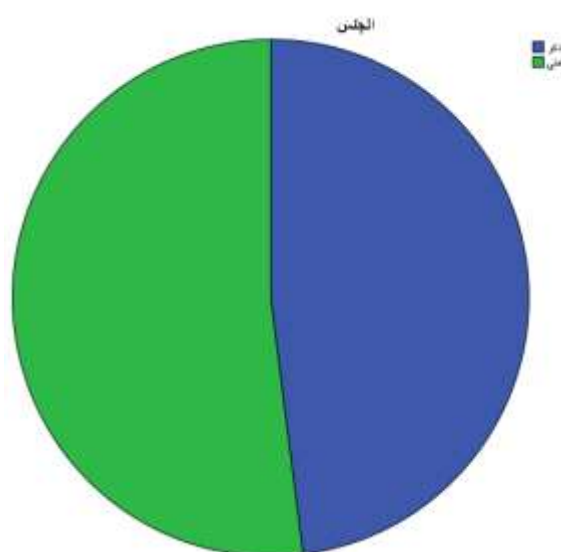
جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	48%
انثى	26	52%
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن عدد الإناث بلغ 26 مفردة بنسبة 52 بالمائة، في حين بلغ عدد الذكور 24 مفردة بنسبة 48 بالمائة من إجمالي العينة البالغ عددها 50 مفردة. ويظهر من هذه النتائج وجود تقارب نسبي بين الجنسين مع تسجيل تفوق طفيف لفئة الإناث، وهو ما يعكس نوعاً من التوازن في توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس، الأمر الذي يساهم في ضمان قدر من الموضوعية في تمثيل مختلف الفئات داخل الدراسة، بما يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة وحيادية عند تحليل البيانات وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة المتعلقة بالرقمنة والتحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	14	28%
من 31 سنة الى 40 سنة	19	38%
40 سنة فاكتر	17	34%
المجموع	50	100

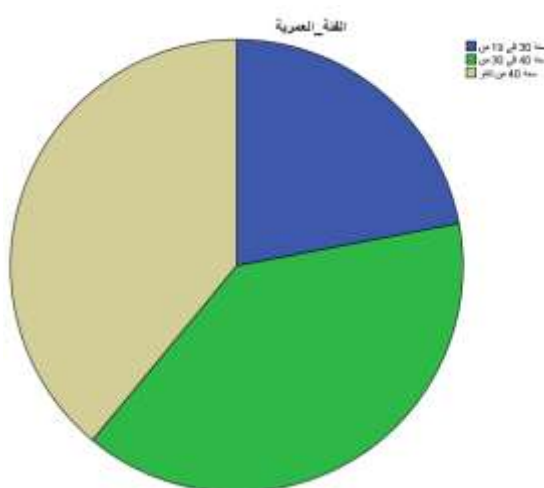
المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على ثلاث فئات عمرية، حيث جاءت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 19 فرداً، بنسبة 38% من إجمالي أفراد

العينة، مما يدل على أن هذه الفئة تمثل الشريحة الأكبر في الدراسة. وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بتكرار 17 فرداً، أي ما نسبته 34%، في حين احتلت الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة المرتبة الأخيرة بتكرار 14 فرداً، ونسبة 28%.

وتشير هذه النتائج إلى أن العينة تضم أفراداً من مختلف الفئات العمرية مع تقارب نسبي في نسب تمثيلها، وهو ما يعكس تنوعاً في الخصائص العمرية للمبحوثين، ويسهم في الحصول على آراء وخبرات متنوعة حول موضوع الدراسة، الأمر الذي يعزز من قدرة الدراسة على تمثيل واقع المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3-خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

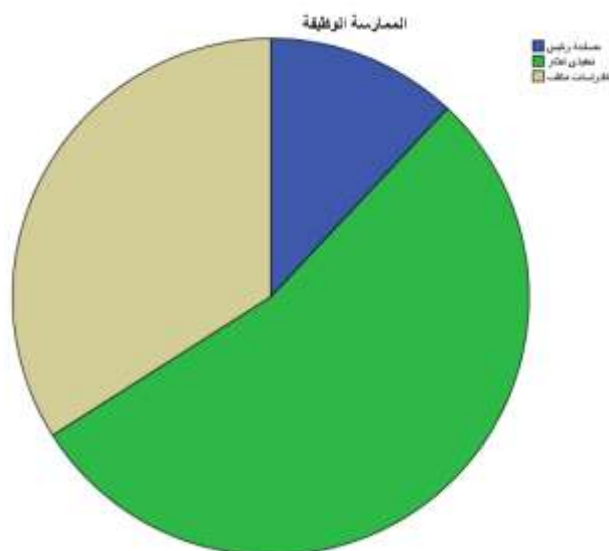
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	6	12%
اطار تنفيذي	27	54%
مكلف بالدراسات	17	34%
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا على ثلاث فئات وظيفية، حيث جاءت فئة الإطارات التنفيذية في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 27 فرداً، أي ما نسبته 54% من إجمالي أفراد العينة، مما يدل على أن هذه الفئة تمثل الشريحة الأكبر من المبحوثين. وجاءت في المرتبة الثانية فئة المكلفين بالدراسات بتكرار 17 فرداً، بنسبة 34%، في حين احتلت فئة رؤساء المصالح المرتبة الأخيرة بتكرار 6 أفراد، ونسبة 12%.

ويُظهر هذا التوزيع أن العينة تضم مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة، مع تركّز أكبر لدى الإطارات التنفيذية بحكم كثرة عددهم ومباشرتهم للمهام الإدارية والتنفيذية المرتبطة بتطبيق الرقمنة وممارسات التحديث الإداري، وهو ما يضيفي على نتائج الدراسة قدراً من الواقعية، نظراً لارتباط هذه الفئات بشكل مباشر بموضوع الدراسة وقدرتها على تقديم بيانات تعكس واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4-خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	19	38%
ماستر	17	34%
ماجستير	9	18%
دكتوراه	5	10%
المجموع	50	100

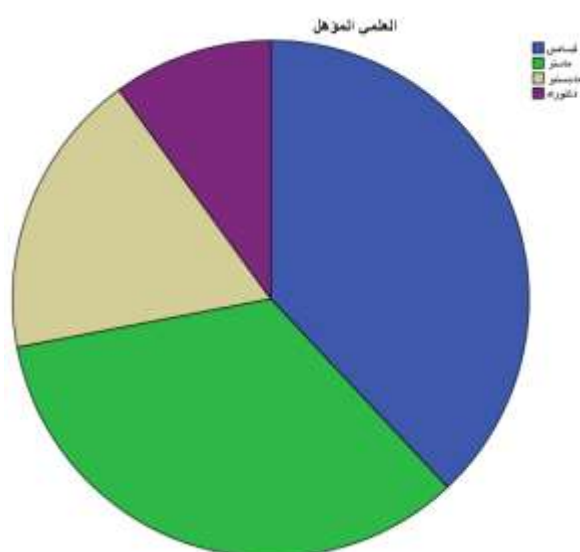
المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (05) أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستويات علمية متفاوتة، حيث جاءت فئة حاملي شهادة الليسانس في المرتبة الأولى بتكرار 19 فرداً، أي بنسبة 38% من إجمالي أفراد العينة، تلتها فئة حاملي شهادة الماستر بتكرار 17 فرداً وبنسبة 34%، بينما احتلت فئة حاملي شهادة الماجستير

المرتبة الثالثة بتكرار 9 أفراد بنسبة 18%، في حين جاءت فئة حاملي شهادة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بتكرار 5 أفراد فقط، أي بنسبة 10%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي المؤهلات الجامعية (ليسانس وماستر)، وهو ما يعكس توفر مستوى علمي مناسب لدى المبحوثين يمكنهم من استيعاب موضوع الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبيان بدرجة جيدة من الفهم والإدراك، كما يعزز من موثوقية البيانات المتحصل عليها، نظراً لارتباط المستوى العلمي بالقدرة على فهم مفاهيم الرقمنة والتحديث الإداري وإبداء آراء أكثر دقة بشأنها.

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5-خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	18	36%
من 6 الى 10 سنوات	15	30%
من 10 الى 15 سنة	12	24%
15 سنة فاكثر	5	10%
المجموع	50	100

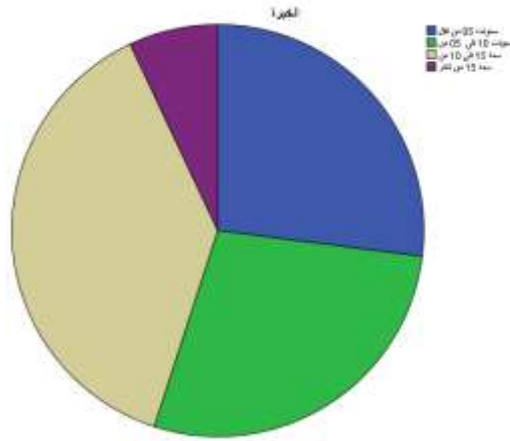
المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون وفق مستويات خبرة مهنية متفاوتة، حيث جاءت الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 18 فرداً، أي ما نسبته 36% من

إجمالي العينة، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بتكرار 15 فرداً ونسبة 30%. أما فئة من 10 إلى 15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها 12 فرداً بنسبة 24%، في حين جاءت فئة 15 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بتكرار 5 أفراد فقط، أي بنسبة 10%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تقل عن عشر سنوات، وهو ما يمثل 66% من إجمالي العينة، الأمر الذي يعكس وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الخبرة الحديثة أو المتوسطة، إلى جانب نسبة أقل من ذوي الخبرة الطويلة. ويُعد هذا التنوع في سنوات الخبرة عنصراً إيجابياً، إذ يتيح الحصول على آراء تعكس وجهات نظر موظفين بمستويات خبرة مختلفة، مما يساهم في تعزيز شمولية النتائج ودقتها فيما يتعلق بدراسة أثر الرقمنة على التحديث الإداري.

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد مجال الدراسة والمنهج المعتمد، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات وتحليلها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المصادر الأولية

1 -المقابلة والملاحظة: تم إجراء مقابلات مباشرة مع عدد من مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، بهدف جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثل في دور الرقمنة والتحديث الإداري. وقد تم تدوين مختلف الملاحظات الميدانية أثناء طرح الأسئلة، مع الحرص على توضيح الاستفسارات الغامضة والتأكد من دقة الإجابات المقدمة. كما تمت ملاحظة سلوك وتفاعل الباحثين أثناء الإجابة، وهو ما ساهم في تعزيز مصداقية المعطيات المتحصل عليها ودعم التحليل الميداني.

2 - الاستبيان: يعد الاستبيان من أبرز أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية والتطبيقية، حيث يتكون من مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تصمم خصيصا لجمع آراء ومعلومات الباحثين حول موضوع معين. ويتميز بسهولة تطبيقه وإمكانية توزيعه على عدد كبير من الأفراد في وقت وجيز، مما يجعله أداة فعالة في الدراسات الميدانية.

وقد تم إعداد الاستبيان بما يتماشى مع أهداف الدراسة الموسومة بـ "دور الرقمنة والتحديث الإداري: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت"، حيث مر بعدة مراحل منهجية تمثلت في:

- إعداد نسخة أولية من الاستبيان وفق محاور الدراسة؛
- عرضها على المشرف للتأكد من توافقها مع أهداف البحث؛
- إجراء التعديلات اللازمة من حيث الصياغة والدقة العلمية؛
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسة؛
- جمع الاستبيانات وتفرغ البيانات؛
- تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

هيكل الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين:

- *الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، الفئة العمرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، والاقدمية .

- الجزء الثاني: خصص لمحاور الدراسة، حيث شمل :

- المحور الأول: واقع الرقمنة داخل المؤسسة ، وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: جاهزية البنية التحتية (07عبارات)، أنظمة الاتصال والاعلام التكنولوجي (06 عبارات)، و تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة(05 عبارات) .
- المحور الثاني: اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري ، وتضمن 10 عبارات تقيس مستوى الكفاءة .

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس آراء المبحوثين، نظراً لسهولة استخدامه وتوازنه، حيث يتدرج من: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، إلى غير موافق بشدة.

الجدول رقم (07): درجات سلم ريكارت :

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

source : Ankur Joshi, Saket Kale , Satish Chandel and D. K. Pal, Likert Scale: Explored and Explained, British Journal of Applied Science & Technology, 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157

ب- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية، والمذكرات الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى المقالات العلمية المحكمة، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتدعيمها بأسس علمية موثوقة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحاسب الآلي. وللإجابة على فرضيات الدراسة، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تتمثل فيما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات وموثوقية فقرات الاستبيان .
- معامل ارتباط بيرسون (pearson) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينها .
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتوضيح توزيع إجابات أفراد العينة بشكل كمي ونسبي، بما يسمح بتفسير أكثر دقة لنتائج الاستبيان .
- تحليل تباين خط الانحدار (ANOVA) تم توظيفه لاختبار الفروق ودراسة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات محل الدراسة .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) استخدم لقياس أثر المتغير المستقل المتمثل الرقمنة على المتغير التابع المتمثل في التحديث الإداري .

المبحث الثالث: قياس صدق وثبات الدراسة

ان أدوات البحث تُعد من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تمثل الوسيلة المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ومن هذا المنطلق، فإن إعداد أداة الدراسة يتطلب التأكد من استيفائها لشروط الصدق والثبات، بما يضمن قياس المفاهيم المستهدفة بشكل سليم. ويهدف هذا المبحث إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل بياناتها واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: قياس صدق الدراسة

يُعتبر الصدق من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في أداة الدراسة، حيث يهدف إلى التأكد من مدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة، وضمان صحة وموضوعية المعلومات المتحصل عليها.

- **الصدق الظاهري:** بعد إعداد الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المحكمين، وذلك للاستفادة من خبراتهم العلمية، حيث تم أخذ آرائهم حول مدى وضوح فقرات الاستبيان، واتساقها، وترابط محاوره، ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة.
- **صدق الاتساق الداخلي:** يُقصد به مدى اتساق فقرات الاستبيان مع بعضها البعض، ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم قياسه باستخدام أساليب إحصائية مناسبة للتأكد من أن جميع الفقرات تسهم في قياس نفس المفهوم.

أ-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (واقع الرقمنة داخل المؤسسة)

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: واقع الرقمنة داخل المؤسسة

المحاور	الابعاد	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
واقع الرقمنة داخل المؤسسة	جاهزية البنية التحتية الرقمية	لدى المؤسسة خطة واضحة لتطوير خدماتها الرقمية	**0.836	0.000
		توفر المؤسسة الأجهزة الرقمية والملحقات اللازمة لجميع الأقسام بشكل كافٍ	**0.848	
		توجد أجهزة مخصصة لحجز المواعيد والخدمات للمستخدمين.	**0.902	
		توفر المؤسسة دعماً فنياً متخصصاً لضمان عمل الأجهزة بشكل سليم	**0.683	
		البرامج والمعدات المتوفرة تلي جميع متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة	**0.781	
		تقوم إدارة المؤسسة بصيانة وتحديث الأجهزة والبرامج بشكل دوري.	**0.581	

	أنظمة الاتصال والاعلام التكنولوجي	**0.703	بيئة العمل مجهزة بجميع الأدوات الضرورية لأداء الأعمال الرقمية (حاسوب، إنترنت، برامج، ...)
		**0.775	المؤسسة مزودة باتصال إنترنت عالي السرعة وتقدم خدمة البريد الإلكتروني لجميع الأقسام.
		**0.879	تساهم شبكتي الإنترنت والإنترنت في تسهيل التواصل مع المستخدمين والمستفيدين اجتماعياً
		**0.878	يتم الحصول على معلومات المستخدمين من خلال نظام إلكتروني مخصص
		**0.742	لدى المؤسسة منصة رقمية خاصة لإدارة عملياتها وخدماتها
		**0.874	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات منظمة وشاملة
		**0.394	قواعد البيانات محمية بإجراءات أمان قوية لضمان سرية المعلومات.
	تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة	**0.888	توفر المؤسسة برامج حديثة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بسهولة وكفاءة.
		**0.912	تتميز برامج المؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام بالنسبة للموظفين
		**0.910	تسهل البرمجيات المتوفرة في المؤسسة في تحسين الاتصال والتواصل بسرعة.
		**0.806	يواجه الموظفون أحياناً صعوبات عند التعامل مع بعض البرمجيات.
		**0.848	تسهل أنظمة البرمجيات المتبعة عملية متابعة ومراقبة وتقييم الخدمات داخل المؤسسة.

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (08) المتعلق بصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول الخاص بمتطلبات تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت ان جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات وابعادها جاءت موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) حيث سجلت جميع قيم Sig = 0.000 مما يدل على ان جميع العبارات صادقة وتقاس فعلياً بالابعاد التي تنتمي اليها. كما نلاحظ ان قيم معامل الارتباط تراوحت بين قيم متوسطة وقوية حيث سجلت بعض العبارات مستويات مرتفعة جداً مثل توفر أجهزة مخصصة لحجز المواعيد والخدمات (0.902) وتتميز برامج المؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام (0.912) مما يعكس قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات. في المقابل سجلت بعض العبارات قيماً

اقل نسبيا مثل صيانة وتحديث الاجهزة والبرامج بشكل دوري (0.581) وقواعد البيانات محمية باجراءات امن (0.394) لكنها تبقى مقبولة احصائيا ودالة. وبصفة عامة تشير النتائج الى ان المحور الاول يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي مما يؤكد ملائمته لقياس متطلبات تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة.

ب-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الاداري)
الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الاداري

المحاور	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الاداري	يساهم التحول الرقمي في إنجاز المهام الإدارية بسرعة أكبر	**0.866	0.000
	ساعد التحول الرقمي على تقليل الأخطاء الإدارية	**0.856	
	حسن التحول الرقمي مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات	**0.914	
	ساهم التحول الرقمي في رفع جودة الخدمات المقدمة	**0.820	
	خفف التحول الرقمي من الأعباء الإدارية على الموظفين	**0.837	
	أسهم التحول الرقمي في زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز على العمل	**0.866	
	يقلل التحول الرقمي من الجهد البدني المطلوب من الموظف	**0.723	
	يختصر التحول الرقمي الوقت المستغرق لإنجاز العمل	**0.688	
	ساهم التحول الرقمي في تسهيل وإنجاز المعاملات مع الزبائن بسلاسة	**0.743	
	يتيح التحول الرقمي مشاركة المهام الذهنية بين الموظف والأنظمة الرقمية	**0.590	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (09) المتعلق بصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الخاص بأثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ومرتفعة نسبيا، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين 0.590 و0.914، وهي قيم تشير إلى وجود ارتباط قوي إلى قوي جدا بين مختلف العبارات ومحور الدراسة.

كما نلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية SIG بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية معنوية، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني تتمتع بصدق الاتساق الداخلي، أي أنها تقيس نفس البعد المتعلق بأثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة. وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المصدقية، وأن عبارات المحور الثاني متجانسة داخليا وتعكس بشكل دقيق مختلف أبعاد تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرار نتائج الاستبيان واتساقها، بحيث لا تتغير بشكل كبير في حال إعادة تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي ظروف متشابهة عبر فترات زمنية مختلفة، مما يعكس دقة الأداة وموثوقيتها في القياس.¹

ويُقاس ثبات الأداة عادةً باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم المرتفعة لهذا المعامل إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. فإذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.70)، فإن ذلك يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، مما يجعل نتائجها قابلة للاعتماد في التحليل العلمي. وفي هذا الإطار، تم استخدام برنامج SPSS لإجراء اختبار الثبات على إجابات أفراد العينة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان، وقد أسفرت النتائج عن القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
واقع الرقمنة داخل المؤسسة	18	0.912
اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري	10	0.935
الاستبيان ككل	28	0.936

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن جميع قيم الثبات جاءت مرتفعة. فقد سجل محور واقع الرقمنة داخل المؤسسة قيمة بلغت 0.912، وهي قيمة تعكس مستوى عال من الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، كما بلغ معامل الثبات لمحور أثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري 0.935 وهو ما يدل على درجة ثبات مرتفعة جدا. أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد سجل قيمة 0.936 مما يؤكد أن الأداة ككل تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين مختلف فقراتها. وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن أداة الدراسة صالحة وموثوقة لقياس متغيرات البحث، مما يعزز من دقة النتائج المتوصل إليها واعتمادها في اختبار الفرضيات.

المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها

أولاً : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

1-تحليل نتائج المحور الأول "واقع الرقمنة داخل المؤسسة".

أ-عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "جاهزية البنية التحتية الرقمية"

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	لدى المؤسسة خطة واضحة لتطوير خدماتها الرقمية	3.580	1.179	مرتفع	5
02	توفر المؤسسة الأجهزة الرقمية والملحقات اللازمة لجميع الأقسام بشكل كافٍ	3.840	0.817	مرتفع	2
03	توجد أجهزة مخصصة لحجز المواعيد والخدمات للمستخدمين.	3.760	0.916	مرتفع	3
04	توفر المؤسسة دعماً فنياً متخصصاً لضمان عمل الأجهزة بشكل سليم	940.	0.619	مرتفع	6
05	البرامج والمعدات المتوفرة تلي جميع متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة	3.760	0.796	مرتفع	4
06	تقوم إدارة المؤسسة بصيانة وتحديث الأجهزة والبرامج بشكل دوري.	4.000	0.832	مرتفع	1
07	بيئة العمل مجهزة بجميع الأدوات الضرورية لأداء الأعمال الرقمية (حاسوب، إنترنت، برامج، ...)	3.880	0.798	مرتفع	2
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الأول	3.823	0.851	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (11) والمتعلقة بالبعد الفرعي الأول "جاهزية البنية التحتية الرقمية" أن استجابات أفراد العينة جاءت في مجملها ذات اتجاه مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.580 و4.000، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من توفر البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد احتلت العبارة المتعلقة بصيانة وتحديث الأجهزة والبرامج بشكل دوري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.000، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتحديث تجهيزاتها الرقمية بشكل مستمر، في حين جاءت باقي العبارات في مراتب متفاوتة لكنها جميعها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى توفر أجهزة رقمية، ودعم فني، وبيئة عمل مجهزة. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.823 بانحراف معياري قدره 0.851، وهو ما يؤكد تجانس آراء أفراد العينة واتجاهها نحو تقييم إيجابي لجاهزية البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على دعم مسار الرقمنة والتحديث الإداري.

ب- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "أنظمة الاتصال و الاعلام التكنولوجي"

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	المؤسسة مزودة باتصال إنترنت عالي السرعة وتقدم خدمة البريد الإلكتروني لجميع الأقسام.	4.120	0.479	مرتفع	1
02	تساهم شبكتي الإنترنت والإنترنت في تسهيل التواصل مع المستخدمين والمستخدمين اجتماعياً	4.000	0.494	مرتفع	4
03	يتم الحصول على معلومات المستخدمين من خلال نظام إلكتروني مخصص	3.900	0.735	مرتفع	5
04	لدى المؤسسة منصة رقمية خاصة لإدارة عملياتها وخدماتها	3.980	0.714	مرتفع	3
05	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات منظمة وشاملة	3.920	0.899	مرتفع	6
06	قواعد البيانات محمية بإجراءات أمان قوية لضمان سرية المعلومات.	4.140	0.571	مرتفع	2

المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثاني	4.010	0.640	مرتفع
---	-------	-------	-------

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الفرعي الثاني المتعلق بأنظمة الاتصال والإعلام التكنولوجي بلغ 4.010 بانحراف معياري قدره 0.640، وهو ما يشير إلى اتجاه عام مرتفع في استجابات أفراد العينة نحو توفر وتفعيل أنظمة الاتصال والإعلام داخل مؤسسة سونلغاز محل الدراسة. كما جاءت جميع العبارات في مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.900 و 4.140، مما يعكس تقييما إيجابيا من قبل أفراد العينة لمختلف مكونات هذا البعد.

وقد احتلت عبارة "قواعد البيانات محمية بإجراءات أمان قوية لضمان سرية المعلومات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.140، في حين جاءت عبارة "يتم الحصول على معلومات المستفيدين من خلال نظام إلكتروني مخصص" في المرتبة الأخيرة نسبيا رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. كما يظهر الانحراف المعياري بدرجات متقاربة نسبيا، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في الإجابات، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها بخصوص هذا البعد.

ج عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة"

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	توفر المؤسسة برامج حديثة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بسهولة وكفاءة.	4.060	0.619	مرتفع	5
02	تتميز برامج المؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام بالنسبة للموظفين	4.140	0.534	مرتفع	4

03	تسهل البرمجيات المتوفرة في المؤسسة في تحسين الاتصال والتواصل بسرعة.	4.160	0.548	مرتفع	3
04	يواجه الموظفون أحياناً صعوبات عند التعامل مع بعض البرمجيات.	4.180	0.522	مرتفع	2
05	تسهل أنظمة البرمجيات المتبعة عملية متابعة ومراقبة وتقييم الخدمات داخل المؤسسة.	4.240	0.431	مرتفع جدا	1
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثالث		4.126	0.571	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (13) أن استجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثالث المتعلق بتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة جاءت في مجملها ذات اتجاه مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 4.126 بانحراف معياري قدره 0.571، مما يدل على تجانس نسبي في آراء الباحثين حول هذا البعد.

كما أظهرت النتائج أن جميع العبارات جاءت ضمن المستوى المرتفع، باستثناء العبارة المتعلقة بتسهيل أنظمة البرمجيات لعمليات المتابعة والمراقبة والتقييم التي سجلت أعلى متوسط حسابي قدره 4.240 وباتجاه مرتفع جدا، مما يعكس الدور الكبير الذي تلعبه هذه الأنظمة في دعم الرقابة الإدارية وتحسين سير العمل داخل المؤسسة.

في المقابل، سجلت باقي العبارات مستويات مرتفعة تتراوح بين 4.060 و4.180، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل معتبر على البرمجيات الحديثة في تحسين الأداء الإداري، وتسهيل الاتصال، ودعم كفاءة العمل. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبيا إلى تقارب آراء أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في استجاباتهم، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.

وبناء على هذه المعطيات، يمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت تسهم بشكل إيجابي وفعال في دعم التحديث الإداري وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

2- عرض نتائج المحور الثاني " اثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري "

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني اثر التحول الرقمي على

كفاءة العمل الإداري

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	يساهم التحول الرقمي في إنجاز المهام الإدارية بسرعة أكبر	4.200	0.534	مرتفع	5
02	ساعد التحول الرقمي على تقليل الأخطاء الإدارية	4.300	0.462	مرتفع جدا	1
03	حسن التحول الرقمي مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات	4.200	0.571	مرتفع	5
04	ساهم التحول الرقمي في رفع جودة الخدمات المقدمة	4.160	0.548	مرتفع	6
05	خفف التحول الرقمي من الأعباء الإدارية على الموظفين	4.160	0.584	مرتفع	6
06	أسهم التحول الرقمي في زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز على العمل	4.120	0.520	مرتفع	9
07	يقلل التحول الرقمي من الجهد البدني المطلوب من الموظف	4.260	0.486	مرتفع جدا	2
08	يختصر التحول الرقمي الوقت المستغرق لإنجاز العمل	4.220	0.506	مرتفع جدا	3
09	ساهم التحول الرقمي في تسهيل وإنجاز المعاملات مع الزبائن بسلاسة	4.300	0.505	مرتفع جدا	1
10	يتيح التحول الرقمي مشاركة المهام الذهنية بين الموظف والأنظمة الرقمية	4.220	0.464	مرتفع جدا	3
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الرابع		4.214	0.507	مرتفع جدا	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (15) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بأثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري، حيث تشير القيم المحصل عليها إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان مرتفعا إلى مرتفع جدا في جميع العبارات، مما يعكس إدراكا إيجابيا واضحا لأهمية التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. وقد سجلت بعض العبارات أعلى المتوسطات الحسابية مثل تقليل الأخطاء الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات مع الزبائن، مما يدل على الدور الفعال للرقمنة في تحسين جودة الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 4.214 بانحراف معياري قدره 0.507، وهو ما يشير إلى تجانس نسبي في

آراء أفراد العينة واتجاه عام إيجابي مرتفع جدا نحو تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختيار الفرضيات

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالمحاور الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت على التحديث الإداري بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت على التحديث الإداري بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت على التحديث الإداري بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حيث ان المتغير المستقل هو الرقمنة و التابع هو التحديث الإداري مساهمته في تحسين كفاءة الأداء الإداري ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 16: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.574 ^a	0.330	0.316	0.341

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (16) نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل المتمثل في الرقمنة والمتغير التابع المتمثل في التحديث الإداري وكفاءة الأداء الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط $R = 0.574$ وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة تميل إلى القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.330$ مما يعني أن الرقمنة تفسر ما نسبته 33% من التغيرات الحاصلة في التحديث الإداري وكفاءة الأداء، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وعليه فإن النتائج الأولية تشير إلى وجود تأثير مبدئي للرقمنة على التحديث الإداري داخل المؤسسة.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 17: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	2.750	1	2.750	23.614	0.000 ^b
البواقي	5.590	48	0.116		
المجموع	8.340	49			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين ANOVA الخاص بخط الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 23.614 عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً وصالح للتفسير. كما تشير قيمة مستوى الدلالة إلى قبول دلالة النموذج الإحصائي، وبالتالي فإن المتغير المستقل (الرقمنة) له تأثير معنوي على المتغير التابع (التحديث الإداري وكفاءة الأداء الإداري). وعليه فإن نموذج الانحدار المستخدم يعد ملائماً لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 18: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
الثابت	2.150	0.428		5.027	0.000
واقع الرقمنة داخل المؤسسة	0.519	0.107	0.574	4.859	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (18) نتائج معاملات خط الانحدار، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار للرقمنة $B = 0.519$ عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التحديث الإداري وكفاءة الأداء داخل المؤسسة. كما بلغت قيمة $Beta = 0.574$ وهو ما يعكس قوة تأثير متوسطة إلى قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع. أما قيمة الثابت فقد بلغت 2.150، مما يشير إلى المستوى الأساسي للتحديث الإداري في حال غياب الرقمنة. بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي، والتي أظهرت أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، إضافة إلى معنوية نموذج الانحدار وقوة معامل التأثير، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. وعليه يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت على التحديث الإداري. مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد أهمية الرقمنة في دعم فعالية التسيير الإداري ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال هذه النتائج تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.150 + 0.519 X$$

حيث:

• Y = تمثل التحديث الإداري وكفاءة الأداء الإداري

• X = تمثل مستوى تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية البنية التحتية الرقمية على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية البنية التحتية الرقمية على التحديث

الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجهازية البنية التحتية الرقمية على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن المتغير المستقل هو جهازية البنية التحتية الرقمية و التابع هو على التحديث الإداري داخل مؤسسة، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 19: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.238 ^a	0.057	0.037	0.404

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (19) نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.238$) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.057$) مما يعني أن المتغير المستقل يفسر نسبة 5.7% فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، في حين أن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أن الخطأ المعياري للتقدير بلغ 0.404 وهو ما يعكس درجة تشتت متوسطة في التقدير.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 20: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قينة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	0.475	1	0.475	2.897	0.095 ^b
البواقي	7.865	48	0.164		
المجموع	8.340	49			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل تباين خط الانحدار ANOVA ، حيث بلغت قيمة اختبار فيشر ($F = 2.897$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.095$) ، وهي قيمة أكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم معنوية النموذج الإحصائي ككل، وبالتالي فإن خط الانحدار غير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يشير إلى ضعف قدرة المتغير المستقل على تفسير التغير في المتغير التابع.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 21: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG القيمة الدلالة
الثابت	3.641	0.342		10.661	0.000
جاهزية البنية التحتية الرقمية	0.150	0.088	0.239	1.702	0.095

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج معاملات الانحدار أن الثابت بلغ (3.641) وهو دال إحصائيا، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (0.150) بقيمة دلالة إحصائية ($Sig = 0.095$) وهي أكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية البنية التحتية الرقمية على التحديث الإداري داخل المؤسسة. كما أن قيمة T المحسوبة (1.702) لم تصل إلى مستوى الدلالة المطلوب، مما يعزز عدم معنوية تأثير المتغير المستقل في النموذج.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي، يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.095$) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن معامل الانحدار غير دال إحصائيا، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية البنية التحتية الرقمية على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ب-اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني على مستوى التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني على مستوى التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني على مستوى التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث ان المتغير المستقل هو أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني و التابع هو التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 22: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.619 ^a	0.384	0.371	0.327

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (22) نتائج تحليل الارتباط الخطي بين أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني والتحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.619$ وهي قيمة موجبة ومتوسطة إلى قوية، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.384$ ، وهو ما يعني أن أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني تفسر ما نسبته 38.4% من التغير الحاصل في مستوى التحديث الإداري داخل المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدروسة في النموذج.

***تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:**

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 23: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قينة اختبار	مستوى دلالة
		Ddl		تحليل التباين F	الاختبار sig
الانحدار	3.199	1	3.199	29.862	0.000 ^b
البواقي	5.142	48	0.107		
المجموع	8.340	49			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل تباين خط الانحدار، حيث بلغت قيمة اختبار $F = 29.862$ عند مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وعليه فإن نموذج الانحدار يعد ملائما للبيانات، ويؤكد وجود أثر معنوي لأنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 24: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG	قيمة الدلالة
	B					
الثابت	2.192	0.373		5.877	0.000	
أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني	0.504	0.92	0.619	5.465	0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (24) نتائج معاملات الانحدار، حيث بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني $B = 0.504$ بقيمة دلالة $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على التحديث الإداري. كما بلغ معامل بيتا $Beta = 0.619$ ، وهو

ما يعكس قوة تأثير متوسطة إلى قوية. أما قيمة الثابت فقد بلغت 2.192، مما يشير إلى مستوى التحديث الإداري في حالة غياب تأثير المتغير المستقل.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني على مستوى التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أكدت قيمة Sig في جميع الاختبارات أنها أقل من 0.05، كما دعمت قيم R^2 و R و F هذا الأثر بشكل واضح. وبناء عليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود هذا الأثر.

ومن خلال نتائج الانحدار، تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.192 + 0.504X$$

حيث:

• Y = التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز

• X = أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني

ج- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث ان المتغير المستقل هو تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة و التابع هو التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 25: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	^a 0.748	0.560	0.551	0.276

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (25) نتائج الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة والمتغير التابع المتمثل في التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.748$ وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.560$ وهو ما يعني أن ما نسبته 56% من التغيرات الحاصلة في التحديث الإداري تعزى إلى تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما بلغ الخطأ المعياري 0.276 مما يعكس دقة نسبية مقبولة في التقدير.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 26: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قينة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	4.671	1	4.671	61.100	^b 0.000
البواقي	3.669	48	0.076		
المجموع	8.340	49			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (26) نتائج تحليل تباين نموذج الانحدار الخطي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 61.100 عند مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا وصالح للتفسير. كما تشير النتائج إلى أن الانحدار يفسر جزءا معتبرا من التغير في المتغير التابع مقارنة بالبواقي، وهو ما يؤكد وجود أثر فعلي للمتغير المستقل على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 27: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG القيمة الدلالة
الثابت	1.453	0.355		4.089	0.000
تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة	0.664	0.085	0.748	7.817	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (27) معاملات الانحدار الخاصة بالنموذج، حيث بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة $B = 0.664$ بقيمة دلالة $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على التحديث الإداري. كما بلغ معامل $Beta = 0.748$ مما يعكس قوة تأثير مرتفعة نسبيا، في حين أن الثابت بلغ 1.453. وتؤكد قيمة اختبار $T = 7.817$ معنوية هذا التأثير إحصائيا.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي ومخرجات الجداول السابقة، يتضح أن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع الاختبارات كان أقل من 0.05، كما أن معاملات الارتباط والانحدار كانت موجبة وذات قوة تفسيرية معتبرة، مما يدل على وجود أثر واضح لتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة على التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. وتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 1.453 + 0.664X$$

حيث:

- Y = تمثل التحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز
- X = تمثل تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة

ثالثا: تحليل النتائج

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الرقمنة والتحديث الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت وجود توجه عام إيجابي لدى أفراد العينة نحو أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري. حيث بينت النتائج أن مستوى تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة يتميز بجاهزية مقبولة للبنية التحتية الرقمية، إضافة إلى توفر أنظمة اتصال وإعلام إلكتروني تساعد على تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المصالح، إلى جانب استخدام برمجيات إدارية تساهم في تنظيم العمل وتحسين المتابعة.

كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي، خاصة من خلال اختبار الانحدار، عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التحديث الإداري وكفاءة الأداء داخل المؤسسة، وهو ما يعكس أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح أداة أساسية لتطوير أساليب التسيير الإداري.

وفي هذا السياق، يمكن ملاحظة أن التحديث الإداري داخل المؤسسة يتجسد في عدة ممارسات عملية، من بينها اعتماد الأنظمة الإلكترونية في تسجيل ومعالجة الملفات بدل المعاملات الورقية التقليدية، مما ساهم في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المهام الإدارية. كما يظهر التحديث الإداري في استخدام البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية الداخلية في تبادل المراسلات الرسمية بين المصالح، وهو ما ساهم في تحسين سرعة الاتصال وتقليل التعقيد الإداري.

إضافة إلى ذلك، تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية تسمح بتخزين ومعالجة المعلومات بطريقة منظمة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار الإداري بناء على بيانات دقيقة ومحدثة. كما ساهمت البرمجيات المستخدمة في متابعة العمليات التقنية والإدارية بشكل لحظي، مثل تتبع طلبات الزبائن أو مراقبة سير المشاريع والخدمات. ومن جهة أخرى، بينت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة العمل الإداري من خلال تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي، وتخفيف الأعباء الإدارية على الموظفين، مما انعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول إن الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت أصبحت تشكل ركيزة أساسية في عملية التحديث الإداري، من خلال تحسين فعالية التنظيم الداخلي، وتطوير أساليب العمل، وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار الإداري.

خلاصة الفصل الثالث

في ختام هذا الفصل، تم الانتقال من الإطار النظري إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، بهدف إسقاط المفاهيم المتعلقة بالرقمنة والتحديث الإداري على الواقع العملي. وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، بما سمح بتحليل مختلف أبعاد الدراسة واختبار فرضياتها. أظهرت النتائج وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أهمية الرقمنة في تحسين أساليب التسيير الإداري داخل المؤسسة.

كما بينت المعطيات أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أكدت نتائج التحليل الإحصائي ثبات وصدق أداة الدراسة وصلاحياتها. وبناء على ذلك، تم التوصل إلى أن الرقمنة والتحديث الإداري يمثلان عنصرين أساسيين في تطوير الأداء المؤسسي داخل مؤسسة سونلغاز.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة والتحديث الإداري باعتبارهما من أهم التحولات التي تشهدها المؤسسات العمومية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث تم التركيز على الرقمنة كآلية حديثة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير مختلف العمليات الإدارية، بما يساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف المصالح.

كما تم التطرق إلى التحديث الإداري باعتباره عملية تطوير مستمرة تهدف إلى تحسين أساليب العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات، تعزيز فعالية التنظيم الداخلي، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب تسيير أكثر مرونة وفعالية. وقد شكل التفاعل بين هذين المتغيرين محور الدراسة، من خلال تحليل مدى مساهمة الرقمنة في دعم التحديث الإداري وتحسين الأداء داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

وفي الجانب التطبيقي، تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد سمحت هذه الدراسة الميدانية بجمع معطيات واقعية حول مدى تبني المؤسسة لتقنيات الرقمنة، وكيفية انعكاس ذلك على أساليب التسيير الإداري والأداء الوظيفي داخلها.

كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار الخطي، مما أتاح اختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي ودقيق، وفهم طبيعة العلاقة بين الرقمنة والتحديث الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة :

وبعد معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت
- توفر بنية تحتية رقمية تساعد على دعم العمليات الإدارية
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التحديث الإداري داخل المؤسسة

- مساهمة التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز المهام الإدارية وتقليل الأخطاء
- تحسين مستوى التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية داخل المؤسسة
- تعزيز فعالية الأداء الإداري ورفع جودة الخدمات الداخلية المقدمة
- وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أهمية الرقمنة في تطوير التسيير الإداري

التوصيات:

وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور الرقمنة في دعم التحديث الإداري داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي

- ضرورة مواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة
- تكثيف برامج التكوين المستمر للموظفين في مجال استخدام التقنيات الرقمية
- تعزيز أمن المعلومات وحماية قواعد البيانات من المخاطر التقنية
- دعم استخدام الأنظمة الإلكترونية في جميع العمليات الإدارية بدل الأساليب التقليدية
- تحسين التكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة
- تشجيع ثقافة العمل الرقمي لدى الموظفين والإطارات الإدارية

آفاق الدراسة :

وفي إطار استكمال هذا الموضوع وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي، يمكن اقتراح مجموعة من الاتجاهات المستقبلية التي يمكن أن تعالج جوانب أخرى مرتبطة بالدراسة

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على التحديث الإداري داخل المؤسسات العمومية
- بحث علاقة التحول الرقمي برضا الموظفين والأداء الوظيفي
- تحليل دور الأمن السيبراني في حماية الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات
- دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في مجال الرقمنة الإدارية

- تقييم فعالية التحول الرقمي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري
- بحث معوقات تطبيق الرقمنة في المؤسسات الجزائرية وسبل تجاوزها.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. احمد إبراهيم احمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي: الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر، 2011.
2. احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من حوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية، العدد 29، 2008.
3. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجعية لمنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
4. جون ماكيتزي أوين، "المقالة العلمية في عصر الرقمنة"، مترجم، حشمت قاسم، الطبعة الأولى، المركز الرقمي للترجمة، 2011.
5. حسام العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة لمنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراجعية لمنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص176.
7. خواترة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021 .
8. راميش شاردا، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة محمد بن عياض القرني، ذكاء الأعمال وتحليلات وعلم البيانات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2019 .
9. ربحي مصطفى عليان ن إدارة التغيير ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،م الأردن، 2015، ص70.
10. رضوان محمود عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل ا يكون تطبيق، ط1، دار الكتب المصرية ن
11. رندة اطوان ، الإصلاح و التحديث الإداري، المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، صنعاء، 2000.
12. زيد منير عبودي، الإدارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.
13. سالم باشيو، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية ، 2008.
14. عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، عمان ، 2002.
15. عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1، دار العلم و الايمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.

16. عصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، ذ1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
17. علاء السالمي ، إدارة المعلومات ، القاهرة المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
18. قاسمي، عبد الرحمان. الإصلاح الإداري في الجزائر: التجربة والتحديات. الجزائر: دار الفكر العربي، 2015.
19. القاهرة ، مصر ، 2012.
20. لخضر مرغاد، حدة رايس، الإدارة بالاهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الاعمال، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2006.
21. لوي بوجية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، الأردن عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
22. ماحد راغب الحلو، تعليم الإدارة العامة ، الإسكندرية الدار الجامعية الجديدة، 2007 .
23. محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2014.
24. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان ، 2004.
25. محمد عمر أحد، الإدارة الإلكترونية ، الأردن اعمال دار المسودة، 2008.
26. الموسوي، عادل. الدراسات الإدارية الحديثة. دار الفكر العربي، 2019.
27. ناصر محمد الصانع، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ن الأردن ، 1986.
28. نايف قاسم عموان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000 – 9001 ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005 .
29. نهم عبود لحم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية، الرياض دار المريخ، 2004 .

ثانيا: المذكرات والاطروحات الجامعية

أ-دكتوراه

1. بوعرعار احمد شمس الدين ، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2016.
2. فضيلة خلفون ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص السلطة السياسية و الحوكمة الفعلية، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، الجزائر ، 2019-2020.
3. قرايري نور الدين ، التجديد الإداري و تطوير المنظمات ، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الابتكار ، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر ، الجزائر ، 2021-2022.
4. مهري سهيلة تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية - أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق دراسة ميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة المؤسسة سونطراك ، معهد علم المكتبات والتوثيق قسم تقنيات أرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 الجزائر 2014-2015.

ب-ماجستير

1. بلقاسم فاطمة الزهراء، أثر الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية بولاية عين تموشنت، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2022
2. بن حمودة أمينة، الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارات المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2023
3. بن عبو نسرين، أثر الرقمنة على الخدمات الإدارية بمصلحة التسجيل العقاري، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، 2024.
4. بوزيدي دنيا، دور رقمنة الإدارة المحلية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2023.
5. بوزيدي عيسى، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والنص، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2025.
6. بوطيب بن ناصر، بلعلمي عاطف، دور الرقمنة في تطور أداء الجهاز الضريبي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2025.
7. حمزة رضوان، إلياس مسعودي، دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية - دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2025.

8. سيدي محمد ولد محفوظ، الإدارة و إشكالية التنمية في موريتانيا: دراسة مسار الإصلاح الإداري 1960-2000، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر ، 2001، ص11.
9. سيل ساحل سليمان الديسية، أثار الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبة، رسالة ماجستير، ُتخصص محاسبة ، كلية الأعمال، جامعة جرش، 2024، ص 25-26.
10. فوزية، خيثر، رقمنة الأرشفة في الجزائر: إشكالية والتنفيذ. أرشفة والية الجزائر نموذجا، رسالة ماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، 2008، ص6.
11. قنفود رضا، الإدارة العمومية الجزائرية بين الرقمي والورقي، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 04، العدد 04، 2024.
12. لالمحي سامية، الرقمنة كآلية لتسهيل الخدمات الإدارية ببلدية المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2023.
13. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع وتطلعات للمستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام مهني وتقني، قسنطينة 2 ،جامعة منتوري، 2005-2006، ص82.
14. موسى بن سليمان الحربي سعد الحربي، دور الإدارة بالاهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2008، ص9-10.
15. هبة بنت حمزة سعيد القحطان ، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة ام القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في المعيار الثاني، السلطات والإدارة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى ، المملكة العربية ، السعودية، 2014، ص11.
16. يحياوي زينة، حضري الزهراء، رقمنة الإدارة الجبائية ودورها في تفعيل النظام الجبائي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - الجزائر، 2023.

ج-ماستر:

1. تلية خديجة، رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر: دراسة حالة مركز الضرائب الوادي، مذكرة تخرج، جامعة الوادي، 2019.

ثالثا: المجلات والمقالات العلمية

1. .بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 05 ، العدد 05 ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2016.
2. أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في اتخاذ القرارات في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، العدد01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2016.
3. أحمد عادل سقاط، التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 5، فلسطين، 2024.
4. امال طواهرية ، عادل بن عمر ، الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية الأداء المالي و الإداري ، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر ، 2023.
5. الأمم المتحدة – لجنة الأمم الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (UN ESCWA) تحديث الإدارات العامة في المنطقة العربية لتحقيق أهداف التنمية. منشورات UN ESCWA ، 2020.
6. اوماحي عائشة ، بوادي مصطفى، تحديث الإدارة العمومية الجزائرية في ظل العصرية الالكترونية ، مجلة ضوت القانون، المجلد 08، العدد 02، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 2022.
7. الباري ريم عبد العزيز عبد، قمصاني نبيل عبد الله، أثر تفعيل التحول الرقمي في تحسين خدمات المكتبات الجامعية وفق رؤية 2030، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 73، 2024.
8. بريزة بوزعيب، الرقمنة و دورها في عصرية التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيو لوجية و التنمية الإدارية ، المجلد 05، العدد02، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر ، 2022.
9. بلحاجي امينة ، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا و الابداع ، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، المجلد04، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2021.
10. تونسسي اسمهان ، بن الدين احمد، اثر الإدارة بالاهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية ، حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار، مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 10، العدد 02، جامعة احمد دراسة ، ادرار ، الجزائر ، 2022.
11. جلال الغازي، الرقمنة الإدارية كرافعة لتحديث وعصرية الإدارة العمومية، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، المجلد 1 عدد 5، المغرب، 2024.
12. حكيم بن جروة، دراسة نظرية الاستراتيجية و مداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد 1، المجلد 1، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017.

13. حمد هاشم الصقال، ذكاء الأعمال وتأثيره على تعزيز الصلابة النفسية للمديرين، مجلة الدنانير، العدد 20، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العراق، العراق، 2020.
14. حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01.
15. حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01.
16. خالد بن محمد الشمري، دور التحديث الرقمي في تعزيز تسيير الوقت وجودة الأداء الإداري، مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، المجلد 12 عدد 4، جامعة الملك خالد، 2023.
17. خديجة قمار، الرقمنة الإدارية في الجزائر - بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، مجلة المفكر ن المجلد 18، العدد 01، جامعة الجيلاي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، .
18. دندن جمال الدين، آفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد (خاص)، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2023.
19. دينا الأسمر نظير، تأثير تطبيق الرقمنة على الجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة - MJLE مصر، المجلد 15، العدد 91، 2025
20. رنجي مصطفى عليان وآخرون، تحول المكتبات الجامعية الأردنية... المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 4، العدد 4، 2024.
21. زوامبية عبد النور، نواري رشيد، عصنة و تحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
22. سليمة بن حسين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، العدد السابع، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
23. سهام عبد السيد، سموى ابراهيمي، سمية محمود، الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة، إشكاليات التنميو في الدول النامية ليبيا انموذجا، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة بنغازي، ليبيا، 11-12 نوفمبر، 2019.
24. صليحة بن نملة، واقع الرقمنة في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 9، العدد 02، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2025.

25. علي حسون الطائي، سندس محسن الكبيسي، قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية ، بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 88، جامعة بغداد، 2016.
26. عيشوش عواطف، ذكاء الأعمال كالية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 14، العدد 01 ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي 2023.
27. فاطمة الزهراء السعيد، أثر تسير الوقت الرقمي على جودة الأداء الإداري في التحول الرقمي، مجلة الإدارة العامة والتنمية، المجلد 15 عدد 4، جامعة الملك سعود، 2023.
28. محمد بوعتلي، ليلية سامي ، واقع المنصات الرقمية و تأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية ز قياسية ، مجلة الدبر، العدد 09 ، 2022.
29. محمد روة ، حميد بوزيد، دور الرقمنة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية في الجزائر "اقتراح نموذج المنصة الرقمية لتسيير ومتابعة برامج التنمية المحلية ، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية ، المجلد 12، العدد 02، المركز الجامعي ، ميله ن الجزائر ، 2025.
30. محمد عبد السلام عبد الله، دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، 2023.
31. محمد ناهض فورة، أسامة يحي هاشم. سمية بنت عبد العزيز، قمرينا بن شاروم، عبد الكريم أبو شاويش، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الأكاديمية ، الجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مؤتمر المنظومة الدولي العاشر 2023.
32. مليكة بزخاري، سمير يحياوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية —دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2022.
33. هشام سفيان صلواتشي، بودة يوسف، فوزي غيدوش، أثر أسلوب الإدارة بالاهداف على أداء وظائف و أنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبات و المجنات في ولايات الوسط الجزائرية ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر ، د ت .

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

1. BSC Yupanqui, Impact of Digital Transformation on the Productivity of Public Administration, 2025.
2. Digitalization in public administration and its trends, Institutiones Administrationis – Journal of Administrative Sciences, 2(1), 24 35, 2022.
3. gerharold swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, swit zerland,2017, p3
4. Guerid Djamel .Culture d entreprise. Edition crasc.1997.
5. Machiavelli, F. Dictionnaire encyclopédique de l’administration publique. École nationale d’administration publique (ENAP) ،2021 .
6. Saechang, How Do Digital Technologies Enhance Public Service? A Review..., Local Administration Journal, Vol.17 No.1, 2024.
7. OECD(2021) Middle est and north Africa investment policy perspectives ;OECD publishing .PARIS.
8. Pöyhönen Aino.(2004). Renewal ability of organizations: Combining effective maintenance, Incremental development and radical innovation in knowledge-based organizations, 2004.
9. Rivero, R., & Sayabek, Z. Administrative modernization and sustainability in Latin American public management. Sapienza International Journal of Interdisciplinary Studies,2024.
- 10.Syafarudin Syafarudin & Abd Haris, Digital Transformation in Public Services..., International Journal of Law and Society, Vol.2 No.4, 2025.
- 11.T. Mountasser & M. Abdellatif, Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review, 2023.
- 12.Y. Guo, How Digital Government Empowers Public Service..., Systems, Vol.14 No.1, 2025.

الملاحق

ملحق 1: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص : تسيير عمومي



استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

في اطار قيامنا باعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي بعنوان الرقمنة و التحديث الاداري (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت) نضع بين ايديك مجموعة من العبارات ارجو منك مساعدتنا بوضع العلامة (X) امام الإجابة التي تراها مناسبة ، و نحيطك علما بانه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة و ان اجابتك لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي و ستحظى بالسرية التامة .

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

الفئة العمرية : ☐ من 19 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة و أكثر

الوظيفة الممارسة: ☐ رئيس مصلحة ☐ اطار تنفيذي ☐ مكلف بالدراسات

المؤهل العلمي : ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الاقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 12 سنة ☐ من 13 إلى 20 سنة ☐ من 20 فما فوق ☐

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	البعد الأول : جاهزية البنية التحتية الرقمية				
05	لدى المؤسسة خطة واضحة لتطوير خدماتها الرقمية				
06	توفر المؤسسة الأجهزة الرقمية والملحقات اللازمة لجميع الأقسام بشكل كافٍ				
07	توجد أجهزة مخصصة لحجز المواعيد والخدمات للمستخدمين.				
08	توفر المؤسسة دعماً فنياً متخصصاً لضمان عمل الأجهزة بشكل سليم				
09	البرامج والمعدات المتوفرة تلي جميع متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة				
10	تقوم إدارة المؤسسة بصيانة وتحديث الأجهزة والبرامج بشكل دوري.				
11	بيئة العمل مجهزة بجميع الأدوات الضرورية لأداء الأعمال الرقمية (حاسوب، إنترنت، برامج، ...)				
	البعد الثاني: أنظمة الاتصال والإعلام الإلكتروني				
12	المؤسسة مزودة باتصال إنترنت عالي السرعة وتقدم خدمة البريد الإلكتروني لجميع الأقسام.				
13	تساهم شبكاتي الإنترنت والإنترنت في تسهيل التواصل مع المستخدمين والمستخدمين اجتماعياً				
14	يتم الحصول على معلومات المستخدمين من خلال نظام إلكتروني مخصص				
15	لدى المؤسسة منصة رقمية خاصة لإدارة عملياتها وخدماتها				
16	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات منظمة وشاملة				
17	قواعد البيانات محمية بإجراءات أمان قوية لضمان سرية المعلومات.				
	البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة				
18	توفر المؤسسة برامج حديثة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بسهولة وكفاءة.				
19	تتميز برامج المؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام بالنسبة للموظفين				
20	تسهل البرمجيات المتوفرة في المؤسسة في تحسين الاتصال والتواصل بسرعة.				
21	يواجه الموظفون أحياناً صعوبات عند التعامل مع بعض البرمجيات.				
22	تسهل أنظمة البرمجيات المتبعة عملية متابعة ومراقبة وتقييم الخدمات داخل المؤسسة.				

المحور الثاني : أثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
23	يساهم التحول الرقمي في إنجاز المهام الإدارية بسرعة أكبر				
24	ساعد التحول الرقمي على تقليل الأخطاء الإدارية				
25	حسن التحول الرقمي مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات				
26	ساهم التحول الرقمي في رفع جودة الخدمات المقدمة				
27	خفف التحول الرقمي من الأعباء الإدارية على الموظفين				
28	أسهم التحول الرقمي في زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز على العمل				
29	يقلل التحول الرقمي من الجهد البدني المطلوب من الموظف				
30	يختصر التحول الرقمي الوقت المستغرق لإتمام العمل				
31	ساهم التحول الرقمي في تسهيل وإنجاز المعاملات مع الزبائن بسلاسة				
32	يتيح التحول الرقمي مشاركة المهام الذهنية بين الموظف والأنظمة الرقمية				

ملحق 02: مخرجات برنامج spss

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	24	48.0	48.0	48.0
انثى	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمرية_الفئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 الى 20 من	14	28.0	28.0	28.0
سنة 40 الى 31 من	19	38.0	38.0	66.0
سنة 40 من اكثر	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الممارسة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نصحة رئيس	6	12.0	12.0	12.0
	تنفيذي اطار	27	54.0	54.0	66.0
	بالدراسات مكلف	17	34.0	34.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	19	38.0	38.0	38.0
	ماستر	17	34.0	34.0	72.0
	ماجستير	9	18.0	18.0	90.0
	دكتوراه	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من اقل	18	36.0	36.0	36.0
	سنوات 10 الى 06 من	15	30.0	30.0	66.0
	سنة 15 الى 10 من	12	24.0	24.0	90.0
	سنة 15 من اكثر	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Corrélations

			خطه المؤسسة لدى خدماتها لتطوير واضحة الرقمية	الأجهزة المؤسسة توفر اللازمة والملحقات الرقمية كافٍ بشكل الأقسام لجميع	توجد لحجز
الجاهزية_مجمو	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 50	.836** .000 50	.848** .000 50	
خدماتها لتطوير واضحة خطه المؤسسة لدى الرقمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.836** .000 50	1 .000 50	.733** .000 50	

والمحقات الرقمية الأجهزة المؤسسة توفر كافٍ بشكل الأقسام لجميع اللازمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.848** .000 50	.733** .000 50	1 50
المواعيد لحجز مخصصة أجهزة توجد للمستخدمين والخدمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.902** .000 50	.717** .000 50	.629** .000 50
لضمان متخصصاً فنياً دعماً المؤسسة توفر سليم بشكل الأجهزة عمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.683** .000 50	.495** .000 50	.746** .000 50
متطلبات جميع تلبي المتوفرة والمعدات البرامج المؤسسة في الرقمي التحول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.781** .000 50	.585** .000 50	.567** .000 50
الأجهزة وتحديث بصيانة المؤسسة إدارة تقوم دوري بشكل والبرامج	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.581** .000 50	.353* .012 50	.510** .000 50
الضرورية الأدوات بجميع مجهزة العمل بيئة إنترنت، حاسوب،) الرقمية الأعمال لأداء (... برامج،	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.703** .000 50	.422** .002 50	.376** .007 50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

الإنترنت شبكتي تساهم تسهيل في والإنترنت المستخدمين مع التواصل اجتماعيًا والمستخدمين	باتصال مزودة المؤسسة السرعة عالي إنترنت البريد خدمة وتقدم الأقسام لجميع الإلكتروني	الاتصال انظمة مجمو		
.879** .000 50	.775** .000 50	1 50	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	الاتصال_ انظمة_ مجمو
.602** .000 50	1 50	.775** .000 50	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	السرعة عالي إنترنت باتصال مزودة المؤسسة الأقسام لجميع الإلكتروني البريد خدمة وتقدم
1 50	.602** .000 50	.879** .000 50	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تسهيل في والإنترنت الإنترنت شبكتي تساهم والمستخدمين المستخدمين مع التواصل اجتماعيًا
.729** .000 50	.729** .000 50	.878** .000 50	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	من المستخدمين معلومات على الحصول يتم مخصص إلكتروني نظام خلال
.520** .000	.543** .000	.742** .000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	إدارة خاصة رقمية منصة المؤسسة لدى وخدماتها عملياتها

	N	50	50	50
وشاملة منظمة بيانات قواعد المؤسسة تمتلك	Corrélation de Pearson	.874**	.495**	.825**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
قوية أمان بإجراءات محمية البيانات قواعد المعلومات سرية لضمان	Corrélation de Pearson	.394**	.161	.505**
	Sig. (bilatérale)	.005	.265	.000
	N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		برامج المؤسسة توفر الموظفين تساعد حديثة بسهولة مهامهم أداء على وكفاءة	المؤسسة برامج تتميز وسهولة بالمرونة بالنسبة الاستخدام للموظفين	ت تسهم سة في سال
المعلومات _تكنولوجيا_مجمو	Corrélation de Pearson	1	.888**	.912**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	50	50	50
الموظفين تساعد حديثة برامج المؤسسة توفر وكفاءة بسهولة مهامهم أداء على	Corrélation de Pearson	.888**	1	.774**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	50	50	50
وسهولة بالمرونة المؤسسة برامج تتميز للموظفين بالنسبة الاستخدام	Corrélation de Pearson	.912**	.774**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	50	50	50
في المؤسسة في المتوفرة البرمجيات تسهم بسرعة والتواصل الاتصال تحسين	Corrélation de Pearson	.910**	.752**	.966**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
التعامل عند صعوبات أحيانًا الموظفون يواجه البرمجيات بعض مع	Corrélation de Pearson	.806**	.659**	.565**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
متابعة عملية المتبعة البرمجيات أنظمة تسهل المؤسسة داخل الخدمات وتقييم ومراقبة	Corrélation de Pearson	.848**	.632**	.647**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

التحول_اثر_مجمو	التحول_اثر_مجمو	التحول_اثر_مجمو	في الرقمي التحول يساهم الإدارية المهام إنجاز أكبر بسرعة	على الرقمي التحول ساعد الإدارية الأخطاء تقليل
التحول_اثر_مجمو	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 50	.866** .000 50	.865** .000 50
الإدارية المهام إنجاز في الرقمي التحول يساهم أكبر بسرعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.866** .000 50	1 50	.825** .000 50
الأخطاء تقليل على الرقمي التحول ساعد الإدارية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.865** .000 50	.825** .000 50	1 50
بين التنسيق مستوى الرقمي التحول حسن الإدارات مختلف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.914** .000 50	.935** .000 50	.849** .000 50
الخدمات جودة رفع في الرقمي التحول ساهم المقدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.820** .000 50	.794** .000 50	.692** .000 50
على الإدارية الأعباء من الرقمي التحول خفف الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.837** .000 50	.745** .000 50	.725** .000 50
الوظيفي الرضا زيادة في الرقمي التحول أسهم العمل على والتحفيز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.866** .000 50	.792** .000 50	.694** .000 50
المطلوب البدني الجهد من الرقمي التحول يقل الموظف من	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.723** .000 50	.423** .002 50	.552** .000 50
لإتمام المستغرق الوقت الرقمي التحول يختصر العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.688** .000 50	.437** .002 50	.496** .000 50
وإنجاز تسهيل في الرقمي التحول ساهم بسلسلة الزبائن مع المعاملات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.743** .000 50	.454** .001 50	.567** .000 50
بين الذهنية المهام مشاركة الرقمي التحول يتيح الرقمية والأنظمة الموظف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.590** .000 50	.394** .005 50	.446** .001 50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.912	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.935	10

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لتطوير واضحة خطة المؤسسة لدى	50	1.00	5.00	3.5800	1.17959
الرقمية خدماتها					
الرقمية الأجهزة المؤسسة توفر	50	1.00	5.00	3.8400	.81716
بشكل الأقسام لجميع اللازمة والملحقات					
كاف					
المواعيد لحجز مخصصة أجهزة توجد	50	1.00	5.00	3.7600	.91607
للمستخدمين والخدمات					
متخصصاً فنياً دعماً المؤسسة توفر	50	2.00	5.00	3.9400	.61974
سليم بشكل الأجهزة عمل لضمان					
جميع تلبي المتوفرة والمعدات البرامج	50	1.00	5.00	3.7600	.79693
المؤسسة في الرقمي التحول متطلبات					
وتحديث بصيانة المؤسسة إدارة تقوم	50	1.00	5.00	4.0000	.83299
دوري بشكل والبرامج الأجهزة					
الأدوات بجميع أجهزة العمل بيئة					
الرقمية الأعمال لأداء الضرورية	50	2.00	5.00	3.8800	.79898
(... برامج، إنترنت، حاسوب،)					
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

عالي إنترنت باتصال مزودة المؤسسة الإلكتروني البريد خدمة وتقدم السرعة الأقسام لجميع	50	3.000	5.000	4.12000	.479796
في والإنترنت الإنترنت شبكتي تساهم المستخدمين مع التواصل تسهيل اجتماعيًا والمستفيدين	50	3.00	5.00	4.0000	.49487
المستفيدين معلومات على الحصول يتم مخصص إلكتروني نظام خلال من	50	2.00	5.00	3.9000	.73540
لإدارة خاصة رقمية منصة المؤسسة لدى وخدماتها عملياتها	50	1.00	5.00	3.9800	.71400
منظمة بيانات قواعد المؤسسة تمتلك وشاملة	50	1.00	5.00	3.9200	.89989
أمان بإجراءات محمية البيانات قواعد المعلومات سرية لضمان قوية	50	3.00	5.00	4.1400	.57179
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تساعد حديثة برامج المؤسسة توفر بسهولة مهامهم أداء على الموظفين وكفاءة	50	3.00	5.00	4.0600	.61974
وسهولة بالمرونة المؤسسة برامج تتميز للموظفين بالنسبة الاستخدام	50	3.00	5.00	4.1400	.53490
المؤسسة في المتوفرة البرمجيات تسهم بسرعة والتواصل الاتصال تحسين في	50	3.00	5.00	4.1600	.54810
عند صعوبات أحيانًا الموظفون يواجه البرمجيات بعض مع التعامل	50	2.00	5.00	4.1800	.52255
عملية المتبعة البرمجيات أنظمة تسهل داخل الخدمات وتقييم ومراقبة متابعة المؤسسة	50	4.00	5.00	4.2400	.43142
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المهام إنجاز في الرقمي التحول يساهم أكبر بسرعة الإدارية	50	3.00	5.00	4.2000	.53452
الأخطاء تقليل على الرقمي التحول ساعد الإدارية	50	4.00	5.00	4.3000	.46291
بين التنسيق مستوى الرقمي التحول حسن الإدارات مختلف	50	3.00	5.00	4.2000	.57143

جودة رفع في الرقمي التحول ساهم	50	3.00	5.00	4.1600	.54810
المقدمة الخدمات					
الإدارية الأعباء من الرقمي التحول خفف	50	3.00	5.00	4.1600	.58414
الموظفين على					
الرضا زيادة في الرقمي التحول أسهم	50	3.00	5.00	4.1200	.52060
العمل على والتحفيز الوظيفي					
البدني الجهد من الرقمي التحول يقلل	50	3.00	5.00	4.2600	.48697
الموظف من المطلوب					
المستغرق الوقت الرقمي التحول يختصر	50	3.00	5.00	4.2200	.50669
العمل لإتمام					
وإنجاز تسهيل في الرقمي التحول ساهم	50	3.00	5.00	4.3000	.50508
بسلاسة الزبائن مع المعاملات					
المهام مشاركة الرقمي التحول يتيح	50	3.00	5.00	4.2200	.46467
الرقمية والأنظمة الموظف بين الذهنية					
N valide (liste)	50				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمنة واقع ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرقمي التحول_اثر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.574 ^a	.330	.316	.34126

a. Prédictors : (Constante), الرقمنة واقع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2.750	1	2.750	23.614	.000 ^b
Résidus	5.590	48	.116		
Total	8.340	49			

a. Variable dépendante : الرقمي التحول_اثر

b. Prédictors : (Constante), الرقمنة واقع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.150	.428		5.027	.000
الرقمنة واقع	.519	.107	.574	4.859	.000

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البنية جاهزية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.239 ^a	.057	.037	.40480

a. Prédictors : (Constante), البنية_جاهزية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.475	1	.475	2.897	.095 ^b
Résidus	7.865	48	.164		
Total	8.340	49			

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر

b. Prédictors : (Constante), البنية_جاهزية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.641	.342		10.661	.000

البنية جاهزية	.150	.088	.239	1.702	.095
---------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال_انظمة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.619 ^a	.384	.371	.32729

a. Prédictors : (Constante), الاتصال_انظمة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.199	1	3.199	29.862	.000 ^b
	Résidus	5.142	48	.107		
	Total	8.340	49			

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر :

b. Prédictors : (Constante), الاتصال_انظمة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.192	.373		5.877	.000
	الاتصال_انظمة	.504	.092	.619	5.465	.000

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعلومات_تكنولوجيا ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.748 ^a	.560	.551	.27649

a. Prédictors : (Constante), المعلومات_تكنولوجيا

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.671	1	4.671	61.100	.000 ^b
	Résidus	3.669	48	.076		
	Total	8.340	49			

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر :

b. Prédictors : (Constante), المعلومات_تكنولوجيا

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.453	.355		4.089	.000
	المعلومات_تكنولوجيا	.664	.085	.748	7.817	.000

a. Variable dépendante : الرقمي_التحول_اثر :