

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير .
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبة: - ددق نضال حنان

بغنوان:

أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي

(دراسة حالة مركز الضرائب برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	الاسم واللقب: براهيم حياة
مشرفا	الرتبة	الاسم واللقب: مقلاتي عاشور
مناقشا	الرتبة	الاسم واللقب: جيجيق زكية

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

الإهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا
..بفضله.

فالحمد لله الذي وفقني لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية

أهدي ثمرة جهدي

إلى نفسي الطموحة

.التي لم تخذلني يوماً، وكانت خير رفيق في دروب السعي

إلى من مهدت لي طريق العلم وكانت الداعم الأول لي.. إلى من غمرتني بالحب
والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان.. إلى من لا تنساني بالدعاء في ليالها ونهارها..

إلى والدتي الغالية (حفظها الله ورعاها)

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي.. إلى من تربيت على
يديه ومن علمني القيم والمبادئ..

إلى أبي الغالي (حفظه الله ورعاه)

إلى سندي وقوتي في هذه الحياة ومصدر الأمان.. إليكم يا من خففت عني مشقة
هذه السنوات وكنتم داعمين لي ومعينين..

إلى إخوتي وأخواتي

وإليكم أنتم أهلي وأصدقائي ومصدر سعادتي، أدامكم الله.. فلولاً لله ثم أنتم لما بلغت
هذا النجاح.

شكر وعرفان:

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني بفضلہ وكرمه على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى منبع العطاء ورمز التضحية، إلى والدي الكريم ووالدتي العزيزة، أهديكم أسمى عبارات الشكر والتقدير؛ فأنتم السند والدعاء الصادق الذي رافقني طيلة مساري الدراسي، وبفضل تشجيعكم وحرصكم أقف اليوم بكل فخر لأقطف ثمرة جهدتي، سائلةً الله أن يبارك في أعماركم ويحفظكم لي ذخراً.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف "مفلاتي عاشور"، الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، فكان لتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة وصبره الجميل الأثر الكبير في إتمام هذا البحث وتصويبه؛ فجزاه الله عني كل خير ووفقه لما يحبه ويرضاه.

وإلى كل من مد لي يد العون بكلمة طيبة أو دعوة صادقة طوال مشواري العلمي.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقمنة في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بمركز الضرائب ببرج بوعريرج، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 51 موظفًا بمركز الضرائب ببرج بوعريرج. كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقمنة في تطوير أبعاد الأداء الوظيفي (الكفاءة، الإنجاز، والسلوك الوظيفي) عند مستوى دلالة 5% بمركز الضرائب ببرج بوعريرج. الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء الوظيفي، مركز الضرائب.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of digitalization on developing employees' job performance at the Tax Center of Bordj Bou Arreridj. To achieve this objective, the study adopted the quantitative descriptive analytical approach, using a questionnaire as a data collection tool to gather information related to the study variables. A random sample consisting of 51 employees from the Tax Center of Bordj Bou Arreridj was selected. The Statistical Package for the Social Sciences (**SPSS**) was used to analyze the collected data.

The study reached several results, the most important of which is that digitalization has a statistically significant impact on developing the dimensions of job performance (**efficiency, achievement, and job behavior**) at a significance level of **5%** at the Tax Center of Bordj Bou Arreridj.

Keywords: Digitalization, Job Performance, Tax Center.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
II	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
28-05	الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة والأداء الوظيفي
05	تمهيد
12-06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقمنة
06	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقمنة
08	المطلب الثاني: خصائص الرقمنة
09	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الرقمنة
11	المطلب الرابع: أبعاد الرقمنة
20-13	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
13	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
15	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
17	المطلب الثالث : أنواع الأداء الوظيفي
19	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي
24-20	المبحث الثالث : العلاقة والأثر بين الرقمنة والأداء الوظيفي
20	المطلب الأول: العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي
22	المطلب الثاني: أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي
29-24	المبحث الرابع : الدراسات السابقة

24	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
26	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
28	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
30	خلاصة الفصل الأول
51-30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة مركز الضرائب -برج بوعريرج
30	تمهيد
36-31	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (مركز الضرائب ببرج بوعريرج)
31	المطلب الأول: تقديم مركز الضرائب ببرج بوعريرج
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب
39-37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
37	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
52-39	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
44	عرض وتحليل نتائج عبارات محاور الدراسة
45	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
52	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة
58-56	قائمة المراجع
69-60	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	المقارنة بين هذه الدراسة والرسائل الجامعية باللغة العربية	24
02-01	المقارنة بين هذه الدراسة والمقالات العلمية باللغة العربية	26

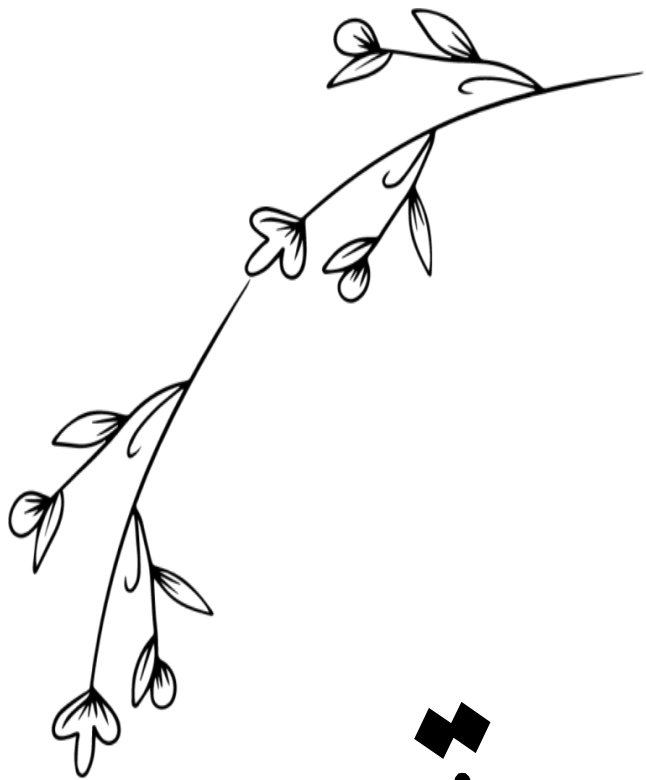
28	المقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	03-01
38	اختبار الثبات باستعمال الفا كرونباخ	01-02
39	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	02-02
40	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	03-02
41	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى	04-02
43	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	05-02
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرقمنة	06-02
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد الاداء الوظيفي	07-02
45	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي	08-02
46	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على بُعد الكفاءة	09-02
47	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي	10-02
48	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على بُعد الإنجاز الوظيفي	11-02
49	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي الإجمالي	12-02

قائمة الأشكال

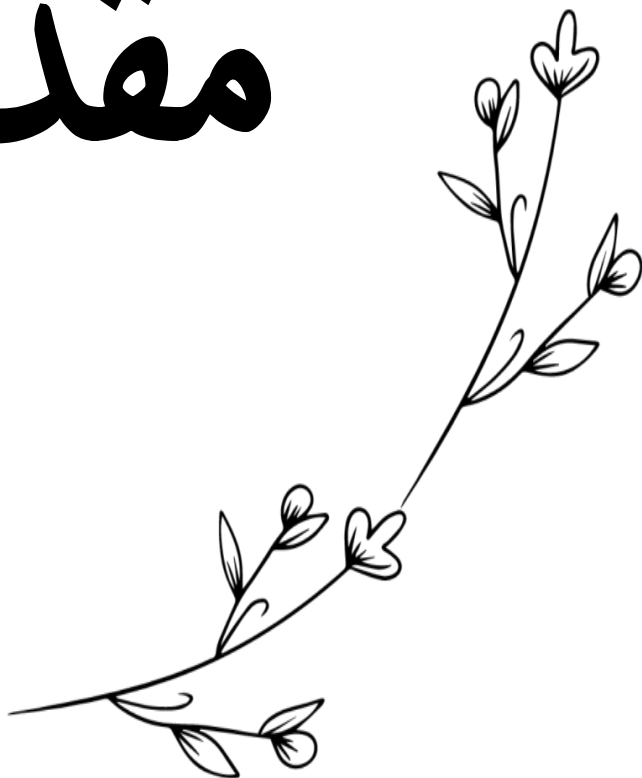
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01-01
12	ابعاد الرقمنة	02-01
17	عناصر الاداء الوظيفي	03-01
36	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب برج بوعريريج	01-02
40	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	02-02
41	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	03-02
42	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى	04-02
43	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	05-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	الاستبيان	01
64	مخرجات برنامج تحليل البيانات SPSS	02



مقدمة



تمهيد:

شهدت البيئة الإدارية والاقتصادية المعاصرة تحولات متسارعة بفعل الثورة التكنولوجية والتدفق الهائل للمعلومات، مما فرض على المنظمات بمختلف طبيعتها عملها تبني إستراتيجيات حديثة تتجاوز النظم التقليدية اليدوية. وتأتي "الرقمنة" في مقدمة هذه التحولات باعتبارها بيئة عمل متكاملة تسعى إلى تحويل المستندات والمسارات الإدارية إلى صيغ رقمية آلية تضمن السرعة، الدقة، وتخفيض التكاليف التشغيلية.

إن نجاح أي تحول رقمي داخل المؤسسات العامة، ولا سيما الإدارات الضريبية والجبائية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشري، لكونه المحرك الأساسي لتشغيل هذه الأنظمة. ومن هنا، يبرز "الأداء الوظيفي" كمتغير محوري يتأثر مباشرة بمدى اندماج التقنيات الرقمية في الأنشطة اليومية للموظفين. ويتألف هذا الأداء من أبعاد أساسية تشمل كفاءة الموظف في استغلال الموارد، وحجم الإنجاز والمخرجات الفعلية المحققة، بالإضافة إلى السلوك المهني والانضباط داخل بيئة العمل الجديدة.

وفي إطار توجه الدولة الجزائرية نحو عصنة الإدارة العمومية وتطبيق الرقمنة في قطاع الضرائب لتسريع المعاملات وتسهيل التصاريحات الجبائية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الواقع الميداني لهذه التجربة، من خلال قياس أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق الرقمنة على أداء الموظفين في مركز الضرائب ببرج بوعريرج ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تطبيق الرقمنة على بُعد الكفاءة في الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج؟

- ما أثر تطبيق الرقمنة على بُعد الإنجاز الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج؟

- ما أثر تطبيق الرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الرقمنة على الأداء

الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج .

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الرقمنة على بُعد الكفاءة في الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الرقمنة على بُعد الإنجاز الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريريج.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية متغيراتها، من خلال بيان الجانب الفكري للرقمنة والأداء الوظيفي، وإبراز أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، حيث تسعى إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات المدروسة من خلال إجراء دراسة ميدانية تشمل موظفي المركز. كما تتجلى أهمية الدراسة في إبراز دور الرقمنة في تعزيز كفاءة الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بدقة واحترافية، والمساهمة في رفع مستوى الإنجاز من حيث سرعة الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى تحسين السلوك الوظيفي داخل بيئة العمل من خلال دعم الانضباط والتعاون والتفاعل الإيجابي، بما ينعكس في النهاية على تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة.

أهداف الدراسة: تحاول الدراسة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في إبراز أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.

وتندرج تحت هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية :

- بيان واقع تطبيق الرقمنة بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز محل الدراسة.
- معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على الأداء الوظيفي بأبعاده (السلوك الوظيفي، الإنجاز، الكفاءة).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ستركز هذه الدراسة على تحليل أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، وذلك من خلال دراسة أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في الكفاءة الوظيفية، الإنجاز الوظيفي، والسلوك الوظيفي، ومدى مساهمة تطبيق الرقمنة في تحسين هذه الأبعاد.

- **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من جانفي 2026 إلى 30 ماي 2026.

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مركز الضرائب ببرج بوعريريج .

- **الحدود البشرية:** مجتمع الدراسة اقتصر على موظفي مركز الضرائب ، ببرج بوعريريج.

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- رغبة التعمق في مفاهيم متغيري موضوع الدراسة ومعرفة درجة الارتباط بينهما .

- يعتبر هذا الموضوع من البحوث الحديثة والذي لقي اهتماما واسعا من طرف الباحثين.

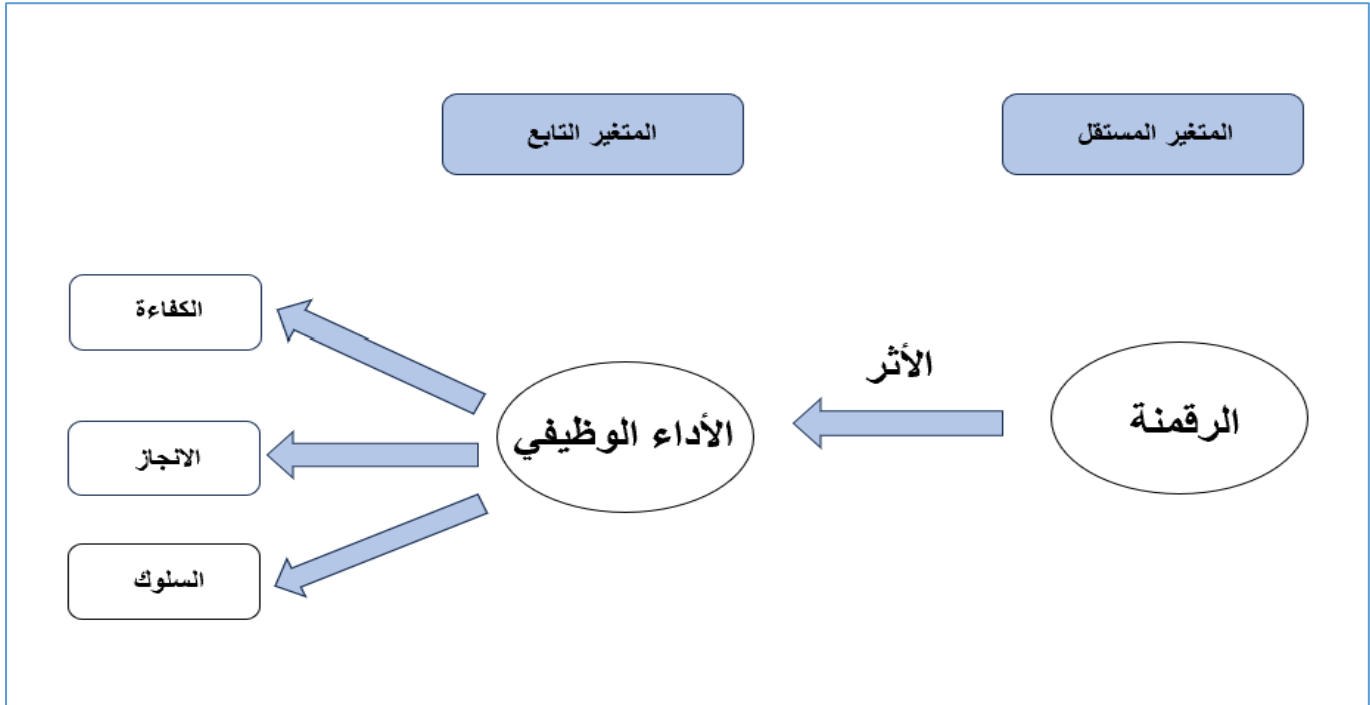
- التوجه الجديد للدولة نحو رقمنة النظام الضريبي لتسريع وتيرة إدارة المعاملات الإدارية وتسهيل عمليات التصريح والدفع، بالإضافة إلى القضاء على كثرة طوابير الانتظار بمختلف المراكز .

🌈 هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمت هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى أربعة مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الرقمنة والمبحث الثاني حول الأداء الوظيفي والمبحث الثالث حول العلاقة والأثر بين الرقمنة والأداء الوظيفي ، أما المبحث الرابع حول الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية بمركز الضرائب ببرج بوعريرج، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص للإطار المنهجي للدراسة ،والمبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

🌈 نموذج الدراسة :

الشكل 01-01 : يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة



الفصل الأول:

الإطار النظري للرقمنة

والأداء الوظيفي

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية متسارعة أدت إلى إعادة صياغة المفاهيم الإدارية التقليدية، حيث برزت الرقمنة كضرورة حتمية لتطوير المنظومات المؤسسية. ولم يعد تبني التكنولوجيا مجرد خيار تكميلي، بل أصبح الركيزة الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية والارتقاء ب الأداء الوظيفي للمورد البشري، الذي يعد المحرك الرئيسي لأي تغيير.

وفي سياق عصرنة الإدارة العمومية، وتحديدًا في قطاع الجباية والضرائب، لم تعد الرقمنة تهدف فقط إلى تحسين الخدمة الخارجية، بل أصبحت أداة جوهرية لإعادة تشكيل ممارسات الموظف اليومية. إن فهم أثر هذه التقنيات يتطلب غوصاً في أبعاد الأداء الوظيفي؛ بدءاً من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، وصولاً إلى حجم الإنجاز الفعلي، وانتهاءً ب السلوك الوظيفي الذي تفرضه البيئة الرقمية الجديدة.

وعليه، يسعى هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم النظرية للمتغيرين الأساسيين في دراستنا، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقمنة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث : العلاقة والأثر بين الرقمنة والأداء الوظيفي .

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقمنة

تُعد الرقمنة من أبرز التحولات التي مست بيئة العمل المعاصرة، حيث أصبحت عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة المؤسسات وتطوير أساليبها الإدارية. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار المفاهيمي للرقمنة من خلال تعريفها وبيان أهميتها، واستعراض خصائصها، مع التطرق إلى أبرز إيجابياتها وسلبياتها، وصولاً إلى تحديد أبعادها الأساسية، بما يمهد لفهم دورها في التأثير على الأداء الوظيفي...

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقمنة

1- : تعريف الرقمنة

يستلزم فهم الرقمنة تحديد مفهومها لغة واصطلاحاً:

1-1 - لغة :

تُشتق الرقمنة لغةً من الفعل "يرقم"، وهي ترجمة للمصطلح الأجنبي "Digitization" المشتق من كلمة "Digit" والتي تعني الوحدة العددية أو الرقم. والمقصود بها لغوياً هو تمثيل المعلومات وتحويلها إلى رموز أو أرقام يتم التعامل معها تقنياً.¹

1-2 - اصطلاحاً:

- يقصد بالرقمنة ذلك الانتقال الجوهرى في طبيعة المادة المعرفية من شكلها المادي الملموس إلى شكل افتراضي غير ملموس يعتمد على لغة الحاسب. فهي تهدف إلى تحويل المدخلات المادية إلى بيانات رقمية قابلة للمعالجة والتنظيم بواسطة التقنيات الحديثة، مما يحرر المعلومة من قيود الحيز المكاني.²

- تُعرف الرقمنة بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى إحداث تحول جذري في بيئة العمل الإداري، وذلك عبر الانتقال من الأنماط التقليدية اليدوية إلى نظم المعالجة الآلية. ويرتكز هذا التحول على توظيف تكنولوجيا المعلومات لبناء قواعد بيانات رصينة تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري، بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية من حيث السرعة الفائقة وخفض التكاليف المادية والزمنية.

- تُعد الرقمنة تقنية حديثة لمعالجة المعلومات، تهدف إلى تحويل البيانات إلى إشارات رقمية، وذلك من خلال استقطابها بواسطة جهاز محوّل يعمل على ترجمتها إلى بيانات رقمية دقيقة وفق النظام الثنائي (Binary System).³

1 نجلاء أحمد بس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2013ص. 16.

2 مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات"، مجلة مراجعة المعلومات العلمية والتقنية Rist، العدد 1، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، المجلد 19، العدد1، 2013، ص. 21 .

3 عواج إسلام، لشهب أسامة، اتجاهات قبول المكلفين بالضريبة نحو رقمنة الإدارة الضريبية وفق نموذج قبول التكنولوجيا: دراسة حالة لعينة من المكلفين في ولاية ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، 2024-2025م، ص 5.

بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة للرقمنة، والتي تناولت هذا المفهوم من زوايا متعددة، يمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي:

- الرقمنة هي عملية استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية لتحويل البيانات والوثائق والعمليات الإدارية من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي قابل للمعالجة والتخزين والتبادل إلكترونياً، بما يساهم في تسهيل سير العمل وتحسين كفاءة وسرعة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

2- : أهمية الرقمنة

تتجلى القيمة المضافة للرقمنة في المؤسسات من خلال مجموعة من المزايا الجوهرية، أبرزها⁴ :

2-1- خلق آفاق توظيفية مستحدثة: تساهم الرقمنة في إيجاد فرص عمل في تخصصات تقنية لم تكن معهودة سابقاً، لاسيما في مجالات معالجة البيانات الضخمة، إدارة وصيانة النظم المعلوماتية، وحماية الأمن السيبراني.

2-2- مركزية الجهود الإدارية: تعمل على تجميع كافة العمليات والخدمات ضمن نافذة إلكترونية موحدة، مما يحد من تشتت الموارد ويمنع تكرار الإجراءات البيروقراطية التي كانت تتسم بها الإدارة التقليدية.

2-3- رفع كفاءة الأداء التشغيلي: تساعد في حوكمة المسارات الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين مستويات الأداء الوظيفي والرفع من وتيرة الإنجاز.

2-4- تعزيز النزاهة والموضوعية: توفر الرقمنة بيئة عمل شفافة تقوم على معايير تقنية واضحة، مما يساهم في تحييد التدخلات الشخصية والقضاء على المحسوبية في التعاملات الإدارية.

2-5- إرساء قواعد عمل عصرية: تفرض الرقمنة بيئة تنظيمية وقواعد إجرائية تختلف جذرياً عن الأطر التقليدية، مما يؤسس لثقافة مؤسسية تعتمد على المرونة والتحديث المستمر.

2-6- ترسيخ مفهوم العمل التشاركي: تكرس الرقمنة أسلوباً إدارياً حديثاً يعزز من روح الفريق والعمل الجماعي المتناغم، مما يضمن توحيد الرؤى والأهداف.

2-7- تبسيط المساطر الإدارية: تساهم في تجاوز التعقيدات الروتينية والبيروقراطية الموروثة، مما يجعل تقديم الخدمة أكثر سلاسة واستجابة.

⁴ وفاء زوقار، "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بركة"، مجلة طيبة، المجلد 06، العدد (02)، 2023، ص 1633

2-8- تطوير قنوات التواصل المؤسسي: تتيح الأدوات الرقمية (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات التفاعلية)

سرعة فائقة في تبادل المعلومات والتواصل الاجتماعي المهني، مما يختصر المسافات والزمن.

باختصار، تشكل الرقمنة المتغير الأساس في حوكمة النظم الإدارية، من خلال رفع كفاءة التشغيل، وضبط معايير الشفافية المؤسسية، وتفكيك العوائق البيروقراطية؛ مما يؤدي موضوعياً إلى تحسين جودة المخرجات الخدمية ورفع معدلات الأداء الوظيفي الشامل.

المطلب الثاني: خصائص الرقمنة

- خصائص الرقمنة :

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص التقنية والتنظيمية التي تسهم في تعزيز كفاءة العمل وتحسين طرق تسيير العمليات داخل المؤسسات. ولإبراز طبيعة هذا التحول بشكل أوضح، سيتم عرض أهم الخصائص التي تميز الرقمنة على النحو الآتي:

- 1_ **اقتصادية الوقت:** تتيح التقنيات الرقمية قدرة فائقة على استيعاب وتخزين تدفقات ضخمة من البيانات والمعلومات، مع توفير ميزة الوصول الفوري والسهل إليها في أي وقت.
- 2_ **تجاوز الحواجز المكانية:** تعمل الرقمنة على إلغاء المسافات الجغرافية، حيث تصبح المواقع المتباعدة متصلة افتراضياً، مما يؤدي إلى تغيير جذري في المفاهيم التقليدية المرتبطة بالزمان والمكان.
- 3_ **التفاعل المعرفي بين الإنسان والآلة:** تخلق الرقمنة بيئة تشاركية تدمج بين الجهد البشري والأنظمة الذكية، مما يساهم في إنتاج المعرفة وتطوير مهارات المستخدمين وتعزيز الرقابة على العمليات الإنتاجية.
- 4_ **تكامل الوسائط الشبكية:** تعتمد الرقمنة على بنية تحتية متطورة من الأجهزة والبرمجيات التي تتحد لتكوين شبكات اتصال قوية، تضمن انسيابية عالية في تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف.⁵
- 5_ **التفاعلية الآنية:** توفر تقنيات الرقمنة للمستخدم دوراً مزدوجاً، حيث يمكنه أن يكون مرسلًا ومستقبلًا في الوقت ذاته، مما يضفي حيوية على العملية الاتصالية وتبادلاً فعالاً للأدوار.
- 6_ **مرونة الاستقبال (اللاتزامنية):** لا تشترط الرقمنة تواجد جميع الأطراف في نفس اللحظة الزمنية، إذ يمكن للمستقبل الاطلاع على الرسائل والمعلومات في الوقت الذي يناسبه دون تقييد بالنظام الزمني للمرسل.

⁵ بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية – الرهانات والتحديات – تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية - مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الدولي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، نوفمبر 2021، ص 71.

- 7_ **الترابطة العالمية:** تتميز الأجهزة والوسائط الرقمية بقدرة عالية على الاتصال ببعضها البعض بغض النظر عن جهة التصنيع أو الموقع الجغرافي، مما يربط العالم في منظومة تقنية متكاملة⁶.
- 8_ **الحركية والاتصال المتنقل:** تمنح الرقمنة للمستخدم حرية الحركة، حيث يمكن الوصول إلى الخدمات والمنصات المعلوماتية من أي مكان عبر وسائط الاتصال المحمولة والمتنوعة.
- 9_ **القابلية للتحويل والاشتقاق:** تبرز قوة الرقمنة في قدرتها على نقل المعلومات وتحويل هيئتها من وسيط إلى آخر بسهولة، كتحويل النصوص المكتوبة إلى ملفات صوتية مسموعة أو العكس.
- 10_ **الاجماهيرية وتخصيص الرسالة:** تسمح الأنظمة الرقمية بتوجيه محتوى محدد لأفراد أو مجموعات بعينها بدلاً من البث العام، مما يمنح المنتج قدرة أكبر على التحكم في وصول رسالته للجمهور المستهدف.
- 11_ **الانتشار والنمو المتزايد:** تمتلك الشبكات الرقمية خاصية التوسع اللامحدود، حيث تكتسب قوتها من خلال قدرتها على الانتشار في مساحات جغرافية واسعة وتبني أنماط عمل مرنة ومتجددة⁷.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الرقمنة

1- إيجابيات الرقمنة

إن التطور المتسارع في تكنولوجيات الإعلام والاتصال لم يعد مجرد خيار تقني، بل أضحت ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر لضمان كفاءة الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، سيتم التطرق إلى أبرز النتائج الإيجابية التي يحققها تبني هذا النظام على النحو التالي:

- 1_ **تبسيط المسارات الإدارية :** تساهم الرقمنة في هيكلة الإجراءات داخل المنظمات بشكل أكثر مرونة، مما ينعكس إيجاباً على سرعة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين.
- 1-2 **الاستغلال الأمثل للموارد:** تعمل التقنيات الرقمية على تقليص الجهد البشري والزمن المستغرق في إنجاز المعاملات، مع ضمان دقة وموضوعية عالية في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة.
- 1-3 **التحول نحو الإدارة اللاورقية:** تساعد الرقمنة في خفض الاعتماد على المستندات الورقية، مما يسهل عمليات الأرشفة والتوثيق دون الحاجة لمساحات تخزين مادية واسعة، ويحقق في الوقت ذاته حماية البيئة من خلال تقليل النفايات الورقية⁸.

⁶ مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مرجع سابق، ص 23

⁷ أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص 07.

⁸ عبد الناصر موسى ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 9، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 89.

1-4 تعزيز أمن واستمرارية المعلومات: تضمن المنظومات الرقمية الحفاظ على سرية البيانات وحمايتها من التلف أو فقدان عبر أنظمة النسخ الاحتياطي المتطورة، مثل نظام التحوط من الكوارث (DRS).

1-5 دعم صناعة القرار: تتيح الرقمنة وصولاً شاملاً وسريعاً للمعلومات الدقيقة، مما يسهل عملية تشخيص المشكلات، ومتابعة تنفيذ القرارات، وتحديد مصادر الأخطاء بدقة متناهية.

1-6 تطوير قنوات الاتصال: تساهم في تيسير التواصل الداخلي والخارجي للمنظمة، مما يضمن سرعة وصول التعليمات الإدارية بين الموظفين والمستفيدين وتعزيز التفاعل بينهم.

1-7 رفع الكفاءة الإنتاجية: تزيد الرقمنة من قدرة المؤسسة على توليد مخرجات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة، مع تحسين مستوى التنسيق والانسجام بين مختلف الدوائر والأقسام الإدارية.

1-8 ضمان الاستدامة التنافسية: تساعد الرقمنة المنظمات في تحقيق أهدافها طويلة المدى المتعلقة بالبقاء والنمو، عبر الانخراط في شبكات الأعمال المحلية والعالمية وتطوير آليات تبادل المعرفة⁹

1-9 تحديث واجهات الخدمة: تتيح تقديم الخدمات عبر بوابات إلكترونية حديثة تتسم بالسرعة، مما يساعد في التخلص من البيروقراطية وتفعيل مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في الأداء الوظيفي.¹⁰

2- سلبيات الرقمنة :

رغم المكاسب الكبيرة التي تحقّقها الرقمنة في تطوير الأداء المؤسّساتي، إلا أن عملية تطبيقها تواجه جملة من التحديات والعقبات التي قد تحد من فعاليتها. وتتنوع هذه المعوقات بين ما هو تقني مرتبط بالبنية التحتية، وما هو مادي أو بشري، وتتمثل أبرز هذه السلبيات في النقاط التالية¹¹:

- 2-1 _ **عدم استقرار مصادر الطاقة:** ترتبط الأنظمة الرقمية بشكل كلي بالطاقة الكهربائية، مما يجعل انقطاع التيار أو تعطل أنظمة البطاريات الاحتياطية المساندة خطراً يهدد سير العمل وتوقف الخدمات الإلكترونية.
- 2-2 _ **الضعف التقني والبرمجي:** تواجه بعض المؤسسات مشكلات تتعلق بجودة البرمجيات المستخدمة أو ضعف عمليات الصيانة الدورية لها، مما يؤدي إلى تراجع كفاءة المنظومة الرقمية وظهور ثغرات تقنية.
- 2-3 _ **الأعباء المالية المرتفعة:** يتطلب التحول الرقمي الشامل ميزانيات ضخمة لتغطية تكاليف التجهيزات والبرمجيات المتطورة، وهي تكاليف قد تعجز عن تحملها الكثير من الدول والمؤسسات، خاصة الكبرى منها.

⁹ عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الحيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013، ص. 57-58.

¹⁰ أحمد بوشناق، بوداوي فاطنة، "تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر 3، 2018، ص. 291

¹¹ المرجع نفسه

2-4 التدايعيات على سوق العمل: قد تؤدي أتمتة الوظائف والاعتماد المفرط على الرقمنة إلى تقليص الحاجة للعنصر البشري في بعض المهام التقليدية، مما قد يساهم في ارتفاع معدلات البطالة بين القوى العاملة غير المؤهلة تقنياً.

2-5 تذبذب جودة الاتصال: يمثل ضعف التغطية لشبكة الإنترنت وعدم استقرار سرعتها في العديد من المناطق عائقاً جوهرياً يحول دون الوصول المتكافئ والمستمر للخدمات الرقمية.

المطلب الرابع: أبعاد الرقمنة

- **أبعاد الرقمنة:** يمكن تحديد الأبعاد الجوهرية التي تشكل الهيكل البنائي للرقمنة في أربعة محاور أساسية وهي¹²:

1_ البعد المادي (المعدات والأجهزة):

يُمثل هذا البعد البنية التحتية الصلبة التي تركز عليها عملية الرقمنة، حيث يشمل كافة الوسائط الفيزيائية والأجهزة الحاسوبية بمختلف تصنيفاتها. ولا تقتصر هذه المكونات على الحواسيب المركزية فحسب، بل تمتد لتشمل أدوات الإدخال والمعالجة والتخزين المتطورة التي تتميز بسرعات فائقة وقدرة استيعابية ضخمة، مثل الماسحات الضوئية، الطابعات، ووحدات المعالجة المركزية التي تتولى مهمة الإدارة الرقمية للبيانات وتأمين تدفقها داخل النظام المؤسسي.

2_ البعد البشري (الموارد البشرية المؤهلة):

يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لكافة المنظومات الرقمية، إذ لا تكتمل فاعلية الأجهزة دون وجود كوادر بشرية تمتلك مستويات عالية من التأهيل والتدريب التقني. ويتوزع هذا البعد على عدة تخصصات حيوية، بدءاً من المشغلين الذين يتولون إدارة النظم اليومية، مروراً بالمبرمجين المسؤولين عن صياغة الشيفرات وبناء البرمجيات، وصولاً إلى مهندسي الشبكات والمختصين في أعمال الصيانة والرقابة التقنية، والذين يضمنون استمرارية العمل الرقمي وحمايته من الأعطال المفاجئة.

3_ بعد الاتصال والشبكات:

يمثل هذا البعد الجهاز العصبي للرقمنة، فهو المسؤول عن ربط الأجهزة والمنظومات المختلفة ببعضها لضمان التشارك اللحظي في المعلومات. وتصنف هذه الشبكات إلى مستويين؛ الشبكة المحلية (LAN) التي تخدم نطاقاً جغرافياً ضيقاً داخل المؤسسة لتمكين المستخدمين من تقاسم الموارد التقنية، والشبكة واسعة النطاق (WAN) التي

¹² سوطه نور الهدى، أثر الرقمنة على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية توقرت، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023/2024، ص 7.

تتجاوز الحدود الجغرافية لتربط الفروع والمواقع المتباعدة عالمياً، مما يجعل من تبادل البيانات عملية عابرة للقارات والمدن.

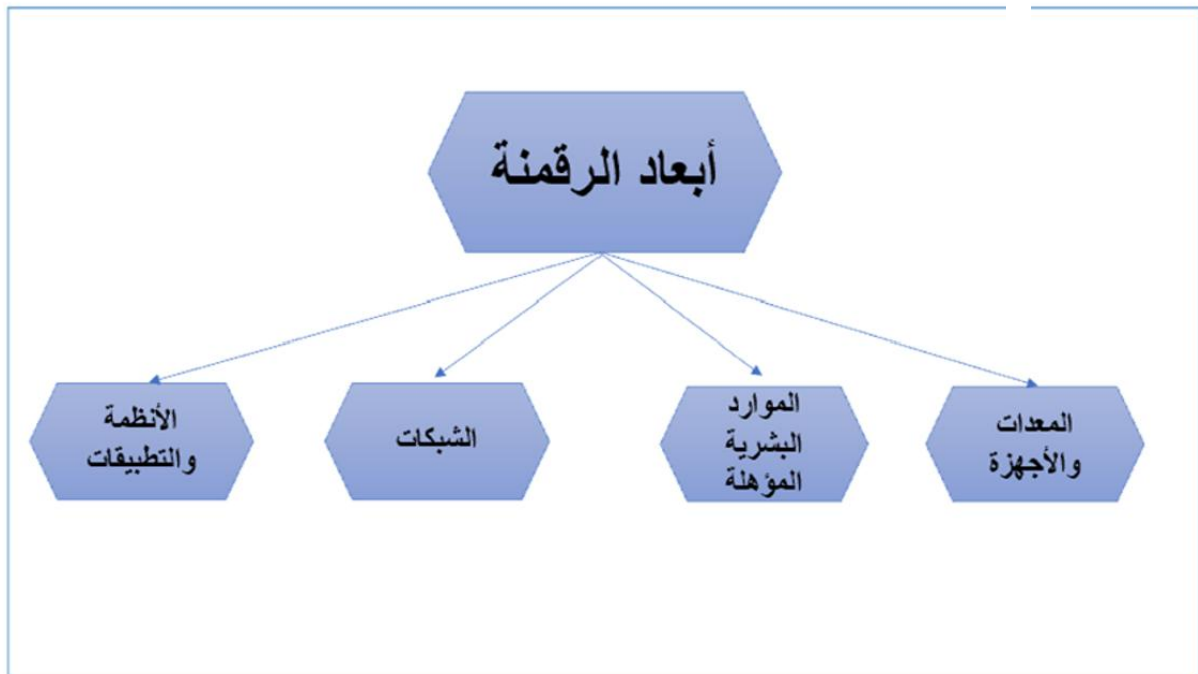
4_ البعد البرمجي (الأنظمة والتطبيقات):

تُشكل البرمجيات العقل المدبر الذي يوجه الأجهزة لتنفيذ مهام محددة بدقة متناهية، وهي الجسر الرابط بين المستخدم والآلة. وينقسم هذا البعد إلى نظم التشغيل التي تمثل القاعدة الأساسية لإدارة موارد الحاسب والتحكم في مكوناته، والبرامج التطبيقية المتنوعة مثل لغات البرمجة، وقواعد البيانات المتقدمة، وبرمجيات التحليل الإحصائي، والتي تُسخر لخدمة الأهداف الوظيفية للمؤسسة وتحويل العمليات الورقية التقليدية إلى مخرجات رقمية ذكية.

يتضح مما سبق أن الرقمنة تقوم على منظومة متكاملة من الأبعاد المترابطة، حيث يشكل البعد المادي الأساس التقني الداعم، بينما يمثل البعد البشري العنصر المحرك لفعالية هذه التقنيات. في حين يضمن بعد الاتصال والشبكات انسيابية تبادل المعلومات، ويتولى البعد البرمجي تنظيم وتوجيه مختلف العمليات الرقمية. وعليه، فإن تحقيق رقمنة فعالة داخل المؤسسات يظل مرهوناً بتكامل هذه الأبعاد وتفاعلها بشكل منسجم.

والشكل التالي يوضح أبعاد الرقمنة :

الشكل - 01-02 : أبعاد الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية عنصراً أساسياً لقياس كفاءة المؤسسات العامة وقدرتها على تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المرسومة. فهو يعكس مدى قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، ويشمل ليس فقط إنجاز الواجبات، بل أيضاً جودة وسلاسة الأداء الذي يحقق الفائدة للمؤسسة والمجتمع. لذلك أصبح الأداء الوظيفي محور اهتمام الباحثين وصانعي القرار لتقييم مستوى الالتزام المهني للموظفين وتأثيره على تطوير المؤسسات العامة وتحسين خدماتها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

1- مفهوم الأداء الوظيفي

لفهم الأداء بشكل دقيق، يمكن تفكيك المصطلح إلى مستويين: المستوى العام للأداء، والمستوى المهني الخاص بالأداء الوظيفي، كما يلي :

1-1- تعريف الأداء :

1-1-1 لغة : تعود كلمة "أداء" إلى مادة "أدى" في اللغة العربية، وتشير إلى الوفاء بالشيء أو القيام به على الوجه المطلوب، مثل "أدى الدين" أي قضاؤه، و"أدى الصلاة" أي أقامها، و"أدى الشهادة" أي قدمها، ما يعكس معنى التأدية والإتمام.¹³

يقابله ذلك اللفظ اللاتيني (Performare) الذي يعني "إعطاء الشكل النهائي لشيء ما"، ومنه اشتق المصطلح الإنجليزي (Performance) الذي يشير إلى "إنجاز العمل" أو "الطريقة التي تنفذ بها المنظمة أهدافها"¹⁴.

1-1-2-إصطلاحاً: يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع فهو:

- "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"¹⁵؛
- "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد"¹⁶؛
- "يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"¹⁷.

¹³ إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم الوسيط، دت، ص 24.

¹⁴ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

¹⁵ - وائل صبحي إدريس، طاهر محسن، أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

¹⁶ - فلاح حسن حسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

¹⁷ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة، (د؛ ط)، القاهرة، مصر، 1997، ص 03.

كما يعرف الأداء أيضا بأنه عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية؛ القدرة؛ الإدراك) ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال،¹⁸ وهناك من يرى بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكرياً أو كان عضلياً بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة.¹⁹

2- تعريف الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي اصطلاحاً بأنه مجمل الأنشطة والمهام الموكلة للفرد والمكونة لطبيعة عمله، مقترنةً بالكيفية والآلية التي ينتهجها العاملون في تنفيذ واجباتهم خلال العمليات الإنتاجية. ويشمل ذلك استخدام الوسائل المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، مع الالتزام بالمعايير الكمية والكيفية المحددة لضمان كفاءة العملية الإنتاجية.²⁰

كما يُعرف الأداء الوظيفي بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة محددة، بمعنى القيام بفعل مادي أو معنوي يساهم بشكل مباشر في الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً.²¹ وفي ذات السياق، عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه ذلك الفعل الإيجابي النشط الذي يهدف إلى اكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة، والتمكن الجيد من أدائها وفقاً للمعايير الموضوعية المحددة.²² كما تم وصف أداء الموظفين بأنه محصلة جهود الفرد، من أجل بلوغ الأهداف المخططة لها بكل كفاءة وفعالية.²³

وعليه، يتبلور مفهوم الأداء الوظيفي كمركب يجمع بين السلوك المتمثل في الاجتهاد والمثابرة والمهارات الفردية للموظف، وبين الإنجاز المتمثل في المسار الفعلي المحقق والنتائج الملموسة التي تخدم أهداف المؤسسة وتساهم في تطويرها؛ فهو بذلك يعكس مدى قدرة الفرد على تطوير إمكانياته المهنية وخبراته العملية لتحويل الواجبات الوظيفية إلى نجاحات تنظيمية محققة.

3- أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات من خلال كونه المحرك الأساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية وضمان الاستمرارية، ويتضح ذلك فيما يلي:

¹⁸ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة شي علي سطيف، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 06.

¹⁹ روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر، العدد 03، جامعة محمد طاهري، 2017، ص 259.

²⁰ عبد الملك مزهود، مرجع سابق، ص 86.

²¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/2009، ص 218.

²² أحمد عبد القادر المسوري، واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، العدد 201، 2013، ص 668.

²³ داحن بن محمد زياد آل سنان اليامي، طلق بن عوض الله محمد السواط، أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (17)، 30 يونيو 2022، ص 49.

1-تحقيق التكامل العملياتي: حيث يساهم الأداء الوظيفي في تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وجودة.

2-تعظيم القيمة المضافة: يمثل المورد البشري العنصر الأساسي في رفع الإنتاجية، إذ يعمل الأداء الجيد على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة اقتصادية أعلى، مما يدعم الربحية والاستدامة.

3-مؤشر على النجاح والاستقرار التنظيمي: يعكس مستوى الأداء المرتفع كفاءة المنظمة وقدرتها على المنافسة، كما يدل على انسجام جهود العاملين مع فعالية القيادة داخل بيئة العمل.

4-الارتباط بدورة حياة المنظمة: يساهم الأداء الوظيفي في انتقال المؤسسة بين مراحل نموها المختلفة، من النشأة إلى الاستقرار ثم التميز، حيث يعتمد تطورها أساسًا على مستوى الأداء المحقق²⁴.

5-دعم اتخاذ القرارات الإدارية: يساعد الأداء الوظيفي في تقييم قدرات العاملين، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة مثل النقل، الترقية، والتطوير²⁵.

يتجلى الأداء الوظيفي كعنصر أساسي في تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها، من خلال تحويل الخطط إلى نتائج، وتعزيز الإنتاجية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ومواكبة التغيرات.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:²⁶

1 -كفايات الموظف:

تشير كفايات الموظف إلى مجموع ما يمتلكه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم، والتي تعكس خصائصه الشخصية والمهنية. وتعد هذه الكفايات من المحددات الأساسية للأداء الفعال، إذ تميز كل موظف عن غيره وتؤثر بشكل مباشر في قدرته على تحسين أدائه وتطويره.

²⁴ مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 6، 2019.

²⁵ اسمهان بن حامي، خديجة بن حبرية، انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمجالس الشعبية البلدية: دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومرداس، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2023-2024، ص 48.

²⁶ نفس المرجع، ص50.

2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تتمثل في مدى إلمام الموظف بالمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية المرتبطة بوظيفته، إضافة إلى فهمه لمجال عمله ومتطلباته. ويُعد هذا الإلمام عاملاً حاسماً في تحسين جودة الأداء، حيث يساعد على تنفيذ المهام بكفاءة ودقة.

3- بيئة التنظيم:

تشمل بيئة التنظيم مختلف العوامل الداخلية، مثل الهيكل التنظيمي والأهداف والموارد والإجراءات، إلى جانب العوامل الخارجية كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وتؤثر هذه البيئة بشكل مباشر في مستوى أداء الموظف، إما دعماً أو إعاقة.

4- المثابرة والالتزام المهني:

تعكس المثابرة مدى جدية الموظف وتفانيه في أداء عمله، وقدرته على تحمل المسؤولية والالتزام بالقواعد المهنية. كما ترتبط بدرجة استقلاليته في العمل وحاجته إلى التوجيه، وتُعد من العوامل المهمة في الحفاظ على استقرار الأداء وتحسينه.

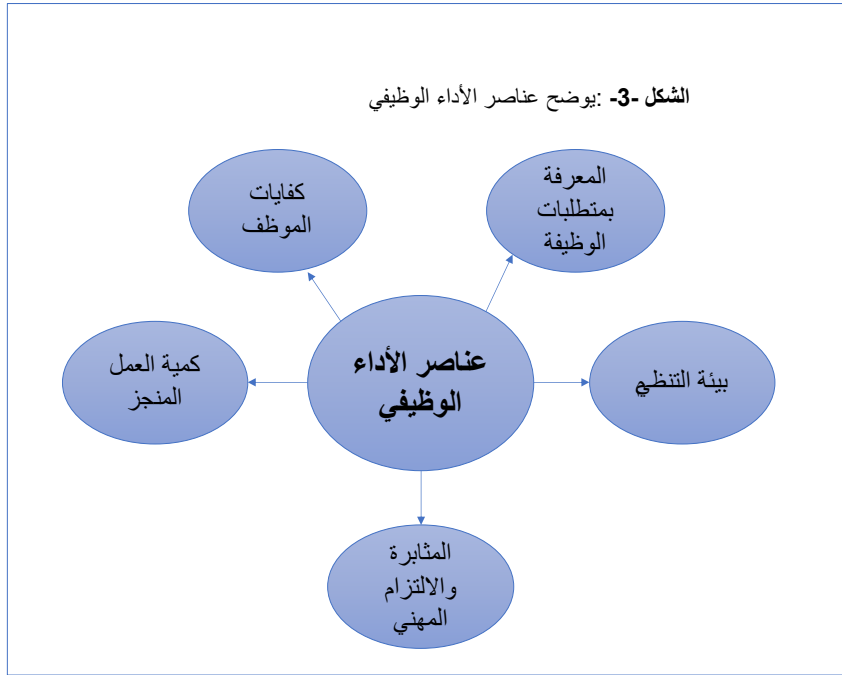
5- كمية العمل المنجز:

تشير إلى حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه خلال فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى سرعة الإنجاز. وتُعد مؤشراً أساسياً لقياس الأداء، حيث يُقاس النجاح بمدى تحقيق النتائج الفعلية، سواء كانت مادية أو فكرية.²⁷

بناءً على ما تقدم، فإن الأداء الوظيفي يقوم على مجموعة متكاملة من **العناصر** التي تشمل كفايات الموظف، ومدى إلمامه بمتطلبات وظيفته، إلى جانب تأثير بيئة التنظيم، ومستوى التزامه المهني، وحجم العمل المنجز. وتتفاعل هذه العناصر فيما بينها لتحديد مستوى الأداء، مما يجعل تحقيق الأداء الفعّال مرهوناً بتوفرها بشكل متوازن ومتكامل والشكل التالي يوضح عناصر الأداء الوظيفي:

²⁷ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 64، شهر (4) 2022، ص12.

الشكل 01-03 : عناصر الاداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : أنواع الاداء الوظيفي

يمكن تصنيف الاداء الوظيفي إلى نوعين رئيسيين وفقاً لمعيارين أساسيين هما: الأفراد والتقدير، حيث يتمثل النوع الأول في الاداء الفردي الذي يعكس مستوى إنجاز كل موظف على حدة، بينما يتمثل النوع الثاني في الاداء الجماعي الذي يعكس مستوى الإنجاز المشترك داخل فرق العمل.

1- الاداء المعياري:

يقصد بالاداء المعياري ذلك المستوى من الاداء الذي تقوم المؤسسة بتحديد مسبقاً بناءً على مجموعة من التقديرات العلمية والتحليلية، حيث يتم وضعه في ضوء المعطيات السابقة والنتائج المحققة خلال الفترات الماضية، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في بيئة العمل، خاصة ما يتعلق بظروف السوق والإمكانيات المتاحة. ويُعد هذا النوع من الاداء بمثابة معيار أو مرجع تقاس على أساسه مستويات الاداء الأخرى، إذ يساعد في تحديد الأهداف المراد بلوغها، كما يساهم في التخطيط للموارد البشرية والمادية بشكل يتناسب مع توقعات المنظمة المستقبلية. وعليه، فإن الاداء المعياري يمثل أداة توجيهية تعتمد الإدارة لضبط سير العمل وتحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المسطرة.

2- الأداء الفعلي:

يعبر الأداء الفعلي عن النتائج الحقيقية التي يتم تحقيقها على أرض الواقع نتيجة ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو التكلفة. ويُعد هذا النوع من الأداء انعكاسًا مباشرًا لمدى كفاءة تنفيذ الخطط والبرامج المسطرة مسبقًا، حيث يتم تقييمه عادة من خلال مقارنته بالأداء المعياري. وفي هذا السياق، نادرًا ما يتحقق تطابق تام بين الأداء الفعلي والمعياري، نظرًا لتأثر الأداء الفعلي بعدة عوامل واقعية غير متوقعة، مثل التغيرات البيئية أو السلوكية أو التنظيمية. وبالتالي، فإن الفجوة بين الأداء المعياري والأداء الفعلي تمثل مؤشرًا مهمًا لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

3- الأداء الفردي:

يشير الأداء الفردي إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في إطار قيامه بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وذلك وفق معايير محددة تتعلق بالوقت والكمية والجودة. ويكتسب هذا النوع من الأداء أهمية بالغة باعتباره اللبنة الأساسية التي يتكون منها الأداء الكلي للمنظمة، حيث أن كفاءة كل فرد تنعكس بشكل مباشر على كفاءة الجماعة ككل. ويمكن قياس الأداء الفردي من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية، أبرزها جودة العمل المنجز، حجم الإنتاج، ومدى الالتزام والانضباط في أداء المهام (المواظبة). كما يتأثر الأداء الفردي بعدة عوامل، منها المهارات والخبرات الشخصية، الدافعية، وظروف العمل المحيطة، مما يجعله عنصرًا ديناميكيًا يتطلب متابعة وتقييمًا مستمرين.

4- الأداء الجماعي:

يقصد بالأداء الجماعي مجموع النتائج التي تحققها مجموعة من الأفراد العاملين بشكل مترابط داخل المنظمة، حيث تتكامل جهودهم وتتداخل أدوارهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ويعكس هذا النوع من الأداء مستوى التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق، إذ لا يقتصر على جمع الأداءات الفردية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل طبيعة العلاقات والسلوكيات السائدة داخل الجماعة. ويتأثر الأداء الجماعي بعدة عوامل تنظيمية وسلوكية، مثل درجة الانسجام بين الأفراد، فعالية الاتصال، الالتزام بالحضور، ومستوى الانضباط، حيث يمكن أن تؤثر السلوكيات الفردية، ككثرة الغيابات أو ضعف التعاون، سلبًا على الأداء الجماعي ككل. ومن ثم، فإن تحقيق أداء جماعي فعال يتطلب بيئة تنظيمية تشجع على العمل بروح الفريق وتعزز التنسيق بين مختلف الأفراد.

يتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي يتنوع إلى أداء معياري وفعلي وفردى وجماعي، وهي أنواع مترابطة تُستخدم لتقييم مستوى الإنجاز داخل المنظمة والكشف عن الفجوات وتحسين الأداء.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل السلوكيات والجهود المبذولة وكفاءة استخدام الموارد، لذلك يتم تفسيره من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية المتمثلة في: الكفاءة، السلوك، والإنجاز.

1 - الكفاءة (Efficiency) :

تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على أداء مهامه الوظيفية بطريقة صحيحة وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة²⁸. كما تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج بأقل قدر من الموارد. وترتبط الكفاءة بمستوى الإنتاجية وجودة الأداء، إذ يظهر الموظف الكفاءة في قدرته على تقليل الأخطاء، الحد من الهدر، والتعامل الفعال مع مختلف المعوقات. وعليه، فإن الكفاءة لا تقتصر على تحقيق النتائج فقط، بل تشمل أيضاً كيفية تحقيقها بكفاءة وفعالية²⁹.

2 - السلوك (Behavior) :

يمثل السلوك الجانب العملي أو الإجرائي للأداء الوظيفي، حيث يعبر عن مختلف الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها الفرد أثناء تأدية مهامه داخل المنظمة. ويشمل ذلك الجهد المبذول، أسلوب تنفيذ العمل، مدى الالتزام، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء³⁰. ويُنظر إلى السلوك على أنه "العملية" التي تسبق تحقيق النتائج، إذ يعكس نمط أداء الفرد وانضباطه المهني. غير أن السلوك وحده لا يكفي لتقييم الأداء، لأنه لا يعبر بالضرورة عن النتائج المتحققة، بل يمثل الجهد المبذول في سبيل تحقيقها³¹.

3 - الإنجاز (Accomplishment) :

يشير الإنجاز إلى النتائج النهائية أو المخرجات الفعلية التي تتحقق نتيجة للجهود والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في العمل³². ويعبر عن مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. كما يجسد الإنجاز إتمام العمل بعد التغلب على الصعوبات والتحديات، وتحويل الأنشطة إلى نتائج ملموسة تضفي قيمة للمؤسسة. ويُعد من أهم مؤشرات تقييم الأداء، كونه يعكس ما تم تحقيقه فعلياً من أهداف.

²⁸ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 21.

²⁹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 31.

³⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 272.

³¹ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيير، مرجع سابق، ص 9.

³² نفس المرجع، ص 9.

• التمييز بين الأداء والإنجاز:

يتجلى الفرق بين الأداء والإنجاز في كون الأداء يعبر عن الحالة الفعلية لسير العمل، أي مجموع الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد أثناء تأدية مهامه داخل المنظمة، وهي أنشطة قابلة للملاحظة والقياس وتعكس كيفية تنفيذ العمل من حيث الدقة والجودة. أما الإنجاز فيمثل النتيجة النهائية لذلك الأداء، حيث يشير إلى إتمام العمل وبلوغ الهدف بعد التغلب على مختلف الصعوبات والتحديات، وتحويل الجهود المبذولة إلى نتائج ملموسة على مستوى الفرد أو المنظمة. وعليه، فإن الأداء يُعبر عن “العملية”، في حين يُجسد الإنجاز “النتيجة”، مما يجعل الإنجاز جزءاً مكماً للأداء وليس مرادفاً له.³³

المبحث الثالث: العلاقة والأثر بين الرقمنة والأداء الوظيفي

تُعد الرقمنة من أبرز التحولات المعاصرة التي أعادت تشكيل البيئة الإدارية، حيث ترتبط بعلاقة وثيقة ومباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين. ولا تقتصر هذه العلاقة على مجرد إدخال التقنية للعمل، بل تمتد لتحديث أثراً جوهرياً يتفاوت بين رفع كفاءة الموظفين وتجويد مخرجاتهم، وبين فرض تحديات جديدة تستلزم التكيف معها؛ وهو ما يعرض في هذا المبحث من خلال بيان طبيعة هذه العلاقة وهذا الأثر.

المطلب الأول: العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي

: تُعد الرقمنة من أبرز التحولات الإدارية والتنظيمية التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة، حيث أصبحت تمثل خياراً استراتيجياً تسعى من خلاله المنظمات إلى تحسين طرق العمل، وتطوير أساليب التسيير، والانتقال من النمط التقليدي القائم على الإجراءات الورقية إلى نمط يعتمد على التكنولوجيا الرقمية والأنظمة المعلوماتية الحديثة. ولم تعد الرقمنة تقتصر على إدخال الحواسيب والبرمجيات فقط، بل أصبحت منظومة متكاملة تشمل الأجهزة، والبرامج، والشبكات، والموارد البشرية القادرة على استغلال هذه التقنيات لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أدى انتشار الرقمنة إلى إعادة تشكيل طبيعة العمل داخل المؤسسات، حيث أصبح الموظف يعمل في بيئة رقمية تعتمد على السرعة في معالجة المعلومات، وسهولة الوصول إلى البيانات، وتبادلها بشكل فوري بين مختلف المصالح والأقسام. ومن هذا المنطلق ظهرت علاقة قوية بين مستوى تطبيق الرقمنة وبين مستوى الأداء الوظيفي، باعتبار أن الأدوات الرقمية أصبحت من أهم الوسائل التي تساعد الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية. وتظهر العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي من خلال عدة جوانب، أهمها ما يلي³⁴:

³³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 30.

³⁴ بشير عبد العالي، دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية في الإدارات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، مجلد 3، 2019، ص 90.

1- الرقمنة ودورها في تحسين كفاءة الموظفين

تساهم الرقمنة في رفع كفاءة الموظفين من خلال توفير أدوات وتقنيات تساعدهم على إنجاز الأعمال بطريقة أكثر دقة وسرعة، حيث تمكن الأنظمة الرقمية العاملين من الوصول إلى المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، مما يقلل من الوقت الضائع في البحث عن الوثائق والملفات التقليدية. كما تسمح البرامج الإلكترونية بتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات، وذلك من خلال اعتماد أنظمة آلية تقوم بمعالجة المعلومات وفق إجراءات محددة، الأمر الذي يرفع من جودة الأداء ويزيد من قدرة الموظفين على التركيز على المهام الأساسية بدل الانشغال بالأعمال الروتينية.

2- الرقمنة ودورها في تحسين الإنتاجية

تؤثر الرقمنة بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين، حيث تساعد على إنجاز عدد أكبر من المهام خلال فترة زمنية أقصر مقارنة بالأساليب التقليدية. فاعتماد التطبيقات الرقمية وقواعد البيانات الإلكترونية يساهم في تسريع العمليات الإدارية، وتحسين توزيع المهام، ومتابعة سير العمل بشكل مستمر. كما أن استخدام نظم المعلومات الحديثة يسمح للإدارة بمتابعة أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين مستوى الأداء وتطوير المهارات.

3- الرقمنة وتطوير جودة الخدمات الإدارية

ساهمت الرقمنة في تغيير طريقة تقديم الخدمات داخل المؤسسات، حيث أصبح التركيز لا يعتمد فقط على إنجاز العمل، وإنما على تقديم خدمة ذات جودة عالية وفي أقل وقت ممكن. فاعتماد المنصات والأنظمة الإلكترونية يساعد على تقليل الإجراءات المعقدة، وتسهيل تعامل الموظفين مع مختلف المعاملات. كما تعمل الرقمنة على تعزيز الشفافية من خلال إمكانية تتبع مراحل إنجاز الأعمال، وتوفير معلومات دقيقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، مما يقلل من احتمالية وقوع الأخطاء أو التأخر في معالجة الملفات.

4- الرقمنة وتعزيز الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة

تلعب الرقمنة دوراً مهماً في تحسين الاتصال التنظيمي، حيث توفر وسائل إلكترونية تسمح بتبادل المعلومات بسرعة بين الموظفين والإدارات المختلفة. فالبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات المشتركة، والأنظمة الداخلية للمؤسسة ساهمت في تجاوز الحواجز التنظيمية والجغرافية. ويؤدي تحسين الاتصال إلى تعزيز التعاون بين الموظفين، وتسهيل التنسيق بينهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.

5- الرقمنة وتنمية مهارات الموارد البشرية

فرض التحول الرقمي على الموظفين ضرورة تطوير معارفهم ومهاراتهم التقنية حتى يتمكنوا من التعامل مع الأنظمة الحديثة. وهذا الأمر أدى إلى ظهور أهمية التدريب الرقمي باعتباره عنصراً أساسياً لضمان نجاح عملية الرقمنة. فكلما كان الموظف قادراً على استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال، زادت قدرته على إنجاز مهامه وتحقيق نتائج أفضل، مما يجعل العنصر البشري عاملاً مكملاً للجانب التقني.

وعليه، فإن العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي هي علاقة تكاملية، إذ توفر الرقمنة الوسائل والأدوات التي تمكن الموظف من تحسين طريقة عمله، بينما يظل العنصر البشري أساس نجاح هذه الأنظمة من خلال القدرة على استخدامها وتوظيفها بالشكل الصحيح.

المطلب الثاني: أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي

تُعد الرقمنة من العوامل الحديثة التي أثرت بشكل مباشر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث ساهمت في إحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل، من خلال إدخال التقنيات الرقمية التي أعادت تنظيم العمليات الإدارية وتحسين آليات تنفيذ المهام. فلم يعد الموظف يعتمد فقط على الوسائل التقليدية لإنجاز أعماله، بل أصبح يعتمد على الأنظمة الرقمية التي توفر له المعلومات والأدوات اللازمة للقيام بمهامه بسرعة وفعالية. فمن جهة، تسهم الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسريع إنجاز المهام ورفع كفاءة العمل، وذلك عبر استخدام التقنيات الحديثة التي تمكن الموظفين من أداء أعمالهم في الوقت المناسب وبجودة أعلى. إذ تساعد الأنظمة الرقمية على تسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات، وتوفيرها بطريقة منظمة ودقيقة، مما يقلل الوقت والجهد المبذولين في البحث والمعالجة، ويسمح للموظفين بالتركيز على الأعمال الأساسية بدل الانشغال بالإجراءات الروتينية.

كما تعمل الرقمنة على تحسين طرق العمل من خلال توفير برامج وتطبيقات تساعد على تنظيم العمليات، وتنسيق الجهود بين مختلف المصالح، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة الموظفين على إنجاز مهام متعددة خلال وقت أقل، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

كما تعزز الرقمنة من فعالية التواصل داخل المؤسسة وتسهّل الوصول إلى المعلومات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وسرعة تنفيذ الأعمال. فتوفر وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني والأنظمة الداخلية وقواعد البيانات المشتركة يسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين دون الحاجة إلى الإجراءات التقليدية البطيئة، مما يساهم في تحسين التنسيق وتقليل التأخر في معالجة الملفات.

كما أن سهولة تدفق المعلومات تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة أثناء أداء مهامهم، وتقلل من احتمالية حدوث الأخطاء الناتجة عن نقص البيانات أو عدم توفرها في الوقت المناسب.

كما تساهم الرقمنة في رفع الإنتاجية وتحسين التنسيق بين الموظفين، إضافة إلى دعم اتخاذ القرار بشكل أسرع وأكثر دقة، نتيجة توفر المعلومات بشكل فوري وسهولة تداولها داخل بيئة العمل.

حيث تسمح الأنظمة الرقمية للإدارة بمتابعة سير العمل وتحديد مستوى الإنجاز، كما تساعد على توزيع المهام بطريقة أكثر تنظيماً، مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتحقيق نتائج أفضل.

ومن جهة أخرى، قد لا يكون أثر الرقمنة إيجابياً دائماً، إذ يمكن أن يؤدي ضعف استخدام التقنيات الرقمية أو وجود أعطال تقنية إلى عرقلة سير العمل وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي، خاصة في ظل غياب التكوين

الكافي للعاملين. غير أن تمكين الموظفين رقمياً وتدريبهم يساعد على التكيف مع التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة المثلى منه³⁵.

فالرقمنة تحتاج إلى توفر مجموعة من الشروط حتى تحقق أهدافها، إذ لا يكفي توفير الأجهزة والبرمجيات فقط، بل يجب أن يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات الضرورية لاستخدامها. فغياب التدريب قد يجعل بعض العاملين غير قادرين على التعامل مع الأنظمة الجديدة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير أو انخفاض فعالية استخدام التكنولوجيا.

وفي نفس السياق، يظهر أثر الرقمنة كذلك من خلال تحسين إنتاجية العمل عبر رفع مستوى الأداء الفردي والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، بما يسمح بإنجاز نفس حجم العمل بكفاءة أعلى وتكلفة أقل وفي وقت أقصر³⁶.

كما تؤدي الرقمنة إلى تقليل عبء العمل من خلال أتمتة المهام والانتقال من الإجراءات التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية، مما يساهم في تسريع العمليات وتخفيف الضغط على الموظفين. حيث تعمل الأتمتة على تحويل العديد من الأعمال المتكررة إلى عمليات إلكترونية يتم تنفيذها بشكل آلي، مما يقلل من الجهد المبذول من طرف الموظف ويمنحه وقتاً أكبر للقيام بالمهام التي تتطلب التحليل واتخاذ القرار. كما تساعد على تقليل التراكم في الأعمال وتحسين تنظيم الوقت داخل المؤسسة.

وتسهم أيضاً في تسهيل التواصل والتفاعل بين العاملين، حيث تتيح وسائل الاتصال الرقمية سرعة تبادل المعلومات وتعزيز التعاون داخل بيئة العمل، إلى جانب تحسين تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء، مما يزيد من دقة الأداء الوظيفي³⁷.

فكلما كان الاتصال بين الموظفين أكثر سرعة ووضوحاً، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف المصالح. كما تساعد المنصات الرقمية المشتركة على مشاركة الملفات والبيانات بسهولة، مما يدعم العمل الجماعي ويرفع من مستوى الانسجام بين العاملين.

إضافة إلى ذلك، تساعد الرقمنة على رفع كفاءة العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تسهيل الوصول إلى البيانات في أي وقت وبأقل جهد، وهو ما يعزز فعالية الأداء داخل المؤسسة.

إذ تعتمد القرارات الإدارية الحديثة على توفر معلومات دقيقة ومحدثة، وهو ما توفره الأنظمة الرقمية من خلال جمع البيانات ومعالجتها بطريقة منظمة. وهذا يسمح للإدارة بتقييم الأداء، واكتشاف المشكلات، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب³⁸.

³⁵ رحاب سناء، شابي حليمة، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2023، ص 707.

³⁶ حاكم أسماء، رقمنة إدارة الموارد البشرية، بين المتطلبات والتحديات، جامعة طاهري محمد بشار، للمذكرة الإجرائية للملتقى الوطني عن بعد حول: الإدارة الإلكترونية وضروريات التحول الرقمي في إدارة المورد البشري، المنعقد بتاريخ 20 جوان 2022، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وبالتعاون مع مخبر الفرد العائلة والمجتمع، ص 15.

³⁷ Anu-Marja Kaihlanen, Elina Laukka, Janna Nadav, Johanna Niirvinen, Petra Saukkonen, Juha Koivisto and Tarja Heponiemi, The effects of digitalisation on health and social care work; a qualitative descriptive study of the perceptions of professionals and managers, BMC Health Services Research 2023.

³⁸ Bentlemsani Zhor, Digitizing the health sector during the corona pandemic - Case study of the public Hospital Mohamed Boudiaf in Medea, Journal of Legal Studies (Class C) Volume 09, Number 02, Year Jun 2023, p 815.

المبحث الرابع : دراسات سابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمت بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة جويرية نيد، كنزة بن قلية 2024/2025

مذكرة ماستر من إعداد الطالبتين جويرية نيد وكنزة بن قلية بعنوان " دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي"، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، السنة الجامعية 2025/2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الوادي، مع إبراز مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء وتسهيل سير العمل بالنسبة للأساتذة والموظفين والطلبة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم استخدام العينة القصدية، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبيان الموجه لموظفي الكلية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود دور للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل البيئة محل الدراسة .
- عدم وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة .
- عدم وجود دور للاتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين محل الدراسة .

ثانياً: دراسة سوطه نور الهدى، 2024

مذكرة ماستر أكاديمي من إعداد الباحثة سوطه نور الهدى بعنوان "أثر الرقمنة على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية توقرت"، مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2024/2023.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الرقمنة بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات، والبرمجيات على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتوقرت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة الدراسة 120 عاملاً من الأطباء، وشبه الطبيين، والإداريين، تم اختيارهم بطريقة قصدية. كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب المقابلة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء مستوى توافر أبعاد الرقمنة وأداء العاملين بدرجة متوسطة داخل المؤسسة محل الدراسة .

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الرقمنة وأداء العاملين .
- وجود أثر لأبعاد الرقمنة على الأداء، حيث اعتُبر بعدا الأفراد والبرمجيات الأكثر تأثيراً على أداء العاملين بالمؤسسة.

ثالثاً: دراسة فوزية صادقي 2020/2021

أطروحة دكتوراه من إعداد الباحثة فوزية صادقي بعنوان " دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر – دراسة تحليلية للجماعات المحلية"، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر، السنة الدراسية 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر بالتطبيق على الجماعات المحلية، مع تسليط الضوء على واقع الرقمنة وكيفية مساهمة المشروع الرقمي في تقريب الإدارة من المواطن، وتسهيل الولوج إلى المنصات الرقمية وتتبع الإجراءات الإدارية عن بعد بما يحقق اتصالاً إدارياً فعالاً.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت عدة أدوات بحثية تمثلت في الاستبيان، المقابلة، والملاحظة، لجمع البيانات من عيّنتين عشوائيتين: الأولى من المواطنين طالبي الخدمة بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، والثانية من الموظفين الذين يقدمون الخدمات الرقمية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤدي غياب الرقمنة إلى تدني مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين .
- وجود علاقة ارتباطية واضحة بين كفاءة العنصر البشري ومستوى جودة الخدمات العمومية .
- يساهم تفعيل البنية التحتية الرقمية في تذليل العراقيل التي تعترض تحسين الخدمة العمومية .

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم -01-01 - : المقارنة بين هذه الدراسة والرسائل الجامعية باللغة العربية

أوجه الاستفادة	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
الاستفادة من بناء الإطار النظري المتعلق بالرقمنة والأداء الوظيفي، والمقارنة بين نتائج الدراستين وتحليل أسباب اختلافها	أجريت الدراسة في قطاع التعليم الجامعي وضمن تخصص علم الاجتماع، بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع الضرائب ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية. كما توصلت الدراسة السابقة إلى عدم وجود أثر للرقمنة على الأداء الوظيفي	تناولت موضوع الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كما اعتمدت على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات	دراسة جوبرية نيد وكنزة بن قلية (2024/2025)

دراسة سوطه نور الهدي (2024)	تناولت أثر الرقمنة على أداء العاملين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، كما استخدمت برنامج SPSS في تحليل البيانات	أجريت الدراسة في القطاع الصحي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتوقرت، بينما طبقت الدراسة الحالية على مركز الضرائب ببرج بوعريريج. كما اعتمدت الدراسة السابقة على أبعاد محددة للرقمنة (الأجهزة، الأفراد، الشبكات، البرمجيات)، في حين ركزت الدراسة الحالية على أثر الرقمنة في تطوير أبعاد الأداء الوظيفي (الكفاءة، الإنجاز، السلوك الوظيفي)	الاستفادة من منهجية التحليل الإحصائي، وتحديد أبعاد الرقمنة والأداء الوظيفي، والاسترشاد بطريقة عرض النتائج ومناقشتها
دراسة فوزية صادقي (2020/2021)	تناولت موضوع الرقمنة داخل الإدارة العمومية واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي	ركزت الدراسة السابقة على تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية ضمن تخصص الإعلام والاتصال، بينما ركزت الدراسة الحالية على أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين بمركز الضرائب ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية	الاستفادة من الجانب النظري المتعلق بالرقمنة في الإدارة العمومية، وتدعيم الخلفية النظرية المتعلقة بأهمية البنية التحتية الرقمية وتحسين الأداء الإداري

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: نادية مسعود ابو القاسم المفطوم 2026

مقال بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة الدراسات العليا بجامعة الزاوية"، مجلة العلوم الشاملة، المجلد (10)، العدد (39)، السنة 2026.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة الدراسات العليا بجامعة الزاوية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع استبيان مقياس ليكرت الخماسي، وشملت كافة موظفي الإدارة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على أداء الموظفين، مما يعكس رضا العاملين عن التأثير الوظيفي. أظهرت النتائج دلالة إحصائية تؤكد موثوقيتها، وتُشير إلى تحسن الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء الإدارية وارتفاع مستوى رضا الموظفين. توجد تحديات رئيسية تواجه الجامعة في سياق التحول الرقمي، وتتمثل في نقص الموارد التقنية ومقاومة التغيير التنظيمي.

ثانياً: دراسة بوماجن ريمة، بوضياف عبد اللطيف عمر 2025

مقال بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري"، مجلة إيليزي للبحوث والدراسات، المجلد (10)، العدد (01)، السنة 2025. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث يُعتبر عملية استراتيجية شاملة لتغيير نموذج العمل باستخدام التقنيات الرقمية، وللبحث حول العلاقة بين هذه المتغيرات تمت الدراسة على عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من خلال توزيع استبيانات، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي بأبعاده الأربعة المتمثلة في (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، البعد الإنساني، والبعد الإجرائي والتقني) له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

ثالثاً: دراسة انتظار أحمد جاسم، 2021

مقال بعنوان "أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد (04)، العدد (01)، السنة 2021. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، وللبحث حول هذه العلاقة تمت الدراسة على عينة مكونة من (110) فرداً من موظفي المصارف الأهلية في العراق، وذلك من خلال توزيع استبيان شمل (35) فقرة لجمع البيانات الأولية. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً معنوياً لضغوط العمل بأبعادها (عبء العمل، صراع وغموض الدور، ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، والتقدم الوظيفي) بمستوى دلالة (0.05). كما أكدت النتائج أن تحسين الأداء يتطلب تبسيط الإجراءات والاهتمام بتحفيز الموظفين بما يتوافق مع قدراتهم.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقننا من هذه الدراسات

الجدول رقم-01-02-: المقارنة بين هذه الدراسة والمقالات العلمية باللغة العربية

أوجه الاستفادة	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
الاستفادة من الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي، والاسترشاد بنتائج الدراسة	أجريت الدراسة بجامعة الزاوية في قطاع التعليم العالي، بينما أجريت الدراسة الحالية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج. كما ركزت الدراسة السابقة على التحول الرقمي بصفة عامة، في	تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، واعتمدت	دراسة نادية مسعود أبو القاسم المفظوم (2026)

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة والأداء الوظيفي

المتعلقة بتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء الإدارية	حين ركزت الدراسة الحالية على أثر الرقمنة على أبعاد الأداء الوظيفي	على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان
الاستفادة من أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وطريقة التحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات	أجريت الدراسة على موظفي هيئات الضمان الاجتماعي بالجنوب الجزائري، بينما ركزت الدراسة الحالية على موظفي مركز الضرائب ببرج بوعريريج. كما اعتمدت الدراسة السابقة على أبعاد محددة للتحول الرقمي	تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، واعتمدت على الاستبيان والتحليل الإحصائي
الاستفادة من أبعاد الأداء الوظيفي المعتمدة، ومنهجية تحليل البيانات الإحصائية ومناقشة النتائج	ركزت الدراسة على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، بينما ركزت الدراسة الحالية على أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في قطاع الضرائب	تشابهت مع الدراسة الحالية في تناول الأداء الوظيفي واستخدام الاستبيان وبرنامج SPSS

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Anu-Marja Kaihlanen et al

بعنوان:

“The Effects of Digitalisation on Health and Social Care Work: A Qualitative Descriptive Study of the Perceptions of Professionals and Managers”
Health Services Research, المجلد 23، سنة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقمنة على العمل في قطاعي الصحة والرعاية الاجتماعية، من خلال دراسة تصورات المهنيين والمديرين حول آثار التحول الرقمي على بيئة العمل والأداء المهني. كما سعت الدراسة إلى إبراز التحديات والفرص المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسات الصحية والاجتماعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع مجموعة من المهنيين والمديرين العاملين في القطاع الصحي والاجتماعي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ساهمت الرقمنة في تحسين كفاءة العمل وتسهيل الوصول إلى المعلومات داخل المؤسسات الصحية .
- أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تحسين التواصل والتنسيق بين العاملين .
- وجود بعض التحديات المرتبطة بالرقمنة، مثل الضغط المهني والحاجة إلى التكوين المستمر للموظفين .
- أكدت الدراسة أهمية توفير الدعم التقني والتدريب لضمان نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الصحية والاجتماعية.

ثانيا: دراسة Bentlemsani Zhor

بعنوان:

“Digitizing the Health Sector During the Corona Pandemic: Case Study of the Public Hospital Mohamed Boudiaf in Medea” مجلة Journal of Legal Studies ، المجلد 09، العدد 02، جوان 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رقمنة القطاع الصحي خلال جائحة كورونا، من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، مع التركيز على أهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمات الصحية وضمان استمرارية العمل خلال الأزمة الصحية. كما سعت الدراسة إلى توضيح مساهمة الرقمنة في تسهيل الإجراءات الطبية والإدارية داخل المؤسسة الصحية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة خلال فترة الجائحة.
- أدت الوسائل الرقمية إلى تسهيل التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة الصحية.
- ساعدت الرقمنة في ضمان استمرارية العمل وتقليل العراقل الإدارية خلال الأزمة الصحية.
- أكدت الدراسة وجود حاجة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز التكوين التقني للعاملين في القطاع الصحي.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم -01-03-: المقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أوجه الاستفادة	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	الدراسة الأجنبية
الاستفادة من إبراز دور الرقمنة في تقليل عبء العمل من خلال أتمتة المهام والانتقال إلى الأنظمة الرقمية، مما يساهم في تسريع العمليات وتخفيف الضغط على الموظفين، إضافة إلى تحسين تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء	ركزت على قطاع الصحة والرعاية الاجتماعية وبمنهج نوعي، بينما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الكمي التحليلي في قطاع الضرائب	تناولت موضوع الرقمنة وأثرها على الأداء الوظيفي، واعتمدت على المنهج الوصفي	دراسة Anu-Marja Kaihlanen وآخرون (2023)
الاستفادة من إبراز دور الرقمنة في تسهيل التواصل والتفاعل بين العاملين، وتعزيز التعاون داخل بيئة العمل، إضافة إلى رفع كفاءة العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال سهولة الوصول إلى البيانات في أي وقت وبأقل جهد	ركزت على قطاع الصحة خلال جائحة كورونا ودراسة حالة مستشفى، بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع الضرائب وفي سياق إداري مختلف	تناولت موضوع الرقمنة وعلاقتها بتحسين الأداء والخدمات	دراسة Bentlemsani Zhor (2023)

المصدر: من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل الأول:

تطرق هذا الفصل إلى الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن الرقمنة أصبحت من أهم التحولات الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة داخل المؤسسات العمومية، لما لها من دور في تحديث أساليب العمل وتحسين جودة الأداء. كما تبين أن الأداء الوظيفي يُعد من أهم المؤشرات التي تُقاس بها فعالية المؤسسات، كونه يعكس مستوى كفاءة الموظفين وجودة إنجازهم للمهام الموكلة إليهم. وقد أوضح الفصل أن العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي علاقة تكاملية، إذ تساهم الرقمنة في رفع الكفاءة، تسهيل الإجراءات، تحسين التواصل، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين داخل المؤسسة. وفي المقابل، قد تواجه عملية الرقمنة بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والتكوين والتأقلم مع الأنظمة الجديدة.

كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة وبيئات متنوعة، وقد أظهرت أغلب النتائج وجود أثر إيجابي للرقمنة أو التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مع اختلاف في قوة هذا الأثر حسب القطاع والسياق التنظيمي. وقد ساعدت هذه الدراسات في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية وتوضيح الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، والمتمثلة في دراسة أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في قطاع الضرائب ببرج بوعريرج. وبذلك، يشكل هذا الفصل الأساس النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة لتحليل العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي بشكل تطبيقي في الفصل الموالي.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

دراسة حالة بمركز الضرائب-

برج بوعريش

تمهيد:

يُخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية، حيث يهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي داخل مؤسسة مركز الضرائب لولاية برج بوعرييج. كما يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على برنامج SPSS، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الرقمنة والأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة. وينقسم الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول:التعريف بميدان الدراسة (مركز الضرائب ببرج بوعريرج)

يتناول هذا المبحث عرضاً شاملاً لمركز الضرائب ببرج بوعريرج، باعتباره المؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم التطرق إلى نشأته، طبيعته القانونية، والمهام الأساسية المنوطة به، وصولاً إلى تحليل دور العنصر البشري المكلف بالاتصال في تقديم الخدمة الجبائية.

المطلب الأول: تقديم مركز الضرائب ببرج بوعريرج

أولاً: تعريف مركز الضرائب ببرج بوعريرج

يُعد مركز الضرائب (CDI) مصلحة عملياتية حديثة تندرج ضمن مسعى عصرنه الإدارة الجبائية، حيث يختص حصرياً بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف فئة المكلفين بالضريبة متوسطي الحجم. يهدف المركز إلى تقديم خدمة نوعية تقوم على تطوير شراكة جديدة مع (جمهور المؤسسة)، وهي علاقة مبنية أساساً على مبادئ التواجد، الاستماع، سرعة الاستجابة، والاحترافية في معالجة الطلبات، مما يجعله المحاور الجبائي الوحيد والفعال للمكلف بالضريبة.

ثانياً: النشأة والمسار التاريخي

في إطار مشروع تحديث الإدارة الضريبية، انطلقت التجربة النموذجية الأولى بافتتاح مركز الرويبة عام 2009. وعقب نجاح هذه الخطوة، قامت المديرية العامة للضرائب في أواخر سنة 2011 بتعميم التجربة عبر وضع ستة (06) مراكز حيز الخدمة في ولايات (مستغانم، سيدي بلعباس، معسكر، قالمة، أم البواقي، وسوق أهراس). أما فيما يخص منطقة الدراسة، فقد تم الافتتاح الرسمي لمركز الضرائب ببرج بوعريرج بتاريخ 02 ديسمبر 2012، حيث حذا حذو المراكز النموذجية، وساهم بشكل فعال في تغيير الصورة الذهنية السلبية عن الإدارة الجبائية، مما خلق انطباعاً إيجابياً وارتياحاً ملموساً لدى المتعاملين الاقتصاديين والمستعملين للمرفق العام.

ثالثاً: مهام مركز الضرائب

ترتكز مهام المركز على مجموعة من المحاور الأساسية لضمان التسيير الأمثل للوعاء الضريبي والتحصيل، وتتمثل في:

- ممارسة الرقابة وتسيير الملفات الجبائية للشركات والأشخاص المعنويين الخاضعين للضريبة على أرباح الشركات.(IBS)
- دراسة طلبات استرداد القروض المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة.(TVA)
- التكفل بالجدول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب، الرسوم، والأتاوى المختلفة.

- التكفل بكافة العمليات المادية المتعلقة بالدفع والتحصيل.
 - البحث واستغلال المعلومات الجبائية ومراقبة التصريحات المودعة.
 - إعداد وتحقيق برامج التدخل والرقابة لدى المكلفين وتقييم نتائجها.
 - دراسة ومعالجة الشكاوى، ومتابعة النزاعات في شقيها الإداري والقضائي.
- تتطلب هذه المهام وجود أعوان مكلفين بالاتصال يتمتعون بكفاءة عالية، وتتركز مسؤولياتهم في:
- ضمان مهمة استقبال وتوجيه المكلفين بالضريبة وإعلامهم بحقوقهم وواجباتهم.
 - التكفل بالإجراءات الإدارية الخاصة بالوعاء، لاسيما ما يتعلق بتأسيس المؤسسات وتعديل قوانينها الأساسية.
 - تنظيم وتسيير المواعيد لضمان سلاسة العمل.
 - نشر وتوزيع المعلومات والمطبوعات الجبائية للمكلفين التابعين لاختصاص المركز الإقليمي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب

يتكون مركز الضرائب من ثلاث (03) مصالح رئيسية و قباضة ومصلحتين¹:

1. المصلحة الرئيسية للتسيير، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، و المراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتجاجات؛
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب؛
- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و /أو لمراجعة المحاسبة؛
- إعداد تقارير دورية و تجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها.

تعمل على تسيير:

- أ) المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي؛
- ب) المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية ؛
- ج) المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري؛
- د) المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات؛

هـ) المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.

2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، وتكلف بـ:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها و توزيعها من أجل استغلالها؛
- اقتراح عمليات مراقبة و إنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان و المراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية.
- تعمل على تسيير :

أ) مصلحة البطاقات والمقارنات ، وتكلف بـ:

- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها؛
- مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية ، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها؛
- التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.
- ب) مصلحة البحث عن المادة الضريبية التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:
- إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع؛
- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

ج) مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق؛ وتكلف بـ:

- برمجة و انجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة و المراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعايينات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها و تحصيلها؛
- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

د) مصلحة المراقبة، التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان؛
- إعداد وضعيات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات، وتكلف بـ:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، و كذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.
- تعمل على تسيير :

أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها و /أو استرجاع الضرائب والرسوم و الحقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتتبة أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر.

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة؛

- معالجة منازعات التحصيل.

ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الإعفائي؛

- المتابعة، بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب، للطعون و الشكاوى المقدمة للهيئات القضائية؛

ج) مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف بـ:

-تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية؛

- الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها؛

- إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات و تبليغها للمصالح المعنية.

4. القباضة، وتكلف بـ:

-التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو

الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛

- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسيير:

-مصلحة الصندوق.

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة المتابعات.

تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

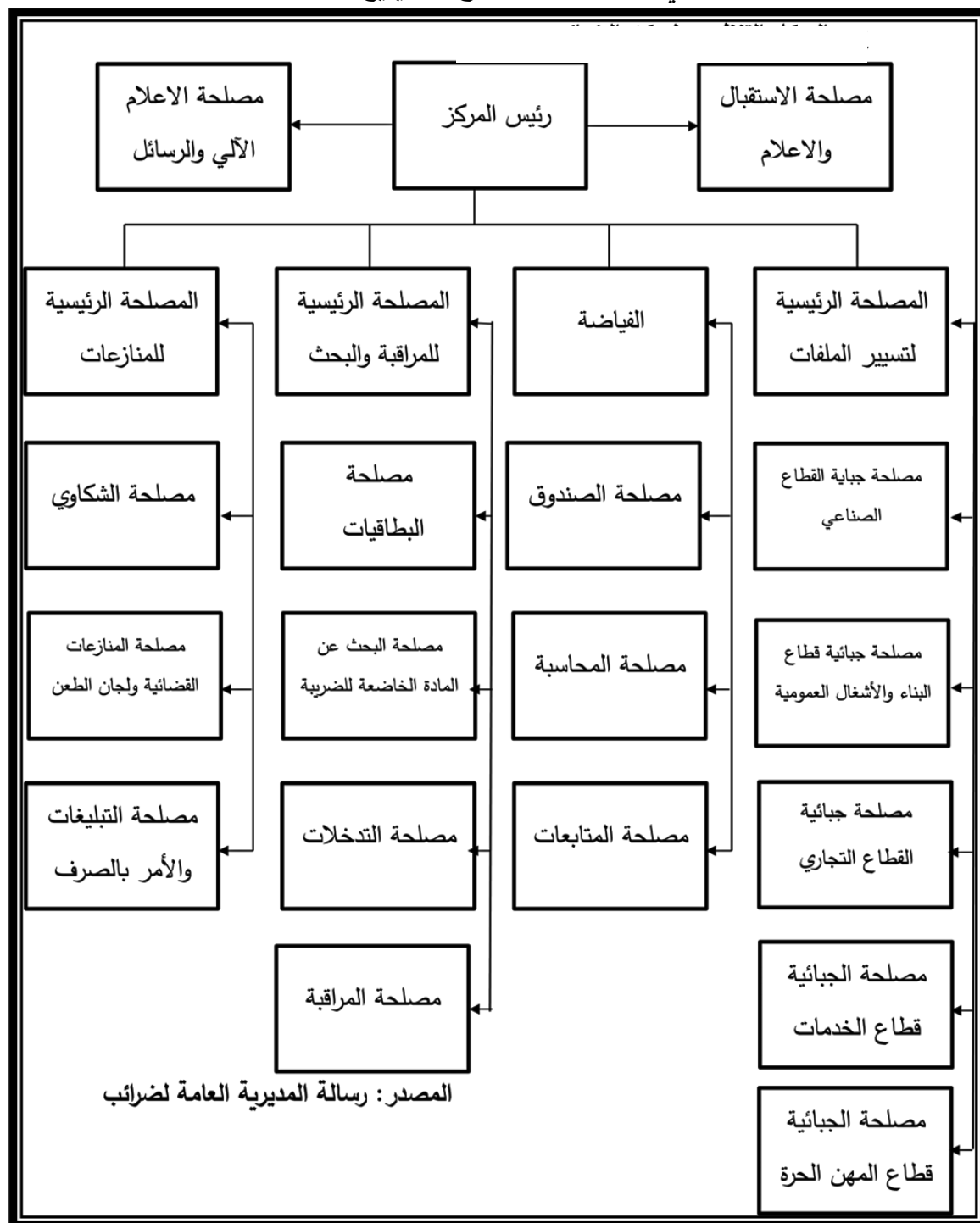
5. مصلحة الاستقبال والإعلام، تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف بـ:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

6. مصلحة الإعلام الآلي والوسائل، وتكلف بـ:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها؛
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات؛
- الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة و أمن المقرات.

الشكل 02-01: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب برج بوعريريج



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، والذي يهدف إلى توضيح مختلف الإجراءات المعتمدة في الجانب التطبيقي من البحث. حيث سيتم في المطلب الأول عرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، مع بيان طريقة اختيارها وأهم خصائصها. أما المطلب الثاني فيتعلق بتوضيح أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، مع التركيز على صدق وثبات أداة الاستبيان المعتمدة في جمع المعلومات من أفراد العينة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية وهي الاستبيان، في معالجة الفصل التطبيقي من خلال دراسة أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في كافة موظفي مركز الضرائب ببرج بوعريريج، والبالغ عددهم الإجمالي 97 موظفاً. وقد تم اختيار عينة من هذا المجتمع بطريقة العينة العشوائية، حيث جرى توزيع 60 استبياناً، استُرجع منها 51 استبياناً كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة الفعلي.

ثالثاً: أداة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة: المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). المرحلة الأولى (الإعداد): تم الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع "الرقمنة" و"الأداء الوظيفي" لضمان شمولية العبارات ودقتها العلمية. المرحلة الثانية (التحكيم): لضمان صدق الأداة، عُرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف لمراجعته والتأكد من مدى ملائمة العبارات للمحاور والأبعاد المقاسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على التوجيهات المقدمة.

- هيكل الاستبيان:

يتكون الاستبيان في صورته النهائية من ثلاثة محاور رئيسية وفق الآتي:

المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية): ويشمل المتغيرات التعريفية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، والأقدمية).

المحور الثاني (الرقمنة): ويضم 27 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: (المعدات والأجهزة، الموارد البشرية المؤهلة، الشبكات، والأنظمة والتطبيقات).

المحور الثالث (الأداء الوظيفي): ويضم 19 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي:

- بعد الكفاءة: ويشمل العبارات من (01) إلى (06)

- بعد السلوك: ويشمل العبارات من (07) إلى (12)

- بعد الإنجاز: ويشمل العبارات من (13) إلى (19)

- وتم الاعتماد في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي وتم ترميز الاستجابات عكسيا حيث أعطيت الدرجة (1) للاستجابة "موافق جدا" وتدرج نزولا حتى الدرجة (5) للاستجابة "غير موافق جدا"، بحيث تشير القيم المنخفضة للمتوسط الحسابي الى مستوى موافقة أعلى .

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

بغرض التأكد من كفاءة الاستبيان وصلاحيته لجمع البيانات الميدانية، أُجريت مجموعة من الاختبارات الإحصائية اللازمة لقياس معياري الصدق والثبات:

صدق الاستبيان: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف لتقييمها وتحكيمها.

ثبات الاستبيان: ويُقصد بالثبات مدى دقة أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة ومستقرة؛ فكلما ارتفعت قيمته، دلّ ذلك على موثوقية النتائج عند إعادة تطبيق الأداة على العينة ذاتها في ظروف مماثلة. كما يعكس الثبات خلو الأداة من تأثير المتغيرات العشوائية أو العوامل الخارجية الطارئة.

و قد تم قياس درجة اتساق الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، والنتائج مفصلة في الجدول الموالي.

الجدول رقم -02-01-: يمثل اختبار الثبات باستعمال ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الرقمنة	27	0.936
الأداء الوظيفي	19	0.948

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل المتمثل في الرقمنة مقدار (0.936) .

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي مقدار (0.948) .

بلغت قيمة الثبات الكلية للاستبيان مقدار (0.952)

ويُتضح من خلال النتائج السابقة أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.936 و 0.948)، وهي قيم أكبر بكثير من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.70)¹ حيث تمثل هذه القيمة الحد المقبول إحصائياً في البحوث العلمية استناداً إلى ما أشار إليه (Nunnally 1978)، وبالتالي فإن شرط أداة الدراسة محقق، وهذا دليل قاطع على جودة ثبات الاستبيان ودقته؛ مما يشير إلى أن الاستبيان لو وُزع في نفس الظروف وعلى نفس العينة مرة أخرى سوف يعطي نفس النتائج والاجابات تقريباً.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع البحث، من خلال عرض البيانات المتحصل عليها من استبيان أفراد العينة ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. ويهدف هذا العرض إلى تفسير مختلف النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، وذلك من أجل تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الرقمنة والأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة (الكفاءة، السلوك، والإنجاز) داخل المؤسسة محل الدراسة.

¹ Nunnally, Psychometric Theory, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1978).

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

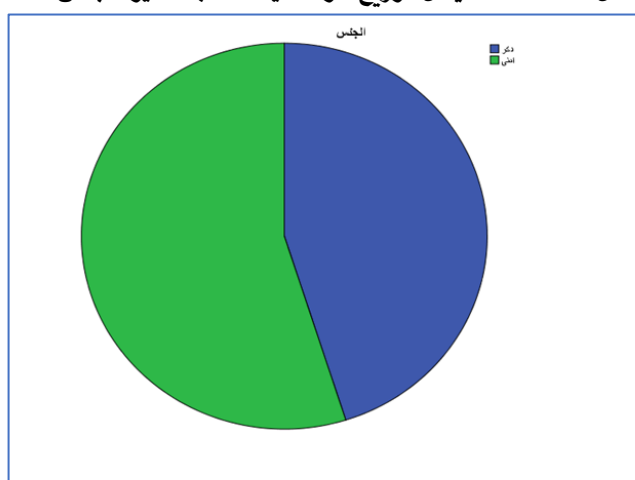
1 - الجنس: يتوزع افراد العينة حسب الجنس الى فئتين يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم -02-02-:يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	% 45.1
انثى	28	% 54,9
المجموع	51	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

الشكل -02-02-:يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

التعليق :

يُظهر الجدول والرسم البياني أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث هناك تقارباً في النسب بين الفئتين مع تفوق طفيف لفئة الإناث التي بلغت 28 موظفة بنسبة مئوية تقدر بـ 54.9%، بينما بلغت فئة الذكور 23 موظفاً بنسبة 45.1%.

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية دراسة حالة بمركز الضرائب -برج بوعرييج -

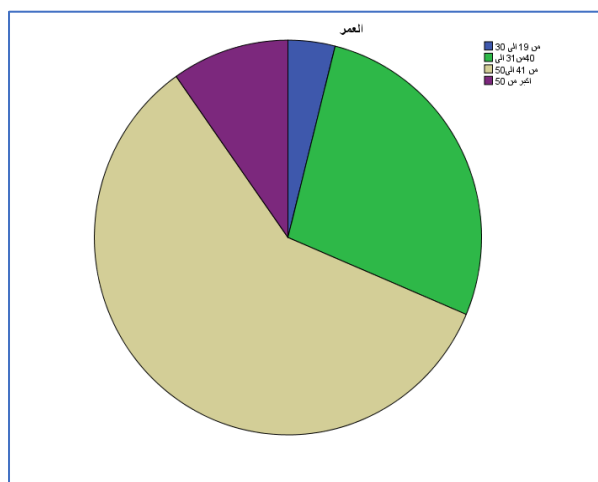
2-العمر: يتوزع افراد العينة حسب العمر الى اربع فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم -03-02- :يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

النسب المئوية	التكرار	العمر
% 3.9	2	% 3.9
% 27.5	14	من 31 الى 40
% 58.8	30	من 41 الى 50
% 9.8	5	اكثر من 50
% 100	51	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

الشكل -03-02- : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

التعليق :

يُظهر الجدول والشكل البياني أعلاه أن الفئة العمرية السائدة بين أفراد عينة الدراسة بمركز الضرائب برج بوعرييج هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين (41 إلى 50 سنة)، حيث سجلت أعلى تكرار بـ 30 موظفاً ونسبة مئوية بلغت 58.8%.

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية دراسة حالة بمركز الضرائب -برج بوعريج -

تليها في المرتبة الثانية فئة الشباب والكهولة المتوسطة التي تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة) بنسبة 27.5%، بينما مثلت الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة نسبة 9.8%. وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الشباب الصغير (من 19 إلى 30 سنة) بنسبة ضئيلة بلغت 3.9%.

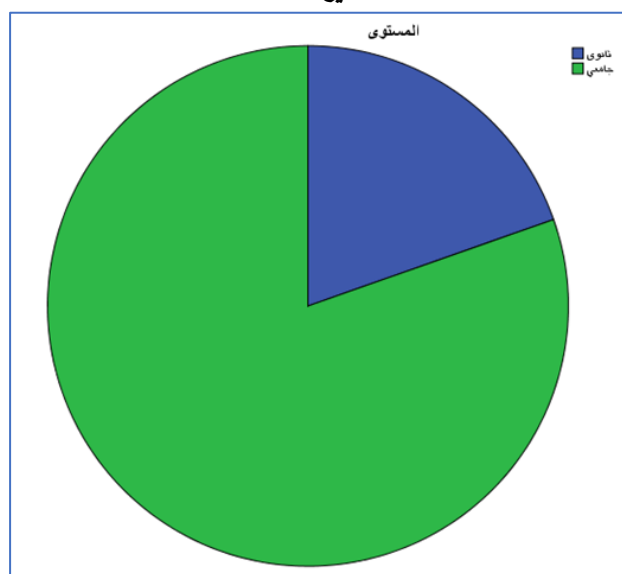
3-المستوى الدراسي: يتوزع افراد العينة حسب المستوى الدراسي الى ثلاث فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم-02-04:يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ثانوي	0	0%
ثانوي	10	19.6%
جامعي	41	80.4%
المجموع	51	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

الشكل -02-04- : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

التعليق:

يُظهر الجدول والدائرة النسبية أعلاه ما يلي:

سيطرة المستوى الجامعي: تشكل الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي الغالبية العظمى من عينة الدراسة، حيث بلغ عدد التكرارات 41 موظفاً بنسبة ساحقة تقدر بـ 80.4% المستوى الثانوي: تأتي الفئة ذات المستوى الثانوي في المرتبة الثانية بفارق كبير، حيث بلغت تكراراتها 10 موظفين فقط بنسبة 19.6% انعدام الفئات الدنيا: يُلاحظ انعدام تام للفئة ذات المستوى الأقل من ثانوي بنسبة 0%، مما يشير إلى أن التوظيف في مركز الضرائب يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات الحاصلة على شهادات علمية.

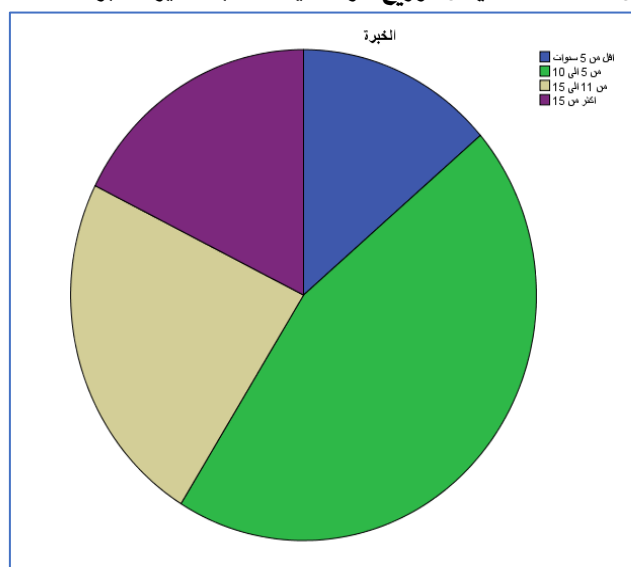
4-الاقدمية (الخبرة): يتوزع افراد العينة حسب الاقدمية(الخبرة) الى اربعة فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم -05-02-: يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	13.7 %
من 5 إلى 10 سنوات	23	45.1 %
من 11 إلى 15 سنوات	12	23.5 %
أكثر من 15 سنة	9	17.6 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

الشكل-02-05-: يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

التعليق:

يُظهر الجدول والشكل البياني أعلاه أن الفئة الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين (5 إلى 10 سنوات)، حيث بلغت عددهم 23 موظفاً بنسبة تقدر بـ 45.1%. تليها في المرتبة الثانية فئة ذوي الخبرة المتوسطة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 23.5% بينما تقاربت نسب الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) والخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات)، حيث سجلتا 17.6% و 13.7% على التوالي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج عبارات محاور الدراسة

بعد الانتهاء من تحليل البيانات الشخصية، سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة)، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في مخرجات برنامج SPSS.

1- عرض نتائج المتغيرات (المستقل والتابع)

يوضح الجدول أدناه ترتيب محاور الدراسة حسب مستوى الموافقة لدى أفراد العينة البالغ عددهم (51) موظفاً:
الجدول رقم -02-06: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرقمنة (المتغير المستقل)

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية دراسة حالة بمركز الضرائب -برج بوعرييج -

طبيعة المتغير	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الترتيب
متغير مستقل	مرتفع جداً	0.47338	2.0690	الرقمنة الكلية	1

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

الجدول رقم -02-07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد الاداء الوظيفي (المتغير التابع)

طبيعة المتغير	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الترتيب
متغير تابع	مرتفع	0.53997	1.6303	الإنجاز	3
متغير تابع	مرتفع	0.52100	1.5490	السلوك	2
متغير تابع	مرتفع	0.45861	1.4510	الكفاءة	1

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

2. تحليل وتفسير النتائج:

أولاً: تحليل المتغير المستقل (الرقمنة الكلية):

سجل محور "الرقمنة الكلية" أعلى متوسط حسابي وقدره (2.069)، وهو ما يشير إحصائياً (وفق سلم ليكرت المستخدم عكسياً حيث تشير القيمة 1 إلى موافق تماماً والقيمة 5 إلى غير موافق تماماً)، إلى وجود درجة موافقة عالية جداً من قبل الموظفين على توفر وتطبيق آليات الرقمنة في مركز الضرائب ببرج بوعرييج. كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.473)، وهي قيمة صغيرة تدل على تجانس آراء الموظفين واتفاقهم حول أهمية وفعالية هذا المتغير في بيئة عملهم.

ثانياً: تحليل المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

جاءت أبعاد الأداء الوظيفي بمتوسطات حسابية مقاربة ومرتفعة، حيث تصدر بعد "الكفاءة" المرتبة الأولى بمتوسط (1.45). ، يليه بعد "السلوك" بمتوسط (1.54)، وأخيراً بعد "الإنجاز" بمتوسط (1.63)

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لمعرفة طبيعة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتحديدًا بين المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تم الاعتماد على معامل الارتباط الإحصائي بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد مدى قوة واتجاه هذه العلاقة ومدى دلالتها الإحصائية لبيانات أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (51) موظفًا بمركز الضرائب لولاية برج بوعرييج، وجاءت النتائج تلخصها مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم -02-08-: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	نوع العلاقة	الاتجاه
الرقمنة	الأداء الوظيفي	0.621**	0.000	متوسطة إلى قوية	طردية (موجبة)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) بين الرقمنة والأداء الوظيفي، مما يدل على وجود ارتباط معنوي بين متغيري الدراسة، وهو ما يسمح بالانتقال إلى اختبار فرضية التأثير باستخدام تحليل الانحدار

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على بُعد الكفاءة في الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعرييج.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الرقمنة وبُعد الكفاءة

لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعرييج.

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية دراسة حالة بمركز الضرائب -برج بوعرييج -

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الرقمنة و بُعد الكفاءة

لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعرييج.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد قوة أثر الرقمنة كمتغير مستقل على بُعد الكفاءة كمتغير تابع، كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم -02-09-: نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على بُعد الكفاءة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار (B)	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
الرقمنة الكلية	0.546	0.299	0.529	0.356	4.567	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV23

التحليل:

نلاحظ من النتائج أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على بُعد الكفاءة.

كما أن معامل الارتباط (0.546) يشير إلى وجود علاقة متوسطة بين الرقمنة والكفاءة.

أما معامل التحديد (0.299) فيعني أن الرقمنة تفسر 29.9% من التغيرات في الكفاءة، بينما 70.1% تعود لعوامل أخرى.

معادلة الانحدار:

$$Y = 0.356 + 0.529 X$$

حيث:

X: الرقمنة

Y: الكفاءة

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة (4.567) دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على بُعد الكفاءة عند مستوى معنوية 5%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الرقمنة والسلوك الوظيفي.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الرقمنة والسلوك الوظيفي

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد قوة أثر الرقمنة كمتغير مستقل على بُعد السلوك الوظيفي كمتغير تابع، كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

1 جدول

جدول رقم -10-02-: نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار (B)	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
الرقمنة الكلية	0.500	0.250	0.550	0.411	4.037	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الرقمنة لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على بُعد السلوك الوظيفي، حيث أن

مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية $\alpha \leq 0,05$

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور الرقمنة وبُعد السلوك الوظيفي ككل ($R= 0.500$) مما يشير مبدئياً

إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة، أما معامل التحديد فكانت قيمته ($R^2=0.250$)، أي أن 25.0%

من التطورات في بُعد السلوك الوظيفي سببها الرقمنة، و75.0% تعود لعوامل أخرى.

بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.550X + 0.411$$

حيث:

• X : الرقمنة.

• Y : السلوك الوظيفي.

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة (4.037) دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على بُعد الإنجاز الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

- H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الرقمنة و الإنجاز الوظيفي.
 - H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الرقمنة و الإنجاز الوظيفي.
- باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد قوة أثر الرقمنة كمتغير مستقل على بُعد السلوك الوظيفي كمتغير تابع، كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول 2

جدول رقم-02-11-: نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على بُعد الإنجاز الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار (B)	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
الرقمنة الكلية	0.627	0.393	0.715	0.150	5.636	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الرقمنة لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على بُعد الإنجاز الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية $\alpha \leq 0,05$ كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور الرقمنة وبُعد الإنجاز الوظيفي ككل (R= 0.627) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباطية فوق المتوسطة، أما معامل التحديد فكانت قيمته (R2=0.393)، أي أن 39.3% من التطورات في بُعد الإنجاز الوظيفي سببها الرقمنة، و 60.7% تعود لعوامل أخرى.

بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.715X + 0.150$$

حيث:

• X : الرقمنة.

• Y : الإنجاز الوظيفي.

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة (5.636) دالة إحصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (حل الإشكالية)

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي الإجمالي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج.

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

• H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لتطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي الإجمالي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج.

• H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لتطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي الإجمالي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد قوة أثر الرقمنة (كمتغير مستقل إجمالي) على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع إجمالي)، كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم -02-12-: نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي الإجمالي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار (B)	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
الرقمنة الكلية	0.621	0.386	0.598	0.306	5.548	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv23

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الرقمنة لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي الإجمالي للموظفين، حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور الرقمنة ومحور الأداء الوظيفي ككل ($R = 0.621$) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.386)، أي أن 38.6% من التطورات في الأداء الوظيفي الإجمالي سببها تطبيق الرقمنة، و61.4% تعود لأسباب أخرى خارجة عن نطاق الدراسة الحالية.

بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.598X + 0.306$$

حيث:

• X: الرقمنة الكلية.

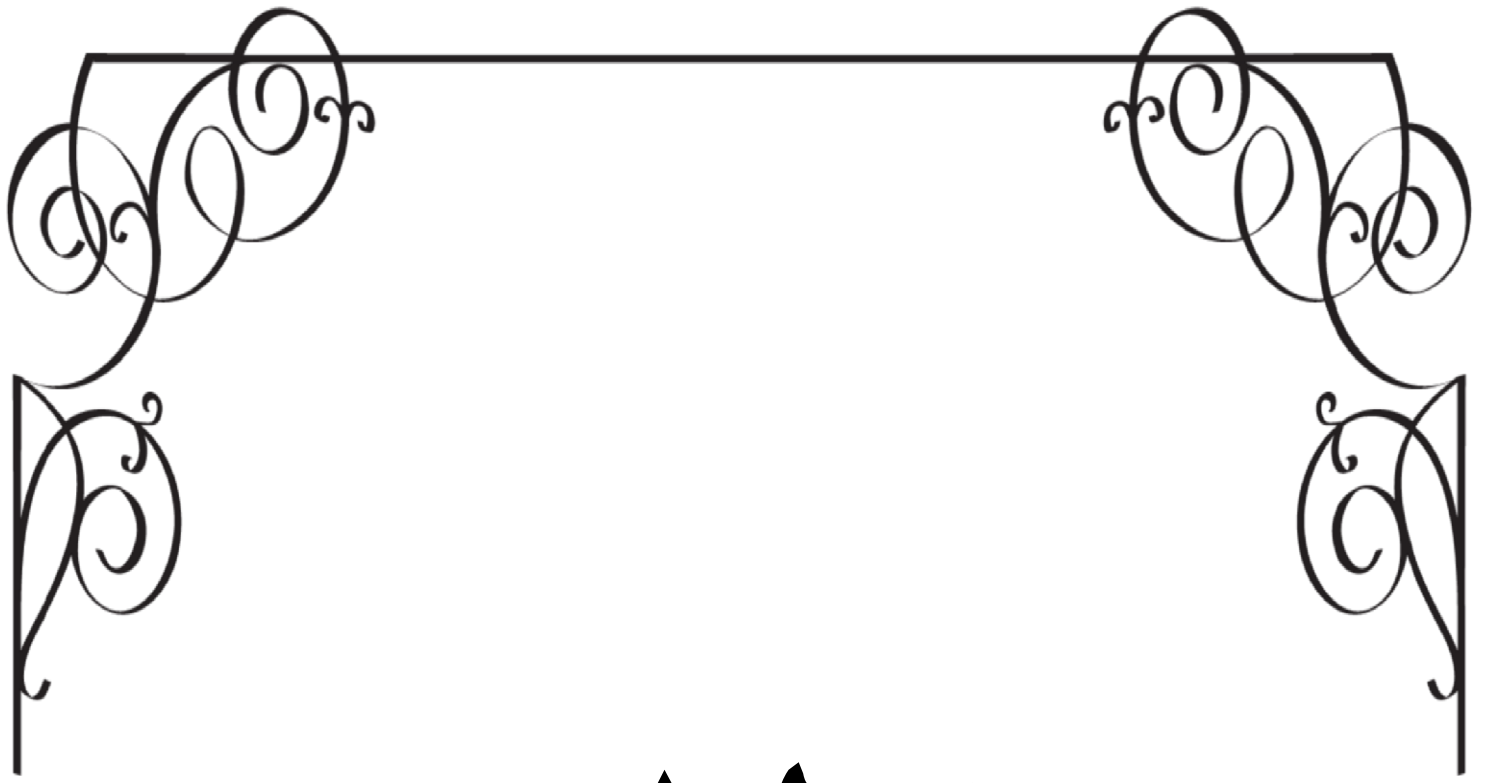
• Y: الأداء الوظيفي الإجمالي.

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة (5.548) أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي الإجمالي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريرج عند مستوى معنوية 5%.

خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل التطرق في الشق الأول منه إلى تقديم لمحة شاملة عن مركز الضرائب لولاية برج بوعرييج، من خلال التعرف على نشأته وهيكله التنظيمي، بالإضافة إلى مختلف المصالح والأقسام الإدارية والتقنية المكونة له.

أما في الشق التطبيقي، فقد تم عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق آليات الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي داخل المركز، وذلك بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. وقد مكنت المعالجة الإحصائية من اختبار مدى صدق الفرضيات المصاغة، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية وأثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي (الكفاءة، السلوك، والإنجاز)، مما يوضح طبيعة تأثير الرقمنة على الموظفين داخل هذه المؤسسة.



الخاتمة

🌈 الخاتمة:

اجريت هذه الدراسة بهدف تحليل واستقصاء أثر الرقمنة كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الإنجاز، السلوك الوظيفي) كمتغير تابع لدى موظفي مركز الضرائب ببرج بوعريريج، من خلال الجمع بين الجانب النظري والدراسة الميدانية التحليلية المعتمدة على أداة الاستبيان، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

وقد مكّنت هذه الدراسة من ملامسة الواقع الفعلي لتطبيق النظم الرقمية داخل الإدارة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود تفاعل إيجابي وملحوظ بين تبني الأدوات الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد أن التحول الرقمي لا يُعد مجرد خيار تكنولوجي، بل هو استراتيجية أساسية لتحسين الكفاءة والإنجاز والسلوك الوظيفي في الوظيفة العمومية.

🌈 نتائج الدراسة:

1- النتائج العامة للدراسة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة، تتمثل فيما يلي:

- ساهمت الرقمنة في تحسين أساليب العمل داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية وتطوير طرق إنجاز المهام.
- أدى اعتماد الموظفين على الأنظمة الرقمية إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الجهد اليدوي والوقت المستغرق في إنجاز الأعمال.
- ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الأداء الوظيفي من خلال توفير المعلومات بشكل أسرع ودعم التواصل والتنسيق بين الموظفين.
- ساعد تطبيق الرقمنة على تحسين الكفاءة الوظيفية من خلال تسريع تنفيذ المهام وتقليل الأخطاء المرتبطة بالمعالجة التقليدية للبيانات.
- كان للرقمنة دور في تطوير الإنجاز الوظيفي نتيجة سهولة الوصول إلى المعلومات وتحسين تنظيم العمل ومتابعة المهام.
- ساهمت الرقمنة في تحسين السلوك الوظيفي للموظفين من خلال تعزيز الالتزام والانضباط المهني وتشجيع التعاون داخل بيئة العمل.
- رغم إيجابيات الرقمنة، إلا أن تطبيقها يواجه بعض التحديات، خاصة ما يتعلق بنقص التكوين وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الحالات.

2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب ببرج بوعريريج، مما يؤكد أن الرقمنة تساهم بشكل إيجابي في تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على بُعد الكفاءة في الأداء الوظيفي، حيث ساهمت الرقمنة في رفع قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على بُعد الإنجاز الوظيفي، من خلال تحسين سرعة تنفيذ الأعمال وتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على بُعد السلوك الوظيفي، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تعزيز الانضباط وتحسين التفاعل والتعاون بين الموظفين

🚩 **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال ترقية الأداء الوظيفي إلكترونياً كما يلي:

- ✓ ضرورة تكثيف برامج التكوين والتدريب للموظفين في مجال الرقمنة.
- ✓ تحسين البنية التحتية التكنولوجية داخل مركز الضرائب.
- ✓ توفير أنظمة معلومات حديثة وسريعة لتسهيل العمل.
- ✓ تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة.
- ✓ العمل على تقليل الأعطال التقنية وضمان استمرارية الأنظمة الرقمية.
- ✓ تشجيع الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية بشكل فعال.
- ✓ دعم التواصل الرقمي بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

🚩 **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دراسة أثر الرقمنة على أبعاد الأداء الوظيفي (الكفاءة، الإنجاز، السلوك الوظيفي) بشكل أكثر تفصيلاً وتحليل الفروق بين هذه الأبعاد.

- دراسة العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي مع إدراج متغيرات وسيطة مثل التكوين والتأهيل الرقمي للموظفين ودوره في تعزيز هذا الأثر.
- دراسة تأثير التحول الرقمي على تحسين الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسات العمومية مع التركيز على سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء الإدارية.
- دراسة دور الرقمنة في تحسين الإنجاز الوظيفي من خلال فعالية نظم المعلومات الإدارية وتبادل البيانات داخل المؤسسة.
- دراسة أثر الرقمنة على السلوك الوظيفي للموظفين مع التركيز على الانضباط المهني، التعاون، والتفاعل داخل بيئة العمل الرقمية.
- دراسة المعوقات التقنية والبشرية التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية وانعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- إدريس، وائل صبحي، و طاهر محسن. أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. عمان، الأردن: دار وائل، 2009.
- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار غريب.
- عبد المحسن، توفيق محمد. تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد). القاهرة، مصر: دار النهضة، 1997.
- كافي، مصطفى يوسف. الإدارة الإلكترونية. دمشق، سوريا: دار رسلان، 2011.
- الكرخي، مجيد. مؤشرات الأداء الرئيسية. ط1. عمان، الأردن: دار المناهج، 2020.
- يس، نجلاء أحمد. الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية. القاهرة، مصر: العربي للنشر والتوزيع، 2013.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- بن حامي، اسمهان، وخديجة بن حبرية. انعكاسات الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمجالس الشعبية البلدية. مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2023-2024.
- رجم، خالد. أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- زرطال، لطيفة. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015-2016.
- صادقي، فوزية. دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر: دراسة تحليلية للجماعات المحلية. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2020-2021.
- عواج، إسلام، ولشهب أسامة. اتجاهات قبول المكلفين بالضريبة نحو رقمنة الإدارة الضريبية. مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2024-2025.

ثالثاً: المقالات العلمية

- أبو القاسم المفتوم، نادية مسعود. "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة الدراسات العليا بجامعة الزاوية". مجلة العلوم الشاملة، ليبيا، 10، (2026) no. 39.
- أحمد جاسم، انتظار. "أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية". مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العراق، 4، (2021) no. 1.
- آل سنان، داحن بن محمد زياد، وطلق بن عوض الله محمد السواط. "أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء

- العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، السعودية، 6، (2022) no. 17.
- ارفيس، مريم. "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية." مجلة التغير الاجتماعي، الجزائر، العدد 6. (2019)
- بشير، عبد العالي. "دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية في الإدارات الجزائرية." مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 3، (2019) no. 17.
- بوماجن، ريمة، وبوضياف عبد اللطيف عمر. "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي..." مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، الجزائر، 10، (2025) no. 1.
- بوشناقة، أحمد، وبوداوي فاطنة. "تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي." مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، الجزائر، 7، (2018) no. 1.
- بوزيان، روشام. "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال." مجلة البشائر، الجزائر، العدد 3. (2017)
- بضياف، زهير. "دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية." مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر. (2021)
- الخثعمي، مسفرة بنت دخيل الله. "مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات." مجلة مراجعة المعلومات العلمية والتقنية (RIST)، السعودية، 19، (2013) no. 1.
- الداوي، الشيخ. "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء." مجلة الباحث، الجزائر، العدد 7. (2009/2010)
- زوقار، وفاء. "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات." مجلة طيبة، الجزائر، 6، (2023) no. 2.
- سناء، رحاب، وشابي حليمة. "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الجزائرية." مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، 13، (2023) no. 1.
- مزهودة، عبد المليك. "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 1. (2001)
- موسى، عبد الناصر، ومحمد قريشي. "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري." مجلة الباحث، الجزائر، العدد 9. (2011)
- نعيتر، جهاد أحمد عبد الرزاق. "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي." المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، فلسطين، العدد 64. (2022)

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

- حاكم، أسماء. "رقمنة إدارة الموارد البشرية بين المتطلبات والتحديات." مداخلة في ملتقى وطني، جامعة البويرة، الجزائر، 2022.

• مشهور، أحمد. “تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية.” المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، الدول العربية، 2003

خامسا: المعاجم

- مصطفى، إبراهيم، وآخرون. المعجم الوسيط.

المراجع باللغة الأجنبية

- Nunnally, Jum C. **Psychometric Theory**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

Bentlemsani, Zhor. “**Digitizing the Health Sector during the Corona Pandemic.**” Journal of Legal Studies 9, no. 2 (2023).

Kaihlanen, Anu-Marja, et al. “**The Effects of Digitalisation on Health and Social Care Work.**” BMC Health Services Research(2023) .

المواقع الإلكترونية

المديرية العامة للضرائب: النظام الجبائي الجزائري ، <https://www.mfdgi.gov.dz> /



اللاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان

السلام عليكم ، بعد التحية الطيبة:

بين أيديكم استبيان يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لدراستنا الميدانية حول موضوع: (أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين)، وهي دراسة حالة بمركز الضرائب لولاية برج بوعريريج، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية .

نحيطكم علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية، حيث أن مساهمتكم تعتبر حجر الأساس لنجاح هذه الدراسة.

إجاباتكم على أسئلتنا شرف وتقدير لنا ، لكم كل الشكر والاحترام.

تحت إشراف:
د/ مقلاتي عاشور

من إعداد الطالبة :
- دقدق نضال حنان

البيانات الشخصية: يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 19 إلى 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ أكبر من 50 ☐

المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الخبرة (الأقدمية): أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

أولاً-الرقمنة: يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب

الأبعاد	الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المعدات والأجهزة	01	توفر مؤسستنا مختلف الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق عملية الرقمنة من (الحواسيب، الطابعات،... إلخ)					
	02	قامت مؤسستنا بتخصيص هياكل جديدة أو ترميم هياكل قائمة لدعم تطبيق الرقمنة.					
	03	تعد الأجهزة والمعدات المتوفرة حالياً في مؤسستنا كافية لتطبيق الرقمنة.					
	04	تقوم مؤسستنا بعملية صيانة ومراقبة دورية لمختلف الأجهزة والمعدات					
	05	تمتاز المعدات والتجهيزات المستخدمة في مؤسستنا بكفاءة عالية في تخزين وتحديث البيانات والمعلومات					
	06	توفر الأجهزة والمعدات الرقمية واجهات استخدام مبسطة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.					
الموارد البشرية المؤهلة	07	تمتلك مؤسستنا موارد بشرية تتمتع بمهارات وكفاءات عالية للتعامل مع عملية الرقمنة					
	08	تعتمد مؤسستنا على موارد بشرية مؤهلة لتسيير الرقمنة.					
	09	تتوافق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم لتسيير نظام الرقمنة					
	10	تلقيت تدريب وتكوين جيد في مجال الرقمنة					
	11	يتوفر لدى مؤسستنا موظفون متخصصون وفنيون لصيانة أي خلل متعلق بنظام الرقمنة					

					تتوفر مؤسستنا على شبكة إنترنت ذات تدفق عال	12	الشبكات
					يوجد ربط شبكي فعال بين مختلف المصالح والأقسام لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات داخل مؤسستنا	13	
					تتوفر لدى مؤسستنا شبكة اتصال حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الرقمي	14	
					تتميز الشبكات المستخدمة داخل مؤسستنا بالكفاءة وعدم الإنقطاع أثناء سير العمل	15	
					تعتمد مؤسستنا على شبكة اتصال داخلية لإنجاح السير الحسن للعمل	16	
					تتناسب خصائص الشبكة الحالية مع احتياجات نظام المعلومات الرقمي المستخدم	17	
					يتم تحديث أنظمة الشبكة في مؤسستنا بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية.	18	
					يتم التدخل بسرعة لمعالجة الأعطال والمشكلات التقنية في الشبكة	19	
					تعتمد مؤسستنا إجراءات فعالة لحماية الشبكة من الاختراقات والهجمات الإلكترونية.	20	الأنظمة والتطبيقات
					توفر مؤسستنا البرمجيات الحديثة والمتوافقة مع متطلبات العمل الرقمي	21	
					تعمل مؤسستنا على تحديث وتطوير البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات بصفة دورية بما يتناسب مع حاجة العمل الرقمي	22	
					تحرص مؤسستنا على توفير البرامج بهدف حماية البيانات والمعلومات للحفاظ على سريتها وأمنها وخصوصياتها	23	
					تتناسب البرمجيات المستخدمة مع طبيعة نشاطات وعمليات النظام الرقمي داخل مؤسستنا	24	
					تساعد قواعد بيانات نظام الرقمنة في الرجوع إلى البيانات القديمة أو المؤرشفة عند الحاجة إليها بسهولة	25	
					أستطيع استخدام النظام الرقمي دون الحاجة إلى مساعدة مستمرة	26	
					تتكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة في المؤسسة فيما بينها بشكل فعال	27	

ثانيا- الاداء الوظيفي : يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	ساعدني تطبيق نظام الرقمنة في مؤسستنا من تحسين مستوى ادائي لمهامي اليومية					
02	ساهم استخدام نظام الرقمنة في زيادة الكفاءة المطلوبة مني لأداء مهام العمل اليومية					
03	شجعني تطبيق نظام الرقمنة في مؤسستنا على تطوير أسلوب ادائي في العمل وتقديم الأفضل					
04	استخدامي لنظام الرقمنة جعلني أتحكم بشكل أفضل في ادائي لعملي					
05	أرى أن استخدام نظام الرقمنة قد ساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة مني في العمل					
06	أعتقد أن إنجاز مهام العمل إلكترونيا أدى إلى تحسين مردودية العمل بالنسبة لي					
07	ساعدني استخدام نظام الرقمنة في اختصار الوقت أثناء إنجاز مهام عملي					
08	ساعدتني الرقمنة في التقليل من عناء الجهد للحصول على المعلومات عند الحاجة إليها					
09	قلل استخدامي لنظام الرقمنة من فرص الأخطاء المهنية أثناء قيامي بعملي					
10	قلص استخدام نظام الرقمنة من وقت تقديم الخدمة بالنسبة لي وللزبائن					
11	ساهم نظام الرقمنة في تحديد المسؤوليات وتوضيح المهام الموكلة لي بشكل دقيق					
12	أرى أن نظام الرقمنة قد ساعدني في إتاحة المعلومات والبيانات بسهولة ويسر عند الحاجة إليها					
13	ساهم استخدام نظام الرقمنة في عملية التنسيق والتعاون والتواصل الفعال بيني وبين زملائي في العمل					
14	سهل نظام الرقمنة من سرعة ودقة انتقال المعلومات بيني وبين زملائي بالمركز					
15	مكنني استخدام نظام الرقمنة من خلق التواصل الجيد بيني وبين الزبائن					
16	ساعدني نظام الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي أقدمها للزبائن					
17	أثق جيدا في نظام الرقمنة من حيث حفظ واسترجاع وأرشفة البيانات الشخصية للزبائن					

18	ساعدتني الرقمنة على أداء مهامي بمرونة أكبر وفق متطلبات العمل المختلفة					
19	أتمكن من اتخاذ القرارات بسرعة أكبر بفضل توفر البيانات بشكل فوري					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج تحليل البيانات

SPSSV23

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	27

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	19

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	45.1	45.1	45.1
	انثى	28	54.9	54.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 19 الى 30	2	3.9	3.9	3.9
من 31 الى 40	14	27.5	27.5	31.4
من 41 الى 50	30	58.8	58.8	90.2
اكبر من 50	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	10	19.6	19.6	19.6
جامعي	41	80.4	80.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	7	13.7	13.7	13.7
من 5 الى 10	23	45.1	45.1	58.8
من 11 الى 15	12	23.5	23.5	82.4
اكثر من 15	9	17.6	17.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Statistiques

	الكفاءة	السلوك	الإنجاز	الرقمنة الكلية
N Valide	51	51	51	51
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	1.4510	1.5490	1.6303	2.0690
Ecart type	.45861	.52100	.53997	.47338

Corrélations

		الرقمنة الكلية	الاداء الوظيفي
الرقمنة الكلية	Corrélation de Pearson	1	.621**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	51	51
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	.621**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	51	51

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

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.546 ^a	.299	.284	.38798

a. Prédictors : (Constante), الرقمنة الكلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.140	1	3.140	20.862	.000 ^b
Résidu	7.376	49	.151		
Total	10.516	50			

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Prédictors : (Constante), الرقمنة الكلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.356	.246		1.446	.154
الرقمنة الكلية	.529	.116	.546	4.567	.000

a. Variable dépendante : الكفاءة

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : السلوك

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.500 ^a	.250	.234	.45590

a. Prédictors : (Constante), الرقمنة الكلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.388	1	3.388	16.299	.000 ^b
Résidu	10.184	49	.208		
Total	13.572	50			

a. Variable dépendante : السلوك

b. Prédictors : (Constante), الرقمنة الكلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.411	.289		1.424	.161
الرقمنة الكلية	.550	.136	.500	4.037	.000

a. Variable dépendante : السلوك

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : الإنجاز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.627 ^a	.393	.381	.42486

a. Prédictors : (Constante), الرقمنة الكلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.734	1	5.734	31.765	.000 ^b
Résidu	8.845	49	.181		
Total	14.579	50			

a. Variable dépendante : الإنجاز

b. Prédictors : (Constante), الرقمنة الكلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.150	.269		.558	.580
الرقمنة الكلية ^b	.715	.127	.627	5.636	.000

a. Variable dépendante : الإنجاز

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4.010	1	4.010	30.777	.000 ^b
Résidu	6.384	49	.130		
Total	10.393	50			

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), الرقمنة الكلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.621 ^a	.386	.373	.36094

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمنة الكلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.306	.229		1.336	.188
الرقمنة الكلية	.598	.108	.621	5.548	.000

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

