



جامعة مولود معمري تيزي وزو - تامدة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الموضوع:

الرقمنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة
نات إيراثن - تيزي وزو -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم و تسيير الموارد
البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين :

- د/ساسي فضيلة

-إمسعودن يوبا

-ناشف محمد أمقران

السنة الجامعية : 2025 / 2024 .



جامعة مولود معمري تيزي وزو - تامدة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الموضوع:

الرقمنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة
نات إيراثن - تيزي وزو -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم و تسيير الموارد
البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين :

- د/ساسي فضيلة

-إمسعودن يوبا

-ناشف محمد أمقران

السنة الجامعية : 2025 / 2024 .

الشكر والتقدير

نحمد الله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

كما نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير لأستاذتنا الفاضلة

والمعترمة " - د/ ساسي فضيلة" على كل ما قدمته لنا من توجيهات

علمية ومنهجية لإنجاز هذا العمل والشكر موصول لكافة

الأساتذة الذين قدموا لنا يد العون والمساعدة

كما لا ننسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه المذكرة

كما نتقدم شكرنا لرئيس وعمال المجلس الشعبي البلدي الأرحاء ناه

إبراهيم ولاية تيزي وزو على حسن إستقبالهم لنا

وأخيرا نتقدم بالشكر الجزيل لكل الذين قدموا لنا يد المساعدة من

قريب أو من بعيد.

إهداء

بعد حمد الله سبحانه وتعالى

على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة أود أن أهدي هذا العمل لمن
كانا لي سندا طوال مشواري الدراسي والذين لطالما تمنيا رؤيتي
في أسمى المراتب أبي وأمي حفظهما الله راجيا منه سبحانه أن
يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهما

كما أهدي هذا العمل لجميع أصدقائي وزملائي كل باسمه، وأخص
بالذكر صديقي يوبا الذي تقاسمت معه إنجاز هذا العمل وكل من
ساعدني في إعداد هذه المذكرة

إلى أستاذتي الفاضلة التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل الذي يعد
كثيرة حرصها وتعبها.

محمد أمقران

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله وكرمه تنال الغايات
إلى من جعله الله سببا في وجودي إلى ابي الحنون يا من كنت لي
بعد الله عوناً وإلى من جعل الله الجنة تحت قدميها أُمي الطاهرة
إلى إخواني الحبيبين وإلى صديقي وشريكي الذي تقاسمت معه هذا
العمل وإلى جميع الزملاء والأصدقاء كل باسمه
إلى أستاذتي الفاضلة التي ساعدتنا طوال إعداد هذه المذكرة فإني
أهدي لكي هذه المذكرة التي تعتبر كثرمة تعبك.

يوبا

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ت	فهرس المحتويات
ث	فهرس الجداول
ج	فهرس الأشكال
خ	فهرس الملاحق
ز	ملخص الدراسة
ش	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية	
6	1- إشكالية الدراسة
11	2- فرضيات الدراسة
12	3- أسباب إختيار الموضوع
12	4- أهمية الدراسة
13	5- أهداف الدراسة
14	6- تحديد المفاهيم الأساسية إجرائيا
14	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرقمنة	
22	تمهيد
23	1- نشأة الرقمنة
24	2- مفهوم الرقمنة
25	3- خصائص الرقمنة
26	4- أهمية الرقمنة
27	5- أهداف الرقمنة
28	6- أنواع الرقمنة
31	7- وظائف الرقمنة في تحسين العمل الإداري
32	8- التحديات التي تواجه الرقمنة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
36	تمهيد
37	1- ماهية الفعالية التنظيمية
39	2- خصائص الفعالية التنظيمية
40	3- أهمية الفعالية التنظيمية

41	4-معايير الفعالية التنظيمية
43	5-العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
45	6-سبل تحقيق الفعالية التنظيمية
48	7-أساليب قياس الفعالية التنظيمية
52	8-صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
54	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
57	تمهيد
58	1-الدراسة الإستطلاعية
61	2-حدود الدراسة
62	3-منهج الدراسة
63	4-مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
71	5-أدوات جمع البيانات
76	6-الأساليب الإحصائية المستعملة
78	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
80	تمهيد
81	1-الإحصاء الوصفي لمتغير الدراسة
81	1-1-الإحصاء الوصفي لمتغير الرقمنة
85	1-2-1-الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير الفعالية التنظيمية
85	1-2-1-الإحصاء الوصفي لبعد التخطيط الإستراتيجي
88	1-2-2-الإحصاء الوصفي لبعد التواصل الداخلي
92	1-2-3-الإحصاء الوصفي لبعد الابتكار
95	2-عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
95	2-1-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
97	2-2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
99	2-3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
101	2-4-عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
104	خلاصة الفصل
الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات	
106	1-مناقشة وتفسير النتائج
106	1-1-مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
107	1-2-مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
108	1-3-مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
109	1-4-مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية العامة

111	الاستنتاج العام
113	الإقتراحات
115	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجدول	رقم الجدول
59	تعديل بنود استبيان الرقمنة	01
60	تعديل بنود استبيان الفعالية التنظيمية وأبعادها	02
64	توزيع العينة حسب الدراسة	03
65	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	04
66	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	05
67	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	06
68	توزيع افراد العينة حسب المستوي التعليمي	07
69	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	08
73	سلم تنقيط الاستبيان حسب سلم ليكرت الرباعي	09
74	قيمة الثبات والصدق لإستبيان الرقمنة	10
75	قيمة الثبات والصدق لإستبيان الفعالية التنظيمية	11
81	الإحصاء الوصفي لمتغير الرقمنة	12
85	الإحصاء الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي	13
89	الإحصاء الوصفي لمحور التواصل الداخلي	14
92	الإحصاء الوصفي لمحور الابتكار	15
96	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى	16
98	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	17
100	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	18
102	عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة	19

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
64	توزيع العينة حسب الدراسة	01
65	توزيع العينة حسب السن	02
66	توزيع العينة حسب الجنس	03
67	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	04
68	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05
70	توزيع العينة حسب الاقدمية	06

فهرس الملاحق

الملاحق رقم(01): -استبيان الرقمنة -استبيان الفعالية التنظيمية	الملاحق
الملاحق رقم(02) -الهيكل التنظيمي للبلدية	
الملاحق رقم(03) -قائمة الأساتذة المحكمين	
الملاحق رقم(04) -نتائج التحليل الاحصائي SPSSv20	

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى معرفة مدى وجود علاقة بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن، باعتبارهم عنصران أساسيان يساعدان على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وكذلك الوصول إلى تحقيق رضا المواطنين من خلال تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة.

فبعد الإحاطة بالجانب النظري لدراستنا المتمثلة في الإطار العام للإشكالية وكذا متغير الرقمنة ومتغير الفعالية التنظيمية، جاءت الدراسة الميدانية والتطبيقية التي كانت في المجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ل 70 موظف بالتحديد على عينة تم إختيارها بطريقة قصدية و بالإعتماد على المنهج الوصفي وعلى الإستبيان والملاحظة كأداتيين للدراسة. وبعد المعالجة الإحصائية بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو- بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $0,62^{**}$ والقيمة المعنوية $0,00$ عند مستوى الدلالة $0,01$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الإستراتيجي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو- بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $0,58^{**}$ والقيمة المعنوية $0,00$ عند مستوى الدلالة $0,01$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو- بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $0,65^{**}$ والقيمة المعنوية $0,00$ عند مستوى الدلالة $0,01$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والإبتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $0,45^{**}$ والقيمة المعنوية $0,00$ عند مستوى الدلالة $0,01$

-**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، الفعالية التنظيمية، التخطيط الإستراتيجي، التواصل الداخلي، الإبتكار

Résumé:

Notre étude visait à déterminer l'étendue de la corrélation entre la numérisation et l'efficacité organisationnelle parmi les fonctionnaires du Conseil populaire municipal de Larbaa Nath Irathen, car ce sont deux éléments essentiels qui aident à atteindre les objectifs recherchés par l'institution et à obtenir la satisfaction des citoyens grâce à la fourniture de services de qualité et efficaces.

Après avoir abordé l'aspect théorique de notre étude, qui est représenté par le cadre général de notre problématique, ainsi que la variable de numérisation et la variable d'efficacité organisationnelle, l'étude sur le terrain et l'étude appliquée est venue, qui s'est déroulée au Conseil populaire municipal de Larbaa Nath Irathen, sur 70 fonctionnaires choisies intentionnellement en se basant sur une approche descriptive et sur un questionnaire et l'observation comme outils d'étude, et après avoir effectué le traitement statistique à l'aide du logiciel de statistiques des sciences sociales **spss v20** nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la numérisation et l'efficacité organisationnelle parmi les fonctionnaires du Conseil populaire municipal de Larbaa Nath Irathen, province de Tizi Ouzou - où la valeur du coefficient de corrélation de Pearson a atteint 0,62** et la valeur de (sig) était de 0,00 et au niveau de signification de 0,01.

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la numérisation et la planification stratégique parmi les fonctionnaires du Conseil populaire municipal de Larbaa Nath Irathen, province de Tizi Ouzou - où la valeur du coefficient de corrélation de Pearson a atteint 0,58** et la valeur de (sig) était de 0,00 au niveau de signification de 0,01.

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la numérisation et la communication interne parmi les fonctionnaires du Conseil populaire municipal de Larbaa Nath Irathen, province de Tizi Ouzou - où la valeur du coefficient de corrélation de Pearson a atteint 0,65** et la valeur de (sig) était de 0,00 et au niveau de signification de 0,01.

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la numérisation et l'innovation parmi les fonctionnaires du Conseil populaire municipal de Larbaa Nath Irathen, province de Tizi Ouzou - où la valeur du coefficient de corrélation de Pearson a atteint 0,45** et la valeur de (sig) était de 0,00 et au niveau de signification de 0,01.

- **Mots-clés:** Numérisation, Efficacité organisationnelle, Planification stratégique, Communication interne, Innovation

مقدمة:

في العصر الحديث، يشهد العالم تحولا جذريا بفضل التطور التكنولوجي المتسارع الذي أصبح المحرك الأساسي للتغيير في مختلف المجالات، و في ظل هذا التطور التكنولوجي و التحولات الرقمية التي يشهدها العالم أصبح التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لأغنى عنه لتحسين أداء المؤسسات العامة و التي على رأسها البلديات باعتبارها الجهة الأقرب إلى المواطنين و التي تتحمل مسؤوليات كبيرة في تقديم خدمات ذات جودة و كفاءة مما يستدعي اعتماد أدوات حديثة تضمن لها هذه الجودة، و لعل من أبرز هذه الأدوات الحديثة نجد الرقمنة، فهي تعمل على تحويل العمليات و المعاملات الورقية التقليدية إلى عمليات رقمية حديثة تكون أكثر دقة و كفاءة فالرقمنة توفر بنية تحتية تقنية متطورة و سياسات واضحة لإدارة البيانات مما يساعدها على وضع خطط لأهداف و العمل على تحقيقها و بذلك تحقيق الفعالية التنظيمية والتي نعني بها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة وذلك عبر الاستخدام الجيد للموارد المتاحة مع التنظيم المحكم للأنشطة و المهام، فتعتبر الفعالية التنظيمية مقياسا فعالا لمدى نجاح المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية و تحقيق التوازن بين متطلبات الأطراف ذات المصلحة كالعلاء و الموظفين و نعني بذلك مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

و في هذه الدراسة تناولنا موضوع "الرقمنة و علاقتها بالفعالية التنظيمية لدى الموظفين" و قد اخترنا المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إرائن ولاية تيزي وزو كميدان لإجراء هذه الدراسة، و قد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري: يحتوي على ثلاثة فصول و هي كالتالي:

الفصل الأول: و الذي يتضمن الإطار العام للإشكالية الذي يحتوي على إشكالية الدراسة و فرضياتها، و كذا الأهداف التي صممت من أجلها الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم إجرائياً، كما تطرقنا أيضاً إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع " الرقمنة و الفعالية التنظيمية " ثم قمنا بالتعقيب على هذه الدراسات.

الفصل الثاني: الذي تناول موضوع "الرقمنة" حيث قمنا بتقديم نشأتها و مفهومها و كذا خصائصها و أهميتها و أهدافها ثم شرعنا في تقديم أنواع الرقمنة ووظائفها و أخيراً التحديات التي تواجهها.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل موضوع " الفعالية التنظيمية"، حيث قمنا بتقديم ماهية الفعالية التنظيمية وخصائصها و أهميتها و كذا معاييرها و العوامل المؤثرة عليها ثم انطلقنا في تقديم سبل تحقيقها و أساليب قياسها ثم صعوبات قياسها.

الجانب التطبيقي: ويشمل ما يلي:

الفصل الرابع: تمحور هذا الفصل حول المنهج المعتمد في هذه الدراسة وكذا كيفية اختيار العينة وخصائصها، الأدوات المستعملة لجمع البيانات، الخصائص السيكومترية للاستبيان والأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الخامس: تناولنا في هذا الفصل الإحصاء الوصفي حول متغيرات الدراسة و كذا عرض و تحليل نتائج كل من الفرضيات الجزئية الثلاثة و الفرضية العامة.

الفصل السادس: بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى عرض و تحليل نتائج الفرضيات قمنا في هذا الفصل بتفسير و مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية الثلاثة و الفرضية العامة مع الوصول إلى استنتاج عام للدراسة بالإضافة إلى الاقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا
- 7- الدراسات السابقة .

1- إشكالية الدراسة:

إن التطورات الراهنة التي يفرضها المحيط التنافسي في العصر الحالي من توسع في النشاطات المختلفة للمؤسسة وازدياد الموارد البشرية وكذا التعقيدات التي صاحبت هذه المستجدات، كان من اللازم على كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها التأقلم والتفاعل مع هذه التغيرات، وذلك من خلال استعمال تكنولوجيا نظام المعلومات والرقمنة، وهذا لتحسين الفعالية داخل المؤسسة، وتوفير المعلومات الدقيقة والمهمة من أجل التحكم والسيطرة الكاملة على كل تفاصيل الموارد البشرية للمؤسسة التي تهم المسؤولين لاتخاذ القرارات الرشيدة ومساعدتهم في تقليص الانحرافات وتصحيحها في وقت وجيز، كما أنها سهلت عملية الاتصالات وتبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين مما ساهم في تخفيض التكاليف وريح الوقت، إن الرقمنة والاعتماد على تكنولوجيا الإعلام الآلي قد ساعد في التخلي على الأنظمة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وخاصة في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العمال وإعطاء التفاصيل المهمة عن كل الاحصائيات والتنبؤات المستقبلية مما ساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الصحيحة لاهداف المؤسسة، حيث تعتبر البلدية النواة الأساسية لتشكيل الإدارة العمومية في الدولة ولتسهيل أعمال ومصالح المواطنين لابد من الاهتمام بهذا المكون الرئيسي للإدارة العمومية، وموظفي البلديات هم الركيزة الأساسية لتسيير مصالحها وبدورهم ينجزون مصالح المواطنين، ونظرا للاهتمام الكبير بالرقمنة حيث عرفها "عبد الجواد" على أنها العملية التي يتم عن طريقها تحويل

المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر، حيث يثار الجدل الواسع حول توجه المؤسسات المختلفة التي منها المؤسسات العمومية للاهتمام بالرقمنة والتكنولوجيا التي ظهرت الحاجة إليها، ويعد مشروع الرقمنة في الجزائر من أحدث المشاريع على المستوى الإقليمي، وجب الاهتمام بها كأداة ضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة والابتعاد عن المشاكل التي كانت تواجهها الإدارة التقليدية.

ومن أهم الدراسات التي اهتمت بالرقمنة نجد دراسة "فتيحة بوخيرة، 2019" حول دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية، دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد، حيث هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى بلدية سيدي خويلد، ولقد خلصت الدراسة إلى أن لإدخال الرقمنة في معالجة الملفات الخاصة بالوثائق البيومترية أثر كبير في تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.

كما نجد أيضا دراسة الدكتور "مسعداوي يوسف، 2014" بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر في قطاع البريد والاتصالات، والتي هدفت إلى أن المنظمات المعاصرة تواجه في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثلا وتؤثر بشكل كبير على أدائها، وقد خلصت هذه الدراسة وجوب إدراك هذه التحديات ومعالجتها بنجاح وفعالية، وكذلك الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات

كأحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، وقد تحكمت ثورة المعلومات و الاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم ، و أصبح متاحا الآن توظيف المعلومات المتاحة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء على ذلك لابد على المنظمات استخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية مع عصر الرقمنة، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الالكترونية، ولقد جاءت الإدارة الالكترونية كبديل للإجابة على تزايد المشكلات والعوائق التي ظهرت في النظام البيروقراطي، وعدم قدرته على الاستجابة لمتطلبات المجتمعات الحديثة.

وكما ساهمت الرقمنة في تسريع وتبسيط الإجراءات الإدارية مثل المعاملات المالية، التراخيص، والشكاوي مما يقلل من الروتين ويعزز الشفافية، كما تساعد المؤسسات العمومية على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة وتسهيل التواصل مع المواطنين مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة، ونتيجة لذلك تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تعتبر هذه الأخيرة هي المحرك الأساسي للمؤسسة، حيث أنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها، كما تعد الميزة الأساسية لوجود المؤسسات وتشير إلى القدرات الشاملة لتحقيق أهدافها وفعاليتها، ومن أهم التعاريف التي تناولت الفعالية التنظيمية نجد تعريف "EIZIONI ، 1964" حيث عرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أي هي عبارة عن إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة

الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومن بين ركائز الفعالية التنظيمية نجد التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر احد الأدوات الأساسية لتحسين أداء المؤسسات العمومية، كونه يساهم في تحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق نتائج ملموسة تلائم احتياجات المواطنين، و في سياق البلديات يساهم على وضع رؤية مستقبلية تنموية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المنطقة وتشرك الفاعلين المحليين في عملية صنع القرار وكذلك يعزز من الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العمومية، ومن بين ركائز الفعالية التنظيمية أيضا نجد الابتكار الذي يعتبر كعنصر ضروري في البلديات حيث يقوم بإدخال أساليب جديدة في تقديم الخدمات، وكذلك إنشاء منصات تواصل تفاعلية مع السكان أو اعتماد حلول ذكية في إدارة النفايات والإنارة العمومية، ورغم ذلك فالإبتكار قد يواجه عقبات، مثل البيروقراطية أو ضعف التمويل.

فجاءت عدة دراسات حول الفعالية التنظيمية منها دراسة "الطاهر اجعيم، 2006" بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظل الاتصال في المؤسسة، تشخيص، ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تحديد أو رسم أساليب الاتصال المعتمد عليها علميا، وكذلك الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور الاتصال في المؤسسة وتحسين الأداء الإداري، ومن نتائج هذه الدراسة أن الاتصال في واقع أومحيط المؤسسة الجزائرية يشكل

عاملا وسببا مركبا يؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها الإداري و البيداغوجي، تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والإدارية اللازمة لدفع عملية التنمية الشاملة.

وكما نجد أيضا دراسة "تور الدين تاوريرت" بعنوان قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهتمهم نموها واستمرارها، ومن أهم النتائج المتوصل إليها تحليل نماذج النظرية المعروفة للتقييم التنظيمي والتي تكمل بعضها البعض، وذلك انه تم التركيز على كل نموذج على جانب معين كالنموذج الفردي لكامل ونموذج المردود الجماعي لمامان ومريس والنموذج الموجه نحو المردود لايفان سيفيتش وأخيرا النموذج الوظيفي لاورنس لقياس الفعالية التنظيمية.

تعتبر الفعالية التنظيمية والرقمنة في المؤسسات العمومية في الدول السائرة في طريق النمو كالجائر من المواضيع الهامة التي تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء وتقديم الخدمات، فالفعالية التنظيمية تتعلق بمدى قدرة المؤسسات على تنظيم وتوزيع المهام والموارد بشكل يحقق أهدافها بكفاءة، بينما تشير الرقمنة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات الإدارية وتسهيل الوصول إلى الخدمات.

وفي هذا الشأن نطرح التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن بولاية تيزي وزو؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والابتكار لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو؟

2-فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والابتكار لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن - تيزي وزو.

3-أسباب اختيارالموضوع:

3-1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع عصرنة الإدارة الجزائرية ومساهمتها في ترقية العمليات الإدارية بما في ذلك الفعالية التنظيمية.
- فضولنا لمعرفة التغييرات التي أحدثتها الرقمنة على الإدارة الجزائرية.
- إثارة هذا الموضوع لتساؤلات حول ما إذا كانت الرقمنة هي البديل الأمثل للإدارة التقليدية

3-2- أسباب موضوعية:

- تتناسب هذا الموضوع مع تخصصنا.
- قيمة هذا الموضوع في الوقت الراهن وقابليته للدراسة.
- إبراز أهمية التوجه نحو الرقمنة في الإدارة الجزائرية

4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها حيث تتصدى لموضوع الرقمنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، حيث يكتسي هذا الموضوع أهمية واسعة كون أن التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة رقمية أصبح حتمية عالمية لا مفر منها لمواكبة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات وعصرنة الإدارات وتحسين خدماتها، وكذلك الوقوف على مدى فعالية

الرقمنة في التحسين من مختلف الجوانب الإدارية والتي من أهمها الفعالية التنظيمية وكذلك معرفة فائدة استخدام الرقمنة في الإدارة.

5-أهداف الدراسة:

- التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث ايراثن ولاية تيزي وزو.
- التعرف على ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث ايراثن ولاية تيزي وزو.
- التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث ايراثن ولاية تيزي وزو.
- التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والابتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث ايراثن ولاية تيزي وزو.

6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا:

6-1- الرقمنة:

هي عملية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية للموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن ولاية تيزي وزو إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة، وهي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الموظفين بعد الإجابة على استبيان الدراسة.

6-2- الفعالية التنظيمية إجرائيا:

هي قدرة المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن ولاية تيزي وزو على تحقيق توافق بين أهدافها وأهداف الموظفين، وهي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الموظفين بعد الإجابة على استبيان الدراسة.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المتعلقة بالرقمنة:

7-1-1- الدراسات باللغة العربية:

دراسة حافظي زهير (2008) والتي جاءت بعنوان وسائل التكنولوجيا الحديثة ودورها في تطوير الخدمات الأرشيفية، أرشيف بلدية قسنطينة من الأتمتة إلى الرقمنة، تطرقت الدراسة إلى تبيان التجربة الجزائرية في التحول من الحوسبة إلى الرقمنة وهي تجربة في مجال

الأرشيف، وهدفت الدراسة إلى إبراز الحتمية التي فرضتها البيئة التكنولوجية الحديثة، وما توفره من تسهيلات وحلول هائلة وتحقيقها لمردودية عالية سواء في التعامل أو البحث في الوثائق الأرشيفية.

وخلصت الدراسة إلى أن نجاح إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الأرشيفية مرتبط بالتحضير الجيد وبإجراء الدراسات القاعدية المناسبة، بالإضافة إلى ضرورة وضع سياسة وطنية موحدة في مجال التسيير الآلي للأرشيف، مع ضرورة توحيد الأعمال والمهام الأرشيفية في مجال الرقمنة وتشجيع هذه المبادرات على أن تكون هناك إدارة مركزية تحت إشراف مركز الأرشيف الوطني (حافظي زهير، 2008، ص1).

دراسة بوتمانى حمزة سنة 2021 بعنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرافق العمومية"، دراسة بريد الجزائر بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، وقد وضع مجموعة من الفرضيات تمثلت في أنه يوجد إستخدام جيد للرقمنة الذي يتمثل في التوجه الأبرز للإدارة العمومية في المرفق العمومي وكان الهدف من دراسته هو الوقوف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات على مستوى المرفق العمومي، وكذلك لفت النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالاقتصاد الرقمي الجديد وتوصل في نهاية دراسته إلى أن هناك ارتباط شديد بين الرقمنة وجودة الخدمات.

7-1-2- الدراسات باللغة الأجنبية :

دراسة **Ayman yahia Bossiouny** مقال بعنوان: serch title procedures

for transferring documents from paper to digital format, an analytical

study، تحدثت هذه الدراسة عن آليات وأهمية التحويل من المستندات إلى الرقمنة حيث

أكدت هذه الدراسة على صعوبة التعامل مع الكميات الهائلة من البيانات والمعلومات

بالطرق التقليدية خاصة مع تشابك المصالح بين المؤسسات المختلفة فيما بينها وكذلك مع

المؤسسات وأفراد المجتمع الذي تخدمه، هذا ما أوجب التعامل مع أكثر من عميل في نفس

الوقت وبنفس الوثائق أحيانا، وهذا العمل لا توفره بيئة العمل الورقي لذلك فالتعامل مع البيئة

الورقية لا يتعدى اثنين، ومن هنا ظهرت لنا بيئة أخرى هي البيئة الرقمية للتعامل مع

السجلات والملفات الرسمية وأرشفتها إلكترونيا لتحقيق المزيد من الفعالية في التعامل معها،

ولذلك كان هذا البحث المقدم يبحث عن أهمية التحويل الرقمي في أعمال المؤسسة

والإجراءات المتبعة والمراحل المختلفة لإتمام عملية التحويل الرقمي حيث بين إيجابياته

وشروطه سواء طبقا للمواصفات البريطانية رقم BS/478B أو طبقا لتوصيات الأرشيف

الأمريكي لتخزين ملفات، صور وسجلات رقمية.

دراسة **Johan bourn** بعنوان: Improving government services

throughgouvernement ، حيث حاول الباحث من خلال دراسته معرفة تأثير تحسين

الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الالكترونية وتناولت الدراسة العلاقة بين الخدمات

الحكومية والحكومة الالكترونية، واتضح من خلالها أن تقديم الخدمات الالكترونية يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وتلبي كافة احتياجات المتعاملين معها، وبيّنت الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة وذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية ورقمنتها ما سيؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة جيدة ودقيقة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الالكترونية تحتاج معها إلى حوافز تشجيعية لأجل استقطاب اكبر عدد من العملاء لاستخدام الخدمات الالكترونية المقدمة، كما أن حوافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة تعلم تكنولوجيا المعلومات يؤدي حتما لنجاح تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا لكل الموظفين الحكوميين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من له دراية بالخدمات المقدمة ومن يجهلها.

7-2- الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

7-2-1- الدراسات باللغة العربية:

دراسة بن البار سعيد (2018)، بعنوان : الاستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية: مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للمهارات والمعارف المكتسبة للعنصر البشري دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة،

حيث انطلق التساؤل الرئيسي التالي: هل للاستثمار الجيد في الموارد البشرية دور في تحقيق

الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

وقد خلصت الدراسة إلى انه لا بد من تخصيص برامج التعليم في الإدارات الرياضية لخلق

دوافع ايجابية للمشاركة في البرامج التعليمية للعاملين، مع تناسب البرامج التعليمية للتكوين

مع احتياجات سوق العمل، إضافة إلى إجراء دورات تدريبية وتكوينية للعاملين في هذه

المؤسسات، مع مراعاة فعالية عمليات وبرامج التدريب وتناسبها مع احتياجات العمال

والموظفين مع تحسين رواتب العاملين لتحقيق الفعالية التنظيمية.

دراسة عيسى مزارة (2019) والتي جاءت بعنوان الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية

التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

العقيد احمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة.

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في

المؤسسة العمومية الإستشفائية، وضمن هذا السياق انطلق الباحث من طرح التساؤل

الرئيسي التالي: هل تؤثر الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية

الإستشفائية؟.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن نمط الإشراف الذي يعتبر أحد آليات الرقابة والذي أثر

بشكل كبير في الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية وكذلك تحديد الأدوار التنظيمية

والرقابة الذاتية ساهمت في زيادة الفعالية التنظيمية إضافة إلى الالتزام الكبير بالقواعد

البيروقراطية وبالتالي الفرضية العامة قد تحققت امبريقيا، حيث الرقابة المهنية تؤثر على
الفعالية التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

7-2-2: الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة **Quinn و Cameroun كين وكميرون (1983)**، تمت هذه الدراسة خلال
الفترة الممتدة من 1974-1976 في عدد من المنظمات الصحية الأمريكية وكان الهدف
من خلال هذه الدراسة هو دراسة العلاقات بين مؤشرات قياس الفعالية ومراحل دورة حياة
المنظمة وقد ركزت بصورة كبيرة على المرحلة الأولى من مراحل نمو المؤسسة ومن النتائج
المتوصل إليها

ما يأتي:

- وجود علاقة بين مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية ومراحل دورة حياة المنظمة.
- تصنيف وتشخيص الخصائص التنظيمية التي تميز كل مرحلة من مراحل دورة حياة
المنظمة.

- تقديم نموذج جديد لدورة حياة المنظمة وذلك بالاعتماد على تسع نماذج سابقة.

دراسة **Vergas فركاس (2003)** ، اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين متغيرين وهما

التوجه الاستراتيجي والفعالية التنظيمية وركزت على أربع محاور:

- قطاع الأعمال الذي تتنافس فيه المنظمة.

- استراتيجيات (1978) Miles and snow

- استراتيجيات (1980) Portes

- خصائص المنظمة المتمثلة في الحجم والمؤشرات المالية والتسويقية.

اعتمد الباحث في دراسته على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وانتهت الدراسة إلى وجود

انعكاسات إستراتيجية المنقبين والمحللين في النشاطات المالية والتسويقية.

-التعقيب عن الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بموضوع دراستنا الحالية والذي هو الرقمنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة، وقد تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة، ولقد اتفقت بعض هذه الدراسات من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وهو نفسه المستخدم في دراستنا، كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة، كما اعتمدت بعض هذه الدراسات على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا على استمارة استبائية أيضا، ولقد استفدنا من هذه الدراسات في صياغة فرضيات الدراسة الحالية خاصة التي تتعلق بالفعالية التنظيمية وهي التواصل الداخلي، الابتكار، والتخطيط الاستراتيجي، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري في دراستنا وكذلك تحديد المنهج المستخدم في دراستنا، في حين أن هذه الدراسات تختلف مع

دراستنا في مكان الدراسة حيث تختلف المؤسسات من مؤسسة اقتصادية إلى سياسية وعمومية.

الفصل الثاني:

الرقمنة

تمهيد

1-نشأة الرقمنة

2-مفهوم الرقمنة

3-خصائص الرقمنة

4-أهمية الرقمنة

5-أهداف الرقمنة

6-أنواع الرقمنة

7-وظائف الرقمنة في تحسين العمل الإداري

8-التحديات التي تواجه الرقمنة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد شهد العالم مع نهاية القرن 20 تطورا كبيرا في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، حيث تم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية عبر الحاسب الآلي، وتعتبر الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات، إذ أصبحت ضرورة حتمية وجب على الإدارة تبنيها، وذلك من أجل تحسين أدائها بشكل عام، وفي هذا الفصل سنحاول عرض الإطار النظري للرقمنة، نشأتها، خصائصها أهميتها وكذلك وظائف الرقمنة في تحسين العمل الإداري.

1- نشأة الرقمنة:

لقد عرفت الحقبة الجديدة ثورة جديدة وسريعة الانتشار والتطور، بحيث تغلغت بشكل كبير مما أدى إلى تهديد المجتمع الصناعي القديم، بحيث أنها ثورة معلوماتية عرفت نمطا جديدا من الحياة يمس كافة عناصر المجتمع، ويشمل جميع أنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. ونتيجة لهذا التطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية، شهد العالم حدوث نقلة نوعية على صعيد التقدم العلمي سمتها الأساسية الاندماج والتزواج بين العلوم، حيث شهد التطور التكنولوجي تحالفا وطيدا بين تقنية المعلومات وتقنية الاتصالات، مما أسفر عن بروز الوسيط الالكتروني أو ما يطلق عليه الانترنت، وبالتالي لم يجد الحاجز الزمني بين الإنسان في نقطة جغرافية ما وبين إنسان آخر في أقصى نقطة تقابله في العالم لا يتجاوز ثواني معدودات .

وقد ظهرت هذه الثورة المعلوماتية في القرن العشرين، وعرفت تطورا كبيرا مع بداية القرن الواحد والعشرين، مما أدى إلى تحويل الأنشطة الحياتية من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية خصوصا مع زيادة الاستفادة من إمكانيات شبكات المعلومات الدولية الانترنت، هذه الأخيرة التي أزلت الحواجز والحدود والمسافات والمساحات الجغرافية بين المجتمعات، إلى درجة يمكن معها القول أن سيادة الدولة الإقليمية قد انحصرت عن إقليمها الفضائي أو الهوائي أمام التطور السريع لعالم الاتصالات والمعلومات بدرجة تجعلها تتقدم شهريا (احمد بن حميد بن محمد الراسبي، 2012، ص ص 8، 10). ومع الثورة المعلوماتية قد اكتسبت الإدارة الرقمية أبعادا تكنولوجية إلى حد كبير لم تصل إليه الإدارة في أي مرحلة من تاريخها الطويل، مما أعطى الإدارة الرقمية العديد من المميزات المؤثرة على المفهوم الأساسي للإدارة، ويتجلى ذلك التعامل الدائم على مدار الساعة طيلة أيام العام بسرعة فائقة في أي مكان حول العالم وفي ظل إمكانيات وموارد العمل جد محدودة من خلال التكنولوجيا الفائقة

وشبكات الاتصال غير محدودة الإمكانيات سواء على المستوى المحلي أو الدولي (احمد الشرقاوي، 2010، ص 247).

وبالرغم من أن الثورة المعلوماتية كان لها الأثر الكبير و الدور الفعال في ظهور الرقمنة إلا انه لا نستطيع تجاهل الظروف السياسية والثقافية والاجتماعية للمجتمعات، فالادارة السياسية للحكومة أو الدولة دائما تكون فوق إرادة الجميع، فكان لزاما على الدولة مواكبة التطورات التي طرأت على المجتمع الغربي واجتاحت المجتمع الجزائري بشكل كبير، وبما أن الإدارة تعتبر احد أهم الركائز التي تربط المواطن بالدولة بشكل مباشر فلا بد من مساندة العولمة الحاصلة بالإضافة إلى أن الدولة الجزائرية سعت إلى إعادة الثقة بين الإدارة والمتعاملين معها من خلال تحسين الصورة الذهنية التي كانت عن الإدارة، فالإدارة الرقمية تمتاز بالسرعة وبعد احتكاك المترفين مع الإدارة بصفة مباشرة.

2- مفهوم الرقمنة:

لقد تعددت التعريفات والتصورات التي تتداخل مع بعضها البعض عند تناول موضوعات فكل يعرفه حسب ما جرى تخصصه والزاوية التي ينظر إليها.

نذكر فيما يلي ابرز التعريفات حول الرقمنة:

- عرف تايلور الرقمنة بأنها تمثل الفرق البتات BTS وهي كل ما ليس له لون أو حجم أو وزن، ويستطيع السفر في سرعة الضوء ويعد اصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات.

- أما سشلومن يعرفه على أنها مصطلح اشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو مصطلح المسح الضوئي حيث أن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية إلى شكل مقروءة بواسطة الحاسب (نجلاء، احمد، 2012، ص 16-17).

- يعرفها دوج هوجز على أنها عملية إجراء التحويل للمحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزياء تقليدي مثل مقالات، كتب، دوريات ... الخ إلى شكل رقمي (بوزعيب، بريزة، 2022، ص6).

- يعرفها عبد الهادي (1999) أنها عملية تحويل التي تتم للوثائق من الشكل التقليدي المطبوع إلى الشكل الإلكتروني بما فيها عملية النشر الإلكتروني.

3- خصائص الرقمنة:

3-1- **تقليص الزمان والمكان:** التكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة، وتتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

3-2- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** وهذا نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

3-3- **تكوين شبكات الاتصال:** توجد مجموعة التجهيزات المستندة في تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.

3-4- **التفاعلية:** بمعنى أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلا ومرسل في نفس الوقت.

3-5- **اللا تلازمية:** بمعنى إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

3-6- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها مع جميع الأحوال.

3-7- قابلية التواصل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

3-8- قابلية التحرك والحركية: أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، بمعنى إمكانية الاستعمال في جميع الأماكن عن طريق وسائل الاتصال كالحاسب الآلي، الهاتف النقال... الخ.

3-9- قابلية التحويل: إمكانية تحويل المعلومات ونقلها من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسائل المسموعة إلى مقروءة أو مطبوعة.

3-10- الشبوع والانتشار: وهي قابلية هذه الشبكة للتوسع أكثر في مساحات غير محدودة في كل أنحاء العالم (مشهور احمد، 2003، ص7).

3-11- سيولة وانسياب المعلومات.

3-12- انخفاض تكاليف العمل الإداري.

3-13- إيجاد بديل للأرشيف التقليدي. (يحيى سامية، 2021، ص ص711-712).

4- أهمية الرقمنة:

للرقمنة أهمية كبيرة تكمن في:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفرعها.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- القدرة على الطباعة للمعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبالألوان أيضا.
- نقص التكاليف للحصول على المعلومات.

- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى: الصوت، الصورة، الفيديو (إيمان بغداددي، 2022، ص78).
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- زيادة إتقان الأعمال.
- تبسيط الإجراءات بحيث يستطيع المواطنون تلبية حاجياتهم بشكل مبسط وسريع.
- تحقيق الشفافية والمصادقية عن طريق الرقابة الالكترونية.
- الدقة في انجاز المهام والالتزام باللوائح والنظم الإدارية واحترام مواعيد الدوام (عبد الكريم عاشور، ص ص 282-283).

5- أهداف عملية الرقمنة:

يمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية الرقمنة في ثلاث نقاط هي:

_ إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نقاط أوسع وتشمل ما يلي:

- إتاحة 24/24 ساعة و 7/7 أيام.
- إتاحة دون التقيد بالموقع الجغرافي.
- إتاحة أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحد.
- توصيل المعلومات للمستخدم دون تدخل بشري.
- تجديد استخدام الأشكال المتهاكلة والتالفة.
- تطوير الخدمات التقليدية.

_ صيانة وحفظ المجموعات ضد التلف والكوارث والفقدان.

_ تسهيل عملية الرقمنة وإمكانية وصول العديد من المستخدمين إلى الحصول على المعلومات وإمكانية مشاركتها ما بين عدة مستفيدين في الوقت ذاته، وبالتالي أن تستوعب الزيادة

المتنامية في إعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية ويتم نشر وإتاحة المعلومة للجميع في الوقت ذاته (ربيع نصيرة، 2021، ص ص 1035-1036).

6- أنواع الرقمنة:

توجد ثلاثة أنواع للرقمنة:

6-1- الرقمنة في شكل صورة: Mode image

وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استغلالاً على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية، والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسل pixel وكل بيكسل يمكن ترميزه بـ:

- 1 بايت لصورة ابيض واسود blanc et noir
- 8 بايت لصورة في مستوى رمادي gris de niveaux
- 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة en couleur

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للترميز في شكل صورة.

6-1-1: أحادي البايث Mode bitonal

في هذا النوع كل بيكسل pixel يمثل بايت واحد، وهو بذلك يفرض احد هاتين القيمتين ابيض أو اسود وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وهي سهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح، بينما تلقى صعوبة في التعامل مع القديمة التي تعرضت للرطوبة وتلف حيث أم المسح الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويمكن أن يعتبرها كنواقد ويترجمها إلى الأسود (مهري سهيلة، 2011، ص 84).

6-1-2 - الرمادي المستوى : Niveaux de gris

وهي نوع يتطلب مساحة اكبر على مستوى الذاكرة وعدد البايت المستخدمة لترميز البيكسل، هذه التقنية تسمح عكس النوع السابق بحفظ الوثائق القديمة جدا حيث استعملتها مكتبة الكونغرس في رقمنة أرصدها الارثية التراثية القديمة.

6-1-3 - الألوان : Mode couleur

لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه مستوى يتكون واحد بيكسل يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية هي الأحمر، الأزرق والأخضر (RVB) كل لون من هذه الألوان يرمز بعدد معين من البايت، ويؤخذ على هذا النوع أو حجم الملفات كبير جدا بالمقارنة مع النوعين السابقين، وعموما هذا النوع من الرقمنة له سلبيتان أساسيتان هما:

- يقصي كل فرص البحث داخل النص.
- الملفات تحتل مساحة كبيرة على وسائط التخزين.

6-2 - الرقمنة في شكل نص : Mode texte

هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على أنها نص، وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف QCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بتعديل وتصحيح الأخطاء، ومنتجي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء العلم وأشكال نحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.

6-3-3- Mode vectoriel : شكل اتجاهي في شكل اتجاهي

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل اتجاهي، وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي والتحويل من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة.

ويتواجد حالياً شكل للتقديم الاتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe عام 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها في الجوانب التالية:

6-3-3-1- الدقة: بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة logaut page الذي وصفه مصمم الوثيقة أثناء تصميمه للوثيقة، وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح، ملف PDF يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة.

6-3-3-2- الحجم المضغوط: ملفات PDF صغيرة الحجم، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الانترنت.

6-3-3-3- التوافقية: يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام تشغيل باستخدام Acrobat Reader المتوفر مجاناً على مواقع Adobe في صيغة VPD لا يعتمد نظام تشغيل معين.

6-3-3-4- جودة العرض والطباعة: ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة دون تأثير على الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة.

7- وظائف الرقمنة في تحسين العمل الإداري:

إن التحول نحو استخدام الرقمنة بالتقنيات الحديثة تقوم بخدمة المواطن وجعله من أولوياتها باعتباره محرك هذه الخدمة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الرقمنة على الوظائف التالية:

7-1- التخطيط الإلكتروني: لتحقيق أهداف أي مؤسسة يجب الاعتماد على خطط طويلة ومتوسطة الأجل، أما فيما يخص التخطيط الإلكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات من بيئة الإدارة العمومية، ولا يقتصر التخطيط الإلكتروني على الإدارة العليا بل يتم إشراك كافة الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة العمومية بالموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين، لذلك تتوجه الإدارة إلى التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بان يتم التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.

7-2- التنظيم الإلكتروني: يعتبر حسب طبيعة المهام والأنشطة التي يكلف بها الجهاز الإداري ويعتمد على الاتصالات داخل الإدارة أو خارجها، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية.

7-3- القيادة الإلكترونية: وهي التي تسمح للموظف بالرجوع إلى قاعدة البيانات دون الحاجة إلى الرجوع للرؤساء، وبالتالي فالمجال الإلكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية أو عبارة عن حلول المشاكل، ويؤدي إلى الإبداع والولاء لدى الموظفين (عباس العلق، بشير، 2004، ص ص 64-65).

7-4- الرقابة الإلكترونية: إن الرقابة على النظم الإلكترونية تكون داخلية أو خارجية، وذلك من أجل المحافظة على أمن المعلومات، ويكون الاعتماد على الرقابة وعلى النتائج، ويكون نجاح الرقابة بتحقيق مبدأ الالتزام الذاتي لدى الموظفين أي رقابة ذاتية على أعمالهم.

7-5- الخدمات الإلكترونية: هي تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات كالانترنت، وتعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة(عباس العلق، بشير، 2004، ص ص 175-176).

8- التحديات التي تواجه الرقمنة:

بعض التحديات التي تكاد أن تعترض أغلب برامج الرقمنة:

- 8-1- التحديات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:
 - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
 - عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
 - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
 - المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

8-2- التحديات المالية والنقدية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

8-3- التحديات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحويل إلى الإدارة الرقمية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الرقمية.

8-4- التحديات الأمنية:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتحديد عنصرية الأمن والخصوصية في الخدمات الالكترونية.
- فقدان الإحساس بالأمن اتجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، كالتحويلات المالية الالكترونية عن طريق بطاقات الإئتمان (بدرين، محمد عبد المالك، 2007، ص43).

خلاصة الفصل:

يعتبر ظهور الرقمنة كتقنية حديثة من أهم الآليات والاستراتيجيات المنتهجة لتحسين الخدمة العمومية كالبديية، باعتبارها نقلة نوعية في إدارة تقليدية تعتمد على الأرشيف الورقي، إلى إدارة حديثة تتبنى التكنولوجيات الحديثة وتوفر كل الامكانيات المادية والبشرية المتطورة، حيث أصبح الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية فرضتها التغيرات والتطورات العالمية، وهذا ما دفع بالدول إلى تبنيها في كل القطاعات خاصة القطاع العمومي، كما تعد الرقمنة رافعة أساسية لتحسين الفعالية التنظيمية داخل البلدية، حيث تمكن من تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية والمراقبة من خلال اعتماد نظم رقمية فعالة، تمكن البلدية تقليص الوقت والتكاليف وتحسين التنسيق بين المصالح.

الفصل الثالث:

الفعالية التنظيمية

تمهيد

- 1- ماهية الفعالية التنظيمية
- 2- خصائص الفعالية التنظيمية
- 3- أهمية الفعالية التنظيمية
- 4- معايير الفعالية التنظيمية
- 5- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
- 6- سبل تحقيق الفعالية التنظيمية
- 7- أساليب قياس الفعالية التنظيمية
- 8- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد لاحظنا من خلال الفصل السابق أن عملية رقمنة الإدارات هو أحد السبل الجديدة لترقية الخدمات وتحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعمل العمل الإلكتروني في تحقيق أهداف التنظيم من حيث سرعة الأداء وجودته واختصار الوقت والجهد والتكاليف، لذلك في إعداد الإطار النظري للدراسة سنتناول في هذا الفصل الفعالية التنظيمية باعتبارها المتغير التابع لموضوع دراستنا وسنتطرق لماهيتها، وخصائصها ومعاييرها وكذلك سبل تحقيقها وأساليب قياسها.

1- ماهية الفعالية التنظيمية:

1-1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وقد كان أول من حاول أن يقدم تعريفا لها هو برنارد Bernard 1938 وكاميرون Cameroun 1978، حيث أن هذا الأخير أول من استخدم هذا المفهوم في الإدارة حيث أجرى دراسة بعنوان تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، ولقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينات من القرن الماضي، وكان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينات بأنها الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه.

ولقد تعددت المداخل التي تناولت هذا الموضوع وهذا ما جعل صعوبة الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم.

على أية حال تبقى الفعالية التنظيمية مصطلحا يرتبط بكل منظمة تسعى إلى فهم النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه، إذ أنها تعبير عن مدى نجاح وتفوق المنظمة في مختلف جوانبها أو أوجه نشاطها.

استخدم الباحثين تعاريف عديدة لفاعلية المنظمة وقد اختلفت هذه التعاريف وفقا للمعايير التي قيست بواسطتها الفعالية التنظيمية، وهنا سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية:

- عرفها كاتز وكان (Katz et Khan) بأنها القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة، من خلال الاستخدام الامثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الخارجية والداخلية.

- عرفها ميلز (Miles) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تنظم الأفراد والجماعات

المصلحية داخل التنظيم والأعضاء والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة (بورزامة جمال، 2014، ص ص 21-22).

- كما عرفها (Georg opoulus et Tannen bourn) بأنها قدرة المنظمة على تحريك مراكز القوة فيها نحو الفعل الخاص بكل من الإنتاج والتكيف.

- عرفها (الفا Alpha) بأنها قدرة المنظمة على البقاء Survieval والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (محمد حسن احمد، 2007، ص ص 102-103).

لقد اهتمت نظريات التنظيم بتحديد مفهوم واضح للفعالية التنظيمية مرتكزة على أن طريقة تصميم الوظائف وتحديد ادوار العاملين وعلاقات العمل، كلها مؤشرات محددة لفعالية التنظيم إذ أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيره والمدير الكفاء هو الذي يميز بين النمط الملائم والغير الملائم في الوقت المناسب والمكان المناسب.

قد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ركزت فقط على قدرة المنظمة على البقاء إذ كان يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية.

لقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الآونة الأخيرة من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والاستمرار فقط، إلى معايير جزئية ومنها مستوى الروح المعنوية، معدل الإصابات في العمل، إلى نسبة التغيب ومعدل الدوران الوظيفي إلى معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة النمو إلى غير ذلك من المفاهيم التي تعد مؤشرات دالة على الفعالية التنظيمية (بن نوار صالح، 2005، ص ص 273-275).

من خلال التعاريف التي ذكرناها نرى أن العلماء والباحثين قدموا تعاريف مختلفة ومتنوعة لمفهوم الفعالية باعتبارها من اهم مواضيع الفكر التنظيمي وعليه نرى أن هذا الاختلاف راجع إلى المداخل السلوكية والنظريات التي تناولت هذا الموضوع.

2- خصائص الفعالية التنظيمية:

للفعالية التنظيمية عدة خصائص نذكر منها:

- تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحققها لأصحاب المصلحة، بحيث لا تختص بعضها بعوائد ومميزات تفوق ما يحصل عليه الباقين دون مبرر من تفوق مساهماتهم وقدراتهم الموظفة في خدمة التنظيم.
- إن الفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما تتحدد نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى.
- التنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وتختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف، أي أن الفعالية لا تقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي (السلمي علي، 2004، ص185).
- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقرار واثبات الذات.
- النظرة الايجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد على الوضعية والالتزام (بن نوار صالح، 2005، ص 299).
- الفعالية خاصية تراكمية فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فان لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.

3- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد في المنظمات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يواسيها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يساعدها على النمو والتطور، ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى من الفعالية، إذن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العامة فيه (أبو قحف عبد السلام، 1995، ص 27).

- تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها.
- ضمان بقاء المجتمعات ودوامها واستمرارها من خلال إعطاء أداء فعال.
- تبني حركة النسقية وبناء التحدي.
- قيام تنظيم حركي متجدد محقق للأهداف.
- تعتبر مبررا لوجود التنظيم واستمراره وأساس تطوره ومعيار الحكم على نجاحه.
- قدرة المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تعمل الفعالية التنظيمية على تلخيص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم (المصري محمد سعيد، 2002، ص 201).

وعليه فالفعالية التنظيمية تعتبر الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد والمحقق لأهدافه ومن ثم فالفعالية هي مبرر لوجود التنظيم واستمراره وهي أساس تطوره ونموه، فإذا أرادت المؤسسات تحقيق البقاء والاستمرار في المجتمع الحديث وفي ظل التغيرات والتحديات السريعة ينبغي عليها مواجهة ذلك الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة الفعالية التنظيمية باعتبار هذه الأخيرة من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها

والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها النمو والتقدم والحفاظ على مكانتها في سوق العمل.

4- معايير الفعالية التنظيمية :

تكمن أهمية المعايير في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية فالمعايير هي مجموعة القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى تتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من جميع الأفراد، ولقد تعددت معايير الفعالية التنظيمية وتطورت من وقت لآخر وسنقوم بذكرها فيما يلي:

4-1- **الفعالية الكلية:** وتعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

4-2- **الاجماع على الأهداف:** ويعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف، وسبل تحقيقها وكمية ونوعية وتوقيت انجازها وغير ذلك.

4-3- **الانتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج تكون وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.

4-4- **الكفاءة:** وهي علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

4-5- **الربحية:** وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

4-6- **التكيف:** وهي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها ايجابيا.

4-7-الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة، وهو تعبير عن الاتجاه المعنوي والمادي.

4-8-الجودة: وتتمثل في مستوى وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.

4-9-مدى قابلية توقعات العاملين مع المنظمة (مشاركة العاملين): وتتمثل في مدى إسهام كافة العاملين وإطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية.

4-10-دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.

4-11-الاستقرار: وتتمثل في مدى التغير البيئي الداخلي والخارجي والتنبؤ بهذا التغير والسيطرة عليه.

4-12-المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي سيعكس ماديا على سلوك العاملين.

4-13-الاتصال وإدارة الصعوبات: وتتمثل في شبكة المعلومات والبيانات والاستفادة منها في مجال القرارات والأهداف والعلاقات التنظيمية المختلفة (قاسمي ناصر، 2012، ص67).

-وفي محاولة حديثة لدمج أهم معايير الفعالية التنظيمية قدم كل من "توم بيترز" و" روبرت وترمان" محاولة رائدة في كتابها " البحث عن التميز" ركز الكتاب على ان هناك ثمانية معايير للفعالية التنظيمية وهي:

- انجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.

- الاهتمام بالعملاء.

- الاهتمام بالعاملين.

- رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.
- الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة.
- نشاطة الهيكل التنظيمي.
- منح درجة عالية للإبداع والابتكار والتصرف (احمد ماهر، 2011، صص 70، 71).

5-العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

لقد قدم الباحث صالح بن نوار اربعة انظمة يلخص فيها جملة العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم استمدها من التقسيم العام واسقطها على التنظيم لكن بما يتلائم مع طبيعة هذه التنظيمات ووظائفها وهي:

5-1-النظام الاقتصادي:

المقصود به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها المنظمة وعليه فان معايير فاعلية المنظمة هنا تتضح من خلال السمات والخصائص التالية: إن المنظمات التي تكون فيها درجة عالية في تقسيم العمل والمختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية، وكذلك المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فاعلية مقارنة بالتنظيمات التي تكون فيها درجة هذه المتغيرات ضعيفة.

5-2-النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين بها تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها كما يجب أن تكون قرارات المنظمات منطقية ومضبوطة وكلما اتصف التنظيم بالاستقلالية كلما تمكن من تحقيق الفعالية وضمانها.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية، كما يجب أن يكون أفراد المنظمة وقادتها ممن لهم قدرة عالية على التأثير والقيادة واتخاذ الحلول المناسبة لأداء وظائفهم.

5-3- النظام الرقابي:

نقصد به الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة، ويمكن تحديد سمات فاعلية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها، ومن جهة أخرى فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فاعلية وإن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر، وكلما كانت الاتصالات مفتوحة بين أعضائها وفي كل الاتجاهات راسية أفقية ودائرية كلما كان التنظيم فعالاً.

5-4- النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فاعلية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.

- إن المنظمات التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد اجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه.
- وانطلاقا من كل ما تقدم يمكن النظر إلى المعايير الخاصة بالفعالية التنظيمية باعتبارها مجموعة الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها في الآجال القريبة والبعيدة، أو بمعنى آخر فإن بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء ثم النمو، وعلى ذلك أيضا يمكن التعبير عن فعالية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر جملة من الآليات منها على سبيل المثال عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة، والتقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر بداخلها ومواجهة مشكلاتها أولا بأول، مع تكوين علاقات واضحة وصريحة بين أفرادها عن طريق تنمية هذه العلاقات والقيم التي من شأنها المساعدة على بقائها ونموها وتطورها (بن نوار صالح، 2005، ص 275).

6- سبل تحقيق الفعالية التنظيمية:

يرتبط التنظيم باختلاف أشكاله ارتباطا أساسيا بالأهداف فإذا لم تكن هناك أهداف فليس هناك حاجة للتنظيم، وإذا كان الهدف هو مجرد تحقيق إشباع شخصي للأفراد فإن ذلك الهدف لا بد أن يكون واضحا كما انه لا بد أن يهيئ التنظيم وسائل تحقيق ذلك الهدف، فتحقيق الهدف هو المبرر من وجود التنظيم، فالتنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف، فإذا تغيرت الأهداف فانه من الواجب تغيير التنظيم، ومن بين العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها: (سيد الهواري، 1972، ص 195).

6-1 - علاقة إنسانية وقيادة وتوجيه:

إذا درسنا أي تنظيم كبير دراسة عميقة دقيقة سوف تجده تركيباً اجتماعياً مصغراً من المجتمع الأكبر وكلما زاد التقدم الصناعي والفني ظهرت دلائل كثيرة للصراع وعدم الانسجام في المجتمع الصناعي، ولكن هناك عناصر إنسانية تؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والتغلب على الصراع، وعدم الانسجام، ومن بين هذه العناصر: (حسن الساعاتي، 1976، ص 333).

-مدى التطابق بين احتياجات المؤسسة والوقت اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة وإغراضه.
-مدى تطابق بين قدرات الأفراد الذين يشغلون المراكز داخل تنظيم المصنع واحتياجات مثل هذه الوظائف.

-الوضوح الخاص بالواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل وظيفة والواجب تحديدها وفهمها من كل المهتمين بالتنظيم الصناعي.

-مدى قابلية البناء التنظيمي نفسه للمرونة واستطاعته للتغيير وذلك بمقابلة الاحتياجات، المتغيرة حتى يؤدي ذلك إلى إحداث التمزق داخل التنظيم الصناعي (عادل مختار الهواري، 1985، ص 380).

6-2- التدريب:

يعتبر التدريب احد المحددات الأساسية للفاعلية التنظيمية، والتي تؤثر بصفة مباشرة في ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية، حيث يهدف التدريب إلى النهوض بالمستوى العلمي والعملية للعمال المشتغلين بالصناعة كل في حرفته، بقصد رفع مستواهم الفني والمهني بتدريبهم على الأساليب الحديثة في الصناعة بما يلائم التطور الدائم في مجالها، وتهتم المنظمات بأنشطة التدريب لان ما يتفق فيه يعتبر استثماراً في الموارد البشرية له عائد يظهر في زيادة الإنتاج الكلية للمؤسسات، وعلى المستوى العامل تظهر أهمية التدريب في مساعدته على رفع قدراته الأمر الذي قد يحرك دافعيته وبالتالي يؤدي إلى رفع أداء العامل ورضاه (فايز عيسى جبريل، 1987، ص 3).

6-3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

من أهم العوامل التي تحدد مستوى الفعالية الذي يستطيع التنظيم أن يصل إليه هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كما ونوعا، والاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديدتها وفي رسم الخطط وتحديدتها لتنفيذها مع إفساح المجال لكل عضو لإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاط، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية في التنظيم ويقوم بها كل مدير، حيث تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينة من الجماعة، وتعويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل ويتخذ التنظيم لتحقيق ذلك بعض الإجراءات من بينها:

-تحديد طبيعة واجبات الفرد

-نطاق سلطته في اتخاذ القرار

-صنع قيود تحد من اختياره الحر لكي يمكن التنسيق بين نشاط الأعضاء الآخرين

(انتصار يونس، 1964، ص302).

6-4- الأمن الصناعي وحوادث العمل:

وتشمل الرقابة من إصابة البرامج والأساليب الفنية التي تستهدف منع الحوادث غير المتوقعة التي تؤدي إلى إتلاف الآلات أو المواد الخام أو المنتجات، والغرض الأساسي من ذلك هو اعداد مكان عمل ما يعيش فيه العمال، ولتحقيق ذلك لابد من تدريب العاملين في المجالات الصناعية على إجراءات وتعليمات الأمن الصناعي حتى تصبح مدركة للعاملين، ولكي

يكون التدريب محققا للنتائج المرجوة منه يجب تواجد ضباط الأمن الصناعي بمنطقة العمل وتهيئة ظروف عمل آمنة من جانب، واليقظة والانتباه من جانب آخر (محمود عوض عباس، 1971، ص25).

6-5- الخدمات الاجتماعية للعمال:

تختلف الخدمات الاجتماعية باختلاف المصانع والمناطق القائمة بها وذلك باختلاف حجمها، إذ يجب أن يقوم على الخدمة الاجتماعية العمالية متخصصون فيها لهم قدرة وكفاية تمكنهم من القيام بدورهم في تحقيق أهدافها، ولكي يستطيع الأخصائي الاجتماعي أن يقوم بدوره في الخدمات الاجتماعية العمالية يجب أن يتوافر لديه ما يلي:

- أن يكون لديه مهارات ترتبط بعمله كأخصائي اجتماعي ممثل المهارة في تكوين علاقات ناجحة مع العمال كأفراد وجماعات (عزالدين امين، 1974، ص108).

- أن يحصل على الحد الأدنى للتعليم الرسمي في الكليات والمعاهد وكذلك الخبرة الشخصية.

وتتلخص الخدمات الاجتماعية في مجالات الإسكان، المواصلات، الخدمات التثقيفية والتعليمية، الخدمات الصحية، الخدمات الرياضية والترويحية (عبد السلام حبيب سعد، 1974، ص310).

7- أساليب قياس الفعالية التنظيمية:

ترتب على غياب اتفاق على مفهوم موحد للفاعلية التنظيمية تعدد النماذج والطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقا للمعيار المستخدم في تحديد مستوى الفعالية، بحيث لا يوجد أسلوب موحد يلائم كل الظروف وكل المنظمات ولاكن تختلف الأساليب على

حسب وجهات نظر الدارسين، وحسب تخصصاتهم، وبالرغم من تعدد أساليب قياس الفعالية إلا إننا حاولنا حصرها فيما يلي:

7-1-1 أسلوب ديسلر:

يشير ديسلر "Declare" إلى أن هناك أربعة طرق لقياس الفعالية التنظيمية وتتمثل في:

7-1-1-1 طريقة "yachman and seasheore" يقترح الباحثان معياران أساسيان للفعالية:

- نجاح المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة التي يحتاجها.

- السيطرة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

7-1-2 Bass: حيث يقترح المعايير التالية:

- إلى أي مدى المنظمة منتجة ومربحة وتحافظ على نفسها.

- ما مدى أهمية وقيمة المنظمة بالنسبة لأفرادها.

- ما مدى أهمية وقيمة المنظمة وأهمية وقيمة أفرادها بالنسبة للمجتمع (حريم حسين،

ص40).

7-1-3 طريقة "Bennis"

وجد "بينس" نموذجا يسمى نموذج الصحة التنظيمية من اجل قياس الفعالية التنموية والذي يشمل المعايير التالية:

1- القدرة على التكيف.

2- الإحساس بالتطابق

3- القدرة على اختيار الحقيقة.

ويأخذ على أسلوب "bennis" الصحة التنظيمية لإغفاله لتكامل أجزاء التنظيم، هذا بالإضافة لإهماله لمقاييس الكمية للفعالية مثل الكفاءة والإنتاج، مما حد من القدرة العملية لاستخدام نموذجه (عبد الغني محمود علاء الدين، 2001، ص 467).

7-1-4- طريقة "جون مان برار سترو"

إن الطريقة التقليدية لقياس الفعالية مكلفة جدا ولا يمكن المقارنة، وكان الاتفاق دليل لقيمة الناتج المقدم للعملاء، ومدى تناسبه مع حاجاتهم وهذا يؤثر على المنظمة، مما جعل الاجتماعيين يركزون على قياس الحاجات لذلك أطلق عليه نموذج الحاجات، وهذه الأخيرة مهمة عند قياس العائد وخدمات السوق من خلال تقدير أي تقييم "جون مان برار سترو" للحاجات الذي أشار إلى 4 حاجات وهي:

1- الحاجة المعيارية: التي تعرف ببعض المعايير.

2- الإحساس بالحاجة الملموسة: والتي تشير إلى تصورات الناس التي لا تستخدم خدمة معينة.

3- الحاجة الدقيقة أو الواضحة: تشير إلى الحاجات المتكافئة والملائمة للطلب.

4- حاجات المقارنة: وتشير هذه الحاجات إلى الجماعات التي لا تحصل على الخدمة ولكن تتشابه هذه الجماعات للجماعات الأخرى (السروجي طلعت مصطفى، 2012، ص 461).

7-2- طريقة كابلاو:

وقد قدم "كابلاو" طريقة يمكن على أساسها تقييم الفعالية، حيث يبدو مختلفا تماما عن تلك الأساليب السابقة حيث يرتكز أسلوبه على أربعة عناصر وهي:

- الاستقرار: الذي يشمل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها.

- **التكامل:** ويعني قدرة المنظمة على تقادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.
- **رغبة العاملين:** والتي تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.
- **التحصيل:** وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها (بن نوار صالح، ص290).

7-3- طريقة ليكرت:

ساهم " ليكرت" منذ عام (1967) في دراسة مفهوم الفعالية عبر تحديده للعوامل المؤثرة في استمرارية الفعالية عبر الزمن، محددًا أيها بثلاثة متغيرات وهي:

- المتغيرات المسببة:

وهي تلك العوامل التي تؤثر في عملية التطوير بداخل المنظمة، وفي نتائجها وهي تمثل العوامل الداخلية الخاضعة لسيطرة المنظمة، والتي تتمثل بظروف العمل العامة مثل استراتيجيات القيادة، المهارات، السلوكيات، القرارات الإدارية، والسياسات وهيكل المنظمة.

- المتغيرات المتداخلة والوسيطية:

وتتمثل هذه العوامل وفقا لقياسات (ليكرت) بالظروف الداخلية والحالية السائدة في المنظمة، والتي عادة ما تعكس الالتزام بالأهداف، التحفيز، الروح المعنوية للعاملين، طبيعة الاتصالات داخل المنظمة، الصراع وأسلوب حل المشكلات.

- متغيرات النتيجة النهائية:

وهي تلك المتغيرات المعتمدة التي تتمثل في انجازات المنظمة، ففي عملية تقييم فاعلية التنظيم، يركز (90%) من المديرين على مقاييس المخرجات فقط.

وعادة ما تقاس فاعلية المديرين بصافي الربح، ولقد ركز العديد من الباحثين على المتغيرات الخاصة بالمخرجات في قياس الفعالية أمثال **willaim reddin and fred fidler** والذان أشارا على فاعلية المدير التي ينبغي قياسها من خلال المخرجات المتحققة والأرباح المتولدة (العنزي سعيد وآخرون، 2009، ص24).

8- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل بدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميما كبيرا إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف الغير رسمية؟.

- مشكلة الثبات عبر الزمان وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحكم إلى جانب ذلك صعوبة قياس المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع

لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لأخر أو من مؤسسة لأخرى.

- ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تنشئ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى (بوشلاغم حنان، 2016، صص 95-96).

إن هذه الصعوبات تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في: (بوفلجة غياث، 2015، ص 109).

- انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي إلى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل.

- انخفاض وسوء مستوى الإنتاج الذي يؤدي إلى سوء نوعية الإنتاج وارتفاع التكاليف، مدى رواج السلعة المنتجة، الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة.

إن تعدد المشاكل الاجتماعية والإنتاجية داخل التنظيمات هو حتما دليل على سوء فعاليتها، وهو ما يدفع إلى الاجتهاد في الكشف عن أسبابها الحقيقية، من أجل البحث عن الحلول المناسبة لها وكل هذه الأسباب تؤدي إلى ضرورة البحث عن خصائص وفعالية التنظيمات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن تعريف الفعالية التنظيمية تعدد واختلف باختلاف الباحثين والمفكرين حيث توجد مجموعة من المؤشرات والصور والعناصر لقياس الفعالية التنظيمية، ومع هذا نجد العديد من العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية، إلا أن هذه العوامل تسعى لان تكون فعالة وتحقق الأهداف التي وجدت من اجلها، فإن أي تنظيم وجد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.

- 1- الدراسة الإستطلاعية.
- 2- المجال الزمني والمكاني لإجراء الدراسة.
- 3- منهج الدراسة.
- 4- العينة وخصائصها.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- الخصائص السيكومترية للإستبيان.
- 7- الأساليب الإحصائية المستعملة.

تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي ضم مختلف الجوانب التي لها علاقة بموضوع الدراسة سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي بواسطته يتم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة وذلك من أجل التحقق من الفرضيات المقترحة في الدراسة إضافة إلى ذلك سوف يتم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية في كل جوانبها، تحديد المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة عليها في تحليل البيانات .

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي مرحلة أولية يتم فيها جمع المعلومات التي تساعدنا في صياغة الاستبيان وتهيئة أرضية البحث لإجراء الدراسة الأساسية.

1-1- أهداف الدراسة الإستطلاعية :

تهدف دراستنا الاستطلاعية إلى التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن إستخدامها في الدراسة الأساسية من حيث وضوح عبارتها وسلامة تعليماتها ودراسة خصائصها السيكومترية، ولتحقيق ذلك قمنا بالتواصل مع الجهات المسؤولة في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء نات إيراثن ولاية تيزي وزو بغرض الحصول على الموافقة الكتابية لإجراء الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، والتي نسعى من خلالها إلى:

- التعرف على مدى استخدام وسائل الرقمنة.
- التعرف على طريقة عمل الموظفين داخل الإدارة.
- التعرف على الصعوبات التي تواجهها البلدية في تطبيقها للرقمنة.

قمنا في هذه الدراسة الاستطلاعية بزيارة الميدان قصد جمع بعض المعلومات التي تساعدنا في صياغة الاستبيان وتهيئة أرضية البحث لإجراء الدراسة الأساسية وذلك في الفترة الممتدة بين 27 مارس 2025 إلى 05 أفريل 2025 وبعد الانتهاء من صياغة

الاستبيان قمنا بتوزيعه على خمسة أساتذة من قسم علم النفس بجامعة مولود معمري تيزي وزو لغرض التحكيم والتأكد من الصياغة الجيدة للبنود والتحقيق من صدقه وقد قدمت لنا تعديلات لبعض البنود من طرف الأساتذة المحكمين وهذا فيما يخص كل من البنود رقم (1، 14، 20) المتعلقة بالرقمنة، وكل من البنود و (9، 12، 26، 37، 38، 39) المتعلقة بالفعالية التنظيمية ، قمنا فيما بعد بتعديل البنود ثم قمنا بتوزيعه على عينة مكونة من (20) موظف في المجلس الشعبي البلدي الأريعاء نات إيراثن بولاية تيزي وزو لغرض التحقق من مدى صلاحيته وإمكانية تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية و بعد استرجاعنا لإجابات أفراد العينة قمنا بالتحقيق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

الجدول رقم (01): يمثل تعديل البنود المتعلقة بالرقمنة:

الرقم	البنود في صياغتها الأولى	البنود بعد تعديلها
1	تستخدم جهاز الكمبيوتر أو الهاتف في عملك اليومي.	ان استخدام تقنية الرقمنة يسهل أداء مهامك
14	تستخدم التطبيقات أو الأنظمة الرقمية للتسجيل أو متابعة الشكاوى.	يعاني المجلس الشعبي البلدي من نقص الكفاءات في الاعلام الالي
20	تستخدم الأنترنت للحصول تقارير أو مستندات متعلقة بالعمل	التحديثات المتكررة في البرامج الرقمية تعطل سير العمل

الجدول رقم (02): يمثل تعديل البنود المتعلقة بالفعالية التنظيمية .

البنود بعد تعديلها	البنود في صياغتها الأولى	الرقم
إستراتيجية المؤسسة تتماشى احتياجات السوق. السوق.	إستراتيجية المؤسسة تتماشى احتياجات السوق والمنافسة.	09
يعكس التخطيط الإستراتيجي رؤية المؤسسة بشكل واضح.	يعكس التخطيط الإستراتيجي رؤية ورسالة المؤسسة بشكل واضح.	12
يشعر الموظفون بأنهم على دراية بكافة التغيرات داخل البلدية.	يشعر الموظفون بأنهم على دراية بكافة التغيرات والتطورات داخل المؤسسة.	26
المسؤولين في البلدية منفتحون على الأفكار الجديدة .	المؤسسة تتحلى بالمرونة لتبني التغيرات الضرورية.	37
الفشل يعتبر فرصة للتعليم وليس عقبة.	الموظفون يشعرون أن التغيير لا يقتصر فقط على مستوى الإدارة العليا بل يشمل الجميع.	38
توجد رؤية واضحة تدعم الابتكار في المجلس الشعبي البلدي.	هناك مقاومة من بعض الأفراد اتجاه التغيير في المؤسسة.	39

2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود المكانية:

لقد تم إجراء هذه الدراسة في المجلس الشعبي البلدي الأربعة نات إيراثن أو البلدية الأم كما تدعى منذ القديم كونها تحتوي على عدة بلديات تابعة لها، وفيما يخص الحالة المدنية فمنذ نشأتها في عهد المستعمر الفرنسي عام (1873) إلى حد الآن وهي تابعة إداريا لدائرة الأربعة نات إيراثن، تقع بشارع عبان رمضان، بين مقر شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ومكتبة البلدية على بعد حوالي ثلاثون (30) كيلومتر من ولاية تيزي وزو.

تم تشييد مقرها الحالي في سنوات السبعينات، حيث تتكون مثلها مثل بلديات الجزائر من مختلف المصالح لخدمة الشعب موزعة على بنائتين.:

البنائية الأولى:

- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- الأمانة العامة.
- مصلحة لموارد البشرية والمالية .
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- المصلحة التقنية للبلدية
- مصلحة التنمية والترقية والإستثمار .

*البنائية الثانية :

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

- مكاتب مصالح الحالة المدنية.

وبعد قيامنا بزيارة ميدان الدراسة بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن - والإطلاع على هيكلها التنظيمي، والتواصل مع مسؤوليها بغية الحصول على المعلومات فيما يخص عدد المستخدمين بها حيث بلغ عدد هم وفقا للإحصائيات المقدمة لسنة 2024: (390) مستخدم ومستخدمة يعملون كمثبتين في مناصبهم بعقود عمل محددة وغير محددة بما فيهم 110موظف و موظفة.

2-2- الحدود الزمانية:

امتدت فترة إجرائنا للدراسة في المجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو من تاريخ (2025/03/27) إلى غاية (2025/05/02).

3- منهج الدراسة :

إن تعدد المواضيع أدى إلى تعدد المناهج واختلافها ولكن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدانه، والمنهج هو مجموعة من القواعد العامة الموضوعية من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم. لذلك يعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة العلمية أي أنه

الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة العلمية ، ويعرف بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، فأبي باحث يريد أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات و معلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كميًا وكيفيًا ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع الدراسة، وتماشيا مع طبيعة موضوع دراستنا فقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع متطلباتها الذي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتعليلها تعليلاً كافياً ودقيقاً لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، فالمنهج الوصفي يكشف على مدى وجود علاقة بين متغيري الرقمنة والفعالية التنظيمية.

4-مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

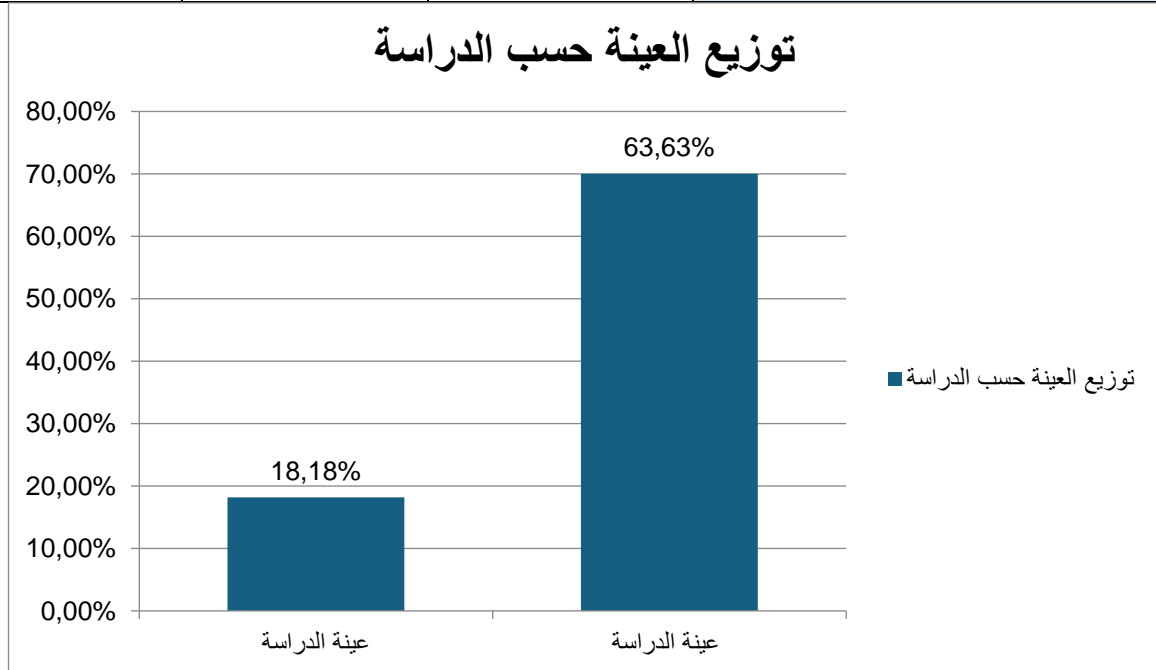
4-1-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل المجتمع الأصلي في عينة دراستنا، في مجموع المستخدمين الذين ينتمون إلى الطاقم الإداري المقدر بـ (110) إداري، قمنا باختيار عينة دراستنا التي تتكون من (70) موظف وموظفة بالطريقة القصدية وهو نوع من العينات الإحتمالية الغير عشوائية

ولقد إعتدنا على هذا النوع من العينات لكونها تتلائم مع غرض الدراسة الحالية من خلال إستهداف عينة تتوفر فيها صفات محددة وهي مجموعة من الموظفين الذين يستخدمون الرقمنة في عملهم وعلاقتها بتحقيق الفعالية داخل المجلس الشعبي البلدي .

جدول رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب الدراسة:

عينة الدراسة	عينة الدراسة	المجتمع الأصلي	العينة
الأساسية	الأولية		
70	20	110	المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن ولاية تيزي وزو
%63,63	% 18.18	%100	النسبة المئوية (%)



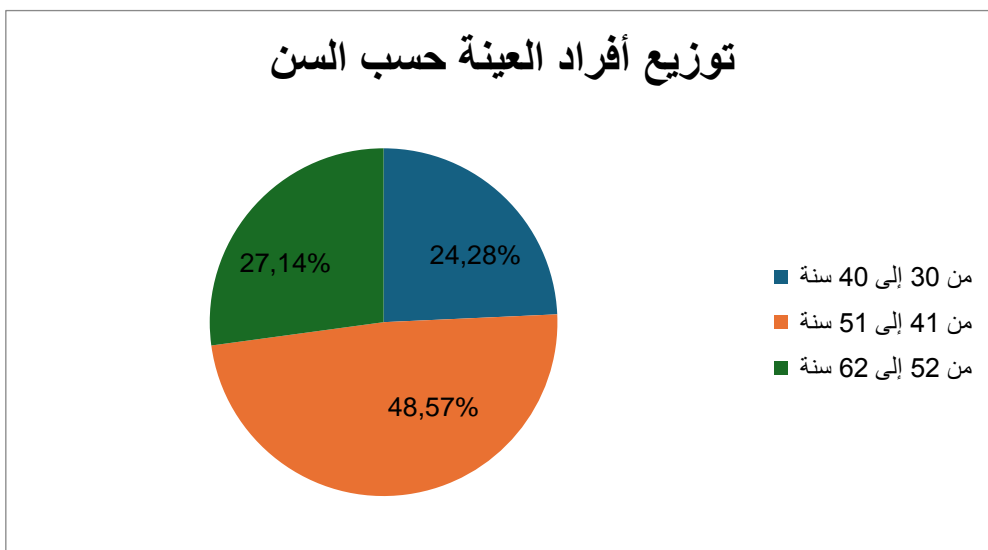
شكل رقم (01): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الدراسة

من خلال الجدول رقم (03) و الشكل رقم (01) نلاحظ أن عدد الموظفين في مجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن قد بلغ 110 أي ما يمثل 100% وهو المجتمع الأصلي، أما عند إجراء الدراسة الإستطلاعية وزعنا الإستبيان على 20 من أفراد العينة أي ما يمثل 18,18% أما في الدراسة الأساسية وزعنا استبيان على 70 فرد أي ما يمثل 63,63% من المجتمع الأصلي.

4-2- خصائص العينة:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 30 إلى 40 سنة	17	24.28%
من 41 إلى 51 سنة	34	48.57%
من 52 إلى 62 سنة	19	27.14%
المجموع	70	100%

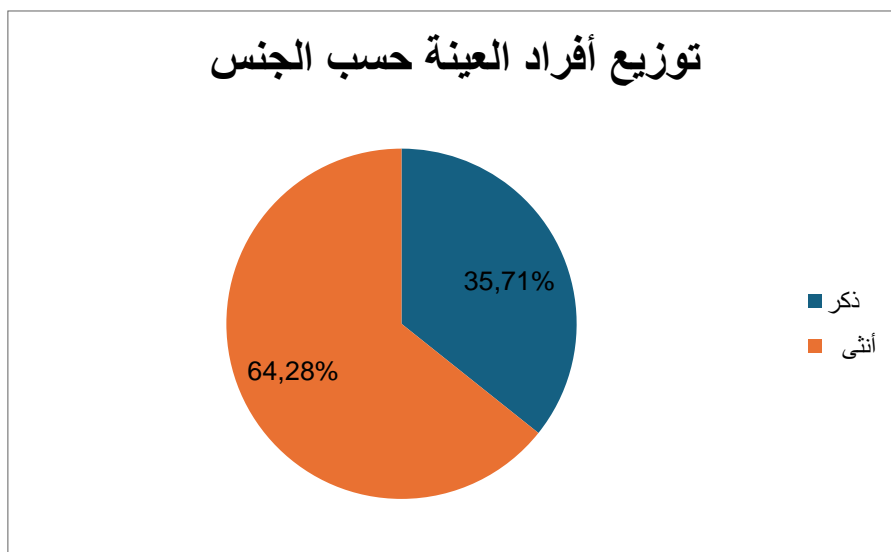


شكل رقم (02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول رقم(04) والشكل رقم (02) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 51 بنسبة 48.57%، وذلك راجع لرغبة المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي والاستقرار التنظيمي فإن المجلس الشعبي البلدي لا يشجع التقاعد المبكر، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 52 إلى 62 سنة فتقدر بـ 27.14%، و في الأخير لدينا الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة كأقل فئة تواجدا بحيث قدرت بـ 24.28%.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	25	35.71%
أنثى	45	64.28%
المجموع	70	100%

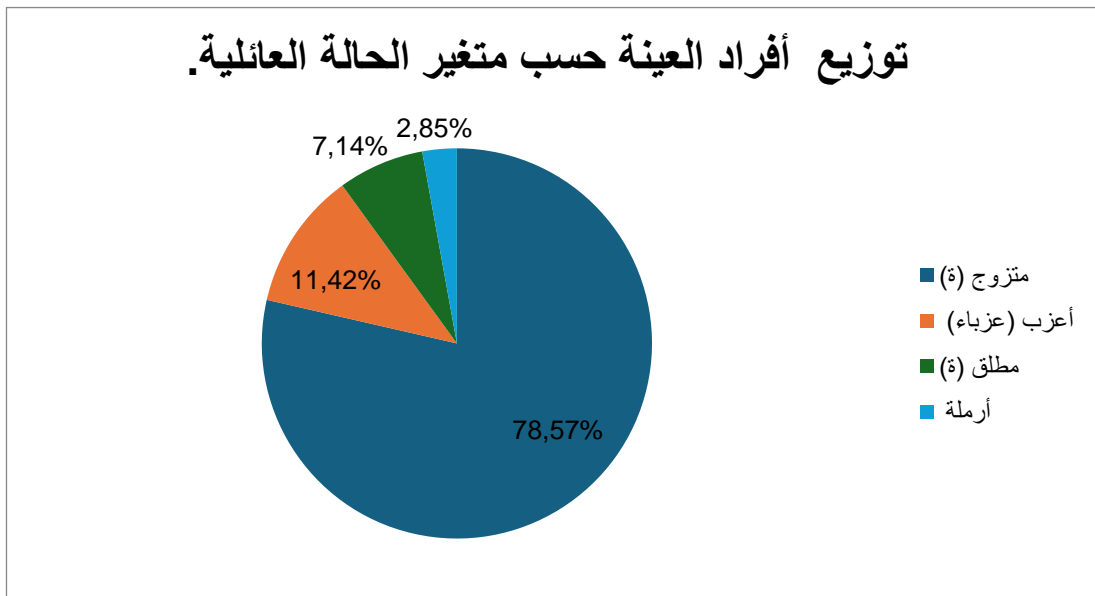


شكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تبين من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (03) أن أغلبية أفراد العينة من جنس إناث وذلك بنسبة 64.28% وذلك راجع لرغبة النساء في امتلاك مناصب تمتاز بالاستقرار مقارنة مع فئة الذكور الذين يرغبون في مناصب تمتاز بالحركة وهذا ما تبينه نسبة الذكور الذين يشغلون مناصب إدارية داخل المؤسسة بحيث تقدر بـ 35.71% وهي قليلة مقارنة بنسبة النساء.

الجدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية .

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
78.57%	55	متزوج (ة)
11.42%	8	أعزب (عزباء)
7.14%	5	مطلق (ة)
2.85%	2	أرملة
100%	70	المجموع



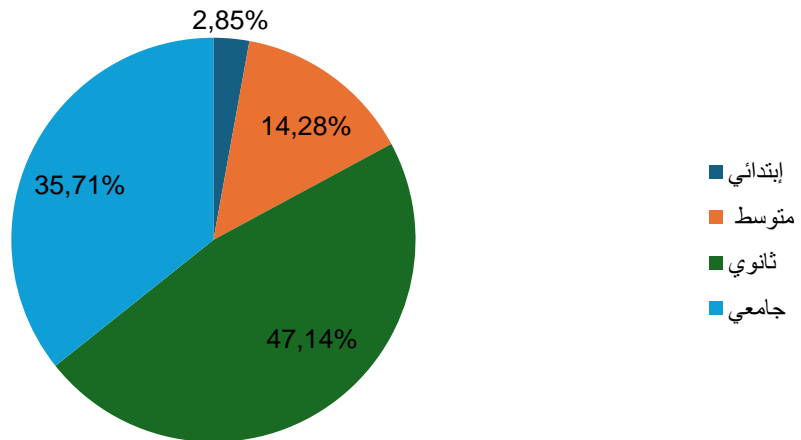
شكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يتضح من خلال الجدول رقم(06) والشكل رقم(04) أن فئة المتزوجين كانت الأكثر تواجدا حيث بلغت %78.57 وهذا راجع لتفضيل المؤسسة توظيف المتزوجين كونهم يتحملون المسؤولية أكثر في أداء عملهم مقارنة مع العزاب، وهذا ما نلاحظه من خلال إنخفاض نسبة الأفراد العزاب في المؤسسة ،حيث تقدر بـ %11.42 و من ثم تأتي الفئة المطلقة وتقدر نسبتهم بـ %7.14 وفي الأخير نجد فئة الأرامل كأقل فئة متواجدة حيث تقدر بـ %2.85

جدول رقم(07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	2	%2.85
متوسط	10	%14.28
ثانوي	33	%47.14
جامعي	25	%35.71
المجموع	70	%100

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

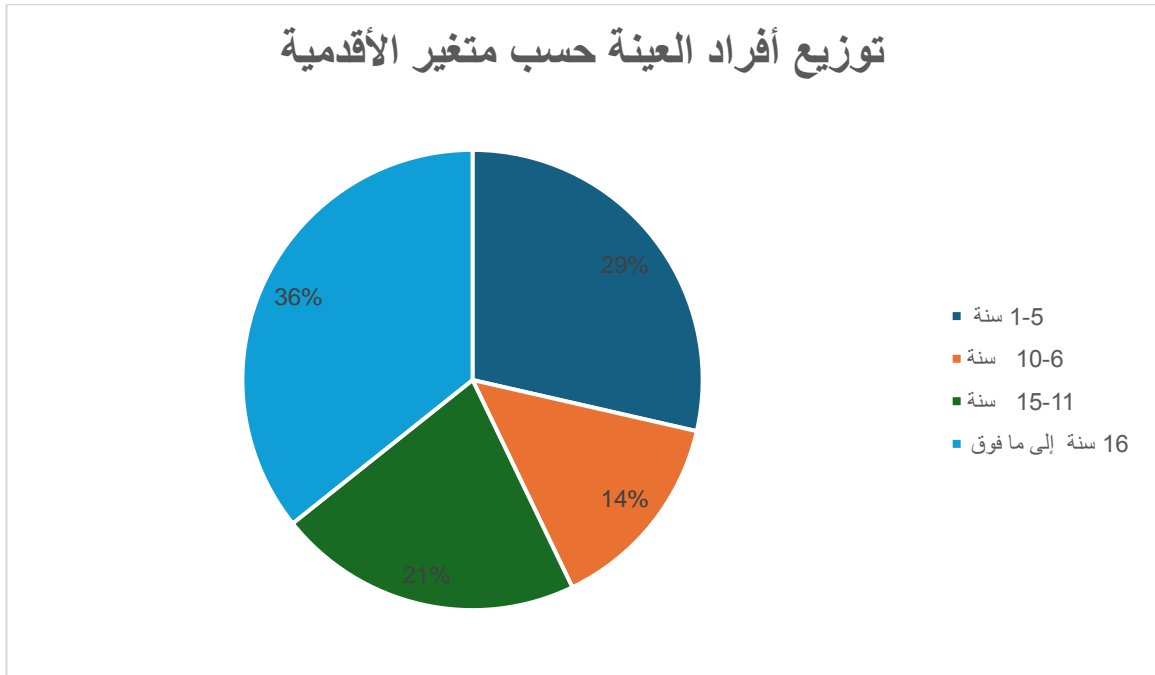


شكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة من المستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم 47.14%، لذا تعتبر هذه الفئة هي العمود الفقري للمجلس الشعبي فقد تم التركيز على تأهيلها الرقمي وتوظيفها بفعالية داخل الهيكل، ثم تأتي بعدها فئة الأفراد الذين يملكون مستوى جامعي و قد بلغت نسبتهم 35.71% ، و من ثم فئة الأفراد ذو المستوى المتوسط وقد بلغت نسبتهم 14.28%، وفي الأخير لدينا الفئة الأقل تواجدا في المناصب الإدارية وهي الفئة ذات المستوى الإبتدائي وقد بلغت نسبتهم 2.85% وذلك راجع لحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذات الكفاءة و المستوى المطلوب.

جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
1-5 سنة	20	28.57%
6-10 سنة	10	14.28%
11-15 سنة	15	21.42%
16 سنة إلى ما فوق	25	35.71%
المجموع	70	100%



شكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يتضح من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (06) أن فئة 16 سنة وما فوق من الأقدمية في العمل تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ 35.71% وهذا راجع إلى وجود استقرار للعمال في مناصبهم بسبب حفاظ المؤسسة على ثروتها البشرية كونها تمتلك الخبرة الكافية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ومن ثم تأتي فئة الأفراد الذين يملكون أقدمية من سنة إلى خمس سنوات حيث بلغت نسبتهم 28.57% و بعد ذلك نجد الفئة التي تمتلك من إحدى عشر إلى خمسة عشر سنة من الأقدمية بنسبة 21,42% وفي الأخير نجد فئة الأفراد ذو الأقدمية التي تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات تقدر نسبتها بـ 14.28%.

5- أدوات جمع البيانات:

5-1- الملاحظة:

هي عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك والظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية و متابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتتبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته (عبيدات محمد وآخرون، 1999، ص 73).

بالإعتماد على هذه الأداة قمنا بالتوجه إلى بعض الأقسام الإدارية في المجلس الشعبي البلدي لنراقب مدى تطبيقهم لرقمنة الخدمات ، فلاحظنا وجود إستخدام جيد للرقمنة من طرف الموظفين مما أدى إلى تقليل طوابير الإنتظار الطويلة وتخفيف الضغط على العمال وتسهيل أرشفة وتخزين الوثائق إلكترونيا.

5-2- الاستبيان:

5-2-1- تعريف الإستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه إحدى الوسائل الشائعة الإستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين. ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة)، حيث يطلب منهم الإجابة عليها

وإرجاعها إلى الباحث (محمد المغربي كامل، 2006، ص 135).

5-2-2- وصف الإستبيان:

اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان الذي يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحوث العلمية نظراً لسهولة العمل به ومعالجة البيانات المتحصل عليها، و هي الأداة التي تنطبق أكثر على ميدان دراستنا، ولقد اشتمل الاستبيان المخصص للدراسة على ثلاث أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة كالسن، الجنس، الحالة العائلية المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل.

الجزء الثاني: ويشمل مجموعة من الأسئلة حول الرقمنة موجهة الموظفين في المجلس الشعبي البلدي ويتكون من (20) بند .

الجزء الثالث : و يشمل مجموعة من الأسئلة حول الفعالية التنظيمية موجهة إلى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي ويتكون من(39) بند موزعة على ثلاثة أبعاد وهي :

البعد الأول : خاص بالتخطيط الإستراتيجي، ويتكون من (13) بند تحمل الأرقام (1، 2،

3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13)

البعد الثاني : يتعلق بالتواصل الداخلي ويتكون من (13) بند تحمل الأرقام (14، 15، 16،

17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26)

البعد الثالث : خاص بالإبتكار، ويتكون من (13) بند تحمل الأرقام (27، 28، 29، 30،

31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39).

5-2-3- تنقيط الإستبيان:

لقد اعتمدنا في تنقيط هذا الإستبيان على مقياس ليكرت الرباعي المتمثل في العبارات

التالية:

الجدول رقم (09): يوضح سلم تنقيط الإستبيان حسب سلم ليكرت الرباعي:

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التنقيط	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على البند الإيجابي للاستبيان

5-2-4- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

اعتمدنا من دراستنا على نحو التالي :

5-2-4-1- صدق المحكمين:

يعرف الصدق على أنه مدى استطاعة أداة إجراءات القياس قياس ما هو مطلوب

(رجاء محمد ، أبو السلام، 2006، ص 150) ، قمنا بعرض الإستبيان في صورته الأولية

على مجموعة من الأساتذة المحكمين الموجودة أسماءهم في قائمة الملاحق من تخصص

علم النفس عمل وتنظيم، والذين بدورهم قاموا بإبداء ملاحظاتهم حول محاور وبنود الاستبيان

وقد وجهونا لحذف بعضها وتعديل الأخرى وهذا من حيث وضوحها وسلامتها اللغوية وفي

الأخير تم الإجماع على تصحيح الاستبيان ووضعه في شكله النهائي وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة ليقاس ما صمم لأجله. (أنظر الملحق رقم (02)).

5-2-4-2- الخصائص السيكومترية للإستبيان الخاص بالرقمنة:

تم حساب صدق و ثبات الاستبيان الخاص بالمتغير المستقبل (الرقمنة):

جدول رقم (10): الصدق والثبات لإستبيان الرقمنة

المتغير	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة معامل الصدق الذاتي	قيمة الثبات	معامل الصدق الذاتي بالجزر التربيعي
الرقمنة	20	20	0.92	0.95	0.95

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V20

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معلومات ثبات ألفا كرونباخ للإستبيان الخاص بالرقمنة قدرت بـ (0.92) ، أما بالنسبة للصدق الذاتي بالجزر التربيعي فقد قدرت بـ (0,95) ، مما يدل على أن الاستبيان الخاص بالرقمنة على درجة كبيرة من الصدق ، وهذا ما يسمح لنا القول أن بنود هذا الاستبيان تقيس حقيقة ما أعدت من أجله.

5-2-4-3- الخصائص السيكومترية للإستبيان الخاص بالفعالية التنظيمية :

تم حساب صدق وثبات الاستبيان الخاص بالمتغير التابع الفعالية التنظيمية وأبعاده :

جدول رقم (11): يمثل صدق وثبات إستبيان الخاص بالفعالية التنظيمية و أبعاده:

المتغير	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة معامل الصدق الذاتي	قيمة الثبات ألفا كرومباخ
التخطيط الإستراتيجي	13	20	0.97	0.96
التواصل الداخلي	13		0.95	0.92
الإبتكار	13		0.96	0.93
المحور ككل	39		0.95	0.92

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V20

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ نتائج الصدق والثبات باستعمال معامل الارتباط ألفا

كرومباخ والصدق الذاتي بالجزر التربيعي حيث:

- بلغت نتيجة معامل الثبات ألفا كرومباخ بالنسبة للمحور الأول للمتغير التابع الذي يتمثل

في التخطيط الإستراتيجي 0,96 أما بالنسبة للصدق الذاتي بالجزر التربيعي فقد قدر ب

0,97، أما بالنسبة للمحور الثاني المتمثل في التواصل الداخلي فقد قدرت نتيجة معامل

الثبات ألفا كرومباخ الخاصة به ب 0.92 أما الصدق الذاتي بالجذر التربيعي فقد قدر ب 0.95 ، أما المحور الثالث المتمثل في الابتكار فقد قدرت نتيجة معامل الثبات ألفا كرومباخ الخاصة به 0.93 و الصدق الذاتي بالجذر التربيعي قد بلغت نتيجته 0.96 ، أما بالنسبة لمحور الفعالية التنظيمية ككل بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ الخاصة به 0.92 والصدق الذاتي بالجذر التربيعي قدر ب 0.95 .

6- الأساليب الإحصائية المستعملة :

لقد تم استعمال العديد من الطرق والأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية **spss v20** نذكر منها :

***المتوسط الحسابي** : يحسب مدى تماثل واعتدال سلوكيات أفراد العينة فإن كان مرتفع دل ذلك على قيم كثيرة مرتفعة و إن كان منخفض فهذا يدل على وجود قيم صغيرة عن طريق مقارنة توسطها الحسابي.

-**الانحراف المعياري** : يستعمل من أجل حساب إجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود الاستبيان و محاوره.

- **ألفا كرونباخ** : الذي ساعدنا في معرفة مدى ثبات وصدق أداة الدراسة.

***معامل ارتباط بيرسون** : تم إستعماله للكشف على العلاقة الموجودة بين الرقمنة والفعالية التنظيمية.

*النسبة المئوية : هي أداة من أدوات الإحصاء الزمني حيث يتم الاعتماد عليها لتحويل البيانات إلى نتائج كمية ذات معنى ودلالة إحصائية كما تساعد على التعرف على الخصائص الديموغرافية.

مجموع التكرارات $\times 100$

النسبة المئوية :

عدد أفراد العينة

* التكرارات : التكرار هو عدد المرات التي تكرر فيها الظاهرة أو مشاهدة معينة فمثلا إذا كان المتغير يتعلق بالجنس (ذكر أو أنثى)، فالتكرار يعني في هذه الحالة عدد الذكور وعدد الإناث الخاص بمجتمع الدراسة أو العينة المختارة ، ويستعمل التكرار بشكل أساسي في حالة المقاييس الإسمية مثل الأسئلة المتعلقة بالجنس، المستوى التعليمي، كما يمكن استخدامه في المقاييس التفاضلية مثل الأسئلة التي يتطلب فيها من المبحوث إبداء رأيه حول موضوع معين ويطلب منه الإجابة على ذلك ضمن خيارا نترج من مواقف بشدة إلى غير موافق بشدة (محمد، 1999، ص 177).

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1. الإحصاء الوصفي حول متغيرات الدراسة
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
5. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

تمهيد:

بعدما أن تعرضنا في الفصل السابق الاجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الحالية من خلال تحديد المنهج المتبع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها وكذا الخصائص السيكو مترية لأداة القياس، سنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض الإجابات الكمية لأفراد العينة ومعالجتها إحصائيا باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وذلك من اجل تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها على ضوء ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري.

1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1-1- الإحصاء الوصفي حول متغير الرقمنة: حيث سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرقمنة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول (12) التالي:

جدول رقم (12) يمثل الإحصاء الوصفي لمتغير الرقمنة.

درجة الموافقة							العبارات
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
متغير الرقمنة							
1	0.71	3.49	3	0	27	40	ك
			4.3	0	38.6	57.1	%
4	0.80	3.24	4	4	33	29	ك
			5.7	5.7	47.1	41.4	%
4	0.92	3.24	6	5	25	34	ك
			8.6	7.1	35.7	48.6	%
3	0.89	3.30	3	11	18	38	ك
			4.3	15.7	25.7	54.3	%
2	0.88	3.37	2	13	12	43	ك
			2.9	18.6	17.1	61.4	%
10	0.92	2.91	6	15	28	21	ك
			8.6	21.4	40	30	%
12	1.06	2.71	10	22	16	22	ك
			14.3	31.4	22.9	31.4	%
5	0.96	3.14	7	7	25	31	ك
			10	10	35.7	44.3	%

11	0.92	2.84	5	21	24	20	ك	9- تسهل الرقمنة التنسيق بين أقسام المجلس الشعبي البلدي
			7.1	30	34.3	28.6	%	
15	0.87	2.57	7	27	25	11	ك	10- تعتبر الرقمنة أداة ضرورية لتطوير الإدارة المحلية
			10	38.6	35.7	15.7	%	
15	0.98	2.57	13	16	29	12	ك	11-توجد مقاومة من بعض العمال حول توجه المجلس الشعبي نحو التغيير الرقمي
			18.6	22.9	41.4	17.1	%	
16	1.03	2.44	14	25	17	14	ك	12-تساهم الرقمنة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين
			20	35.7	24.3	20	%	
13	0.90	2.63	7	25	25	13	ك	13-الانقطاعات المتكررة في الانترنت تؤثر على العمل الرقمي
			10	35.7	35.7	18.6	%	
5	1.04	3.14	9	6	21	34	ك	14-يعاني المجلس الشعبي البلدي من نقص الكفاءات في الاعلام الالي
			12.9	8.6	30	48.6	%	
9	1.08	2.93	11	10	22	27	ك	15- المواطنون يفضلون التعامل الرقمي على المعاملات الورقية.
			15.7	14.3	31.4	38.6	%	
6	0.95	3.07	5	14	22	29	ك	16- تشعر بالثقة اتجاه الرقمنة
			7.1	20	31.4	41.4	%	
7	1.12	3.04	12	6	19	33	ك	17- قللت الرقمنة من حجم الأعمال الورقية
			17.1	8.6	27.1	47.1	%	
8	1.09	3.00	10	11	18	31	ك	18- النظام الرقمي بحاجة إلى التطوير المستمر
			14.3	15.7	25.7	44.3	%	
8	1.03	3.00	7	16	17	30	ك	19- ضعف الموارد المالية يعيق تطوير الرقمنة
			10	22.9	24.3	42.9	%	
14	0.87	2.61	5	30	22	13	ك	20- التحديثات المتكررة في البرامج الرقمية تعطل سير العمل
			7.1	42.9	31.4	18.6	%	
	0.95	2.96	المتغير: الرقمنة					

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن العبارة رقم 1 والتي هي " إن استخدام تقنية الرقمنة يسهل أداء مهامك" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.49) و انحراف معياري (0.71)، ثم تليها العبارة 5 "تساهم الرقمنة في بروز الشفافية في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.37) وانحراف معياري قدر بـ (0.88) وتليها العبارة رقم 4 " تجد أن استخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء البشرية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قدر بـ (0.89)، ثم تأتي بعدها العبارتين رقم 2 و 3 وهما "تعتبر أن الرقمنة وسيلة تساهم في تسريع إجراءات العمل" و "تعتبر أن الرقمنة تساهم في تحسين تنفيذ المهام" في نفس المرتبة وهي الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ: (3.24) وانحراف معياري قدر بـ (0.80) بالنسبة للعبارة رقم 2 وبـ (0.92) بالنسبة للعبارة رقم 3، ثم تليها العبارتين رقم 8 و 14 في المرتبة الخامسة واللتين جاءتتا كما يلي "تساهم الرقمنة في التقليل من البيروقراطية داخل المجلس الشعبي البلدي و "يعاني المجلس الشعبي البلدي من نقص الكفاءات في الاعلام الالي " وذلك بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.14) وانحراف معياري قدر بـ (0.96) بالنسبة للعبارة رقم 8 وبـ: (1.04) بالنسبة للعبارة رقم 14، تليها العبارة رقم 16 "تشعر بالثقة تجاه الرقمنة" التي جاءت في المرتبة رقم 6 حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3.07) وانحراف معياري قدر بـ (0.95)، ثم العبارة رقم 17 والتي جاءت كما يلي "قللت الرقمنة من حجم الأعمال الورقية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.04) وانحراف معياري بلغ (1.12)، وجاءت العبارتين

رقم 18 و 19 "النظام الرقمي بحاجة إلى التطوير المستمر" و"ضعف الموارد المالية يعيق تطوير الرقمنة" في نفس المرتبة وهي الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب (3.00) أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر ب (1.09) بالنسبة للعبارة رقم 18 ، وب (1.03) بالنسبة للعبارة رقم 19، بعدهما تأتي العبارة رقم 15 في المرتبة التاسعة وهي كما يلي "المواطنون يفضلون التعامل الرقمي على المعاملات الورقية" وذلك بمتوسط حسابي: (2.93) وانحراف معياري: (1.08)، ثم العبارة رقم 6 "تستخدم الانترنت للحصول على مستندات متعلقة بالعمل" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري قدره: (0.92)، بعدها نجد العبارة رقم (9) "تسهل الرقمنة التنسيق بين الأقسام المختلفة في المجلس الشعبي" في المرتبة الحادية عشر حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.84) وانحرافها المعياري (0.92)، ثم تليها العبارة رقم 7 والتي احتلت المرتبة الثانية عشر "تستمر الرقمنة في تغيير أساليب العمل في المجلس الشعبي" بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.06)، ثم لدينا العبارة رقم 13 " الانقطاعات المتكررة في الانترنت تؤثر على العمل الرقمي" في المرتبة الثالثة عشر حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.63) وانحرافها المعياري (0.90)، بعدها نجد العبارة رقم 20 في المرتبة الرابعة عشر "التحديات المتكررة في البرامج الرقمية تعطل سير العمل" وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.61) وانحراف معياري قدره (0.87)، تليها العبارتين رقم 10 و 11 "تعتبر الرقمنة أداة ضرورية لتطوير الإدارة المحلية" و"توجد مقاومة من بعض العمال حول توجه المجلس الشعبي نحو التغيير الرقمي" في نفس المرتبة وهي المرتبة الخامسة عشر

بمتوسط حسابي يتمثل في (2.57) ويا انحراف معياري بلغ (0.87) بالنسبة للعبارة رقم 10، أما بالنسبة للعبارة رقم 11 فقد بلغ (0.98)، وفي الأخير نجد العبارة رقم 12 " تساهم الرقمنة في تحسين مستوي الخدمات المقدمة للمواطنين" في المرتبة السادسة عشر وهي الأخيرة بمتوسط حساب قدره (2.44) وانحراف معياري قدره (1.03)، أما

متغير الرقمنة ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.96) وانحرافه المعياري قدر ب: (0.95).

1-2-1 الإحصاء الوصفي حول متغير الفعالية التنظيمية: حيث سنقوم بعرض الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محاور الفعالية التنظيمية.

1-2-1-1 الإحصاء الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التخطيط الاستراتيجي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) التالي:

جدور رقم (13) يمثل الإحصاء الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي

درجة الموافقة							العبارات
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
محور التخطيط الاستراتيجي							
5	0.98	2.84	6	22	19	23	ك
			8.6	31.4	27.1	32.9	%
4	0.95	3.07	12	36	20	2	ك
			17.1	51.4	28.6	2.9	%

13	0.74	2.17	6	11	25	28	ك	3- يتم مراجعة وتحديث الاستراتيجية بشكل دوري
			8.6	15.7	35.7	40	%	
8	0.92	2.53	12	18	31	9	ك	4- التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحليلا دقيقا للبيئة الداخلية
			17.1	25.7	44.3	12.9	%	
12	0.62	2.24	7	39	24	0	ك	5- توجد آلية واضحة للتواصل بين جميع الأهداف المعنية بالتخطيط الاستراتيجي.
			10	55.7	34.3	0	%	
10	0.70	2.36	8	30	31	1	ك	6- يتم تحديد مؤشرات الأداء الواضحة لقياس تقدم تنفيذ الاستراتيجيات
			11.4	42.9	44.3	1.4	%	
7	0.86	2.66	7	21	31	11	ك	7- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام
			10	30	44.3	15.7	%	
1	0.81	3.46	2	8	16	44	ك	8- يتم تدريب الموظفين على فهم وتطبيق الخطط الاستراتيجية
			2.9	11.4	22.9	62.9	%	
11	0.84	2.30	15	21	32	2	ك	9- استراتيجية المؤسسة تتماشى مع احتياجات السوق
			21.4	30	45.7	2.9	%	
9	0.82	2.44	3	45	10	12	ك	10- توجد تقنيات مناسبة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي
			4.3	64.3	14.3	17.1	%	
3	0.76	3.10	17	29	24	0	ك	11- التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ قرارات أكثر وضوحا ودقة
			24.3	41.4	34.3	0	%	
6	1.07	2.73	11	19	18	22	ك	12- يعكس التخطيط الاستراتيجي رؤية المؤسسة بشكل واضح
			15.7	27.1	25.7	31.4	%	
2	1.02	3.31	5	14	5	46	ك	13- هناك متابعة دقيقة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة المتاحة
			7.1	20	7.1	65.7	%	
	0.85	2.70	محور الأول: التخطيطي الاستراتيجي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss v20

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نجد أن العبارة رقم 8 "يتم تدريب الموظفين على فهم تطبيق الخطط الاستراتيجية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.46) وانحراف معياري (0.81)، ثم تليها العبارة رقم 13 "هناك متابعة دقيقة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة المتاحة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (1.02)، وتليها العبارة رقم 11 "التخطيط الاستراتيجي يساعدني في اتخاذ قرارات أكثر وضوحاً" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.10) وانحراف معياري قدر بـ (0.76)، ومن ثم تليها العبارة رقم (2) "الإدارة العليا تشارك بفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري قدر بـ (0.95)، وتليها العبارة رقم (1) "يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الطويلة المدى للبلدية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.84) وانحراف معياري قدر بـ (0.98)، تأتي العبارة رقم (12) "يعكس التخطيط الاستراتيجي رؤية المؤسسة بشكل واضح" بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.07) وتليها العبارة رقم 7 "يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.66) وانحراف المعيارى قدر بـ (0.86)، وكذلك تأتي العبارة رقم 4 "التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.62)، وحينها تأتي العبارة رقم (10) "توجد تقنيات مناسبة لدعم عملية التخطيط

الاستراتيجي" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف المعياري (0.82) وتليها العبارة رقم (6) "يتم تحديد مؤشرات الأداء الواضحة لقياس تقديم تنفيذ الاستراتيجيات" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي المقدر بـ (2.36) وانحراف المعياري المقدر بـ (0.70) وحينها تأتي العبارة رقم (9) "استراتيجية المؤسسة تتماشى مع احتياجات السوق" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري قدره (0.84)، وتليها العبارة رقم (5) "توجد آلية واضحة للتواصل بين جميع الأهداف المعنية بالتخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ (2.24) وانحراف المعياري قدر بـ (0.62) وفي النهاية نجد العبارة رقم 3 "يتم مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بشكل دوري" في المرتبة الثالثة عشر وهي الأخيرة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2.17) وانحرافها المعياري قدر بـ (0.74) أما محور "التخطيط الاستراتيجي" ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.70) وانحرافه المعياري قدر بـ (0.85).

1-2-2- الإحصاء الوصفي لمحور التواصل الداخلي:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التواصل الداخلي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) يمثل الإحصاء الوصفي لمحور التواصل الداخلي:

درجة الموافقة								العبارات
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة		
محور التواصل الداخلي								
1	0.62	3.43	0	5	30	35	ك	14. يتم التواصل بشكل واضح بين مختلف الأقسام في البلدية
			0	7.1	42.9	50	%	
10	0.86	2.20	18	22	28	2	ك	15. يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين الموظفين
			25.7	31.4	40	2.9	%	
2	0.88	3.09	8	0	40	22	ك	16. توجد قنوات فعالة للتواصل الداخلي
			11.4	0	57.1	31.4	%	
8	1.00	2.53	14	17	27	12	ك	17. يتم توفير معلومات كافية للموظفين بشأن التوجهات الاستراتيجية للبلدية
			20	24.3	38.6	17.1	%	
3	0.78	3.07	5	4	42	19	ك	18. تستخدم التكنولوجيا بشكل مناسب لتحسين التواصل الداخلي
			7.1	5.7	60	27.1	%	
11	0.65	2.03	14	40	16	0	ك	19. التواصل بين الفرق المختلفة في البلدية يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة
			20	57.1	22.9	0	%	
7	1.05	2.63	12	20	20	18	ك	20. هناك تنسيق جيد بين الإدارات المختلفة لضمان سير العمل بسلاسة
			17.1	28.6	28.6	25.7	%	
6	0.76	2.77	2	24	32	12	ك	21. يتم اشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تؤثر على العمل اليومي
			2.9	34.3	45.7	17.1	%	
4	0.83	3.00	6	6	40	18	ك	22. يوجد تفاعل مستمر بين

			8.6	8.6	57.1	25.7	%	الموظفين والإدارة بشأن المهام
4	0.61	3.00	2	4	49	15	ك	23. يعكس التواصل الداخلي
			2.9	5.7	70.0	21.4	%	ثقافة المؤسسة الايجابية
11	0.56	2.03	7	57	3	3	ك	24. يتم التعامل مع أي اعتراضات
			10	81.4	4.3	4.3	%	حول التوصل الداخلي بشكل سريع
5	0.95	2.86	12	1	42	15	ك	25. يتم استخدام الاجتماعات
			17.1	1.4	60	21.4	%	بشكل فعال لنقل المعلومات بين الموظفين
9	0.89	2.47	11	23	28	8	ك	26. شعور الموظفين بأنهم على
			15.7	32.8	40	11.4	%	دراية بكافة التغيرات داخل المؤسسة
	0.80	2.70	محور الثاني: تواصل داخلي					

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v20

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نجد أن العبارة رقم (14) "يتم التواصل بشكل واضح بين مختلف الأقسام في البلدية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.43) وانحراف معياري (0.62)، ثم تليها العبارة رقم (16) "توجد قنوات فعالة للتواصل الداخلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (0.88) وتليها العبارة رقم 18 "تستخدم التكنولوجيا بشكل مناسب لتحسين التواصل الداخلي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.07) وانحراف المعياري (0.78)، ومن ثم تليها العبارتين رقم (22) و(23) "يوجد تفاعل مستمر بين الموظفين والإدارة بشأن المهام"

و"يعكس التواصل الداخلي ثقافة المؤسسة الإيجابية" في نفس المرتبة وهي الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.00) وانحراف معياري للعبارة رقم (22) قدر بـ (0.83)، أما الانحراف المعياري للعبارة رقم (23) قدر بـ (0.61)، وحينها تأتي العبارة رقم (25) 'يتم استخدام الاجتماعات بشكل فعال لنقل لمعلومات بين الموظفين' في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.86) وانحراف معياري قدره (0.95)، وتأتي العبارة رقم (21) " يتم اشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تؤثر على العمل اليومي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ: (2.77) وانحراف المعياري قدر بـ (0.76)، وتليها العبارة رقم (20) "هناك تنسيق جيد بين الإدارات المختلفة لضمان سير العمل بسلامة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.63) وانحراف المعياري قدر بـ (1.05)، وتليها العبارة رقم (17) "يتم توفير معلومات كافية للموظفين بشأن التوجهات الاستراتيجية للبلدية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.53) وانحراف المعياري قدر بـ (1.00) وبعدها تأتي العبارة رقم (26) "شعور الموظفين بأنهم على دراية بكافة التغيرات داخل المؤسسة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.47) وانحراف المعياري قدر بـ (0.89) وتليها العبارة رقم (15) "يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين الموظفين" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.20) وانحراف معياري قدر بـ (0.86) وفي النهاية نجد العبارتين (19) و(24) "التواصل بين الفرق المختلفة في البلدية يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة" و "يتم التعامل مع الاعتراضات حول التواصل الداخلي بشكل سريع" في نفس المرتبة وهي الحادية عشر

بمتوسط حسابي قدر بـ (2.03) وانحراف المعياري قدر بـ (0.65) للعبارة رقم (19) أما العبارة رقم (24) باغ انحرافها المعياري قدر بـ (0.56)، أما بالنسبة لمحور "التواصل الداخلي" ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.70) وانحرافه المعياري قدر بـ (0.80).

1-2-3- الإحصاء الوصفي لمحور الابتكار:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة ،وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابتكار توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (15)

جدول رقم (15) يمثل الإحصاء الوصفي لمحور الابتكار

العبارات							
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لاأوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
محور الابتكار							
2	0.94	2.74	10	12	34	14	ك
			14.3	17.1	48.6	20	%
8	1.06	2.36	18	22	17	13	ك
			25.7	31.4	24.3	18.6	%
4	1.06	2.50	14	23	17	16	ك
			20	32.9	24.3	22.9	%

13	0.84	2.09	18	32	16	4	ك	30. توجد خطة استراتيجية واضحة لدعم الابتكار داخل البلدية
			25.7	45.7	22.9	5.7	%	
5	1.11	2.49	16	22	14	18	ك	31. الإدارة تدعم بشكل فعال عمليات الابتكار داخل البلدية
			22.9	31.4	20	25.7	%	
10	0.85	2.23	14	31	20	5	ك	32. يتم تدريب الموظفين على تطوير مهاراتهم الإبداعية
			20	44.3	28.6	7.1	%	
11	1.15	2.17	26	21	8	15	ك	33. الموظفون يشاركون في اتخاذ قرارات تتعلق بالابتكار
			37.1	30	11.4	21.4	%	
30	0.88	2.63	6	27	24	13	ك	34. توجد بيئة عمل تشجع على الابتكار
			8.6	38.6	34.3	18.6	%	
12	0.98	2.14	21	26	15	8	ك	35. هناك تحفيز مستمر للموظفين لتقديم حلول ابتكارية للمشاكل اليومية
			30	37.1	21.4	11.4	%	
9	0.99	2.24	19	24	18	9	ك	36. الابتكار يعتبر جزءا أساسيا من ثقافة البلدية
			27.1	34.3	25.7	12.9	%	
7	0.90	2.39	13	24	26	7	ك	37. المسؤولون في البلدية منفتحون على الأفكار الجديدة
			18.6	34.3	37.1	10	%	
6	0.88	2.47	7	34	18	11	ك	38. الفشل يعتبر فرصة للتعليم وليس عقبة
			10	48.6	25.7	15.7	%	
1	1.13	2.76	11	22	10	27	ك	39. توجد رؤية واضحة تدعم الابتكار في البلدية
			15.7	31.4	14.3	38.6	%	
	0.98	2.40	المحور الثالث: الإبتكار					

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v20

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نجد أن العبارة رقم (39) "توجد رؤية واضحة تدعم

الابتكار في البلدية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.76) وانحراف

المعياري قدر بـ (1.13) ثم تليها العبارة رقم (27) " الموظفين يشعرون بالراحة في تقديم أفكارهم الابتكارية" في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي قدر بـ (2.74) وانحراف المعياري قدر بـ (0.94) وتليها العبارة رقم (34) " توجد بيئة عمل تشجع على الابتكار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.63) وانحراف معياري قدره (0.88) وبعدها تأتي العبارة رقم (29) "يتم تشجيع الابتكار بشكل دوري لتحسين الأداء داخل البلدية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.50) وانحراف المعياري قدر بـ (1.06)، تليها العبارة رقم (31) "الإدارة تدعم بشكل فعال عمليات الابتكار داخل البلدية" في المرتبة الخامسة بمتوسط الحسابي قدر بـ (2.49) وانحراف المعياري قدر بـ (1.11)، بعدها تأتي العبارة رقم (38) "ال فشل يعتبر فرصة للتعليم وليس عقبة" في المرتبة السادسة بمتوسط الحسابي قدر بـ (2.47) وانحراف المعياري قدر بـ (0.88)، وتأتي العبارة رقم (37) "المسؤولين في البلدية منفتحون على الأفكار الجديدة" في المرتبة السابعة بمتوسط الحسابي قدر بـ (2.39) وانحراف معياري قدر بـ (0.90)، وتليها العبارة رقم (28) "يتم مكافأة الأفكار الابتكارية للموظفين من قبل الإدارة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.36) وانحراف المعياري قدر بـ (1.06)، وبعدها تأتي العبارة رقم (36) "الابتكار يعتبر جزءا أساسيا من ثقافة البلدية" في المرتبة التاسعة بمتوسط الحسابي قدر بـ (2.24) وانحراف معياري قدر بـ (0.99)، وتليها العبارة رقم (32) "يتم تدريب الموظفين على تطوير مهاراتهم الابداعية" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.23) وانحراف معياري قدر بـ (0.86)، وبعدها تأتي العبارة رقم (33)

"الموظفون يشاركون في اتخاذ قرارات تتعلق بالابتكار" في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدر بـ (2.17) وانحراف معياري قدر بـ (1.15)، وتليها العبارة رقم (35) "هناك تحفيز مستمر للموظفين لتقديم حلول ابتكارية للمشاكل اليومية" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ (2.14) وانحراف معياري قدر بـ (0.98) وفي النهاية نجد العبارة رقم (30) "توجه خطة استراتيجية واضحة لدعم الابتكار داخل البلدية" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ (2.09) وانحراف المعيارى قدر بـ (1.11) أما بالنسبة لمحور الابتكار ككل فقد بلغ متوسطه الحسابى (2.40) وانحراف معيارى قدر بـ (0.98).

2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بناء على الفرضية الجزئية الأولى لدراستنا المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجى لدى الموظفين بالمجلس الشعبى البلدى بالأربعاء ناث إيراثن ولاية تيزي وزو وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v20 وبحساب معامل الارتباط بيرسون توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالى:

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار بيرسون لعلاقة الرقمنة بالتخطيط الاستراتيجى لدى عينة الدراسة:

الفرضية	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية SIG	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
توجد علاقة بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي	الرقمنة	59.27	9.21	0.58**	0.00	0.01	دالة
	التخطيط الاستراتيجي	35.21	4.54				
N = 70							

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v20

يتضح من خلال الجدول رقم (16) الخاص باختبار الفرضية الجزئية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إراثن ولاية تيزي وزو أن المتوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في الرقمنة قدر بـ (59.27) وأما الانحراف المعياري قدر بـ (9.21) أما بالنسبة للبعد الأول للمتغير التابع وهو "التخطيط الاستراتيجي" فقد قدرت نتيجة متوسطه الحسابي بـ (35.21) وانحرافه المعياري قدر بـ (4.54) وفيما يخص معرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل الرقمنة والبعد الأول للمتغير التابع "التخطيط لاستراتيجي" لدى العينة فقد قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له لـ "R" وانطلاقاً من هذا التطبيق

وجدنا أن قيمة معامل بيرسون تساوي (0.58^{**}) أما القيمة المعنوية (SIG) فهي تساوي 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وهذا ما يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل "الرقمنة" و البعد الأول للمتغير التابع "التخطيط الاستراتيجي".

منه نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو.

2-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بناء على الفرضية الجزئية الثانية لدراستنا المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss v20 وبحساب معامل الارتباط "بيرسون" تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار بيرسون لعلاقة الرقمنة والتواصل الداخلي لدى عينة الدراسة.

الفرضية	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية SIG	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
توجد علاقة بين الرقمنة والتواصل الداخلي	الرقمنة	59.27	9.21	0.65**	0.00	0.01	دالة
	التواصل الداخلي	35.20	6.65				
N = 70							

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v20

يتضح من خلال الجدول رقم (17) الخاص باختبار الفرضية الجزئية التي مفادها توجد علاقة بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، تبين أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل المتمثل في الرقمنة قدر بـ (59.27) وأما انحرافه المعياري فقدر بـ 9.21 أما بالنسبة للبعد الثاني للمتغير التابع والمتمثل في التواصل الداخلي فقد قدرت نتيجة متوسطه الحسابي بـ (35.20) وانحراف معياري قدر بـ (6.65) أما فيما يخص معرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل "الرقمنة" والبعد الثاني للمتغير التابع "التواصل الداخلي" لدى العينة فقد قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له بـ "R" وانطلاقاً من هذا التطبيق وجدنا أن قيمة معامل بيرسون تساوي (0.65**) أما القيمة المعنوية (SIG) فهي تساوي (0.00) وهي أصغر مستوى الدلالة

الإحصائية (0.01) وهذا ما يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل "الرقمنة" و البعد الثاني للمتغير التابع "التواصل الداخلي".

منه نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والتواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو.

2-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بناء على الفرضية الجزئية الثالثة لدراستنا المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والإبتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss v20 وبحساب معامل الارتباط "بيرسون" تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار بيرسون لعلاقة الرقمنة بالابتكار لدى عينة الدراسة

الفرضية	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية SIG	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
توجد علاقة بين الرقمنة والابتكار	الرقمنة	59.27	9.21	0.45**	0.00	0.01	دالة إحصائية
	الابتكار	31.20	5.22				يا
N = 70							

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v20

يتضح من خلال الجدول رقم (18) الخاص باختبار الفرضية الجزئية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والابتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراشن ولاية تيزي وزو أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل المتمثل في الرقمنة قدر بـ (59.27) وأما الانحراف المعياري فقدر بـ (9.21) أما بالنسبة للبعد الثالث للمتغير التابع والمتمثل في الابتكار فقد قدرت نتيجة متوسطه الحسابي بـ (31.20) وانحراف معياري قدر بـ (5.22) أما فيما يخص معرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل "الرقمنة" والبعد الثالث للمتغير التابع "الابتكار" لدى العينة فقد قمنا بتطبيق معامل الارتباط

بيرسون الذي يرمز له بـ "R" وانطلاقاً من هذا التطبيق وجدنا أن قيمة معامل بيرسون تساوي (0.45^{**}) أما القيمة المعنوية (SIG) فهي تساوي (0.00) وهي أصغر مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وهذا ما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير المستقل "الرقمنة" والمتغير التابع "الابتكار".

منه نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والابتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والابتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو.

2-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

بناء على الفرضية العامة لدراستنا المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v20 وبحساب معامل الارتباط "بيرسون" تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار بيرسون لعلاقة الرقمنة بالفعالية التنظيمية لدى

عينة الدراسة:

الفرضية	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية SIG	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
توجد علاقة بين الرقمنة والفعالية التنظيمية	الرقمنة	59.27	9.21	0.62**	0.00	0.01	دالة إحصائية
	الفعالية التنظيمية	101.61	14.93				
N = 70							

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v20

يتضح من خلال الجدول رقم (19) الخاص باختبار الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراشن ولاية تيزي وزو أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "الرقمنة" قدر بـ (59.27) وأما الانحراف المعياري فقدر بـ (9.21) أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الفعالية التنظيمية فقد قدرت نتيجة متوسطه الحسابي بـ (101.61) وانحرافه المعياري قدر بـ (14.93) أما فيما يخص معرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل "الرقمنة" و المتغير التابع "الفعالية التنظيمية" لدى العينة فقد قمنا بتطبيق معامل الارتباط

بيرسون الذي يرمز له بـ "R" وانطلاقاً من هذا التطبيق وجدنا أن قيمة معامل بيرسون تساوي (0.62^{**}) أما القيمة المعنوية (SIG) فهي تساوي (0.00) وهي أصغر مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وهذا ما يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل "الرقمنة" والمتغير التابع "الفعالية التنظيمية".

منه نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن ولاية تيزي وزو.

الفصل السادس:

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة.

- الاستنتاج العام

- الاقتراحات

- قائمة المراجع

- الملاحق

1- مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات:

1-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

توقعنا من خلال الفرضية الجزئية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و التخطيط الإستراتيجي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن -ولاية تيزي وزو- و بعد عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها بفضل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 و التي يبينها الجدول رقم (16) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($R=0.58^{**}$) و هو ما يعكس علاقة إيجابية متوسطة بين الرقمنة و التخطيط الإستراتيجي، كما بلغت القيمة المعنوية ($sig=0.00$) حيث أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية، و هذا ما يدل على أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرقمنة و التخطيط الاستراتيجي قد تحققت و يعني ذلك أن كلما زاد اعتماد المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن على أدوات الرقمنة و تطويرها، كلما انعكس ذلك إيجابيا على فعالية التخطيط الإستراتيجي، و قد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة "بوتمانى حمزة، 2020" بعنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرافق العمومية" التي خلصت إلى أن ادماج الرقمنة في مؤسسة بريد الجزائر ببلدية المسيلة تم ضمن إطار تخطيط استراتيجي واضح، الأمر

الذي ساعد في تحسين جودة الخدمات و تطوير الأداء الإداري كما تظهر النتائج في بلدية الأربعاء ناث إيراثن أن الرقمنة لم تكن مجرد عملية تقنية، بل ترافقت مع رؤية استراتيجية تهدف إلى تحقيق الفعالية، و تسهيل الخدمة العمومية للمواطن.

1-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا من خلال الفرضية الجزئية الثانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و التواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن ولاية تيزي وزو، وبعد عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها بفضل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 و التي يبينها الجدول رقم (17) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($R=0.65^{**}$) و هو ما يعكس علاقة إيجابية متوسطة بين الرقمنة و التواصل الداخلي ، كما بلغت القيمة المعنوية ($sig=0.00$) و هذه الأخيرة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية، و هذا ما يدل على أن الفرضية الثانية التي مفادها توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرقمنة و التواصل الداخلي قد تحققت و يعني ذلك أن كلما زاد اعتماد المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن على أدوات الرقمنة و تطويرها، كلما انعكس ذلك إيجابيا في تحسين التواصل الداخلي، و تظهر هذه النتائج أن الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن لم تكن موجهة فقط نحو تحسين العلاقة مع المواطن، بل ساهمت أيضا في تعزيز التواصل الداخلي بين

مختلف المصالح الإدارية، من خلال رقمنة تدفق المعلومات و تسهيل التنسيق بين الموظفين، و تسريع الإجراءات اليومية، و هذه النتائج تنطبق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة " مسعداوي يوسف، 2014 "بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر في قطاع البريد و الاتصالات" التي تناولت أثر الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والاتصالات حيث بينت أن الرقمنة ساعدت في تحسين آليات الاتصال الداخلي و تطوير قنوات تبادل المعلومات بين الأقسام، مما ساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة و بذلك فإن دراستنا الحالية تعزز الطرح القائل بأن الرقمنة لا تقتصر على البعد الخارجي للخدمة العمومية، بل تعد رافعة أساسية لتحسين التسيير الداخلي و التواصل الإداري.

1-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا من خلال الفرضية الجزئية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و الابتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن - ولاية تيزي وزو- و بعد عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها بفضل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 و التي يبينها الجدول رقم (18) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($R=0.45^{**}$) و هو ما يعكس علاقة إيجابية ضعيفة بين الرقمنة و الابتكار، كما بلغت القيمة المعنوية ($sig=0.00$) حيث أنها أصغر من

مستوى الدلالة الإحصائية، و هذا ما يدل على أن الفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرقمنة و الابتكار قد تحققت و يعني ذلك أن كلما زاد الاهتمام بتطوير الرقمنة في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن كلما انعكس ذلك إيجابيا في تحفيز ممارسات ابتكارية و تظهر هذه النتائج أن الرقمنة في بلدية الأربعاء ناث ايراثن ساهمت في خلق بيئة عمل أكثر مرونة و انفتاحا على التحديث و الابتكار من خلال تطوير طرق العمل و تبني بعض الممارسات الإدارية الجديدة و لو بدرجة متفاوتة فالرقمنة سمحت بتحسين كفاءة العمل، و تجريب حلول مبتكرة في بعض المجالات الإدارية و لو أن هذا الابتكار لا يزال في مراحله الأولى في بعض المصالح و تدعم هذه النتيجة ما توصلت دراسة

" Procedure for tranferring documents from paper to digital format" بعنوان (2017) Johan Bourn

التي ركزت على تحسين الخدمات الحكومية من خلال الابتكار الرقمي حيث أكد الباحث أن الرقمنة لا تقتصر على التحويل التقني بل تمثل أرضية خصبة لإعادة صياغة نماذج تقديم الخدمة العمومية بشكل إبداعي وقد أبرزت الدراسة أهمية الرقمنة كوسيلة لدفع الابتكار الإداري و تحسين الأداء العام في المؤسسات الحكومية.

1-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

توقعنا من خلال الفرضية العامة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و
 الفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن -ولاية
 تيزي وزو- و بعد عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها بفضل برنامج الحزمة
 الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 و التي يبينها الجدول رقم (19) حيث بلغ
 معامل ارتباط بيرسون ($R=0.62^{**}$) و هو ما يعكس علاقة إيجابية متوسطة بين
 الرقمنة و الفعالية التنظيمية ، كما بلغت القيمة المعنوية ($sig=0.00$) حيث أن هذه
 الأخيرة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية، و هذا ما يدل على أن الفرضية العامة قد
 تحققت و التي تتمثل في أنها توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرقمنة و الفعالية
 التنظيمية و يعني ذلك أن كلما زاد اعتماد المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن
 على أدوات الرقمنة و تطويرها، كلما انعكس ذلك إيجابيا على تحقيق الفعالية التنظيمية
 و تظهر هذه النتيجة أن اعتماد بلدية الأربعاء ناث ايراثن على الرقمنة ساهم بشكل
 ملموس في تحسين أدائها الداخلي سواء من خلال رفع كفاءة الإجراءات و تسهيل
 التنسيق بين المصالح، تقليص الزمن الإداري، و كذلك تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار و
 تتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة " مسعداوي يوسف 2014" بعنوان "
 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر في قطاع البريد
 و الاتصالات" التي بينت أن الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد و الاتصالات لعبت دورا
 محوريا في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين التواصل الداخلي و تبسيط المهام،

كما تتوافق أيضا مع دراسة " Johan Bourn (2017) " التي أكدت أن الرقمنة تشكل رافعة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات الحكومية و زيادة فعاليتها، وذلك عبر اعتماد على نماذج تنظيمية مبتكرة، و تبني منهجية أكثر مرونة في العمل.

الإستنتاج العام:

من خلال دراستنا حاولنا معرفة مدى وجود علاقة بين الرقمنة و الفعالية التنظيمية، و بعد التطرق لمختلف جوانب الموضوع من الناحية النظرية، قمنا بإعداد إستبيان و تطبيقه على عينة مكونة من (70) إداري و بعدها قمنا بجمع البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20، و بعد عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها توصلنا إلى تحقيق النتائج التي بنيت عليها دراستنا وهي كالتالي:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أن هناك علاقة طردية موجبة بين الرقمنة و التخطيط الإستراتيجي لدى الموظفين في المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن، و من خلال النتيجة التي تحصلنا عليها بعد حساب معامل الارتباط ببيرسون و التي قدرت قيمته ب ($R=0.58^{**}$) تم مقارنة القيمة المرافقة التي يرمز لها في برنامج SPSS بالرمز (Sig) و التي تساوي (0.00) و هي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) و هذه النتيجة تؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

- تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن هناك علاقة طردية موجبة بين الرقمنة و التواصل الداخلي لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن، و من خلال النتائج التي تحصلنا عليها عند حساب معامل الارتباط ببيرسون و الذي قدرت قيمته ب ($R=0.65^{**}$) تم مقارنة القيمة المرافقة التي يرمز لها في برنامج SPSS

بالرمز (Sig) و التي تساوي (0.00) و هي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) و

انطلاقاً من هذه النتيجة تأكدنا من تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

• أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة طردية موجبة بين الرقمنة

والابتكار لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن, و من خلال

النتائج التي حصلنا عليها عند حساب معامل الارتباط ببيرسون و الذي قدرت قيمته ب

(R=0.45**) تم مقارنة القيمة المرافقة التي يرمز لها في برنامج SPSS بالرمز

(Sig) و التي تساوي (0.00) و هي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) و من خلال

من هذه النتائج تأكدنا من تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

• أما بالنسبة للفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة طردية موجبة بين الرقمنة والفعالية

التنظيمية لدى الموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث ايراثن, و من خلال

النتائج التي حصلنا عليها عند حساب معامل الارتباط ببيرسون و الذي قدرت قيمته ب

(R=0.62**) تم مقارنة القيمة المرافقة التي يرمز لها في برنامج SPSS بالرمز

(Sig) و التي تساوي (0.00) و هي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) و من خلال

من هذه النتائج تأكدنا من تحقق الفرضية العامة.

- الإقتراحات:

- بناء على ما تطرقنا اليه في الجانب النظري وفي حدود ما اطلعنا عليه من الدراسات حول الرقمنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، ومن خلال النتائج المحملة عليها بعد دراستنا الميدانية تم التوصل إلى اقتراح جملة من التوصيات التي يمكن حوصلتها فيما يلي:
- الإعتماد على برنامج رقمي لتسيير الموارد البشرية داخل المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن، يتضمن بيانات الموظفين، جداول العمل، هذا الحل يساهم في تنظيم المهام، تقييم الأداء و ضمان الشفافية في التسيير الداخلي.
 - تنظيم دورات تكوينية رقمية للموظفين بالمجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن، في مجال استخدام الحاسوب، البرمجيات الإدارية بهدف رفع جاهزيتهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة وزيادة الفاعلية التشغيلية.
 - تشجيع ثقافة الإبتكار داخل المجلس الشعبي البلدي بالأربعاء ناث إيراثن، وترسيخها بين الموظفين، من خلال تشجيع المبادرات الفردية لتحسين طرق العمل، وتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات، وهذا يشجع على التفكير الإبداعي ويقلل من الجمود الإداري الذي يعيق التطوير.
 - تحسين فعالية تبادل الوثائق والمراسلات الداخلية عوض التنقل بين المصالح لحمل الوثائق وهذا يسرع دورة المعالجة، ويقلل من التكاليف الورقية والزمن الإداري الضائع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

-باللغة العربية :

-أبو قحف ، ع،أ.(1995).اقتصاديات الأعمال.(د ط).مصر:المكتب العربي الحديث،الإسكندرية.

-أجيم ، ط.(2006).دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين عملية القرار من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب و الرياضة ، الجزائر .
الإسكندرية.

-الدوري ، ح.(2008).الإدارة الإستراتيجية و التميز الإداري.(د ط) . مصر ، القاهرة.

-الدويري ، ح.(2008). الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري. مقدمة ضمن أعمال المؤتمر العربي الأول تحت عنوان إدامة القدرات التنافسية للمؤسسات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

-الراسبي،ح،ب.(2012).واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.(أطروحة الماجستير).القانون العام،جامعة محمد الخامس،المغرب.

-الساعاتي،ح.(1976).علم الاجتماع الصناعي .(د ط). مصر : دار المعارف، القاهرة.

-السروجي،ط،م.(2012).التخطيط الاجتماعي. ط1.مصر، الإسكندرية.

-السلمي،ع.(2004).إدارة السلوك التنظيمي.(د ط). مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.

-العلاق ب،ع.(2004).الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق.مصر.دار النشر القاهرة.

- العنزي ،س.(2009).فعالية المنظمة في فلسفة:أبرز منظور الفكر الإداري مجلة الإدارة و الاقتصاد ،15(53)،145-123.
- المغربي،م،ك.(2006).المنهجية في البحث العلمي(د ط). مصر:دار المعرفة،القاهرة.
- الهوري،ع،م.(1985).سوسيولوجيا الصناعة، الكويت: مكتبة الفلاح.
- إنتصار ،ي.(1964).السلوك الإنساني.مصر: المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر
- بدرين،م،أ.(2007).الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (رسالة ماجستير غير منشورة).السعودية.
- بغدادى،إ.(2022). تكنولوجيا الرقمنة. مجلة أوراق بحثية ،2 (1)، 60-45.
- بن البار،س.(2018).الإستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية . مجلة الإبداع الرياضي ،(2)، 102-89.
- بن نوار،ص.(2005).الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين (أطروحة دكتوراه) . قسم علم الاجتماع ،جامعة منتوري، الجزائر، قسنطينة.
- بوتمانى،ح.(2021).دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرافق العمومية،(أطروحة ماجستير).كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة المسيلة ، الجزائر.
- بورزامة ،ج.(2013).الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ،(أطروحة دكتوراه).كلية التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر3 سيدي عبد الله.

- بوشلاغم، ح.(2015). المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية (أطروحة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل.
- بوفلجة ، غ.(2015). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع.
- تاوريت، ن.(2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- جبريل، ف، ع.(1987). مؤتمر تقويم مراكز التدريب المهني في مصر، مصر: كلية الآداب.
- حافظي، ز.(2008). الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية ،(أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة ،الجزائر.
- حريم، ح.(2009). إدارة المنظمات منظور كلي (ط2).الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع عمان.
- حسن، أم.(2007). إدارة التخطيط و التنظيم (ط1).الأردن ،عمان.
- ربيع، ن.(2021). حتمية الرقمنة الكلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية . مجلة للدراسات القانونية و السياسية ،6(2)، 23-45.
- سعيد ،م، أ.(2002). التنظيم و الإدارة، مصر: الدار الجامعية ، الإسكندرية
- سيد ، ه.(1972)التنظيم (د ط) .مصر :دار المعارف القاهرة.
- عبد الكريم، ع.(2011). دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية .مجلة أبحاث ،6(2)، 56-72.
- علاء الدين، ع، أم.(2001). إدارة المنظمات (دط).عمان: دار صفاد للنشر والتوزيع.

- عوض، ع، م. (1971). حوادث العمل في ضوء علم النفس (دط). مصر: دار المعارف القاهرة.
- فايز، ع، ج. (1987). مؤتمر تقويم مراكز التدريب المهني، مصر.
- قاسيمي، ن. (2012). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري (ط1). مصر: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة.
- ماهر، أ. (2011). تصميم المنظمات: مدخل التحليل التنظيمي (ط1). مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية.
- محمد، و. (1999). منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل التطبيقية (ط 2). الأردن.
- مزار، ع. (د س). الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، (أطروحة دكتوراه)، علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زمان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- مسعداوي، ي. (2014). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية. الدراسات العدد الاقتصادي، 5(01)، 153-165.
- مهري، س. (2021). تطبيق على الوثائق الحديثة وشديد الوضوح (ط1). الجزائر، قسنطينة.
- يمني، س. (2022). الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، 22-40.

-باللغة الأجنبية :

-bassiony;A,y (2020).procedures for transeferring documents from paper to digital format : an analytical study . the international journal of informatics,media and communication technology , 2(1),2-62 .

-Bourn ,J (n.d).improving gouvernement services through e-gouvernement ,united kingdom wational audit office.

-quinn,R .E et Cammeroun , K,S . (1983). organizational life cycles and shifting eriteria of effectiveness: some premliminery evidence. Management science.29(1) ,33-51.

-Verga,S, knigavko,A,&Marsiglio ,f .(2003). Inversion of angle-resolved photoemission measurements in high-tc cuprates . physical review B,67(5) ,537-546.

الملاحق

الملحق رقم 1:

استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان "الرقمنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى الموظفين دراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي الأربعة ناث إيراثن- تيزي وزو.

نطلب منكم الإجابة على الأسئلة بوضع (X) في الخانة التي تناسب اختيارك بكل موضوعية مع العلم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- السن:

2- الجنس: ذكر أنثى

3- الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج (ة)

مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5- الأقدمية في المناصب:

من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 15 سنوات من 16 سنة إلى ما فوق

المحور الثاني: الرقمنة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	إن استخدام تقنية الرقمنة يسهل أداء مهامك				
2	تعتبر الرقمنة وسيلة تساهم في تسريع إجراءات العمل				
3	تعتبر الرقمنة سند في تحسين تنفيذ المهام				
4	إستخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء البشرية				
5	تساهم الرقمنة في إبراز الشفافية في العمل				
6	تستخدم الانترنت للحصول على مستندات متعلقة بالعمل				
7	تستمر الرقمنة في تغيير أساليب العمل في المجلس الشعبي البلدي				
8	تساهم الرقمنة في التقليل من البيروقراطية داخل المجلس الشعبي البلدي				
9	تسهل الرقمنة التنسيق بين مختلف أقسام المجلس الشعبي				
10	تعتبر أن الرقمنة أداة ضرورية لتطوير الإدارة المحلية				
11	يوجد مقاومة من بعض العمال حول توجه المجلس الشعبي البلدي نحو التغيير الرقمي				
12	تساهم الرقمنة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين				
13	الإنقطاعات المتكررة في الانترنت تؤثر على العمل الرقمي				
14	المجلس الشعبي البلدي يعاني من نقص الكفاءات المختصة في الإعلام الآلي				
15	المواطنون يفضلون التعامل الرقمي على المعاملات الورقية				
16	تشعر بالثقة اتجاه الرقمنة				
17	قللت الرقمنة من حجم الأعمال الورقية				
18	النظام الرقمي بحاجة إلى التطوير المستمر				
19	ضعف الموارد المالية يعيق تطوير الرقمنة				
20	التحديثات المتكررة في البرامج الرقمية تعطل سير العمل				

المحور الثالث: استبيان خاص بالفعالية التنظيمية:

محور التخطيط الاستراتيجي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
				يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الطويلة المدى	01
				الإدارة العليا تشارك بفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي	02
				يتم مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بشكل دوري	03
				التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحليلا دقيقا للبيئة الداخلية	04
				توجد آلية واضحة للتواصل بين جميع الأهداف المعنية بالتخطيط الاستراتيجي	05
				يتم تحديد مؤشرات الأداء الواضحة لقياس تقدم تنفيذ الاستراتيجيات	06
				يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام	07
				يتم تدريب الموظفين على تطبيق الخطط الاستراتيجية	08
				إستراتيجية المؤسسة تتماشى مع احتياجات السوق	09
				توجد تقنيات مناسبة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي	10
				التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ قرارات أكثر وضوحا ودقة	11
				يعكس التخطيط الاستراتيجي رؤية المؤسسة بشكل واضح	12

محور التواصل الداخلي

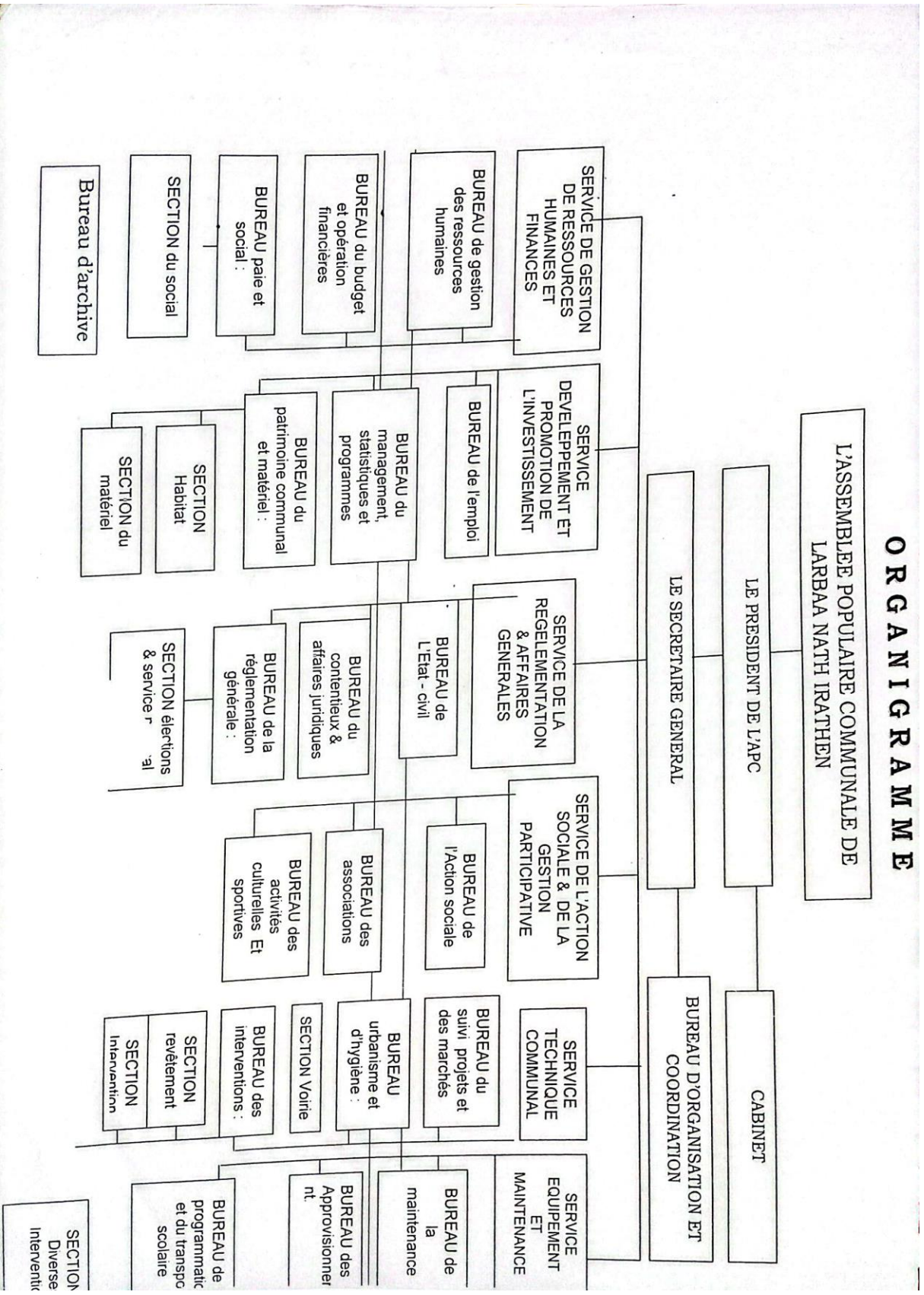
				13	هناك متابعة دقيقة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
				14	يتم التواصل بشكل واضح بين مختلف الأقسام في المؤسسة.
				15	يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين الموظفين
				16	توجد قنوات فعالة للتواصل الداخلي
				17	يتم توفير معلومات كافية للموظفين بشأن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
				18	تستخدم التكنولوجيا بشكل مناسب لتحسين التواصل الداخلي.
				19	التواصل بين الفرق المختلفة في المؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
				20	هناك تنسيق جيد بين الإدارات المختلفة لضمان سير العمل بسلامة
				21	يتم اشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تؤثر على العمل اليومي.
				22	يوجد تفاعل مستمر بين الموظفين والإدارة بشأن المهام
				23	يعكس التواصل الداخلي ثقافة المؤسسة الايجابية
				24	يتم التعامل مع أي اعتراضات حول التواصل الداخلي بشكل سريع
				25	يتم استخدام الاجتماعات بشكل فعال لنقل المعلومات بين الموظفين

محور الابتكار

			يشعر الموظفون بأنهم على دراية بكافة التغيرات داخل المؤسسة.	26	
			الموظفون يشعرون بالراحة في تقديم أفكارهم الابتكارية.	27	
			يتم مكافأة الأفكار الابتكارية للموظفين من قبل الإدارة	28	
			يتم تشجيع الابتكار بشكل دوري لتحسين الأداء داخل البلدية	29	
			توجد خطة استراتيجية واضحة لدعم الابتكار داخل البلدية	30	
			الإدارة تدعم بشكل فعال عمليات الابتكار داخل البلدية	31	
			يتم تدريب الموظفين على تطوير مهاراتهم الإبداعية	32	
			الموظفون يشاركون في اتخاذ قرارات تتعلق بالابتكار	33	
			توجد بيئة عمل تشجع على الابتكار	34	
			هناك تحفيز مستمر للموظفين لتقديم حلول ابتكارية للمشاكل اليومية	35	
			الابتكار يعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة البلدية	36	
			المسؤولون في البلدية منفتحون على الأفكار الجديدة	37	
			الفشل يعتبر فرصة للتعليم وليس عقبة	38	
			توجد رؤية واضحة تدعم الابتكار في المجلس الشعبي البلدي	39	

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين.

القسم	الرتبة	إسم الأساتذة المحكمين
قسم علم النفس	أستاذ محاضر "أ"	علو زهير
قسم علم النفس	أستاذ التعليم العالي	خمنو دنيا
قسم علم النفس	أستاذ محاضر "ب"	قدور عثمان
قسم علم النفس	أستاذ التعليم العالي	ناهي مراد
قسم علم النفس	أستاذ محاضر "أ"	بن لعريبي



الملحق رقم 4: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V20 :

1-1 - الخصائص السيكومترية للإستبيان الخاص بالرقمنة:

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	20

1-2 - الخصائص السيكومترية للإستبيان الخاص بالفعالية التنظيمية:

محور التخطيط الإستراتيجي:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	13

محور التواصل الداخلي:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	13

محور الابتكار:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	13

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

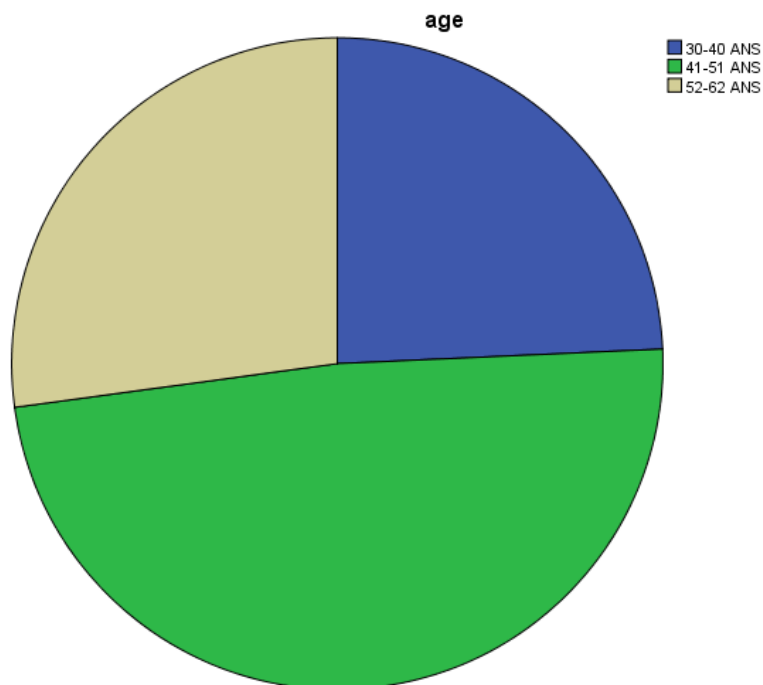
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	39

2- البيانات الشخصية:

السن:

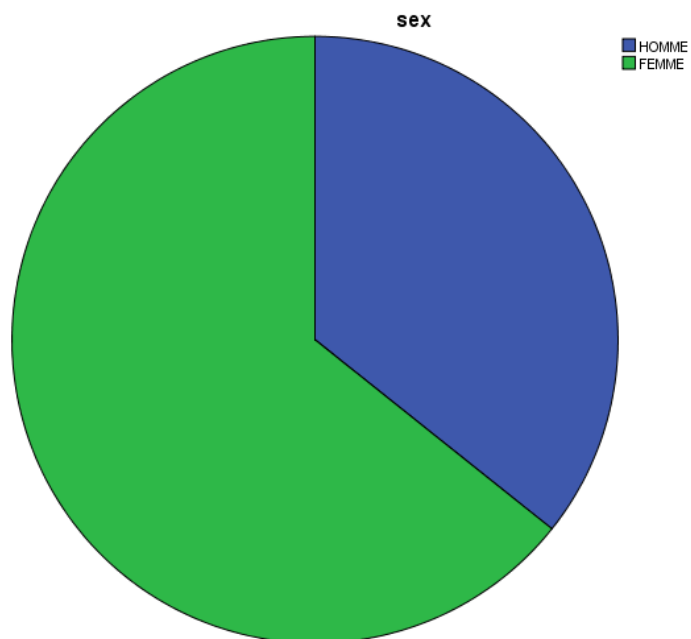
Tableau de fréquences

		age			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30-40 ANS	17	24,3	24,3	24,3
	41-51 ANS	34	48,6	48,6	72,9
	52-62 ANS	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



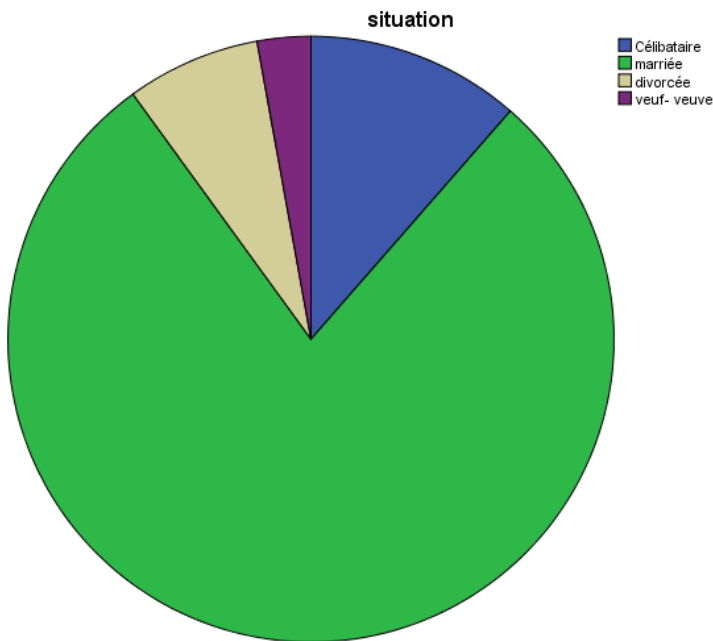
الجنس:

		sex			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	25	35,7	35,7	35,7
	FEMME	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



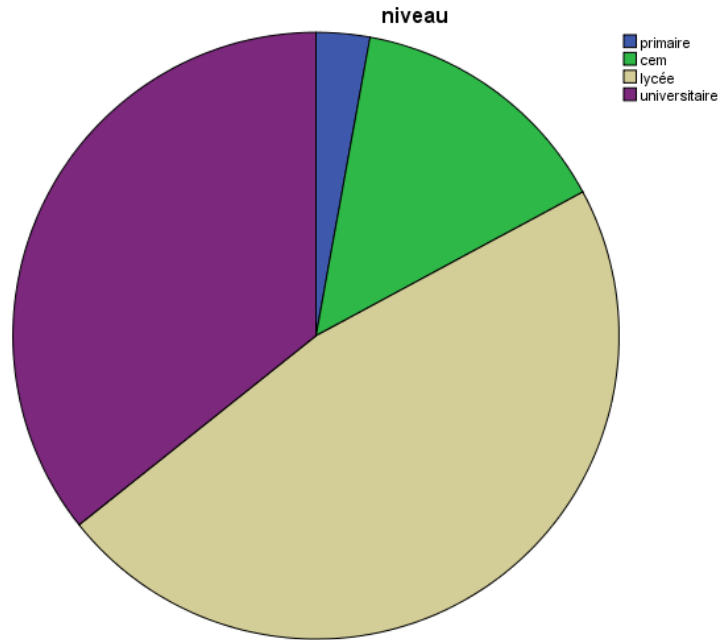
الحالة العائلية:

situation					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Célibataire	8	11,4	11,4	11,4
	marriée	55	78,6	78,6	90,0
	divorcée	5	7,1	7,1	97,1
	veuf- veuve	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



المستوى التعليمي:

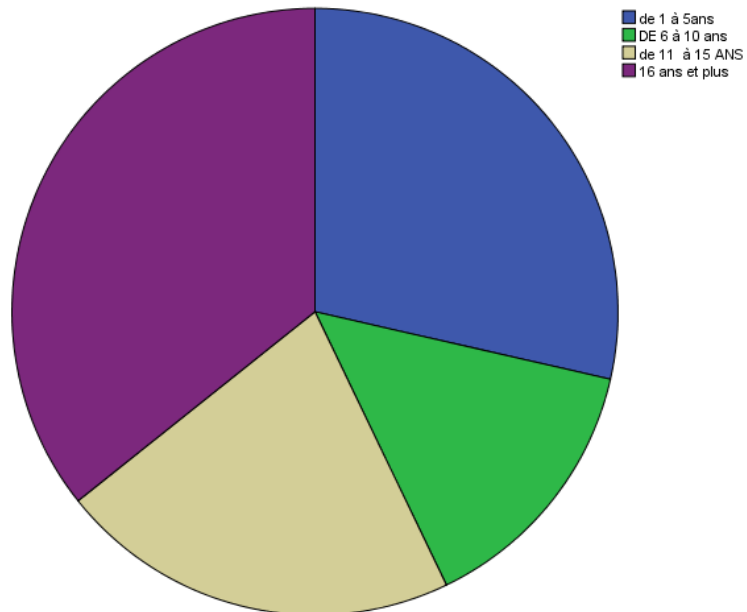
Niveau				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Primaire	2	2,9	2,9	2,9
cem	10	14,3	14,3	17,1
Valide Lycée	33	47,1	47,1	64,3
Universitaire	25	35,7	35,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	



ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 1 à 5ans	20	28,6	28,6	28,6
DE 6 à 10 ans	10	14,3	14,3	42,9
Valide de 11 à 15 ANS	15	21,4	21,4	64,3
16 ans et plus	25	35,7	35,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

ancienneté



3- الإحصاء الوصفي :

3-1- الإحصاء الوصفي لمتغير الرقمنة:

Statistiques

		A1	A2	A3	A4	A5	A6
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,49	3,24	3,24	3,30	3,37	2,91
Médiane		4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Ecart-type		,717	,806	,924	,890	,887	,928
Somme		244	227	227	231	236	204
Centiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
	50	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Statistiques

		A7	A8	A9	A10	A11	A12
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,71	3,14	2,84	2,57	2,57	2,44
Médiane		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Ecart-type		1,065	,967	,927	,878	,986	1,030
Somme		190	220	199	180	180	171
Centiles	25	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
	75	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		A13	A14	A15	A16	A17	A18
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,63	3,14	2,93	3,07	3,04	3,00
Médiane		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ecart-type		,904	1,040	1,081	,953	1,122	1,090
Somme		184	220	205	215	213	210
Centiles	25	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Statistiques

		A19	A20
N	Valide	70	70
	Manquante	0	0
Moyenne		3,00	2,61
Médiane		3,00	2,50
Ecart-type		1,036	,873
Somme		210	183
Centiles	25	2,00	2,00
	50	3,00	2,50
	75	4,00	3,00

Tableau de fréquences

A1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	3	4,3	4,3	4,3
	d'accord	27	38,6	38,6	42,9
	très d'accord	40	57,1	57,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

A2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	4	5,7	5,7	5,7
	opposant	4	5,7	5,7	11,4
	d'accord	33	47,1	47,1	58,6
	très d'accord	29	41,4	41,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

A3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	6	8,6	8,6	8,6
opposant	5	7,1	7,1	15,7
Valide d'accord	25	35,7	35,7	51,4
très d'accord	34	48,6	48,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	3	4,3	4,3	4,3
opposant	11	15,7	15,7	20,0
Valide d'accord	18	25,7	25,7	45,7
très d'accord	38	54,3	54,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	2	2,9	2,9	2,9
opposant	13	18,6	18,6	21,4
Valide d'accord	12	17,1	17,1	38,6
très d'accord	43	61,4	61,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	6	8,6	8,6	8,6
opposant	15	21,4	21,4	30,0
Valide d'accord	28	40,0	40,0	70,0
très d'accord	21	30,0	30,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	10	14,3	14,3	14,3
opposant	22	31,4	31,4	45,7
Valide d'accord	16	22,9	22,9	68,6
très d'accord	22	31,4	31,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	7	10,0	10,0	20,0
Valide d'accord	25	35,7	35,7	55,7
très d'accord	31	44,3	44,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	5	7,1	7,1	7,1
opposant	21	30,0	30,0	37,1
Valide d'accord	24	34,3	34,3	71,4
très d'accord	20	28,6	28,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	27	38,6	38,6	48,6
Valide d'accord	25	35,7	35,7	84,3
très d'accord	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	13	18,6	18,6	18,6
opposant	16	22,9	22,9	41,4
Valide d'accord	29	41,4	41,4	82,9
très d'accord	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	14	20,0	20,0	20,0
opposant	25	35,7	35,7	55,7
Valide d'accord	17	24,3	24,3	80,0
très d'accord	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	25	35,7	35,7	45,7
Valide d'accord	25	35,7	35,7	81,4
très d'accord	13	18,6	18,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	9	12,9	12,9	12,9
opposant	6	8,6	8,6	21,4
Valide d'accord	21	30,0	30,0	51,4
très d'accord	34	48,6	48,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	11	15,7	15,7	15,7
opposant	10	14,3	14,3	30,0
Valide d'accord	22	31,4	31,4	61,4
très d'accord	27	38,6	38,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	5	7,1	7,1	7,1
opposant	14	20,0	20,0	27,1
Valide d'accord	22	31,4	31,4	58,6
très d'accord	29	41,4	41,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	12	17,1	17,1	17,1
opposant	6	8,6	8,6	25,7
Valide d'accord	19	27,1	27,1	52,9
très d'accord	33	47,1	47,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	10	14,3	14,3	14,3
opposant	11	15,7	15,7	30,0
Valide d'accord	18	25,7	25,7	55,7
très d'accord	31	44,3	44,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	16	22,9	22,9	32,9
Valide d'accord	17	24,3	24,3	57,1
très d'accord	30	42,9	42,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	5	7,1	7,1	7,1
opposant	30	42,9	42,9	50,0
Valide d'accord	22	31,4	31,4	81,4
très d'accord	13	18,6	18,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

2.3- الإحصاء الوصفي لمتغير الفعالية التنظيمية:

- الإحصاء الوصفي لمحور التخطيط الإستراتيجي:

Statistiques

		B1	B2	B3	B4	B5	B6
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,84	3,07	2,17	2,53	2,24	2,36
Médiane		3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Ecart-type		,987	,953	,742	,928	,624	,703
Somme		199	215	152	177	157	165
Centiles	25	2,00	2,75	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00
	75	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		B7	B8	B9	B10	B11	B12
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,66	3,46	2,30	2,44	3,10	2,73
Médiane		3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Ecart-type		,866	,811	,840	,828	,764	1,076
Somme		186	242	161	171	217	191
Centiles	25	2,00	3,00	2,00	2,00	2,75	2,00
	50	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00
	75	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00

		B13
N	Valide	70
	Manquante	0
Moyenne		3,31
Médiane		4,00
Ecart-type		1,029
Somme		232
Centiles	25	2,00
	50	4,00
	75	4,00

Tableau de fréquences

B1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	6	8,6	8,6	8,6
opposant	22	31,4	31,4	40,0
Valide d'accord	19	27,1	27,1	67,1
trés d'accord	23	32,9	32,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	12	17,1	17,1	17,1
opposant	36	51,4	51,4	68,6
Valide d'accord	20	28,6	28,6	97,1
trés d'accord	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	6	8,6	8,6	8,6
opposant	11	15,7	15,7	24,3
Valide d'accord	25	35,7	35,7	60,0
trés d'accord	28	40,0	40,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	12	17,1	17,1	17,1
opposant	18	25,7	25,7	42,9
Valide d'accord	31	44,3	44,3	87,1
trés d'accord	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	39	55,7	55,7	65,7
Valide d'accord	24	34,3	34,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	8	11,4	11,4	11,4
opposant	30	42,9	42,9	54,3
Valide d'accord	31	44,3	44,3	98,6
trés d'accord	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	21	30,0	30,0	40,0
Valide d'accord	31	44,3	44,3	84,3
trés d'accord	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	2	2,9	2,9	2,9
opposant	8	11,4	11,4	14,3
Valide d'accord	16	22,9	22,9	37,1
trés d'accord	44	62,9	62,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	15	21,4	21,4	21,4
opposant	21	30,0	30,0	51,4
Valide d'accord	32	45,7	45,7	97,1
trés d'accord	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	3	4,3	4,3	4,3
opposant	45	64,3	64,3	68,6
Valide d'accord	10	14,3	14,3	82,9
trés d'accord	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	opposant	17	24,3	24,3
	d'accord	29	41,4	65,7
	très d'accord	24	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0

B12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	11	15,7	15,7
	opposant	19	27,1	42,9
	d'accord	18	25,7	68,6
	très d'accord	22	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0

B13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	5	7,1	7,1
	opposant	14	20,0	27,1
	d'accord	5	7,1	34,3
	très d'accord	46	65,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0

الإحصاء الوصفي لمحور التواصل الداخلي:

		B14	B15	B16	B17	B18
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,43	2,20	3,09	2,53	3,07
Médiane		3,50	2,00	3,00	3,00	3,00
Ecart-type		,627	,861	,880	1,003	,786
Somme		240	154	216	177	215
25		3,00	1,00	3,00	2,00	3,00
Centiles	50	3,50	2,00	3,00	3,00	3,00
	75	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00

Statistiques

		B19	B20	B21	B22	B23	B24
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,03	2,63	2,77	3,00	3,10	2,03
Médiane		2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Ecart-type		,659	1,052	,765	,834	,617	,564
Somme		142	184	194	210	217	142
25		2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
Centiles	50	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
	75	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00

		B25	B26
N	Valide	70	70
	Manquante	0	0
Moyenne		2,86	2,47
Médiane		3,00	3,00
Ecart-type		,952	,896
Somme		200	173
25		3,00	2,00
Centiles	50	3,00	3,00
	75	3,00	3,00

B14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	opposant	5	7,1	7,1
	d'accord	30	42,9	50,0
	très d'accord	35	50,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0

B15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	18	25,7	25,7
	opposant	22	31,4	57,1
	d'accord	28	40,0	97,1
	très d'accord	2	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0

B16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	8	11,4	11,4
	d'accord	40	57,1	68,6
	très d'accord	22	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0

B17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	14	20,0	20,0
	opposant	17	24,3	44,3
	d'accord	27	38,6	82,9
	très d'accord	12	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0

B18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	5	7,1	7,1	7,1
opposant	4	5,7	5,7	12,9
Valide d'accord	42	60,0	60,0	72,9
trés d'accord	19	27,1	27,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	14	20,0	20,0	20,0
opposant	40	57,1	57,1	77,1
Valide d'accord	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	12	17,1	17,1	17,1
opposant	20	28,6	28,6	45,7
Valide d'accord	20	28,6	28,6	74,3
trés d'accord	18	25,7	25,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	2	2,9	2,9	2,9
opposant	24	34,3	34,3	37,1
Valide d'accord	32	45,7	45,7	82,9
trés d'accord	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	6	8,6	8,6	8,6
opposant	6	8,6	8,6	17,1
Valide d'accord	40	57,1	57,1	74,3
très d'accord	18	25,7	25,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	2	2,9	2,9	2,9
opposant	4	5,7	5,7	8,6
Valide d'accord	49	70,0	70,0	78,6
très d'accord	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	57	81,4	81,4	91,4
Valide d'accord	3	4,3	4,3	95,7
très d'accord	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	12	17,1	17,1	17,1
opposant	1	1,4	1,4	18,6
Valide d'accord	42	60,0	60,0	78,6
très d'accord	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très opposant	11	15,7	15,7	15,7
opposant	23	32,9	32,9	48,6
Valide d'accord	28	40,0	40,0	88,6
très d'accord	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

- الإحصاء الوصفي لمحور الابتكار:

	B27	B28	B29	B30
N Valide	70	70	70	70
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,74	2,36	2,50	2,09
Médiane	3,00	2,00	2,00	2,00
Ecart-type	,943	1,064	1,060	,847
Somme	192	165	175	146
Centiles 25	2,00	1,00	2,00	1,00
Centiles 50	3,00	2,00	2,00	2,00
Centiles 75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

	B31	B32	B33	B34	B35	B36
N Valide	70	70	70	70	70	70
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,49	2,23	2,17	2,63	2,14	2,24
Médiane	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Ecart-type	1,113	,854	1,154	,887	,982	,999
Somme	174	156	152	184	150	157
Centiles 25	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Centiles 50	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Centiles 75	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		B37	B38	B39
N	Valide	70	70	70
	Manquante	0	0	0
Moyenne		2,39	2,47	2,76
Médiane		2,00	2,00	3,00
Ecart-type		,906	,880	1,135
Somme		167	173	193
Centiles	25	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	2,00	3,00
	75	3,00	3,00	4,00

B27

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	10	14,3	14,3	14,3
	opposant	12	17,1	17,1	31,4
	d'accord	34	48,6	48,6	80,0
	très d'accord	14	20,0	20,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

B28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	18	25,7	25,7	25,7
	opposant	22	31,4	31,4	57,1
	d'accord	17	24,3	24,3	81,4
	très d'accord	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

B29

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très opposant	14	20,0	20,0	20,0
	opposant	23	32,9	32,9	52,9
	d'accord	17	24,3	24,3	77,1
	très d'accord	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

B30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	18	25,7	25,7	25,7
opposant	32	45,7	45,7	71,4
Valide d'accord	16	22,9	22,9	94,3
trés d'accord	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	16	22,9	22,9	22,9
opposant	22	31,4	31,4	54,3
Valide d'accord	14	20,0	20,0	74,3
trés d'accord	18	25,7	25,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	14	20,0	20,0	20,0
opposant	31	44,3	44,3	64,3
Valide d'accord	20	28,6	28,6	92,9
trés d'accord	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	26	37,1	37,1	37,1
opposant	21	30,0	30,0	67,1
Valide d'accord	8	11,4	11,4	78,6
trés d'accord	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	6	8,6	8,6	8,6
opposant	27	38,6	38,6	47,1
Valide d'accord	24	34,3	34,3	81,4
trés d'accord	13	18,6	18,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	21	30,0	30,0	30,0
opposant	26	37,1	37,1	67,1
Valide d'accord	15	21,4	21,4	88,6
trés d'accord	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	19	27,1	27,1	27,1
opposant	24	34,3	34,3	61,4
Valide d'accord	18	25,7	25,7	87,1
trés d'accord	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	13	18,6	18,6	18,6
opposant	24	34,3	34,3	52,9
Valide d'accord	26	37,1	37,1	90,0
trés d'accord	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	7	10,0	10,0	10,0
opposant	34	48,6	48,6	58,6
Valide d'accord	18	25,7	25,7	84,3
trés d'accord	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

B39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
trés opposant	11	15,7	15,7	15,7
opposant	22	31,4	31,4	47,1
Valide d'accord	10	14,3	14,3	61,4
trés d'accord	27	38,6	38,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

4. الإحصاء الإستدلالي لفرضيات الدراسة:

- الفرضية الجزئية الأولى:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
RAQMANA	59,2714	9,21077	70
takhttit	35,2143	4,54891	70

Corrélations

		RAQMANA	takhttit
RAQMANA	Corrélation de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
takhttit	Corrélation de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

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

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=RAQMANA takhttit
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE
```

- الفرضية الجزئية الثانية:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
RAQMANA	59,2714	9,21077	70
tawasoul	35,2000	6,65637	70

Corrélations

		RAQMANA	tawasoul
RAQMANA	Corrélation de Pearson	1	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
tawasoul	Corrélation de Pearson	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

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

- الفرضية الجزئية الثالثة:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
RAQMANA	59,2714	9,21077	70
ibtikar	31,2000	5,22425	70

Corrélations

		RAQMANA	ibtikar
RAQMANA	Corrélation de Pearson	1	,453**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
ibtikar	Corrélation de Pearson	,453**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

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

- الفرضية العامة:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
RAQMANA	59,2714	9,21077	70
fa3aliya	101,6143	14,93687	70

Corrélations

		RAQMANA	fa3aliya
RAQMANA	Corrélation de Pearson	1	,629**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
fa3aliya	Corrélation de Pearson	,629**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

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