

## بحث بعنوان

التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين

إعداد

م. سجاد عبد الرحمن العديبات

بلدية الطفيلة الكبرى

## المُلخَص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى ومناطقها الإدارية الخمسة. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار افتراضاتها، تم إعداد استبيان واستخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات. أجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (170) شخصاً، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (160)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الإجابات. من أفراد عينة الدراسة إلى الاستبيان ككل وكل من فقراته، معامل ثبات كرونباخ ألفا، وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الرقمنة وأداء الموظف عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أشارت إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي للرقمنة على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى. كما يوفر الدعم النفسي لتقليل الضغط الرقمي للموظفين في البلدية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي - أداء الموظفين.

<https://jaspss.com>**Abstract**

The study aimed to measure and analyze the impact of digital transformation on employee performance in the Greater Tafilah Municipality. The study population consisted of all employees in the Greater Tafilah Municipality and its five administrative regions. To achieve the study objectives and test its assumptions, a questionnaire was prepared and used as the main tool for collecting data. The field study was conducted on a sample of (170) people, and the number of valid questionnaires for analysis was (160). Many statistical methods were used to process the data, such as arithmetic averages, standard deviations, and response rates. From the study sample individuals to the questionnaire as a whole and each of its paragraphs, Cronbach's alpha reliability coefficient, and the study concluded that there is a positive association between digitization and employee performance at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ), and it also indicated that there is a positive moral impact of digitization on employee performance in the Greater Tafilah Municipality. It also provides psychological support to reduce digital stress for employees in the municipality.

**Keywords:** Digital transformation - Employee performance.

أثارت أزمة كورونا مخاوف من حدوث أزمة اقتصادية وركود وشيك (Kinne et al. 2020) وتسببت في قيود السفر والحجر الصحي المنزلي وتخفيض القوى العاملة في جميع القطاعات الاقتصادية مما أدى إلى فقدان العديد من الأشخاص لوظائفهم (Hevia & Neumeyer 2020) والمدارس تم إغلاق الحاجة إلى بعض السلع المصنعة والمنتجات انخفضت (Okyere et al., 2020) ، على النقيض من ذلك، زادت الحاجة إلى الإمدادات الطبية بشكل كبير، وشهد قطاع الأغذية أيضًا طلبًا كبيرًا بسبب الذعر ومحاولة تخزين منتجات المواد الغذائية (Nicola et al., 2020).

وبناءً على ذلك، استجابت الحكومات في الشرق الأوسط بسرعة وعملت على تحسين شبكات النطاق العريض، وتعزيز خدمات الإنترنت، وأطلقت العديد من المنصات الرقمية لضمان تسيير أعمالها، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل التعليم والخدمات المالية، ومع الانتقال إلى مرحلة التعافي (Udovita، P. 2020)، تتجه البلدان نحو تحويل أنشطتها رقميًا وإطلاق منصات لتتفيذ عملها دون الحاجة إلى مراجعة المؤسسات شخصيًا. (البلوشي، الحراصي، العوفي، 2020).

للرقمنة فائدة مباشرة على أداء الخدمات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم. لذلك فهي تؤثر بشكل مباشر على إجمالي حجم التجارة للاقتصاد لأنها تساعد في زيادة كفاءة أي عمل تجاري. عندما يتعلق الأمر بالتجارة العالمية، تتمتع الخدمة والتنظيم بإمكانيات عالية. (Maiti, Kayal, 2017)

ترتبط الرقمنة ارتباطًا إيجابيًا بأداء الشركات (Picot، Loebbecke، 2016) تعمل الرقمنة بشكل إيجابي على توسط العلاقة بين أداء الشركة وأدائها (Nwaiwu، F. 2018). خلقت الرقمنة نماذج أعمال جديدة تمامًا وطرقًا لخلق القيمة (Neumeier et al. 2017). إنه محرك رئيسي للعولمة

<https://jaspps.com>

والابتكار حيث تتيح التطورات التكنولوجية تفاعلاً أسهل وأسرع وبأسعار معقولة بين الناس والشركات والحكومات دون قيود الوقت والحضور (Vuori,2019). خلقت الرقمنة نماذج أعمال جديدة تماماً وطرقاً لخلق القيمة (Neumeier et al. 2017).

قد تتيح رقمنة العمل استخداماً أفضل للمعرفة والذي من المتوقع أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (Shujahat et al. 2017).

## 2. منهجية البحث

### 2.1 مشكلة بحث

هل يمكن للرقمنة أن تؤثر إيجابياً على أداء الموظف في بلدية الطفيلة الكبرى من خلال إنشاء تطبيقات خاصة لإنجاز العمل؟

### 2.2 أسئلة البحث

1: هل هناك تأثير للرقمنة على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى؟

2: هل للرقمنة أثر على كفاءة بلدية الطفيلة الكبرى؟

### 2.3 هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل كيفية مساهمة رقمنة الأعمال في أداء الموظفين. يركز التحليل على استخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة، فضلاً عن بيان أثر الرقمنة على الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي قد تؤثر على تطبيق الرقمنة في بلدية الطفيلة الكبرى.

## 2.4 أهداف البحث

1. تقديم إطار نظري وفكري متعلق بالرقمنة والأداء.
2. التعرف على درجة تحسين الأداء من خلال الرقمنة.
3. الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على وزارة البلديات في الأردن لتطبيق الرقمنة في جميع البلديات.

## 2.5 أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في أنها تدرس موضوعاً كان وسيظل أحد الموضوعات المتجددة والمهمة للبلدان وحكوماتها، وهو التحول من الحكومات التقليدية إلى الحكومات الإلكترونية التي تقدم الخدمات الحكومية إلكترونياً. ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. التأكد من أثر الرقمنة على أداء الموظفين ورفع كفاءتهم وانعكاسها على الأداء العام للبلدية.
2. سيوفر البحث المعرفة اللازمة للطلاب والباحثين حيث أنه بمثابة مرجع لهم حيث تلعب الرقمنة دوراً رئيسياً في تنمية المجتمعات والمنظمات.

## 3. الجانب النظري

### 3.1 الرقمنة

#### 3.1.1 تعريف الرقمنة

اكتسب مصطلح الرقمنة اهتماماً بحثياً كبيراً في الأوساط الأكاديمية والممارسة. بينما تُظهر الأدبيات الحالية أن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمفهوم الرقمنة يعتبر صعباً، كما هو الحال تقريباً في

<https://jaspps.com>

العلوم الاجتماعية الأخرى بشكل عام والإداري بشكل خاص؛ (Lanzolla, et all. 2018) لذلك ، يرى الباحث أن كل من حاول الكتابة في هذا المجال له مفهومه وتعريفه ، والبعض ينظر إليه على أنه سلوكيات وعادات وأنشطة طورها وطبقها مديرو وموظفو المنظمة للاستفادة من التقنيات الرقمية الجديدة لتحويل نموذج الأعمال أو النماذج التنظيمية لخلق قيمة لموظفي العملاء والمساهمين. (Ochoa, 2016).

يرى البعض أن التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، بهدف تحقيق أداء فائق وميزة تنافسية مستمرة، من خلال تحويل أبعاد الأعمال المتعددة، بما في ذلك نموذج الأعمال وتجربة العميل التي تشمل المنتجات والخدمات والعمليات الممكنة رقمياً بما في ذلك صنع القرار، والتأثير في الوقت نفسه على الأشخاص، بما في ذلك المهارات والمواهب والثقافة التنظيمية والشبكات، بما في ذلك المنظمة بأكملها (إسماعيل، خاطر، وزكي ، 2017).

يشير مصطلح التحول الرقمي إلى التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للرقمنة، حيث يعني مصطلح الرقمنة تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تنسيق يمكن قراءته بواسطة الآلة، بينما يعني المصطلح الرقمي استخدام وترابط التقنيات الرقمية والبيانات لإحداث تغييرات جديدة. تم تطويره باستخدام أنظمة مادية، ويسيطر على نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، ويخلق منتجات وخدمات ذكية (المفوضية الأوروبية، 2019).

يعتبر التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب التزام جميع الموارد التنظيمية: البشرية والمادية والتنظيمية والتكنولوجية لتطبيق التقنيات الرقمية في جميع أنحاء المنظمة، وخاصة في العمليات (Kutnjak et al.، 2019)، ويؤكد (Stark، 2020) أيضاً أن التحول الرقمي هو تحول عميق

<https://jaspps.com>

للمناذج. الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات التجارية والممارسات من خلال التقنيات الرقمية؛ كل هذا لتلبية احتياجات العملاء ورضاهم.

وبناءً على ذلك، تُعرّف الدراسة البحثية الحالية التحول الرقمي في البلديات على أنه عملية تطوير تقنية وتنظيمية وثقافية معقدة تقوم بها البلدية لتلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائها والتكيف مع متطلبات موظفيها من خلال الاستفادة من القدرات الرقمية بناء نماذج أعمال خدمية مبتكرة وجديدة، وتحسين تجارب المستخدم، ورقمنة العمليات التشغيلية ودعم الأداء التشغيلي. القدرة التنافسية، وبالتالي خلق قيمة للمال.

### 3.1.2 أبعاد الرقمنة

تتكون تقنية المعلومات والاتصالات من مجموعة من الأبعاد التي تتطور باستمرار نتيجة الطلب المستمر عليها، خاصة في العصر الحالي الذي يعرف بعصر التكنولوجيا المتقدمة والسريعة. (Ramos et all، 2019، (Xiaojun، 2017) وهذه الأبعاد كالتالي:

#### 1- الآلات:

تتميز الآلات بقدرات تنفيذ سريعة وبتكلفة أقل من القدرات الفنية الأعلى من القدرات البشرية. (Ramos et all، 2019) نعلم هنا في حديثنا عن الآلات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي جميع أنواع الحواسيب الصغيرة وأجهزة الكمبيوتر الشخصية. (Xiaojun، 2017).

## 2- البرمجيات:

هي اللغة والوسائل التي يتعامل من خلالها المستفيدون مع البيانات مع الأجهزة، والتي يتم من خلالها تخزين هذه البيانات واستدعائها وتشغيلها. شهدت لغة البرمجة تطورات كبيرة وهذا ما يفسر تنوعها ووفرة. (Ramos وآخرون ، 2019).

## 3- الشبكات:

هي مجموعة من أجهزة الكمبيوتر منظمة معًا وربطتها بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات وتبادلها فيما بينهم، ويتم استخدام هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل: توفير الاتصال بين الأشخاص ، والوصول إلى المعلومات عن بعد ، والتجارة الإلكترونية ، وخفض النفقات ومشاركة الموارد وأكثر من ذلك. (Xiaojun, 2017).

أنواع الشبكات ومنها: (Arachchige, 2017) ، (Koopmans وآخرون 2016)

أ- الشبكات المحلية (LAN): يستخدم هذا النوع من الشبكات لتوصيل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها داخل مكتب واحد أو مبنى واحد باستخدام ما يسمى بالخادم. (Arachchige, 2017)

ب- شبكة المناطق الحضرية (MAN): تُستخدم هذه الشبكات لتغطية مجموعة من المباني أو مدينة بأكملها وقد تتكون من مجموعة من الشبكات المحلية وعادةً ما تستخدم كيبلات الألياف الضوئية لتوصيل محاور هذه الشبكة. (Arachchige, 2017).

ج- شبكة واسعة (WAN): تُستخدم هذه الشبكة لتغطية منطقة جغرافية واسعة وقد تشمل البلدان والقارات بحيث يمكن للمستخدمين تبادل المعلومات والتواصل دوليًا. (Arachchige, 2017).

<https://jaspps.com>

د- الإنترنت: يمثل الإنترنت شبكات الحاسب المنتشرة في معظم أنحاء العالم، وهي كلمة مشتقة من (الشبكة الدولية)، وتعتبر هذه الشبكة أكبر أداة للاتصال والمعلومات، وتوفر هذه الشبكة المعلومات في

كل أو معظم للأنشطة المختلفة. (Koopmans وآخرون 2016)

ه- قاعدة البيانات: هي مجموعة بيانات لها علاقة منطقية يسهل تخزينها واستردادها لاستخدامها أو تعديلها أو الإضافة إليها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل المستخدمين عند الحاجة. الحفاظ على استقرار البيانات واتساقها وتوحيد المعايير المتعلقة بالبيانات (Koopmans وآخرون 2016).

4- البيانات: تشير إلى الأشياء والحوادث والأنشطة والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ولكن تظل غير منظمة بحيث تكون مناسبة للتسليم بمعنى معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها، ويمكن أن تتخذ البيانات عدة أشكال، أهمها: (Koopmans وآخرون 2016).

أ- البيانات الجرافيكية: وتشمل الصور والرسوم البيانية وما في حكمها.

ب- البيانات الأبجدية الرقمية: وتتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية.

ج- بيانات النص: تستخدم في الاتصالات الكتابية.

د- صوتي: مثل صوت الإنسان.

4- فرادى: هم الأفراد الذين يديرون ويشغلون تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الإداريين والمتخصصين والمستخدمين. (Ramos وآخرون، 2019) يتفق جميع المتخصصين في مجال نظم المعلومات تقريبًا على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق بشكل كبير أهمية المتطلبات المادية، وكذلك أسباب معظم حالات الفشل في النظام. (جمال 2016)، ويمكن تصنيفها إلى:

<https://jaspps.com>

أ- المختصين: محلي ومصممي النظم، والمبرمجين، واختصاصيي تشغيل وصيانة الأجهزة،

والمختصين في تقنيات الاتصال. هذه تسمى رأس المال الفكري في النظام.

ب- الإداريين: المشاركة في إدارة النظام، ومسؤول قاعدة المعلومات، والموظفين الذين يستخدمون

أنظمة المعلومات كمستفيدين من منتجات النظام، بما في ذلك المحاسبون، والبائعون،

والمهندسون، وكتبة الحسابات، والمديرون، والمستهلكون. جمال (2016).

## 3.2 الأداء

### 3.2.1 تعريف الأداء

الأداء هو أحد المفاهيم التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل

عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة

والتفاعل بين المؤثرات. التي تؤثر على الأداء وتنوعه. مصطلح "أداء" أو أداء مهمة، أو إنجاز نشاط،

فإن أداء الجانب الإداري هو تنفيذ أعباء وظيفية من مسؤوليات وواجبات من قبل الموظف (Solkhe &

Uchhal، 2017).

عرّف Arachchige و Vithanage (2017) الأداء بأنه سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط

نتيجة للقوى أو الضغوط الناتجة عن الفرد ولكن نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى

الخارجية المحيطة به.

في بيئة ديناميكية تشهد الكثير من التحول والتغيير، تحاول المنظمات التنافسية تقديم جودة خدمة

عالية لعملائها أو أصحاب المصلحة (الهوري والحموان، 2017). تدرك المنظمات العاملة في بيئات

متقلبة أيضاً أنه يجب عليها تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (الهوري

والحموان، 2017).

<https://jasps.com>

مما سبق يتضح أن هناك تعريفات متعددة للأداء الوظيفي، يرى بعضهم أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، ويرى بعضهم أنه سلوك وبعضهم يراه هو جهد ويرى الآخرون أنه إنجاز للعمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات عملية أو دراسات نظرية.

يرى الباحث أن مفهوم الأداء يشمل مفاهيم أخرى بالإضافة إلى مفهوم الكفاءة والفعالية مثل معدلات الدوران والحوادث والتغيب وتأخر العمل، حيث أن الفرد عامل جيد ذو إنتاجية عالية ويساهم أيضاً في تقليل العمل. - المشاكل المرتبطة بالعمل المنتظم وعدم وقوع الحوادث، معتبراً أن الأداء يشمل مجموعة من المتغيرات من حيث يؤدي العمل بكفاءة وفاعلية مع الحد الأدنى من المشاكل والقيود والسلبيات الناشئة عن سلوكه في العمل.

### 3.2.2 أبعاد الأداء

هناك اتفاق واسع بين الباحثين على الأبعاد المتعددة لمفهوم الأداء، وأهم أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون على الأداء المتكرر لمهمة ما هي أداء المهمة والأداء السياقي والسلوك العكسي (Xiaojun, 2017).

#### أ- أداء المهام:

يشير مفهوم أداء المهام إلى أنشطة أداء العمل التي تساهم في الطبيعة الفنية للمؤسسة بشكل مباشر من خلال استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر من خلال صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمؤسسة (Sykes & Venkatesh، 2017)، (Xiaojun,2017).

<https://jaspps.com>

كما هو محدد بواسطة ( Uchhal & Solkhe ، 2017 ) كسلوكيات تساهم في أنشطة الصيانة والتحول الرئيسية للمؤسسة (مثل تصنيع المنتجات وبيع السلع وتقديم الخدمات وجدولة العمل).

يشير أداء المهام إلى سلوكيات الموظفين الذين ينتجون أو يشاركون بشكل مباشر في تحويل الموارد إلى خدمات (Koopmans et al. 2016)، وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- أداء المهام الروتينية التي تتضمن استجابات الموظف لمطالب المهام المعروفة التي تحدث بشكل طبيعي أو روتيني أو متوقع.

- أداء المهام التكيفية، والتي تتضمن استجابات الموظفين لمطالب المهام الجديدة أو غير العادية أو غير المتوقعة على الأقل.

- أداء مهام إبداعية، وهي كيف يطور الموظف أفكارًا جديدة ومفيدة أو ابتكارات للعمل. ( Frida ، 2020 ) ، (Koopmans وآخرون 2016)

#### ب- الأداء السياقي:

يشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا تدعم المركز التقني للمؤسسة، ولكنها تدعم البيئة النفسية والعمليات الاجتماعية التي تتم فيها العمليات الفنية ( Sykes & Venkatesh ، 2017 ).

رأي ( Chien-Hung et al. 2017 ) هو أن الأداء السياقي في الأنشطة يساهم في فعالية المنظمة من خلال العديد من الطرق التي تشكل السياق الاجتماعي والنفسي للمؤسسة وهي عامل محفز للعمليات والأنشطة.

يعرّف جمال (2016) الأداء السياقي بأنه سلوك خارج الدور وهو أداء يركز على السلوك التلقائي

والإبداعي.

يتضمن هذا البعد مجموعة من السلوكيات، بما في ذلك (Koopmans et al. 2016).

- الحماس المستمر لبذل جهود إضافية لإنجاز مهمة بنجاح، مثل الالتزام بالوقت، وعدم الغياب، والجهد الإضافي في الوظيفة.

- التطوع للقيام ببعض الأنشطة التي لا تدخل في إطار العمل الرسمي للفرد مثل تقديم مقترحات بناءة لتطوير عمل المنظمة

- التعاون مع الآخرين، وتقديم ما يحتاجون إليه من مساعدة، مثل التعاون مع الزملاء والعملاء وغيرهم.

- الالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية، مثل الامتثال للوائح التنظيمية، واحترام خطوط السلطة، والالتزام بقيم وسياسات المنظمة.

- الدعم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل الولاء للمنظمة، والتمثيل الإيجابي للمنظمة أمام الآخرين.

ج- السلوك العكسي:

يشير السلوك العكسي إلى سلوك الموظف الذي يعيق "عن قصد" تحقيق الهدف أو الأهداف التنظيمية، مثل الكشف عن أسرار العمل، والسرقية، وإهدار الموارد، وتعاطي المخدرات، والقييل والقال، والمضايقات

(Bowling, 2018).

تختلف الخدمات المصرفية للأفراد التي يؤديها المدير عن تلك التي يؤديها مدير الائتمان. أيضًا،

تختلف المهام التي يؤديها مدير الخدمات المصرفية للأفراد عن تلك التي يؤديها الصراف، أما بالنسبة

<https://jaspps.com>

للأداء السياقي، فهو غالبًا ما يكون متشابهًا عبر وظائف ومستويات إدارية مختلفة. (Xiaojun, )  
(2017).

هذا يعني أن جميع الموظفين مسؤولون عن ممارسة هذه السلوكيات بغض النظر عن المسميات الوظيفية ومستويات الإدارة. من ناحية أخرى، يرتبط أداء المهام بدور وظيفي محدد، وغالبًا ما يتم تفسيره من خلال الوصف الوظيفي للوظيفة. (Ramos وآخرون، 2019) لا ترتبط سلوكيات الأداء السياقي بدور معين ولكنها متوقعة من الموظف، دون تحديد ذلك صراحة. أخيرًا، يمكن القول إن أداء المهمة يتأثر بشكل أساسي بـ (مهارات وقدرات الموظف) مثل القدرات المعرفية والمادية، بينما يتأثر الأداء السياقي بشكل أساسي بشخصية الموظف، مثل ما بعد الضمير، على سبيل المثال (Koopmans et al. 2016).

من الجدير بالذكر أن إدارة الأداء تولي اهتمامًا لكلا بعدي الأداء الوظيفي في نفس الوقت. نفسها، لأنها لا تستطيع العمل بشكل صحيح دون توفير الحد الأدنى من السلوكيات السياقية من قبل موظفيها. (Veingerl et al. 2020).

### 3.3 البلديات

#### 3.3.1 تعريف البلدية

تحدد البلدية مؤسسة أهلية ذات استقلالية مالية تقوم بتحديث الإلغاءات وتحدد حدود منطقتها ووظائفها وصلاحياتها وفق أحكام هذا القانون. من خلال شراكة مع القطاع الخاص و / أو مؤسسات المجتمع المدني. (قانون البلديات رقم 14 لسنة 2007).

### 3.3.2 رؤية البلدية

- محافظة حديثة تجذب السياحة والاستثمار بأصالة وتنمية مستدامة.
- محافظة رائدة ومتميزة في خدمة المواطنين من أجل حياة أفضل وتنمية مستدامة.

### 3.3.3 المهام البلدية

وفقاً للمادة (40) من قانون البلديات، يتولى المجلس البلدي المهام والصلاحيات المبينة في البنود التالية ضمن حدود منطقة البلدية. أو الشركات لمدد لا تزيد على ثلاثين سنة، وفي هذه الحالة تشترط موافقة مجلس الوزراء لمدة وشروط الامتياز ، مثل:

#### 1. تخطيط المدن والشوارع:

تخطيط المدينة وفتح الشوارع وإلغائها وتعديلها وتحديد عرضها وتقويمها ورسفها وإقامة أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها وترقيمها وترقيم مبانيها وتجميلها وغرسها ومنع التعدي عليها، رصد ما يسقط في الشوارع من الأراضي المفتوحة وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها.

#### 2. تصاريح البناء والصرف الصحي:

مراقبة إنشاء وهدم المباني وتغيير أشكالها وتركيب مصاعد كهربائية فيها وإعطاء تراخيص لمزاولة هذه الأعمال وتحديد موقع وشكل المبنى ونسبة مساحته إلى مساحة الأرض المزمع البناء عليها. والتأكد من استيفاء الشروط الصحية فيه. تصريف مياه الأمطار وإنشاء المرافق الصحية وإدارتها والتحكم فيها.

### 3. الأسواق العامة والمتاجر العامة:

تنظيم وإنشاء الأسواق العامة وتحديد أنواع البضائع المباعة في كل منها أو منع بيعها خارجها. مراقبة وتنظيم المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور السينما ومدن الملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد افتتاحها وإغلاقها ورفع وتحصيل رسوم بيع تذاكرها. ووزن ما يباع بالجملة في الأسواق العامة خارج المحلات والمخازن.

### 4. المؤسسات الثقافية والرياضية:

إنشاء ومراقبة المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية.

### 5. تفقد الذبائح وإنشاء المسالخ:

فحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات اللازمة للوقاية من الإصابة بالأمراض وتحديد أماكن بيعها ومراقبة ذبحها والتخلص من رفاتها وإقامة المسالخ.

### 6. مراقبة التنظيف والصحة:

جمع الكناسات والنفايات والمخلفات من المنازل والمخازن العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك. مراقبة المساكن والمخازن الأخرى للتأكد من تصريف القاذورات بانتظام ونظافة الأدوات الصحية فيها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإبادة البعوض والحشرات الأخرى فيها.

## 7. وظائف أخرى:

القيام بأي عمل آخر مطلوب منه بموجب هذا القانون أو أي تشريع آخر معمول به في المملكة.  
(قانون البلديات رقم 14 لسنة 2007).

**3.4 الدراسات السابقة**

هناك اهتمام كبير من الفكر الإداري بدراسة آثار التحول الرقمي على قطاع الأعمال:

- درست دراسة (Ying-Yu، K.C et al، 2016) تأثير بوابات الخدمة الرقمية على أداء الوظائف في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة النسيج التايوانية. الربط باستخدام أبعاد الأداة المساعدة للبوابة، وواجهة البوابة، ووظائف البوابة الموجهة نحو الخدمة على النتائج المتصورة لمستخدمي منتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، واعتمدت الدراسة على كل من الأساليب الوصفية والكمية في اختبار الدراسة. تم جمع الفرضيات والبيانات باستخدام المقابلات الميدانية والاستطلاعات من كبار المديرين التنفيذيين في الشركات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن بُعد وظيفة البوابة الموجهة للخدمات، وهو الحوسبة السحابية، يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. توفر وظيفة تكوين الخدمات B2B والنتائج هذه أدلة عملية كمؤشرات إعلامية لواضعي السياسات ومقدمي خدمات المعلومات والمديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة لتقييم العناصر المحتملة لتصميم بوابة الويب في الصناعة التقليدية. قد تساعد نتائج هذه الدراسة مزودي خدمة البوابة على تصميم وظائف بوابة ويب أفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة.

- درست الدراسة (Victoria، et al، 2020) تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في شركات التأمين في بيرو. اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان في جمع البيانات من عينة من أفرادها

<https://jaspps.com>

(305) موظفًا تبلغ أعمارهم 25 عامًا فأكثر في أربع شركات تأمين. تعمل في مناطق أريكويا

وكوزكو وإيكيوتوس وليما وتاكنا وتروجيلو في بيرو، وأظهرت نتائج الدراسة أن تجربة خدمة العملاء

القائمة على التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي في المقابل. لا

تؤثر على السلوك السيئ للموظفين. استنادًا إلى التحول الرقمي، فإنه يؤثر بشكل كبير على أداء

المهام والأداء السياقي، ولا يوجد تأثير على السلوك المعاكس.

- درست الدراسة (Joshua، ondabu، 2018) تأثير الرقمنة على مشاركة الموظفين في تقديم

الخدمات المصرفية، والاستراتيجيات التي يطبقها المديرون لمشاركة الموظفين في عمليات الرقمنة في

الصناعة المصرفية السويدية. وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة عامل يؤثر بشكل إيجابي على

مشاركة الموظفين في تقديم الخدمات المصرفية عبر المنصات الرقمية التي تمكن الموظفين من أداء

مهامهم بكفاءة. علاوة على ذلك، استخدم المديرون استراتيجيات مثل أنظمة الدعم المتقدمة وطرق

الاتصال الرقمية والأدوات الرقمية المختلفة لتحفيز مشاركة الموظف في العمل.

- (الحاسي، 2021) دراسة للإجابة على الأسئلة الرئيسية المتعلقة بمعرفة تأثير التحول الرقمي على

الجامعات لفهم طبيعة التحول الرقمي، ومتطلبات وآليات ذلك التحول، وعلاقته بتحقيق التنمية

المستدامة، ومحاولة اكتشاف وعرض الاتجاهات السلبية والإيجابية. أوضحت الدراسة أن من أهم

الاتجاهات السلبية: نقص المعلومات الكافية عن مشاريع التحول الرقمي بالجامعة، وعدم قدرة

الجامعة على تلبية احتياجات المجتمع من أجل التنمية، ومحدودية توظيف أنظمة التعلم الإلكتروني

داخل الجامعة، وإذا وجد، فإن استخدامه ليس بالشكل الأمثل.

- (عبد الهادي، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التميز في أبعادها (القيادة والسياسات

والإجراءات وإدارة الموارد البشرية ونتائج الأداء الرئيسية) ودورها في تبني استراتيجية التحول الرقمي

<https://jaspps.com>

بأبعادها (موائمة الأعمال، توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، براعة تنظيمية) في جامعة الزرقاء. - توصلت الأردن والدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن كلا من إدارة التميز واستراتيجية التحول الرقمي جاءتا بمستوى تقييم عالٍ في جامعة الزرقاء. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة التميز بأبعاده المشتركة في تبني استراتيجية التحول الرقمي في جامعة الزرقاء. وأوصت الدراسة بأن تتبنى جامعة الزرقاء أحدث الوسائل والوسائل التكنولوجية والعمل على الاستثمار المستمر فيها لتطوير المخرجات التعليمية وتحسين الخدمات المقدمة بالجودة المطلوبة والدقة والسرعة.

- هدفت دراسة (محمد والغبيري، 2020) إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامه في إحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة المملكة وتقديمها ومن ثم تحديدها. مدى تقدمه في التعامل مع «الرقمية» واستيعاب محتوياتها، ومن خلال الدراسة والتحليل تبين أن التحول الرقمي في المملكة يسير بمعدل سنوي 5% من 2011 إلى 2017. وقدمت الدراسة عدة التوصيات، بما في ذلك تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصال والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على جميع المستويات التنظيمية. يجب على صانعي السياسات تصميم سياسات مناسبة لتنفيذ التحول الرقمي.

- كان لدى Tiffany، وآخرون (2016) دراسة تهدف إلى تحديد آليات المؤسسات للاستفادة من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات ، لإشراك المستفيدين (الطلاب وعائلاتهم) في الجامعات والتفاعل معهم. بناء الكفاءات التي من شأنها تحسين العمليات وبناء قدرات إدارة الخبرة وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعة.

<https://jaspps.com>

- هدفت ورقة Bouwman's (2018) إلى استكشاف كيف أجبرت التقنيات الرقمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على إعادة النظر في نماذج أعمالها وتجربتها وكيف يساهم ذلك في ابتكارها وأدائها. تظهر النتائج أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة في مؤشر كتلة الجسم مدفوع أساسًا بدوافع داخلية استراتيجية ومتعلقة بالابتكار. يلعب الاضطراب التكنولوجي الخارجي دورًا أيضًا. لمؤشر كتلة الجسم الذي تحركه وسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة تأثير إيجابي على أداء الأعمال. يُظهر تحليل دراسات الحالة أن BM مدفوع بالبيانات الضخمة وليس بوسائل التواصل الاجتماعي.

### 3.5 فرضية البحث

بناءً على تحليل الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة البحث طور الباحث الفرضية الإحصائية التالية للدراسة:

لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقمنة وأبعادها على أداء العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى.

### 4. المنهجية والإجراءات

#### 4.1 المنهجية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى، والذي يتوافق مع طبيعة الدراسة، لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة.

## 4.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بلدية الطفيلة الكبرى ووحداتها الإدارية (5)، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (20%) من العاملين في بلدية الطفيلة وعددهم (539) موظف. بلغ حجم عينة الدراسة (170) موظفاً.

## 4.3 جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على نوعين من المصادر وهما:

أ- مصادر ثانوية: هذه البيانات مأخوذة من مصادر مكتبية، وكذلك من مراجعة الأدبيات للدراسات السابقة، لتأسيس الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، ومصادر الكتب، والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول موضوع الدراسة.

ب- المصادر الأولية: تم الحصول على هذه البيانات من خلال إعداد وتوزيع الاستبيان لموضوع الدراسة. ويغطي جميع الجوانب التي يغطيها الإطار النظري والأسئلة والفرضيات التي استندت إليها الدراسة.

## 4.4 أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لقياس الرقمنة وأداء الموظفين. بلغ العدد الإجمالي لأسئلة الاستبيان (30) فقرة وتتكون من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والديموغرافية عن العاملين في البلدية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)، الجزء الثاني. تضم مجموعتين من الفقرات المجموعة الأولى تقيس الرقمنة وقد بلغ عدد فقراتها (15) فقرة، والمجموعة الثانية تقيس بعد أداء الموظفين، وقد بلغ عدد فقراتها (15) فقرة.

تم تطوير عناصر الاستبيان بالرجوع إلى دراسات كل من (Didier & Westerman, Bonnet)، (George, 2020) و (Victoria, et al, 2020).

#### - ثبات الصدق

تم استخدام ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، لاختبار موثوقية الدقة. استخدم الباحث الاستبانة كوحدة إحصائية لجمع البيانات الأولية للدراسة من مصادر مختلفة للمعلومات.

كانت قيمة معامل الثبات الكلي للقرار (0.910) تقريبًا. مما يشير إلى تناسق داخلي كبير للقرار، والجدول رقم (1) يوضح قيم معامل الاستقرار لألفا كرونباخ

جدول رقم (1) معامل الاستقرار لألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	30

#### 4.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إدخال البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وتمت معالجتها وفقًا للاختبارات التي تحقق الغرض من الدراسة؛ على وجه التحديد تم استخدام الطرق التالية:

- معامل استقرار كرونباخ ألفا
- اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به
- اختبار معامل الانحراف للتأكد من أن البيانات تخضع لمنحنى التوزيع الطبيعي.

<https://jaspps.com>

• طرق الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز إجابات المستجيبين على مجموعات العبارات للمتغيرات والعناصر المستقلة والتابعة ومدى ذلك التي تشتت هذه الإجابات من وسطها الحسابي.

• تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل الذي يمثله التحول الرقمي على المتغير التابع الذي يمثله أداء الموظف.

## 5. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 5.1 خصائص عينة الدراسة

يتضح من تحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان أن (62.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور والنسبة المتبقية من الإناث، وتتركز الغالبية على الفئة العمرية (36 إلى 45 سنة). بنسبة (42.8%)، ويلاحظ أيضًا أن معظمهم من حملة الدبلوم المتوسط كحد أدنى، حيث بلغت نسبتهم حوالي (64.2%)، أي أنهم مؤهلون بمؤهل أكاديمي مناسب. من حيث ما يعزز الثقة في النتائج، فإن المبحوثين لديهم خبرة طويلة نوعًا ما في العمل، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة (6-10 سنوات) تقريبًا (40.3%) ، مما يعني أن لديهم خبرة متوسطة إلى عالية في مجال عملهم. مما سبق يتضح أن عينة الدراسة لديها المعرفة والقدرة اللازمتان على فهم أسئلة الاستبيان وإجاباتها.

## جدول (2) خصائص عينة الدراسة

السؤال	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	10	6.3
	25 إلى 35 سنة	61	38.4
	36 إلى 45 سنة	68	42.8
	أكبر من 45 سنة	20	12.6
	المجموع	159	100.0
الجنس	ذكر	99	62.3
	أنثى	60	37.7
	المجموع	159	100.0
مستوى التعليم	متوسط	102	64.2
	دبلوم		
	بكالوريوس	52	32.7
	ماجستير	4	2.5
	دكتورة	1	.6
المجموع	159	100.0	
سنوات الخدمة	من 1 إلى 5 سنوات	26	16.4
	من 6 إلى 10 سنوات	64	40.3

<https://jaspps.com>

27.7	44	من 11 إلى 15 سنة	
15.7	25	أكثر من 15 سنة	
100.0	159	المجموع	

## 5.2 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

### 5.2.1 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الرقمنة

للتحقق من مستوى التحول الرقمي في بلدية الطفيلة الكبرى تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لمجال الرقمنة كما في الجدول التالي:

(الجدول 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال الرقمنة

الرقم	الفقرة	المتوسط المتوسط القيمية	الانحراف الانحراف المعيارية	المجموع
1	توفر التقنيات الرقمية فهماً لسلوكيات العملاء واحتياجاتهم ودمجها في تجربة خدمة العملاء	4.33	0.536	698
2	تتيح التقنيات الرقمية إنشاء رحلة رقمية متكاملة للعملاء في منصة واحدة عبر الإنترنت	4.33	0.556	688
3	توفر القنوات الرقمية التواصل والاستجابة	4.31	0.607	686

				السريعة في خدمة العملاء.	
684	0.571	4.30	159	العمليات الرقمية تحمي خصوصية بيانات العملاء ، وتحسين كفاءة خدمة العملاء	4
693	0.543	4.36	159	رقمنة العمليات الداخلية تساهم في خفض تكاليف التشغيل.	5
683	0.557	4.30	159	تتيح التقنيات الرقمية اتخاذ القرارات واتخاذها بناء على البيانات في الوقت الفعلي.	6
679	0.592	4.27	159	توفر التقنيات الرقمية عمليات خدمة متكاملة.	7
673	0.638	4.23	159	القنوات الرقمية تعزز ولاء العملاء للخدمات.	8
682	0.577	4.29	159	تغطي القنوات الرقمية للخدمات توقعات الأمن وثقة العملاء	9
689	0.672	4.33	159	منصات الخدمات الرقمية تحقق الكفاءة التشغيلية.	10
637	0.631	4.01	159	توفر البلدية برامج تعليمية وتدريبية كافية حول التقنيات الرقمية.	11
649	0.646	4.08	159	يتكيف الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي التي تتطلبها البلدية.	12

692	0.607	4.35	159	التقنيات الرقمية تساعد على خلق بيئة عمل مرنة .	13
710	0.624	4.47	159	التقنيات الرقمية تعزز الابتكار والإبداع.	14
684	0.654	4.30	159	تسمح التقنيات الرقمية بالمشاركة في صنع القرار والمعرفة.	15

- 1- توفر التقنيات الرقمية فهماً لسلوكيات العملاء واحتياجاتهم ودمجها في تجربة خدمة العملاء .
- 2- تتيح التقنيات الرقمية إنشاء رحلة عميل رقمية متكاملة في منصة واحدة عبر الإنترنت
- 3- توفر القنوات الرقمية التواصل والاستجابة السريعة في خدمة العملاء .
- 4- تعمل العمليات الرقمية على حماية خصوصية بيانات العملاء وتحسين كفاءة خدمة العملاء
- 5- تساهم رقمنة العمليات الداخلية في تقليل تكاليف التشغيل
- 6- تتيح التقنيات الرقمية اتخاذ القرارات واتخاذها بناءً على البيانات في الوقت الفعلي .
- 7- توفر التقنيات الرقمية عمليات خدمة متكاملة
- 8- تعزز القنوات الرقمية للخدمات ولاء العملاء .
- 9- تغطي القنوات الرقمية للخدمات توقعات الأمان وثقة العملاء
- 10- منصات الخدمة الرقمية تحقق الكفاءة التشغيلية
- 11- توفر البلدية برامج تعليمية وتدريبية مناسبة حول التقنيات الرقمية .
- 12- يتكيف الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي التي تتطلبها البلدية
- 13- تساعد التقنيات الرقمية في خلق بيئة عمل مرنة ومرنة .

14- تعزز التقنيات الرقمية الابتكار والإبداع

15- تسمح التقنيات الرقمية بالمعرفة واتخاذ القرارات بشكل تشاركي.

يتضح من الجدول رقم (3) أن السؤال (14) احتل المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.47%) وانحراف معياري قدره (0.624)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية التحول الرقمي في خلق بيئة مناسبة. بيئة للإبداع والابتكار في مجال العمل تساعد الموظفين المتميزين، وجاء السؤال (11) أخيراً بمتوسط (4.01%) وانحراف معياري قدره (0.631)، وذلك نتيجة لتطلعات الموظفين نحو برامج تدريبية تؤهلهم لعملية التحول الرقمي. كما نلاحظ أن مستوى الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالتحول الرقمي كان مرتفعاً، مما يشير إلى أهمية عملية تحويل الأنظمة رقمياً داخل البلدية.

## 5.2.2 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير أداء الموظف

للتحقق من مستوى التحول الرقمي في بلدية الطفيلة الكبرى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أداء الموظف كما في الجدول التالي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أداء الموظف

الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف	القيمة الحسابي المعياري	المجموع
16	أخطط لعملية لتحقيق الأهداف التي وضعتها البلدية	4.11	0.430	653
17	أعطي الأولوية للأنشطة التي يتم	4.09	0.412	650

				تطويرها.	
655	0.495	4.12	159	أنجز عملي في الوقت المحدد.	18
657	0.407	4.13	159	أشعر بأنني ملزم بالعمل الذي أقوم به.	19
638	0.528	4.01	159	أقدم باستمرار حلولاً إبداعية للمشاكل الجديدة.	20
644	0.525	4.05	159	أقوم بمهام إضافية عندما أكمل مهماتي السابقة.	21
652	0.493	4.10	159		22
646	0.536	4.06	159	أطور مهاراتي بشكل متكرر.	23
693	0.566	4.36	159	أشارك بنشاط في الاجتماعات / أو المشاورات.	24
692	0.541	4.35	159	أقدم المساعدة والتعاون مع الزملاء.	25
645	0.481	4.06	159	أفضل علاقاتي مع زملائي ورؤسائي في العمل.	26
464	0.941	2.92	159	أشكو من الجوانب السلبية لعملي.	27
533	1.212	3.35	159	غالبًا ما تحبطني المشاكل في العمل.	28
480	1.260	3.02	159	أركز على الجوانب السلبية لحالات التغيير الثقافي والتنظيمي.	29

490	1.322	3.08	159	أتحدث مع آخرين خارج البلدية عن فجوات العمل.	30
-----	-------	------	-----	---	----

- 16 أخطط لعملتي لتحقيق الأهداف التي حددتها البلدية.
- 17 أعطي الأولوية للأنشطة التي يتم تطويرها.
- 18 أنا أنجز عملي في الوقت المحدد.
- 19 أشعر بأنني ملتزم بالعمل الذي أقوم به.
- 20 أنا أقدم باستمرار حلولاً إبداعية لمشاكل جديدة.
- 21 أقوم بمهام إضافية عندما أكمل المهام السابقة.
- 22 أحدث معلوماتي تتعلق بالعمل الذي أقوم به.
- 23 أنا أطور مهاراتي بشكل متكرر.
- 24 أشارك بنشاط في الاجتماعات / أو المشاورات.
- 25 أقدم المساعدة والتعاون مع الزملاء.
- 26 أفضل علاقاتي مع زملائي ورؤسائي في العمل.
- 27 أشتكي من الجوانب السلبية لعملتي.
- 28 غالباً ما تحبطني المشاكل في العمل.
- 29 أركز على الجوانب السلبية لمواقف التغيير الثقافي والتنظيمي
- 30 أتحدث مع آخرين خارج البلدية عن فجوات العمل.

<https://jaspps.com>

ونلاحظ في الجدول رقم (4) أن السؤال (24) جاء في المقام الأول بمتوسط (4.36%) وانحراف معياري (0.566) وهو يدل على التفاعل الإيجابي للموظفين فيما بينهم. مشاركتهم الفاعلة في اجتماعات العمل داخل البلدية، وجاء السؤال (27) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.92%) وانحراف معياري قدره (0.941)، ويعود ذلك إلى انتماء الموظفين إلى عملهم وعدم مشاركتهم وتذمرهم من مشاكل العمل أمام الآخرين لضمان سمعة منظماتهم، وكان مستوى الإجابات على الأسئلة المتعلقة بأداء العمال عالياً فيما يتعلق بمهامهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار، و منخفضة في الجوانب التي تؤثر على سمعة البلدية، وهذا يدل على استعدادهم لبذل أقصى جهد لعملهم. إذا تم تفعيل منصات الامتة في البلدية، فهم على استعداد للتعاون والتعلم من أجل إنجاز عملية التحول الرقمي في البلدية.

### 5.3 اختبار فرضية الدراسة

للتأكد من ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار واختبار الفرضيات، تم التحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغير المستقل عن طريق إجراء اختبار متعدد الخطوط عن طريق حساب عامل التضخم التسامح والتباين (VIF) للمتغير المستقل، بشرط أن يكون لا تتجاوز قيمة التسامح (0.05) وقيمة VIF لـ (10).

للتحقق من أن البيانات تخضع لمنحنى التوزيع الطبيعي حتى يتم تطبيق الأساليب العلمية في اختبار الفرضيات، تم حساب معامل الانحراف بشرط أن تكون قيمته أقل من (1). والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4) نتائج اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم والانحراف

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل الانحراف (Skewness)
الرقمنة	1.000	1.000	0.361
الأداء	-	-	0.192

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة VIF للرقمنة تساوي (1.000) وهي أقل من (10) وقيمة T تساوي (1.000) وهي أكبر من (0.05) والقيمة من الانحراف يساوي (0.361) وهو أقل من (1) ، وهذا يؤكد التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول (5) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة تأثير الرقمنة على بعد أداء الموظف

المتغير المستقل	معدل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة F
الرقمنة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة
	0.417	0.174	0.168	32.967
	0.365	0.05	0.417	5.742

<https://jaspps.com>

يتضح من الجدول رقم (5) أن هناك تأثيراً مباشراً ودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقمنة على أداء العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.417)، وهي قيمة دالة إحصائية وتشير إلى درجة ارتباط الدالة الإحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكانت قيمة معامل التحديد (0.174) وهي قيمة دالة التحويل العددي. في شرح أداء التحول الإحصائي. وقيمة الاختبار (F) كانت (32.967) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). لمجالات الرقمنة على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال فوائد التقنيات الرقمية في إعداد بيئة العمل، وإيصال التعليمات الخاصة بالمهام للموظفين في الوقت المناسب وتقليل وقت العمل، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العمل وتحسين الإنتاجية

## 6. النتائج والتوصيات

### 6.1 النتائج

كشفت الدراسة النظرية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يشير التحول الرقمي في البداية إلى التغييرات المتعددة في العمليات التي يتم إجراؤها لدمج التكنولوجيا لأتمتة العمليات وتحسينها ورقمنتها، بالإضافة إلى زيادة أمان البيانات، وتشمل هذه العملية العديد من التغييرات التي تعيد تشكيل الأساليب والتقنيات المستخدمة في قطاع الخدمات.
- حققت منظمات الأعمال طفرة في الخدمات الرقمية المقدمة خلال عام 2020 في ظل تداعيات جائحة كورونا الذي فرض أنماطاً جديدة في العمليات الخدمية وخفض عدد ساعات العمل وإغلاق بعض الفروع بسبب متطلبات التباعد المادي.

<https://jaspps.com>

- تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي في البلديات لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الرقمية فقط، بل يتطلب تحولاً ثقافياً وتنظيماً، وتوفير القدرات البشرية وتشجيع الابتكار والتركيز عليها جميعاً.

- يساعد اعتماد التقنيات الرقمية على تقليل وقت العمل مما يؤدي إلى تنمية مهارات العمل وتحسين الإنتاجية.

- أظهرت تجارب التحول الرقمي في قطاعات الخدمات الأخرى أن الموظفين يمكن أن يكونوا أكبر المثبطات أو أكبر عوامل النجاح للتحول الرقمي. وفقاً لذلك، يجب أن تفكر في تجربة الموظف بعناية كما تفعل مع تجربة خدمة العملاء.

- تسمح التقنيات الرقمية للعملاء بالمشاركة الذاتية في عملية تقديم الخدمة، مما يمكن الموظفين من إنجاز مهام أكثر تحدياً. علاوة على ذلك، جعلت تقنيات الاتصالات الرقمية الموظفين أكثر انخراطاً في صنع القرار من خلال تبادل المعلومات.

## 6.2 التوصيات

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه يوصي الباحث بما يلي:

أولاً- اهتمام القائمين على إدارة البلدية بدور العاملين في إنجاح التحول الرقمي من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

- نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين لتغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تناسب العصر الرقمي.

- مشاركة الموظفين في عمليات التحول الرقمي، من خلال عقد ورش عمل وعقد ندوات ولقاءات دورية، مع التشجيع المستمر لأصحاب الابتكار الرقمي وتقديم الدعم الكامل لهم.

<https://jaspps.com>

- تنمية مهارات الموظفين في مجال الأتمتة، وتحليلات البيانات الضخمة، بالإضافة إلى تحفيز الإبداع والابتكار.

- التأكد على أساس يومي أو دوري من أن المعدات وتقنيات التحول الرقمي تعمل بشكل صحيح وتوفر الفرصة لطلب المساعدة من إدارات الدعم الفني دون تأخير.

ثانيًا - اهتمام القائمين على إدارة البلدية بتحويل تجربة الموظف رقميًا بنفس مستوى الاهتمام بتحويل تجربة العميل رقميًا ونماذج الأعمال الرقمية وأتمتة العمليات الداخلية من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

- استخدام تقنيات خوارزمية تحليل النص المبتكرة ومنهجيات التعلم الآلي، بالإضافة إلى تحليلات البيانات الضخمة، لإحداث ثورة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- استخدام تقنيات تحليل المشاعر للكشف عن مشاعر الموظفين الإيجابية والسلبية وتحيزاتهم تجاه التحول الرقمي من خلال آرائهم على وسائل التواصل الاجتماعي.

- المشاركة بين الموظفين بشكل يجعلهم أكثر انفتاحًا على التعلم من بعضهم البعض، ويشجع على الحوار المفتوح والإبداع، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل تساعد على ابتكار حلول عالية الجودة للمشكلات.

ثالثًا- تخلي رؤساء البلديات عن الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين ورفع مستوى أدائهم أو ترقية أو تدريبهم أو نقلهم للانتقال نحو بدائل أكثر فاعلية من خلال الإجراءات التالية:

- ربط استراتيجية إدارة الأداء باستراتيجية التحول الرقمي وتطوير مقاييس أداء الموظفين في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

- الانتقال من التدريب القياسي إلى التوجيه ومن التركيز على سد فجوات الأداء إلى الابتكار والاستثمار في مواهب الموظفين ونقاط القوة.

<https://jaspps.com>

- التركيز على الأداء المتوقع والمحتمل والمطلوب بدلاً من منح الموظف درجة تقارنه بزملائه أو كتابة تقرير يصف أدائه في الماضي.

- قياس التقدم المحرز في المهارات الرقمية بعد تنفيذ برامج التدريب والتعلم على التقنيات الرقمية، ورصد بعض المكافآت العينية أو المادية.

- استخدام أنظمة إدارة التعلم والوحدات التدريبية لتوفير المسار الوظيفي المناسب للموظفين وتطوير قدراتهم لمساعدتهم على التميز في مناصبهم الحالية وتعزيز طموحاتهم بالارتقاء إلى مناصب أعلى.

دمج الموظفين المناسبين في بيئة تنظيمية ديناميكية ومساعدة الموظفين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة حتى يتمكنوا من دفع التحول الرقمي

تفتح هذه الدراسة آفاقاً مستقبلية حول آثار التحول الرقمي على أداء الموظف في الصناعات الأخرى، حيث إن تكرار هذا البحث في القطاعات الاقتصادية الأخرى سيسمح للباحثين بفهم أوجه التشابه والاختلاف مع نتائج هذه الدراسة أيضاً، من المثير للاهتمام إجراء بحث مستقبلي من وجهة نظر القادة في البلديات لفهم تطورات أساليب القيادة ومشاركة الموظفين والمديرين في التحول الرقمي، علاوة على ذلك، فإن إجراء نفس الدراسة باستخدام نهج مختلف قد يسمح أيضاً باكتساب نظرة أعمق حول موضوعها، ويمكن للباحثين إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بآثار التحول الرقمي على العاملين في القطاع البلدي في الاتجاهات التالية:

1- استخدام التقنيات الرقمية لقياس أداء الموظفين.

2- دراسة تأثير تحول تجربة الموظف على رضا الموظف.

3- دراسة أثر التحول الرقمي على رفاة الموظفين.

4- دراسة أثر التحول الرقمي على مشاركة الموظفين.

5- دراسة تأثير رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين.

### المصادر والمراجع

أحمد، د. م. ف. ع. ا. ر. & د/محمد فتحي عبد الرحمن. (2021). التحول للجامعات الرقمية. إبداعات تربوية، 19(19)، 9-29.

حمودة، أ. ص. ع. ا. ر. & أحمد صدقي عبد المنعم. (2022). مستلزمات التحويل الرقمي،. مجلة القانون العام بالقاهرة، 40(40)، 947-1000.

علي الأشقر، ر. ر. & رنان. (2023). توظيف التحول الرقمي في التعليم. المجلد الدولي للتعليم بالانترنت، 22(1)، 1-16.

النحاس، أ. ح. ع. ا. ر. أحمد حمدي عبد المنعم، دبا، & ندى طارق. (2022). إدارة التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 1501-1513.

الغويري الرسمي. (2022). ومدى موظف موظف حكومي لهذا الغرض. مجلة الفنون والأدب وعلوم التجارب والاجتماع، 85(85)، 136-153.

شويذة، ف.، وأبو رية، أ.، ومنصور، م. (2023). تأثير التحول الرقمي التنظيمي على أداء الموظفين: دراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسائل الهجرة، 20(س10)، 1260-1274.

جوزمان-أورتيز، سي، نافارو-أكوستا، إن، فلوريز-جارسيا، ديليو، وفيسينتي-راموس، ديليو (2020). تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو. المجلة الدولية لعلوم البيانات والشبكات، 4(4)، 337-346.

<https://jaspps.com>

ويدودو، س. د. دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين. في مجلة وقائع المؤتمرات الدولية (المجلد 7، العدد 1، ص 109-118).

تتج، إكس، وو، زد، ويانغ، إف (2022). بحث حول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. الاستدامة، 14(10)، 6012.

لينداواتي، م. وباروتو، ب. (2021). تأثير القيادة التحويلية والتحفيز على أداء الموظفين مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في صناعة الخدمات المصرفية الإندونيسية أثناء التحول الرقمي. مجلة الهندسة الصناعية وبحوث الإدارة، 2(4)، 51-66.

شارما، س. (2021). التحول الرقمي يعزز أداء الموظفين. العدد 4 من مجلة الإدارة والإنسانية الدولية، 4، 3791.

بوديمان، س.، وكورنياوان، أي. إتش. تي.، وإم إم، إم. (2023). تأثير التحول الرقمي وعملية تقييم الأداء بوساطة دافع الموظف لزيادة أداء الموظف. دراسة القضايا الحالية في مجال العلوم الاجتماعية باستخدام مناهج جديدة 2، 95.

لومونون، دي. إف.، وماسي، جيه. دي.، وترانج، أي. (2021). تأثير التدريب والتحول الرقمي وتحفيز العمل على أداء الموظفين خلال فترة كوفيد-19: دراسة على موظفي جامعة ميتشيغان للتكنولوجيا في مدينة مانادو. مجلة آسيا الوسطى للأدب والفلسفة والثقافة، 2(8)، 22-37.

ديني، د. م. (2023). تأثير الأداء على الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وإنتاجية الموظفين في الشركة. مجلة دينستي الدولية لعلوم الإدارة، 4(6)، 1115-1124.

<https://jaspps.com>

جو، إل. وشو، إل. (2021). تأثيرات التحول الرقمي على أداء الشركة: أدلة من قطاع التصنيع في الصين. الاستدامة، 13(22)، 12844.

Abdul Hadi, R. (2021). Excellence management and its role in adopting a digital transformation strategy: A case study of Zarqa university (Master thesis). Zarqa University, Zarqa, Jordan. Alobidyeen, B. et al. / International Journal of Business and Administrative Studies 8(1) 2022 46 Al-hassi, A. (2021). Digital transformation in higher education institutions and its role in achieving sustainable development (reality and obstacles) (Unpublished thesis). Misr University for Science and Technology, Cairo, Egypt. Al-Hawary, S. I. S., Al-Hamwan, A. M., et al. (2017). Environmental analysis and its impact on the competitive capabilities of the commercial banks operating in Jordan. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 7(1), 277-290. Amladi, P. (2017). HR's guide to the digital transformation: Ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. Strategic HR Review, 16(2), 66-70. doi:https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0110 Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 98-131. doi:https://doi.org/

<https://jaspps.com>

10.1080/09585192.2016.1245672 Bonnet, D., & Westerman, G. (2020). The new elements of digital transformation. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124. doi:<https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039> Calvard, T. S., & Jeske, D. (2018). Developing human resource data risk management in the age of big data. *International Journal of Information Management*, 43, 159-164. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.011> Chen, Y.-Y. K., Jaw, Y.-L., & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese textile industry's web portal. *Internet Research*, 26(1), 186-212. doi:<https://doi.org/10.1108/IntR-12-2013-0265> Elliot, T., Kay, M., & Laplante, M. (2016). Digital transformation in higher education. Retrieved from <https://bit.ly/3Ja9G5B> European Commission. (2019). Digital transformation. Retrieved from <https://bit.ly/3w2xAMr> Guzmán-Ortiz, C., Navarro-Acosta, N., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337-346.

<https://jaspps.com>

doi:<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005> Hevia, C., & Neumeyer, A.

(2020). A conceptual framework for analyzing the economic impact of COVID-19 and its policy implications (UNDP LAC C19 PDS No. 1). United Nations Development Programme, New York, NY. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. Cambridge Service Alliance, 10, 1-35. Ivarsson, F., & Svahn, F. (2020). Digital and conventional matchmaking—similarities, differences and tensions. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, HI. doi:<https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.727> Kinne, J., Krüger, M., Lenz, D., Licht, G., & Winker, P. (2020). Corona pandemic affects companies differently: Daily updated website analysis on the reaction of companies to the corona pandemic in Germany. Retrieved from <https://bit.ly/3t0gInM> Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619. Kutnjak, A., Pihiri, I., & Furjan, M. T. (2019). Digital transformation case studies across industries – literature review. In 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics, and Microelectronics (MIPRO), Opatija, Croatia. Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-

<https://jaspps.com>

Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research (Vol. 6) (No. 3). doi:[https://doi.org/ 10.5465/amd.2018.0103](https://doi.org/10.5465/amd.2018.0103)

Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>

Maiti, M., & Kayal, P. (2017). Digitization: Its impact on economic development & trade. *Asian Economic and Financial Review*, 7(6), 541–549. doi:<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2017.76.541.549>

47 Alobidyeen, B. et al. / *International Journal of Business and Administrative Studies* 8(1) 2022

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. doi:[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)

Muchhal, D. S., & Solkhe, A. (2017). An empirical investigation of the relationship between emotional intelligence and job performance in the Indian manufacturing sector is clear.

<https://jaspps.com>

CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management, 8(7), 18–21. Muhammad, A. a.–R., & al Ghubairi, M. (2020). The reality of the digital transformation of Saudi Arabia Kingdom – an analytical study. Journal of Administrative and Financial Sciences, 4(3), 8–31. Neumeier, A., Wolf, T., & Oesterle, S. (2017). The manifold fruits of digitalization–determining the literal value behind. In Proceedings of the 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Switzerland. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al–Jabir, A., Iosifidis, C., . . . Agha, R. (2020). The socio–economic implications of the coronavirus pandemic (COVID–19): A review. International Journal of Surgery, 78, 185–193. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018> Ochoa, O. (2016). Digital culture: Building new organizariional behaviors and habits to maximize the potencial of technology. Economic Studies Bulletin, 217, 71–83. Okyere, M. A., Forson, R., & Essel–Gaisey, F. (2020). Positive externalities of an epidemic: The case of the coronavirus (COVID–19) in China. Journal of Medical Virology, 92(9), 1376–1379. doi:<https://doi.org/10.1002/jmv.25830> Oranga, O. J., & Ondabu, I. T. (2018). Effect of financial inclusion on the financial performance of banks listed at the Nairobi securities exchange in Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications, 8(5),

<https://jaspps.com>

624–649. Ramos–Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández–del Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self–report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E–HRM: Innovation or irritation. an explorative empirical study in five large companies on web–based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364–380. Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge–based innovation: The neglected and mediating role of knowledge–worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442–450. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001> Stark, J. (2020). *Digital transformation of industry*. Geneva, Switzerland: Springer International Publishing. Strohmeier, S. (2007). Research in e–HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. Udovita, P. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520–529. doi:<http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.02.2020.p9873> Vithanage, V., & Arachchige, B. J. (2017). A study on the work–family balance and job

<https://jaspps.com>

performance of academics in Sri Lanka. IUP Journal of Management Research, 16(2), 1–28. Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in knowledge work: The dream of enhanced performance. Cognition, Technology & Work, 21(2), 237–252. doi:https://doi.org/10.1007/s10111-018-0501-3 Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. Technological Forecasting and Social Change, 126, 3–13. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.019 Xiaojun, Z. (2017). Knowledge management system use and job performance: A multilevel contingency model. MIS Quarterly, 41(3), 811–840.