



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

الموضوع

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

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

إعداد الطالبين:

قرين يونس

مداير اسامة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسة

بلغزلي جهاد

الأستاذة:

مشرفة

بلحريري زينب

الأستاذة:

ممتحنة

غلاي نسيمة

الأستاذة:

السنة الجامعية 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

الموضوع

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

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

إعداد الطالبين:

قرين يونس

مداير اسامة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسة

بلغزلي جهاد

الأستاذة:

مشرفة

بلحرزوي زينب

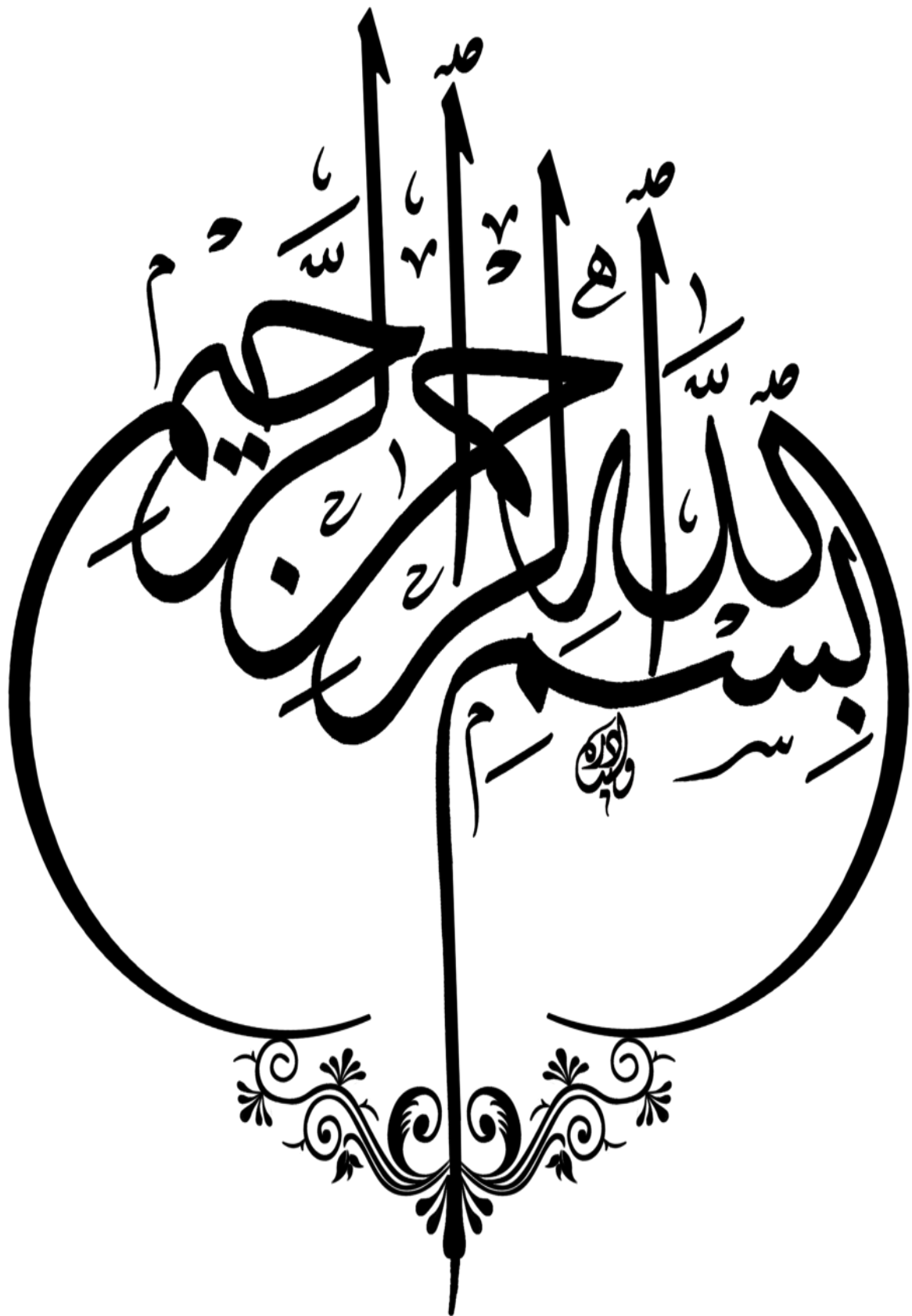
الأستاذة:

ممتحنة

غلاي نسيمة

الأستاذة:

السنة الجامعية 2025-2026





شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، على ما منَّ به علينا من صبرٍ وتوفيقٍ وعون. ثم نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا المشرفة بلحريزي زينب، التي كان لها بعد الله الفضل في توجيهنا ومرافقتنا طيلة إنجاز هذا العمل. فقد كانت توجيهاتها السديدة، ونصائحها القيّمة، ودعمها المستمر، عونًا كبيرًا لنا في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا البحث. ولم تكن إشرافها مجرد متابعة أكاديمية فحسب، بل كانت دعمًا علميًا وتربويًا حقيقيًا أسهم في تعزيز ثقتنا بأنفسنا ودفعنا لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد. فلها منا خالص التقدير والاحترام، ونسأل الله أن يجزيها عنا خير الجزاء وأن يبارك لها في علمها وعملها.



الإهداء

الحمدُ لله الذي وفقني لهذا، وما كنتُ لأصلُ إليه لولا فضلُ الله عليّ،
فله الحمدُ أولاً وآخراً.

أهدي ثمرةَ جهدي هذا إلى من وهبني الله في الحياة:
أمي وأبي، حفظهما الله ورعاهما،
وإلى إخوتي سندي وعوني.

وإلى أصدقاء الدراسة الذين شاركوني أيام التعب والاجتهاد،
وكانوا خيرَ رفقةٍ ودعمٍ طوال هذه المسيرة.
وإلى كلّ من تمّنّى لي الخيرَ وسانديني بدعوةٍ صادقةٍ أو كلمةٍ طيبة.
إليكم أهدي هذا العمل المتواضع.

يونس

الوفاء

الحمد لله الذي وفقني لا تمام هذا العمل
اهدي ثمرة جهدي الى اعز الناس على قلبي الى والدي الكريمين، رمز الحب والعطاء اطال الله في
عمرهما الى اخوتي واخواتي سندي في هذه الحياة
الى كل أساتذتي الأفاضل الذين كانوا منارة علم ونور في طريقي
الى أصدقائي وزملائي الذين رافقوني خلال هذه الرحلة الدراسية الى كل من قدم لي يد العون
والدعم ولو بكلمة طيبة

اسامة



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس درجة تأثير كل بعد على حدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة مكونة من 50 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج اثر إيجابي للتحول الرقمي على الاداء الوظيفي، حيث تبين أن بعد الوسائل المادية والبرامج هو الأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الأبعاد، كما كشفت الدراسة عن مستوى مرتفع للأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، سونلغاز، الوسائل المادية والبرامج.

Abstract :

This study aims to analyze the impact of digital transformation and its dimensions on job performance at Sonelgaz, Ain Témouchent branch, by identifying the nature of the relationship between the two variables and measuring the degree of influence of each dimension separately. The study adopted the descriptive method and included a sample of 50 employees selected randomly. A questionnaire was used as the main tool for data collection, and the data were analyzed using SPSS software.

The results revealed a positive impact of digital transformation on job performance, as the dimension of material resources and software was found to be the most influential compared to the other dimensions. The study also showed a high level of job performance within the company.

Keywords: Digital Transformation, Job Performance, Sonelgaz, Material Resources and Software.

قائمة

المحتويات

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

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
3.....	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي وتطوره التاريخي
7.....	المطلب الثاني : خصائص ومجالات التحويل الرقمي
12.....	المطلب الثالث: اهداف وابعاد التحويل الرقمي في المنظمات
15.....	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
15.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
18.....	المطلب الثاني: خصائص واهداف الأداء الوظيفي
20.....	المطلب الثالث: متطلبات واهمية تعزيز الأداء الوظيفي
22.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
32	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت
38	المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز
40	المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع كهرباء وغاز سونلغاز
50	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
50	المطلب الاول: ادوات جمع البيانات
51	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة
51	المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
59	المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة
59	المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان
66	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الإحصائية
75	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الإحصائية
77	خلاصة الفصل الثاني
79	الخاتمة العامة
82	قائمة المصادر والمراجع

86	الملاحق
----------	---------

قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1.1)
52	سلم ليكارت الحماسي	(1.2)
54	صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي و ابعاده	(2.2)
55	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : الأداء الوظيفي	(3.2)
57	قياس ثبات أداة الدراسة قياس ثبات أداة الدراسة	(4.2)
59	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	(5.2)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.	(6.2)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.	(7.2)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.	(8.2)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني.	(9.2)
	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	(10.2)
68	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي	(11.2)
69	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	(12.2)
70	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي	(13.2)
71	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(14.2)
72	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر شبكة الاتصال على الأداء الوظيفي	(15.2)
74	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	(16.2)

	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المورد البشري على الأداء الوظيفي	(17.2)
--	---	--------

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت	(1.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
89	استبيان الدراسة	1
92	قائمة الأساتذة المحكمين	2
93	مخرجات برنامج SPSS	3

المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي السريع، ما أدى إلى ظهور التحول الرقمي كأحد أهم العوامل التي تعيد تشكيل المؤسسات بكافة أنواعها. يمثل التحول الرقمي عملية دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل المؤسسي، بما يشمل العمليات الإدارية والفنية والاستراتيجية، بهدف تحسين الكفاءة وتسهيل سير العمل. ويساهم هذا التحول في تقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المهام، وتحسين دقة المعلومات المتاحة، وتمكين صناعات القرار من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية. كما يوفر التحول الرقمي أدوات مبتكرة لإدارة البيانات، وتطوير نظم المعلومات، وتحسين التواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية. ويعد الابتكار الرقمي جزءاً لا يتجزأ من التحول الرقمي، حيث يشمل تطبيق الحلول التكنولوجية الجديدة التي تدعم التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الخدمات، وتحسين جودة العمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

من جهة أخرى، يمثل الأداء الوظيفي العامل الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويقاس بمدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه بدقة وفاعلية. ويعكس الأداء الوظيفي قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات والضغوط المهنية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والجودة المطلوبة، بالإضافة إلى مساهمته في رفع إنتاجية المؤسسة وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين. ويعتبر الأداء الوظيفي أيضاً مؤشراً على كفاءة إدارة الموارد البشرية، ومدى قدرة المؤسسة على توظيف مهارات موظفيها بالشكل الأمثل. كما يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل عدة تشمل بيئة العمل، أساليب التدريب والتطوير، مستوى التحفيز، وتوافر الأدوات والموارد اللازمة، وهو ما يجعل دراسة هذه العلاقة أمراً ضرورياً لفهم كيفية تعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات.

وتبرز أهمية دراسة كلا من التحول الرقمي والأداء الوظيفي في أن التطور الرقمي لا يقتصر على مجرد استخدام التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، تحسين أساليب التواصل الداخلي، تطوير مهارات الموظفين الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. إذ تشير الدراسات السابقة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي بفعالية تشهد عادة تحسناً في كفاءة موظفيها، سواء من حيث سرعة الإنجاز، جودة العمل، أو القدرة على التكيف مع التغيرات.

الإشكالية :

و على ضوء ما سبق، تنبثق إشكالية البحث الأساسية، والتي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

"ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؟"

انطلاقا من الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد اثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت؟

2- ما مدى مساهمة كل بعد من ابعاد التحول الرقمي في تفعيل الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

بناءا على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

- يوجد أثر إيجابي للتحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.
- يساهم كل بعد من ابعاد التحول الرقمي بشكل إيجابي في تفعيل الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.

أهمية الدراسة

- تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين النظري والتطبيقي، حيث تساهم في إثراء المعرفة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية، خصوصا في قطاع الطاقة والكهرباء.
- كما تتيح النتائج للباحثين وصناع القرار فهم العلاقة بين تطبيق الأدوات الرقمية وكفاءة الموظفين، وتحسين جودة العمل والإنتاجية المؤسسية.
- وتكتسب الدراسة أهمية عملية من خلال تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساعد مؤسسة سونلغاز في تعزيز قدراتها الرقمية وتطوير أداء موظفيها بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أهداف الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تجيب عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية لما لها دور أساسي في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي ككل.
2. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي.
3. تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، من أجل معرفة البعد الأكثر تأثيراً داخل المؤسسة وتفسير التباين في الأداء الوظيفي
4. تقديم توصيات لصناع القرار داخل مؤسسة سونلغاز حول كيفية تطوير البيئة الرقمية التي تدعم أداء العمليات داخل المؤسسة .

صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة ومحدثة حول استخدام التحول الرقمي داخل المؤسسة.
- محدودية الوقت المتاح لإجراء الدراسة الميدانية على جميع موظفي المؤسسة.
- تفاوت مستوى المعرفة الرقمية بين الموظفين، ما قد يؤثر على استجاباتهم في الاستبيان.

أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية: يرجع اختيار هذا الموضوع إلى اهتمام الباحث بالتقنيات الحديثة ودورها في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي، ورغبته في دراسة أثر التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من منظور عملي وتطبيقي.
- أسباب موضوعية: تكمن الأسباب الموضوعية في الحاجة الماسة لفهم تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في قطاع الطاقة والكهرباء بالجزائر، وضرورة تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

منهج الدراسة وأدواته

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث، حيث يتيح تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي. واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، ثم تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss.

حدود الدراسة:

لتحديد نطاق الدراسة وضبط مجال اشتغالها البحثي، تم تحديد مجموعة من الحدود التي توضح الإطار العام الذي تنطلق منه هذه الدراسة، وهي كما يلي:

- **البعد المفاهيمي:** تركز هذه الدراسة على مفهومي التحول الرقمي والأداء الوظيفي من خلال تحليل العلاقة والأثر بينهما داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (شبكة الاتصال، الوسائل المادية والبرامج، المورد البشري)، حيث تم اعتبار التحول الرقمي بمختلف أبعاده متغيرا مستقلا، في حين يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع، وذلك بهدف إبراز مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، والكشف عن درجة هذا التأثير وطبيعته.
- **البعد المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي، حيث تم اختيارها كنموذج تطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في سياق المؤسسات الجزائرية، لما تشهده من توجه نحو تبني التقنيات الحديثة في تسيير الموارد وتحسين الأداء.
- **البعد الزمني:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025-2026، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات الميدانية وتحليلها داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، حيث استغرقت عملية توزيع واسترجاع الاستبيانات مدة خمسة أيام من 2026-12-21 إلى 2026-12-27.

هيكل الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في تنظيمها العام على منهجية (IMRAD)، من خلال الجمع بين الإطار النظري التحليلي والجانب التطبيقي الميداني، بهدف الربط بين المفاهيم النظرية والواقع العملي داخل مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، وقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين على النحو الآتي:

- خصص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، وتناول هذا الفصل الأسس والمفاهيم النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي، من خلال التطرق إلى ماهية التحول الرقمي، ثم ماهية الأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وذلك بهدف بناء قاعدة نظرية تساعد في فهم متغيرات الدراسة وتفسير العلاقات المحتملة بينها.
- أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث تناول الجانب التطبيقي من خلال عرض مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت والتعريف بها، ثم توضيح الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة من حيث المنهج المستخدم، العينة، أداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، ليتم في الأخير تحليل وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الاول:

الإطار النظري للتحويل الرقمي

والأداء الوظيفي

تمهيد

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الحديثة التي أعادت تشكيل بيئة العمل في المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث أصبح استخدام التكنولوجيا الرقمية جزءاً أساسياً من تطوير العمليات الإدارية والفنية وتحسين الإنتاجية. ومن جهة أخرى، يمثل الأداء الوظيفي مقياساً رئيسياً لفاعلية الموظفين وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة، ما يجعل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي موضوعاً ذا أهمية كبيرة للباحثين وصناع القرار.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية لكل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم الدراسات السابقة التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، سواء في السياق المحلي أو الدولي. كما يسعى الفصل إلى إبراز الفجوات البحثية وتحديد الإضافات العلمية التي توفرها الدراسة الحالية، مما يساعد على بناء إطار معرفي متكامل يربط بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الحديثة. من خلال هذا التمهيد، يتضح للقارئ أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، والفائدة العملية والعلمية التي يمكن استخلاصها من تحليل هذا التأثير داخل المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي والرقمي، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة فقط، بل أصبح يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي وتحسين جودة الخدمات والأداء المؤسسي. وانطلاقاً من ذلك يتناول هذا المبحث ماهية التحول الرقمي من خلال التطرق إلى مفهومه وتطوره التاريخي، ثم عرض خصائصه ومجالاته المختلفة، إضافة إلى إبراز أهم أهدافه وأبعاده داخل المنظمات المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وتطوره التاريخي

تمهيدا لدراسة التحول الرقمي داخل المؤسسات، يعد هذا المفهوم من أبرز التحولات التي شهدتها العالم المعاصر نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أسهم في تغيير أساليب العمل والإدارة وتقديم الخدمات. ولتوضيح هذا المفهوم بشكل أدق، سيتم في هذا المطلب التعرف على تعريف التحول الرقمي ثم التطرق إلى نشأته وتطوره التاريخي.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات اليوم إلى مواكبة التحولات الرقمية عبر إعادة تصميم نماذج أعمالها وأساليب إدارتها، ويعتبر هذا التحول خياراً استراتيجياً ضرورياً للمؤسسات الخاصة التي تهدف إلى تعزيز تنافسيتها وتوسيع قاعدة عملائها. أما في القطاع العام، فرغم ارتباط المواطنين بالخدمات الإدارية بشكل إلزامي، فإن تبني الرقمنة يظل ذا أهمية كبيرة، لما يقدمه من تحسين في جودة الخدمات وتسهيل الإجراءات المطلوبة للحصول عليها¹.

وينظر إلى التحول الرقمي كذلك باعتباره مظهراً من مظاهر التوثيق الإلكتروني، حيث تتم الرقمنة عبر تحويل الوثائق من شكلها التقليدي إلى وسيط رقمي. وتأخذ هذه العملية صورتين أساسيتين: الأولى رقمنة عبر الصورة، إذ تحول الوثيقة إلى نسخة رقمية بواسطة المساح الضوئي، مما يسهل حفظها واسترجاعها دون إمكانية

¹ محمد ناصر علي، التحول الرقمي في التعليم العالي، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص26.

تعديلها مباشرة. أما الثانية فهي رقمنة النص، التي تعتمد على تقنيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR)، بما يسمح بإجراء التعديلات والمعالجات اللاحقة على المحتوى الرقمي¹.

كما يفهم التحول الرقمي بوصفه انتقالاً من أنماط تشغيل تقليدية إلى أخرى قائمة على التقنيات الرقمية، سواء في مؤسسات القطاع العام أو الخاص، بهدف تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وفتح قنوات جديدة للعائدات، بما يعزز القيمة المضافة ويقوي أداء المؤسسة².

وعليه، فإن مفهوم التحول الرقمي يتجاوز مجرد رقمنة الوثائق، ليشمل عملية متكاملة لإعادة تنظيم البنية المؤسسية وأساليب العمل بما ينسجم مع البيئة الرقمية المعاصرة، سعياً إلى رفع مستوى الكفاءة وتحقيق استجابة فعالة لمتطلبات الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

والتحول الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة " على وسيط الإلكتروني وتتخذ شكلين الرقمنة بشكل صورة والرقمنة بشكل نص ابن يمكن ادخال العض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف³.

يمكن اعتبار التحول الرقمي مسارا استراتيجيا تنتقل من خلاله المؤسسات، سواء العامة أو الخاصة، من أساليب العمل التقليدية إلى أنماط ترتكز على التكنولوجيا الرقمية المعاصرة. ويستهدف هذا المسار الارتقاء بالمنتجات والخدمات عبر طرح حلول رقمية مبتكرة أو تطوير العروض القائمة بإضافة خصائص تقنية متقدمة، بما يعزز جاذبية المؤسسة ويرفع من القيمة المضافة لما تقدمه. كما يمتد ليشمل تطوير العمليات الداخلية وابتكار مصادر دخل جديدة، الأمر الذي يدعم الكفاءة ويعزز روح الابتكار ويقوي القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة⁴.

¹ علاء الدين كمال، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 72.

² سونية جلوي، عبد القادر محمدي، دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمصلحة البيومترية بولاية الجلفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 01، 2025، ص 630.

³ زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2008، ص 23.

⁴ هيثم عبد الرحمن، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكتب القانونية، مصر، 2021، ص 27.

وفي المقاربة التقنية، يعرف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المحتوى الورقي إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة الحاسوبية، من خلال تنظيمه في وحدات بيانات تعرف بالBytes، ثم حفظها على وسائط رقمية داخلية مثل الأقراص الصلبة أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكات الإنترنت¹.

غير أن هذا الفهم التقني يظل محدوداً، إذ يختزل المفهوم في جانب الرقمنة فقط، بينما يشمل التحول الرقمي في جوهره إعادة هندسة شاملة للعمليات التنظيمية اعتماداً على جمع البيانات الرقمية وتخزينها وتحليلها واستثمارها في دعم صنع القرار وتعزيز القدرات المؤسسية. فهو يتيح للمؤسسات ابتكار حلول متجددة تلبي تطلعات العملاء وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء بصفة مستمرة.

وبناء على ذلك، يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدماج أدوات تقنية حديثة في الأنشطة اليومية، بل يستلزم إعادة بناء نماذج الأعمال وتطوير الهياكل التنظيمية والمهارات التقنية. ويُعد هذا التحول ركيزة أساسية لرفع الكفاءة التشغيلية، وترشيد النفقات، وتوسيع الحصة السوقية، بما يمنح المؤسسة أفضلية تنافسية في ظل اقتصاد رقمي متسارع التطور.

فالتحول الرقمي هو الإستراتيجية التي من خلالها يتم إستخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسات وذلك لتغيير نماذج الأعمال وطريقة تقديم الخدمات بالشكل الذي يسمح بتلبية إحتياجات الأفراد والمؤسسات من خلال فهم سلوك العميل، كما يمكن التحول الرقمي المؤسسات من الصمود في ظل المنافسة ومواجهة التحديات، حيث يؤدي تطبيقه في جميع القطاعات إلى الإنتقال من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد الرقمي.

الفرع الثاني: نشأة التحول الرقمي

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بسلسلة من التطورات التاريخية التي شهدتها المؤسسات والمرافق المعلوماتية، حيث بدأ استخدام الحاسوب في إدارة بعض الأنشطة المكتبية منذ خمسينيات القرن العشرين، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. وقد أدى إدخال الحاسوب إلى إحداث تغيرات جوهرية في طرق تنظيم المعلومات ومعالجتها. ويرى هرتز أن هذه التحولات ساهمت في تقليص الاعتماد على السجلات الورقية التي كانت تستخدم

¹نجلاء احمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد13، لعدد 13، جامعة طرابلس، ليبيا، 2015، ص 30.

في الفهرسة التقليدية، إذ بدأت تحل محلها السجلات الإلكترونية، الأمر الذي أتاح للمكتبات إمكانية تبادل البيانات والانخراط في شبكات الفهرسة التعاونية. كما ساهم مشروع "المكتبة الكونية" في توحيد الفهارس ونصوصها بين مختلف المكتبات في العالم، وهو مشروع أطلقته الدول الصناعية الكبرى المعروفة بمجموعة السبع في شهر يوليو سنة 1994، بهدف إتاحة مصادر المعرفة والمعلومات عبر شبكة الإنترنت، باعتبارها فضاء عالميا لنشر المعرفة وتبادلها¹.

ومع مرور الوقت توسعت تطبيقات الرقمنة لتشمل مبادرات واجتماعات دولية عديدة بين القوى الكبرى، ركزت على تطوير المكتبات وربطها رقمياً من أجل توسيع نطاق الوصول إلى المعرفة. ومن بين أبرز هذه المبادرات اجتماع بروكسل سنة 1995، الذي ركز على توظيف التكنولوجيا الرقمية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية. وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية هذا التوجه من خلال تمويل مشاريع المكتبات الرقمية عبر مؤسسات علمية رائدة، مثل المؤسسة القومية للعلوم ووكالة الفضاء ناسا التابعة لوزارة الدفاع، وذلك بهدف إنشاء مكتبات رقمية متطورة تدعم البحث العلمي خاصة في مؤسسات التعليم العالي².

ولم يقتصر هذا التوجه على الولايات المتحدة فقط، بل انتقل لاحقاً إلى أوروبا التي أطلقت بدورها عدة مشاريع رقمية مماثلة، ومن أبرز هذه المشاريع مشروع "ميموريا" (Memoria) الذي شاركت فيه مؤسسات علمية ومعلوماتية متعددة، من بينها المكتبة الوطنية الفرنسية وأرشيف نصوص أكسفورد ومعهد تولون للأبحاث العلمية، إضافة إلى عدد من المؤسسات المتخصصة في مجال المعلوماتية. وقد ركزت هذه المبادرات على حفظ الإنتاج الفكري في شكل إلكتروني وفق معايير موضوعية وتقنية دقيقة، مما أسهم في إنشاء مكتبات رقمية ضخمة في العديد من الدول المتقدمة، وساعد على حماية التراث الفكري وتسهيل الوصول إليه.

وقد جاء التحول الرقمي في المكتبات استجابةً للتحديات التي فرضها التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، حيث ساعدت هذه التقنيات على تطوير استراتيجيات العمل داخل المكتبات وتحسين مستوى أدائها وخدماتها. ومع هذا التطور ظهرت عدة مصطلحات لوصف هذا النمط الجديد من المكتبات، مثل

¹ زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة : قطاع الصحة لولاية باتنة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، 2023-2024، ص02.

² أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من حوسبة إلى الرقمنة الافتراضية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي، 2008، ص06.

المكتبة الافتراضية والمكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية. وقد أثار تعدد هذه المصطلحات نوعاً من الجدل في أدبيات علم المكتبات والمعلومات بسبب اختلاف دلالاتها وتداخل مفاهيمها. ففي هذا السياق أطلق ليكيلد على هذه المكتبات تسمية "مكتبة المستقبل"، بينما وصفها إنكستر بأنها "المكتبة بلا ورق"، في إشارة إلى اعتمادها على الوسائط الرقمية بدلاً من الوثائق الورقية التقليدية¹.

وعلى الرغم من اختلاف التسميات، فإن المضمون الأساسي لهذه المفاهيم يكاد يكون واحداً، ويتمثل في توظيف تطبيقات الحاسوب وشبكات الاتصال في تنظيم الوثائق ومعالجة المعلومات واسترجاعها بطريقة أكثر سرعة وفعالية. وقد فرضت بعض هذه المصطلحات حضورها في أدبيات علم المكتبات والمعلومات، مثل المكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية والمكتبة الافتراضية، غير أن استخدامها المتداخل أدى في كثير من الأحيان إلى نوع من الخلط بينها. ومع ذلك فإن المكتبة الإلكترونية تعد مفهوماً أشمل، إذ لا تقتصر على المصادر الرقمية فقط، بل تشمل أيضاً المواد التي تحتاج إلى أجهزة إلكترونية لقراءتها أو عرضها، مثل ملفات الفيديو والميكروفيلم والكتب الرقمية وغيرها من الوسائط الإلكترونية².

المطلب الثاني : خصائص ومجالات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين كفاءة الأداء والخدمات المقدمة. وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى أهم خصائص التحول الرقمي والمجالات التي يشملها داخل المؤسسات المختلفة.

الفرع الأول: خصائص التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تطوير أساليب عملها والرفع من كفاءتها التنظيمية، حيث يقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأنشطة الإدارية

¹ احمد الكبيسي، المرجع نفسه، ص06.

² زمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص03.

والتنظيمية بما يسمح بتحقيق المرونة والفعالية في الأداء، وفي هذا الإطار تتجلى مجموعة من الخصائص التي تميز التحول الرقمي داخل المؤسسات، من أهمها ما يلي¹:

- القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع، بما يسمح للمؤسسات بمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والتعامل بمرونة مع مختلف المتغيرات.
 - امتلاك مقومات التميز التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفرد وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الابتكار في تقديم الخدمات وتحسين جودة الأداء.
 - الاعتماد على تقنيات معلوماتية متطورة ذات مستوى عالمي، الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتسريع إنجاز الأعمال.
 - الطابع العابر للحدود، حيث يمكن تقديم الخدمات والأنشطة بشكل متكامل يسمح بالاستفادة منها دون التقيد بالحدود الجغرافية.
 - قيامه على بناء تنظيمي شبكي يتلاءم مع طبيعة العمل الرقمي، ويعزز الترابط والتواصل بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة ومع محيطها الخارجي محلياً وعالمياً².
 - الإسهام في تعزيز الشفافية والنزاهة داخل المؤسسة من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، مما يسمح باتخاذ القرارات بشكل أسرع دون الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.
- كما يتضح أن التحول الرقمي يمكن المؤسسات من الاستفادة من تقنيات المعلومات الحديثة في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يتيح لها التوجه نحو الأسواق العالمية وتجاوز القيود الجغرافية والتنظيمية، إضافة إلى إمكانية تنفيذ العديد من الأنشطة والعمليات الرقمية بكفاءة دون التقيد بزمان أو مكان محددين.

¹ محمد احمد الغبيري، عبد الرحمن حسن محمد، وافع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، 2020، ص16.

² هناء عفيف، وهيبة خولوني، الاتجاه نحو التحول الرقمي : حتمية او خيار ؟ ، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص278.

الفرع الثاني : مجالات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي تبني رؤية شاملة لإستراتيجية العمل داخل المؤسسة، حيث لا يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة فقط، بل يشمل إعادة تنظيم مختلف الأنشطة والعمليات بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة. لذلك يمتد التحول الرقمي ليشمل عدة مجالات أساسية يمكن للمؤسسات من خلالها تطوير خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن أبرز هذه المجالات ما يأتي¹:

أولاً: مجال تحسين تجربة العملاء في التحول الرقمي

مع التطور التكنولوجي المتسارع وازدياد استخدام الوسائل الرقمية، أصبحت توقعات العملاء أكثر ارتفاعاً من السابق، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر كفاءة وجودة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الممارسات أهمها:

1. **تعزيز تجربة المستخدم:** يعد تحسين تصميم الموقع الإلكتروني وسهولة التنقل بين صفحاته من الخطوات الأساسية التي تسهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز علامتها التجارية. فكلما كان الموقع أكثر وضوحاً وسهولة في الاستخدام زادت فرص تحويل الزائرين إلى عملاء فعليين يرغبون في الاستفادة من الخدمات أو شراء المنتجات. كما أن سلاسة التصفح تساعد على تقليل المشكلات التي قد تواجه المستخدم أثناء استخدام الموقع، في حين أن المواقع المعقدة أو غير الواضحة قد تدفع الزوار إلى مغادرتها بسرعة دون إتمام عملية الشراء، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الارتداد.

2. **التواصل الفعال والسريع مع العملاء:** يعد التواصل السريع مع العملاء من العوامل الأساسية لتحقيق رضاهم وزيادة مستوى الثقة بينهم وبين المؤسسة. وقد ساهم انتشار وسائل الاتصال الرقمية مثل الدردشة الإلكترونية في تسهيل عملية التواصل والإجابة عن استفسارات العملاء في وقت قصير، مما يحد من مشكلة الانتظار الطويل عبر الهاتف أو انتظار الرد على البريد الإلكتروني، وبالتالي يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

¹ رديف مصطفى، غفار فيصل وآخرون، التحول الرقمي كالية لتعزيز درجة الشمول المالي في الجزائر، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، منار الشرق للدراسات والنشر المجلد 1، العدد 5، 2021، ص ص 291-293.

3. تقليل وقت الانتظار: يساعد توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تقليل الوقت الذي يستغرقه العملاء لإتمام عمليات الشراء أو الإرجاع أو الاستبدال، حيث يمكن تنفيذ هذه العمليات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الموظفين. ويسهم ذلك في تسريع الإجراءات وتقليل الضغط على العاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى تحسين تجربة العملاء بشكل عام.

ثانياً: مجال جمع البيانات والتحليلات في التحول الرقمي

تعد البيانات من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولهذا يسهم التحول الرقمي في تطوير أساليب جمع البيانات وتحليلها بما يدعم فعالية الأداء المؤسسي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الآليات أهمها¹:

1. رفع جودة البيانات: يساعد استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين جودة البيانات التي يتم جمعها وتخزينها، مما يجعلها أكثر دقة وموثوقية، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على تحليل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة.

2. تطوير الأنظمة القديمة: تعتمد العديد من المؤسسات على أنظمة تقليدية في إدارة بياناتها، وهو ما قد يحد من كفاءة العمليات الرقمية. لذلك يصبح من الضروري تحديث هذه الأنظمة وتطويرها بما يتوافق مع التقنيات الحديثة، رغم أن عملية التطوير قد تتطلب تكاليف إضافية في البداية، إلا أنها تحقق فوائد كبيرة للمؤسسة على المدى الطويل.

3. التخلص من مستودعات البيانات المعزولة: تُعد الأنظمة التقليدية التي تعتمد على تخزين البيانات في قواعد منفصلة من الأنظمة المعقدة التي تعيق مشاركة المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة. ولهذا يساهم استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في دمج البيانات وتسهيل الوصول إليها وتحليلها بشكل أكثر كفاءة.

¹ عبدة سليمة، محمد على حسين الشامى، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 454.

ثالثا: مجال تطوير نموذج العمل في التحول الرقمي

يُعد تطوير نموذج العمل من أهم المجالات التي يركز عليها التحول الرقمي، حيث يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة ومواجهة المنافسة في الأسواق الحديثة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة جوانب أهمها¹:

1. إعادة النظر في نموذج تشغيل المؤسسة: في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم نتيجة التطور التكنولوجي، يصبح من الضروري مراجعة إستراتيجية المؤسسة ونموذج عملها بشكل دوري، وذلك من خلال إعادة تقييم الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها في البيئة الرقمية الجديدة.

2. فهم رؤية العميل واحتياجاته: يعد فهم توقعات العملاء واحتياجاتهم من العوامل الأساسية لتطوير نموذج العمل داخل المؤسسة، حيث يمكن من خلال تحليل سلوك العملاء تقسيمهم إلى فئات مختلفة ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معهم، بما يساهم في تقديم خدمات ذات جودة أعلى وتحقيق رضاهم.

رابعا: مجال العمليات الرقمية في التحول الرقمي

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين عملياتها الداخلية وزيادة كفاءتها التشغيلية من خلال اعتماد أنظمة رقمية متكاملة لإدارة مختلف الأنشطة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات، منها²:

1. تحسين الرؤية الشاملة للعمليات: يساعد استخدام الأنظمة الرقمية في توفير رؤية متكاملة لمختلف أنشطة المؤسسة، مما يمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير الأداء بشكل مستمر.

¹ الخضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 335-336.

² ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية يعين البيضاء - أم البواقي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 364.

2. إنشاء نظام موحد وبسيط لإدارة الأعمال: يساهم اعتماد نظام رقمي موحد في تنظيم العمليات داخل المؤسسة وتحسين التواصل بين مختلف الأقسام، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتحقيق التكامل في العمل.

3. أتمتة العمليات المتكررة داخل المؤسسة: تساعد أتمتة العمليات الروتينية على تقليل الجهد والوقت اللازم لإنجاز المهام، كما تساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة إلى تسهيل اكتشاف المشكلات التي قد تظهر أثناء العمل ومعالجتها بشكل أسرع¹.

4. زيادة الكفاءة والإنتاجية: يساهم تحديد إطار زمني واضح لتنفيذ العمليات ووضع مسارات محددة لسير العمل في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة، حيث يساعد ذلك على تنظيم المهام وتوزيعها بشكل فعال، مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث: اهداف وابعاد التحول الرقمي في المنظمات

يمثل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تطوير أساليب عملها وتحسين كفاءتها التنظيمية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأنشطة الإدارية والخدمية. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يتناول هذا المطلب أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال التحول الرقمي، إضافة إلى الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها هذا التحول داخل المؤسسات.

الفرع الأول: اهداف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى رفع كفاءة المجتمع وتعزيز قدرته على مواكبة التطورات المتسارعة في البيئة المعاصرة، إذ يسعى إلى تلبية متطلبات الحاضر والاستعداد لمتطلبات المستقبل. وتكمن أهميته في توظيف التكنولوجيا الرقمية لتحسين مختلف الأنشطة والخدمات، بما يساهم في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية مهارات الأفراد، والرفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسات حتى تتمكن من مواكبة التطور

¹ ربيع زروالي، مهدي جابر، المرجع سبق ذكره ، ص 364.

التكنولوجي المتسارع. وانطلاقاً من ذلك، يمكن إبراز مجموعة من الأهداف الأساسية التي يسعى التحول الرقمي إلى تحقيقها، والتي تتمثل فيما يلي¹:

- تعزيز تطوير النظم التكنولوجية وبناء ثقافة رقمية ومالية أكثر ابتكاراً وتعاوناً على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- تطوير نظام التعليم بما يتيح اكتساب مهارات رقمية جديدة وتوجيه الأفراد نحو آفاق مستقبلية تمكنهم من تحقيق التميز في بيئة العمل الرقمي والمجتمع المعرفي.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان حسن إدارتها وإتاحة الوصول إليها للجميع، مع تحقيق التوازن بين جودة الخدمات المقدمة وتكاليفها.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، مع ضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة في التعاملات والخدمات الرقمية.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، ووضع ضوابط وآليات تضمن جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تطبيق نماذج أعمال مبتكرة وتطوير الأطر التنظيمية والمعايير التقنية التي تدعم التحول الرقمي داخل المؤسسات.

الفرع الثاني: ابعاد التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية متعددة الأبعاد، تتطلب تضافر عناصر تقنية وبشرية لضمان نجاحها واستدامتها. فيما يلي تفصيل لأبرز أبعاد التحول الرقمي²:

¹ سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسية والاقتصاد، المجلد 5، العدد 14، 2022، ص56.

² بسمة الحداد، احمد ناصر، البنية التحتية التكنولوجية و التحول الرقمي و ادواه المستقبلية في التعليم في ظل جائحة كورونا، المجلة المصرية للتنمية و التخطيط، المجلد 27، العدد 4، 2020، ص265.

البعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية (البرامج والمعدات): تشكل البنية التحتية التكنولوجية الأساس الذي يُبنى عليه التحول الرقمي، حيث تشمل الأجهزة، أنظمة التشغيل، وسائط التخزين، ومراكز البيانات. تُعتبر هذه المكونات ضرورية لضمان تشغيل سلس وفعال للأنظمة الرقمية، وتوفير بيئة تقنية متكاملة تدعم العمليات المختلفة داخل المؤسسة. كما أن وجود بنية تحتية قوية يمكن المؤسسات من تقديم خدمات رقمية موثوقة وآمنة.

البعد الثاني: شبكة الاتصال: تعد شبكات الاتصال العمود الفقري للتحول الرقمي، حيث تمكن من نقل البيانات والمعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة وبينها وبين العملاء. تتضمن هذه الشبكات تقنيات مثل الإنترنت، الشبكات اللاسلكية، وشبكات الألياف البصرية، التي تضمن سرعة وكفاءة في تبادل المعلومات، مما يُحسن من جودة الخدمات المقدمة ويعزز من تجربة المستخدم¹.

البعد الثالث: البرمجيات: تلعب البرمجيات دوراً حيوياً في تنفيذ وإدارة العمليات الرقمية، حيث تشمل أنظمة إدارة الموارد، تطبيقات خدمة العملاء، وبرمجيات تحليل البيانات، تساعد هذه البرمجيات في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الأخطاء، وتوفير رؤى تحليلية تدعم اتخاذ القرار. كما أنها تُمكن من تقديم خدمات مخصصة تلي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

البعد الرابع: تأهيل المورد البشري: يعتبر تأهيل وتدريب الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب الأمر تطوير مهارات الموظفين ليتماشى مع التغيرات التكنولوجية. يشمل ذلك التدريب على استخدام الأنظمة الجديدة، فهم العمليات الرقمية، وتبني ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. تشير الدراسات إلى أن تأهيل الموظفين يساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات².

وعليه إن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على تبني التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً توافر بنية تحتية متينة، شبكات اتصال فعالة، برمجيات متطورة، وموارد بشرية مؤهلة. تتكامل هذه الأبعاد لتشكل بيئة رقمية متكاملة تُعزز من كفاءة العمليات، تُحسن من جودة الخدمات، وتُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية واستدامة.

¹ سناء محمد عبد الغني، المرجع السابق، ص 56.

² الحداد و آخرون، المرجع السابق، ص 143.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يشكل الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يعكس مستوى كفاءة الموظفين وقدرتهم على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بما يحقق أهداف المؤسسة ويرفع من مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. كما يعد الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً لقياس مدى فعالية استغلال الموارد البشرية داخل المنظمة ومدى توافق جهود العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، ثم خصائصه وأهدافه، إضافة إلى متطلبات وأهمية تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من الركائز المهمة لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ يمثل مدى كفاءة وفاعلية الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه بما يحقق أهداف المؤسسة ويرتقي بجودة العمل. ويشكل فهم هذا المفهوم وتحديد مكوناته خطوة أساسية لتطوير أنظمة الإدارة وتحسين النتائج المؤسسية.

الفرع الأول : تعريف الأداء

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، وزيادة إهتمام المنظمات بأنواعها به، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تحديد مفهوم موحد له، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه وكذا الأهداف والنتائج التي يريد الباحثون الوصول إليها.

إن أصل كلمة الأداء لاتيني " performance " ولكن تعتبر اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " to perform " بمعنى تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

-تعريف الأداء: الأداء لغة يعني " إنجاز عمل ما "، فقد عرفه العلماء والباحثون بأنه الأداء البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى.

¹عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارية، أمر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، 2010، ص 606.

كما تم تعريفه بأنه " سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.¹

كما يعرف الأداء أيضا على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتتلور ثمرته في نتائج وإنجازات وهدف الأداء قد يكون مصدره إنسانيا صرفا، وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة.²

كما عرفه (wietseman ,hoklins) على أنه : " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل ".³

ويعرف (Daniel, betnatd) الأداء بأنه : " يعتمد في مراحله القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة ، والكفاءة التي تمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها".⁴

من خلال التعاريف السابقة المختلفة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء، يمكن القول أن الأداء هو الجهد المبذول من قبل الأفراد والمنظمات في تنفيذ مجموع المهام المنوطة بهم من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير المتوسط والبعيد من خلال استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

¹عبد الله حمد محمد الحسائي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011، ص 104.

²خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، . مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، دمشق، 2011، ص 607.

³عبد الله الحسائي ، مرجع سبق ذكره، ص 104

⁴ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، د ت ، ص 24.

الفرع الثاني: تعريف الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج " ¹.

الأداء الوظيفي هو " الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. ²

كما يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. ³

كما عرف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس. ⁴

كما يرى علي سلمي أن " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء. ⁵

¹ عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكتابة والفعالية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 86.

² عبد الكريم السكر، "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية الآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد، الجامعة الأردنية، 2013، ص 40

³ الشيخ المناوي، تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 218.

⁴ سليم نعامة أنور جميل علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق، مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، العدد 5، جامعة دمشق، 2011، ص 136.

⁵ خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 607.

إذن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسط أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

المطلب الثاني: خصائص واهداف الأداء الوظيفي

يمثل تقييم الأداء الوظيفي أداة محورية لفهم مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعكس العلاقة بين جهود الموظفين والنتائج المحققة. ومن خلال دراسة خصائصه وأهدافه يمكن تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها بما يضمن تحسين الكفاءة والفاعلية المؤسسية.

الفرع الأول: خصائص الأداء الوظيفي

تمهيدا لفهم طبيعة الإدارة المرتبطة بتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، يجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الإدارة يقوم على مجموعة من الخصائص والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال التنسيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية وتوفير بيئة عمل داعمة للتطوير المستمر وتحسين الأداء. ومن أهم الخصائص التي تميز إدارة الأداء الوظيفي ما يلي¹:

- صياغة أهداف واضحة للمؤسسة بما يسمح بتحديد بدقة واختيار الأساليب والأدوات المناسبة لقياس مستوى تحقيقها.
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بما يضمن توحيد الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- التحديد الدقيق لما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من نتائج على المدى القريب والبعيد.

¹ السعيد مغربي ، الياس العيداني ، اثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، المجلد12، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2021،ص

- تحديد أولويات العمل داخل المؤسسة والتوافق حول الإجراءات والمعايير المعتمدة في قياس الأداء.
- اعتماد أسلوب الحوار المستمر بين الإدارة والعاملين مع التركيز على تطوير قدرات الأفراد وتلبية احتياجاتهم المهنية.
- العمل على تطوير بيئة عمل منفتحة تشجع على تقديم الأفكار والحلول ومناقشتها بما يسهم في تعزيز الثقافة المؤسسية¹.
- اعتبار المؤسسة بيئة تنظيمية فاعلة يتم من خلالها تنفيذ المهام وتحقيق النتائج المخطط لها.
- تشجيع العاملين على التطوير الذاتي وتنمية مهاراتهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

الفرع الثاني : اهداف الأداء الوظيفي

- تمهيدا لتوضيح أهداف الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، يجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف تشكل إطارا لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة وضمان توافق الأعمال اليومية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الالتزام المؤسسي. ومن أهم أهداف الأداء الوظيفي²:
- تحديد ما يجب تحقيقه بدقة لكل موظف وللمؤسسة ككل لضمان وضوح المسؤوليات.
 - قياس مستوى الإنجاز والأداء الفعلي مقابل الأهداف المخطط لها لضمان المحاسبة والمراقبة.
 - توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة بشكل منسق.
 - تطوير مهارات الموظفين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها.
 - تعزيز الانتماء المؤسسي والدفاعية لدى الموظفين من خلال إشراكهم في تحقيق الأهداف.
 - دعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على بيانات دقيقة ومقاييس أداء واضحة³.

¹ مغربي السعيد، العبداني الباس، مرجع سبق ذكره ، 616.

² مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مخبر التغير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر، العدد 06، جامعة بسكرة، دت ، ص481.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2016، ص15.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة وضممان رضا العملاء أو المستفيدين من أعمال المؤسسة.
- توفير قاعدة لتقييم المكافآت والحوافز بما يتماشى مع الأداء الفعلي والنتائج المحققة

المطلب الثالث: متطلبات واهمية تعزيز الأداء الوظيفي

ان تعزيز الأداء الوظيفي يعد من العوامل الجوهرية لضممان كفاءة المؤسسات وفعالية العمل الإداري، حيث يتطلب الاهتمام بمتطلباته وتوضيح أهميته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز رضا الموظفين والمستفيدين. ويشمل هذا المطلب دراسة متطلبات الأداء الوظيفي وأهمية تعزيز هذا الأداء لضممان استمرارية التحسين المؤسسي والارتقاء بمستوى الإنتاجية والجودة.

الفرع الأول: متطلبات الأداء الوظيفي

لفهم متطلبات الأداء الوظيفي بشكل أعمق، يجدر التأكيد أن الأداء الفعال داخل أي مؤسسة لا يتحقق بالصدفة، بل يتطلب تضافر مجموعة من العناصر التي تكفل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضممان رضا العاملين والمستفيدين. الأداء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بوضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة، وبوجود نظام متكامل لمتابعة وتحفيز الموظفين بما يضمن إنتاجية عالية واستمرارية في الجودة. كما يعتمد الأداء الجيد على تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، ما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

من أهم متطلبات الأداء الوظيفي يمكن توسيعها كالتالي¹:

- وضوح المهام والمسؤوليات لكل موظف بما يضمن معرفة كل فرد لما هو مطلوب منه ويحدد من التضارب أو الازدواجية في العمل، مع رسم خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.
- توفر الموارد اللازمة من مالية وبشرية وتقنية، بما يسمح للعاملين بأداء مهامهم بكفاءة دون عوائق، وتشمل أجهزة الحاسوب، البرمجيات، الأدوات المكتبية، والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- وضع معايير ومقاييس دقيقة للأداء تشمل مؤشرات كمية ونوعية، بحيث يمكن قياس النتائج بشكل موضوعي وعادل وتحديد نقاط القوة والضعف¹.

¹ المحاسنة، أحمد بن محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 92.

- تطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية مستمرة وورش عمل، تركز على تعزيز القدرات التقنية، الإدارية، والقيادية، بما يدعم تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، تعزز الابتكار والمبادرة، وتشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين والإدارة، مع ضمان الشعور بالأمان الوظيفي.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، لتوضيح التوقعات، معالجة المشكلات، ونقل التغذية الراجعة بشكل دوري، بما يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.
- التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، بحيث يشعر كل موظف بأن إنجازاته الفردية تساهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، مما يحفزه على تقديم أفضل ما لديه.
- المرونة في التعامل مع التغيرات والمستجدات، بما يشمل القدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات بسرعة عند ظهور أزمات أو فرص جديدة، مثل الأزمات الصحية أو التغيرات التكنولوجية، لضمان استمرار الأداء دون تعطيل.
- اعتماد ثقافة التحسين المستمر والتقييم الدوري للأداء، بحيث يتم التعلم من التجارب السابقة وتطبيق الممارسات الأفضل باستمرار، مع تشجيع روح المبادرة والإبداع بين الموظفين.

الفرع الثاني: أهمية تعزيز الأداء الوظيفي

يمثل تعزيز الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، إذ إن مستوى كفاءة العاملين في أداء مهامهم ينعكس بصورة مباشرة على فعالية العمل داخل المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة. فكلما ارتفع مستوى أداء الأفراد زادت قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة أكبر، مما يساهم في تعزيز جودة العمل وتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.²

¹ محمد الربيع، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص09.

² لخلع عبد العزيز، زياد مراد، جودة العملية التدريسية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بجامعة قسنطينة 1، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة الجزائر، المجلد 39، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2025، ص289-290.

كما أن الاهتمام بتطوير الأداء لا يقتصر على تحسين نتائج العمل فقط، بل يمتد ليشمل تنمية مهارات العاملين وتعزيز روح المسؤولية لديهم، الأمر الذي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة المعاصرة. ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتمامًا كبيرًا لبرامج تحسين الأداء باعتبارها وسيلة فعالة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

وتكمن أهمية تعزيز الأداء الوظيفي في مجموعة من الجوانب الأساسية، من أبرزها¹:

- زيادة مستوى الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة.
- تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.
- تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة بما يرفع من مستوى ثقة المستفيدين.
- دعم فرص التطور المهني للعاملين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.
- تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي مما يساهم في استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل المتغيرة.
- دعم الابتكار والتجديد داخل المؤسسة نتيجة تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل.
- تحسين بيئة العمل ورفع مستوى التعاون والتنسيق بين العاملين².
- تحقيق النمو المؤسسي المستدام وضمان استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يشكل المبحث الثالث حجر الزاوية لفهم تطور الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي، حيث يعرض المطلب الأول الدراسات السابقة العربية التي تناولت أثر التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية والصحية والخدمية، مع التركيز على تحسين الكفاءة والأداء الوظيفي. في المقابل، يقدم المطلب الثاني الدراسات السابقة الأجنبية التي ركزت على التطبيقات العملية للتحول الرقمي في بيئات متنوعة مثل القطاع

¹ عبد الرحيم عماد، ادارة المؤسسات وأداء العاملين، ط1، مكتبة الرشد، الرياض ، 2021، ص167.

² حلح عبد العزيز، زياد مراد، مرجع سبق ذكره، ص290.

التعليمي والصناعي والفندقي، مع دراسة تأثيره على رضا الموظف وأدائه. أما المطلب الثالث فيختص بجدولة الدراسات السابقة لمقارنة أهدافها، مناهجها، مجتمعاتها البحثية، وأهم النتائج العلمية، بما يوفر رؤية شاملة للفجوات البحثية والإضافات التي تقدمها الدراسة الحالية في سياق مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في المؤسسات العربية خلال السنوات الأخيرة نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع، خاصة بعد انتشار جائحة كورونا التي فرضت الحاجة إلى تبني الحلول الرقمية لضمان استمرارية الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتشير الدراسات السابقة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات وتطوير مهارات العاملين لتعزيز الفاعلية المؤسسية، و منها نذكر ما يلي:

1- عهود علي الصعيدي، ثماني إبراهيم الأحمد الحربي، دور التحول الرقمي في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 10، العدد 01، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، 2026:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط المهنية لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات الجامعية، مع التركيز على العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث، حيث تم تحليل واقع التحول الرقمي داخل جامعة جدة وتحديد مدى تأثيره على أداء الموظفين. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية وبين تحسين الأداء الوظيفي وتقليل الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين. كما أوضحت النتائج أن تطبيق الأنظمة الرقمية يساهم في تسهيل إنجاز المهام الإدارية وتقليل الوقت والجهد المبذول في أداء العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجامعية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية وتطوير مهارات الموظفين الرقمية بما يضمن تحقيق أداء وظيفي أفضل.

2-نعمة محمد علي الوكيل، ولاء جابر السيد محمد، حافظ محمد فريد حامد، تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 03، العدد 14 ، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على دور الكفاءة التشغيلية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات التعليمية الجامعية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما تبين أن الكفاءة التشغيلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة الرقمية في المؤسسات التعليمية وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

3-إبراهيم بن ياحية، سليمة قوتافي، أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة، مجلة المالية العامة الجزائرية ، المجلد 1، العدد 1 ، 2025: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، مع تشخيص واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة وبيان تأثيره على الأداء المؤسسي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة مناسبة لجمع البيانات على عينة عشوائية من 52 موظفاً، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد التحول الرقمي بمستوى عالٍ، وأنها تحقق كذلك مستويات عالية من الأداء التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباط طردية بين التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي. كما أبرزت الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي عند المؤسسة محل الدراسة.

4-مرورة بن ردم و مريم إسعاد، أثر التحول الرقمي على الأداء المالي: دراسة حالة *Ooredoo Algeria*، رسالة ماجستير، المدرسة الوطنية العليا للإدارة - كلية الكوليا، 2025. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة *Ooredoo Algeria*، مع إبراز العلاقة بين أدوات التحول الرقمي والتدريب الرقمي على مهارات العاملين ثم انعكاس ذلك على الأداء المالي للمؤسسة. أتبع المنهج الكمي الاستنباطي حيث تم توزيع استبانة على 202 موظف من مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتحليل DuPont المالي لاستكشاف تأثير أبعاد التحول الرقمي على الربحية ونمو التكاليف.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لأدوات التحول الرقمي مثل التدريب الرقمي والتجربة الرقمية على تحسين مؤشرات الأداء المالي العام للمؤسسة، ما يؤكد أن الاستثمار في التحول الرقمي ينعكس إيجابياً على كفاءة المؤسسة وربحيته.

5-زكريا قويميد و نور الهدى بوقيرة، دور التعلم الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة *ADES* للخدمات النفطية بالجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية المجلد 15، العدد 02، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير التعلم الرقمي كجزء من التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة *ADES* للخدمات النفطية في الجزائر، من خلال تحليل بيانات ميدانية من بيئة العمل. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على 73 موظف من ورش العمل داخل الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن زيادة التعلم الرقمي وتحسين مهارات التدريب الإلكتروني له تأثير إيجابي وملحوظ على أداء الموظفين في مكان العمل، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

6- زينب السيد محمود علي المناخلي، أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية بمحافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 2024: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال دراسة تطبيقات التحول الرقمي في المراكز التكنولوجية بمحافظة القاهرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي. كما استخدمت

الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 410 موظفين يعملون في المراكز التكنولوجية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للموظفين من خلال توفير المعلومات بسرعة ودقة أكبر، إضافة إلى تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات الحكومية وتوفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين من أجل تعزيز قدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري.

6- عمر الزهراني، أسامة مجلد، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة، المجلة العربية للإدارة، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي في القطاع الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات التخصصية بمدينة جدة، وذلك من خلال تحليل دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات الإدارية والطبية داخل المؤسسات الصحية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 290 موظفاً من الأطباء والإداريين والفنيين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل وتقليل الأخطاء الإدارية والطبية. كما بينت النتائج أن توفر البنية التحتية التكنولوجية المناسبة يدعم تحسين جودة الخدمات الصحية ويزيد من كفاءة الموظفين في أداء مهامهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية الرقمية للمؤسسات الصحية وتطوير مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية من أجل تحقيق أداء مؤسسي أفضل.

7 - حليمة سعد بوهزاوي، نسرين فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2 ، 2024.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي، وذلك من خلال دراسة دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 80 موظفاً من العاملين في الشركة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تبين أن تطبيق الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما أكدت النتائج أن البنية التحتية الرقمية والتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا يمثلان عاملين أساسيين في رفع مستوى الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التكنولوجية للمؤسسات وتعزيز التدريب الرقمي للعاملين بما يضمن تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

8- ماضي نبيل و طالب كبحول، التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي - جامعة المسيلة؛ مجلة الدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 09، العدد 04، 2024.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة التحول الرقمي بتحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة، وذلك باستخدام المنهج المسحي الوصفي الذي تفاعل مع مجتمع الأساتذة بمختلف الدرجات الأكاديمية والخبرات المهنية. تم تحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة، وأظهرت أن التحول الرقمي وخدماته الرقمية داخل الجامعة ساهمت في تسهيل الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء الوظيفية، مما أدى إلى تحسين الأداء الأكاديمي والوظيفي للأستاذ الجامعي، رغم أن العملية الرقمية ما تزال في مراحلها الأولى من التخطيط التنظيمي.

9- سعاد حسن رشيد، أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الإدارية: دراسة على موظفي وزارة التربية والتعليم بالقاهرة، مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 1، العدد 129، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية داخل وزارة التربية والتعليم من منظور الموظفين العاملين، وذلك من خلال تحليل علاقة متغيرات التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، التدريب الرقمي، الخدمات الإلكترونية) بمستوى جودة العمل الوظيفي. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة تضم 218 موظفاً من إدارات الوزارة، وجمعت البيانات وتحليلها عبر برنامج *SPSS*.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، كما تبين أن التدريب الرقمي كان العامل الأقوى في تحسين جودة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة التدريب داخل الجهات الحكومية.

10- محمد سالم دبنون، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، مجلة البيان العلمية، العدد 16، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية بمدينة سرت، مع التركيز على دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات المصرفية والخدمات المالية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 110 من الموظفين الإداريين في المصارف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تسريع العمليات المصرفية وتحسين دقة المعلومات المالية. كما بينت النتائج أن استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة يعزز من كفاءة الموظفين ويساعدهم على إنجاز مهامهم بسرعة أكبر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات المالية وتوفير برامج تدريبية للموظفين من أجل تحسين مهاراتهم الرقمية وزيادة إنتاجيتهم في العمل المصرفي.

11- سهام لعشب، ناصر قرقط، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحليل العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة تبلغ 54 موظفاً، كما تم تطبيق أساليب إحصائية متنوعة مثل التحليل الوصفي وتحليل تباين الانحدار البسيط لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة مرتفع وكذلك مستوى أداء الموارد البشرية، وأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي يفسر ما نسبته 61% من التغيرات في أداء الموارد البشرية. وأبرزت الدراسة أهمية تعزيز ممارسات التحول الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي.

12-رسمي الغوييري، التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 85، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي في أداء الموظفين العاملين في البلديات الأردنية، وكذلك قياس درجة تقبل الموظفين لتطبيق الأنظمة الرقمية في العمل الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 75 موظفاً من مديري دوائر تكنولوجيا المعلومات في البلديات الأردنية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات. كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات البلدية وتسريع الإجراءات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التحول الرقمي في البلديات وتوفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

أظهرت الدراسات الأجنبية أن التحول الرقمي أصبح عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال تمكينها من تبسيط العمليات الإدارية وزيادة كفاءة إنجاز المهام وتعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة. كما ركزت هذه الدراسات على قياس أثر تطبيق التكنولوجيا الحديثة على الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي، موفرةً نماذج واستراتيجيات يمكن الاستفادة منها في بيئات العمل المتنوعة. و من أبرز هذه الدراسات نذكر ما يلي:

Ngan Kim Khuc & Hieu Nguyen, *The Impact of Digital Transformation on Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Pressure*, Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration, Vol. 15 No. 6, 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المدرسين الجامعيين في مدينة هو تشي منه (فيتنام)، مع التأكيد على الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي وضغط العمل. اعتمد الباحثان المنهج الكمي لجمع البيانات من عينة قدرها 242 مدرساً من كليات وجامعات مختلفة في المدينة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS .

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي، وأنه يؤثر أيضاً بشكل غير مباشر عبر طريقين، الأول: زيادة الرضا الوظيفي مما يحسن الأداء، والثاني: تقليل ضغط العمل مما يسهم في رفع الأداء الوظيفي. وأكدت الدراسة أن الاستثمار في التحول الرقمي يمكن أن يحسن مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم من خلال تحسين رضاهم وتقليل الضغوط المهنية، مما يوفر دليلاً عملياً لمقدمي الخدمات التعليمية على أهمية تطوير الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات.

A Serial Mediation Effect of Digital Transformation on Employee Performance: An Ability-Motivation-Opportunity Framework and Employee Unlearning, Journal of Business Research, December 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متسلسل يوضح كيف يتحول التحول الرقمي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين عبر ثلاثة مراحل: زيادة القدرة، التحفيز، والإتاحة، ثم الاستغناء عن العادات القديمة (Employee Unlearning). استخدم الباحثون منهج التحليل النظري والاحصائي لبناء هذا النموذج، مع بيانات تجريبية موضوعة لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

وبينت النتائج أن التحول الرقمي يعزز كفاءات الموظف وتحفيزه واستقلالته في العمل، مما يشجع على التخلي عن الممارسات التقليدية، وبذلك يرتفع الأداء الوظيفي. وأكدت الدراسة أن فهم كيف تعمل هذه العوامل معاً يمكن أن يساعد المؤسسات في وضع سياسات برامج التحول الرقمي بحيث تدعم التطوير المهني والتغيير السلوكي للموظفين.

Xinhua Zhang, Dian Sun, Renyu Jiang, Jingyi Wang & Xiaochun Ma, The Impact of Technological Value Recognition

on Job Performance Under Digital Transformation, Journal of Organizational and End User Computing, Vol. 36, Issue 1, 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاعتراف بالقيمة التكنولوجية (TVR) والتأثير النفسي للعمل في سياق التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال نموذج يدمج هذه المتغيرات. استخدمت الدراسة بيانات 571 موظفًا يعملون في مجال التعليم في الصين كعينة، وتم تحليلها إحصائيًا لدراسة العلاقات بين الاعتراف بالقيمة التكنولوجية، العمل العاطفي، وأداء الوظيفة.

كشفت النتائج أن الاعتراف بالقيمة التكنولوجية يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء الوظيفي، وأن العمل العاطفي يسهم كذلك في تحسين الأداء ويعمل كوسيط بين الاعتراف التكنولوجي والأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الموارد الرقمية وتدريب الموظفين على المهارات العاطفية والتكنولوجية لرفع جودة الأداء في بيئات العمل الرقمية.

Mahmoud Bakry, Mohamed A. Ragheb & Aiman A. Ragab, -4
The Effect of Digital Transformation on Employee Performance with Mediation Role of Technological Infrastructure: Evidence from Egyptian Oil and Gas Sector, The Arab Journal of Administration, Vol. 44 No. 5, October 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين في قطاع النفط والغاز المصري مع دراسة دور البنية التحتية التكنولوجية كعامل وسيط. اعتمد الباحثون المنهج الكمي عبر استبانة إلكترونية جمعت بيانات من 401 موظف، ثم تم تحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS .

أظهرت النتائج أن جميع فرضيات الدراسة مدعومة، وأن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين، كما أن البنية التحتية التكنولوجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، مما يعني أن فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء تعتمد على جودة البنية التحتية الرقمية للمؤسسة. وأكدت الدراسة أهمية تعزيز الموارد التقنية في بيئات العمل لتعظيم الفائدة من مبادرات التحول الرقمي.

The Impact of Digital Transformation Dimensions on the -5 Employees' Job Performance: Applying on Four and Five Star Hotels in the Red Sea Governorate, Journal of Advanced Hospitality & Tourism, 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في فنادق 4 و 5 نجوم بمحافظة البحر الأحمر في مصر وليبيا. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وجمعا البيانات من 382 موظف من عينة الفنادق، وتم تحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية وأساليب تحليل الانحدار.

أظهرت النتائج أن أبعاد التحول الرقمي مثل التكنولوجيا الرقمية وإدارة المعلومات الرقمية وتحسين الخدمات الرقمية لها تأثير إيجابي معنوي على أداء الموظفين، بما في ذلك تعزيز الجودة التشغيلية وفعالية الخدمات. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج التحول الرقمي ضمن استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين مستويات الأداء والابتكار في قطاع الضيافة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تكتسب الدراسات السابقة حول التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في فهم دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة العمل والكفاءة المؤسسية. وتوضح المقارنة بين الدراسة الحالية على مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت والدراسات العربية والأجنبية السابقة الفجوات البحثية والإضافات العلمية التي تقدمها هذه الدراسة في السياق المحلي الجزائري.

جدول رقم (1.1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

البعد	الدراسات السابقة العربية	الدراسات السابقة الأجنبية	الدراسة الحالية
السياق العام	معظم الدراسات ركزت على المؤسسات التعليمية، الجامعات، المستشفيات، وبعض الشركات الخاصة في السعودية، مصر، ليبيا، الجزائر.	ركزت على مؤسسات تعليمية وصناعية وتجارية في فيتنام، الصين، مصر، الفنادق والقطاع النفطي، مع التركيز على	ركزت دراستنا على مؤسسة عامة جزائرية (سونلغاز)، قطاع الطاقة والكهرباء، مع بيئة عمل جزائرية واقتصاد محلي خاص بالولاية.

	التحول الرقمي والرضا الوظيفي والأداء.		
موضوع البحث والأهداف	قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، الأداء المالي، الحد من الاحتراق الوظيفي، دور الكفاءة التشغيلية، التعلم الرقمي، جودة الخدمات الإدارية.	قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، الأداء المالي، الحد من الاحتراق الوظيفي، دور الكفاءة التشغيلية، التعلم الرقمي، جودة الخدمات الإدارية.	دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، الكفاءة، الرضا الوظيفي، العمل العاطفي، البنية التحتية التكنولوجية، التحفيز والقدرة والإتاحة.
عينة الدراسة	عينات من موظفين إداريين وأكاديميين وأطباء وفنيين، عدد العينات تراوح بين 52 و410 مشاركاً.	عينات من موظفين إداريين وأكاديميين وأطباء وفنيين، عدد العينات تراوح بين 52 و410 مشاركاً.	موظفو مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، مع استهداف جميع الفروع الإدارية والفنية ذات العلاقة بالتحول الرقمي، حيث بلغ حجم العينة 50 موظفاً.
المنهج والأدوات	المنهج الوصفي، الاستبانة أداة رئيسية، تحليل إحصائي باستخدام SPSS و AMOS والانحدار الخطي.	المنهج كمي وتحليلي، استبانة، التحليل الإحصائي، المعادلات الهيكلية، تحليل الانحدار، نماذج SmartPLS.	منهج وصفي، استبانة ميدانية موجهة للموظفين، تحليل البيانات باستخدام SPSS لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.
الفجوة البحثية والإضافة العلمية	أغلب الدراسات ركزت على المؤسسات التعليمية والصحية وبعض شركات الخدمات، مع قلة التركيز على المؤسسات العامة في الجزائر، ولا توجد دراسة محددة على قطاع الطاقة والكهرباء.	معظم الدراسات أجنبية ومطبقة في سياقات دولية تختلف عن بيئة الجزائر، مع تركيز على البنية التحتية التكنولوجية والرضا الوظيفي أكثر من الأداء الوظيفي المباشر.	الدراسة الحالية تضيف معرفة دقيقة عن أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة عامة جزائرية، وتغطي قطاع الطاقة والكهرباء، ما يعالج فجوة الدراسات المحلية ويمثل إضافة علمية حقيقية للمجال.
التعليق	أظهرت الدراسات العربية والأجنبية وجود أثر إيجابي	الدراسات الأجنبية تدعم نتائج الدراسات العربية	الدراسة بينت وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي بابعاده الثلاثة

<p>على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز حيث يعتبر بعد الوسائل المادية والبرامج أكثر تأثيرا حيث تفسر 19.7% من التغيرات في الأداء الوظيفي. و أعطت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية الأداء الوظيفي وتحسينه بشكل مستمر داخل المؤسسة، من خلال دعم وتطوير البنية الرقمية وتحديث أنظمة العمل.</p>	<p>وتؤكد التأثيرات الإيجابية للتحويل الرقمي على الأداء، لكنها محدودة في السياقات المحلية.</p>	<p>للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، لكن أغلبها لم يركز على السياق الجزائري العملي، أو لم يدرس القطاع الطاقوي.</p>	
--	---	--	--

المصدر: من اعداد الطالبين

خلاصة الفصل الأول

خلص هذا الفصل إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصراً محورياً في تطوير المؤسسات وتحسين أساليب العمل، حيث يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع الأداء وتقليل الأخطاء البشرية. وقد تم توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومؤثراته، حيث يمثل العامل الرئيسي في قياس كفاءة الموظفين ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة.

أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مع تباين في طرق القياس والأدوات المستخدمة والسياقات البحثية، كما بينت هذه الدراسات أن الفجوات البحثية ما تزال قائمة في بعض القطاعات، خصوصاً في المؤسسات العامة بالجزائر، مما يبرر الحاجة لإجراء دراسات محلية تطبيقية. إضافة إلى ذلك، سلطت الدراسات الضوء على دور البنية التحتية الرقمية، التدريب الرقمي، والابتكار التكنولوجي في تحسين كفاءة الموظفين.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة
سونلغاز فرع عين تموشنت

تمهيد

يخصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية التي تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، وبعد هذا الفصل امتدادا عمليا للفصول النظرية، حيث يسمح بفهم كيفية تطبيق المفاهيم النظرية في بيئة العمل الحقيقية. كما يهدف إلى دراسة واقع المؤسسة محل البحث والتعرف على مختلف الجوانب التنظيمية والتسييرية التي تحكم نشاطها. إضافة إلى ذلك، يعتمد هذا الفصل على بيانات ميدانية تم جمعها من خلال الاستبيان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويسعى أيضا إلى اختبار الفرضيات العلمية التي تم صياغتها مسبقا للتحقق من صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

كما يبرز هذا الفصل الدور الفعلي للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة. ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في تقديم عام لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، ثم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، وأخيرا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

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

المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز:

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

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

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

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

* 46 مقاطعة غاز.

* 19 مقاطعة استغلال الغاز.

مديرية التوزيع عين تموشنت تنتمي الى شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDO) هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أبريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة مديريات وظيفية ومن 20 توزيع تعطي 17 ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية ع.ت أن تقترب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لانشغالهم وتلبيتها لضمان ولائهم. وللقيام بالمهام الذي يحددها القانون 01.02 مؤرخ في 2002\02\5 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الانابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي، جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين

تكنولوجية اعلام الي والموصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

نبذة التاريخية لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

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

مرت مؤسسة سونلغاز بعدت مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

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

-مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية «KAHARIF».

-مؤسسة تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهرباء "KAHAKIB».

-مؤسسة انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز "KANAGAZ".

-مؤسسة التركيب الصناعي "ETTERKIB».

-مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. AMC

*تغيير النظام الأساسي 1995:

تم في هذه المرحلة تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز فأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع

صناعي تجاري EPIC

تغيير نظام الأساسي 2002:

في هذه المرحلة تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC الى شركة مساهمة SPA

بموجب المرسوم الرئاسي 02\195 الصادر في 02 جوان 2002 هذا المرسوم مكن لمؤسسة سونلغاز من توسيع

أنشطتها لتشمل ميادين أخرى لقطاع الطاقة كما يتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

*إعادة هيكلة المؤسسة 2004 و2006:

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

- سونلغاز انتاج كهرباء.

- مسير شركة نقل الكهرباء.

- مسير شركة نقل الغاز.

كما تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع مؤسسات فرعية:

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA.

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط SDC.

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق SDE.

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO.

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

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

- SOCIETE : SO "شركة".

- NATIONAL : N "وطنية".

- ELECTRICITE : EL "كهرباء".

- GAZ : بمعنى "الغاز الطبيعي".

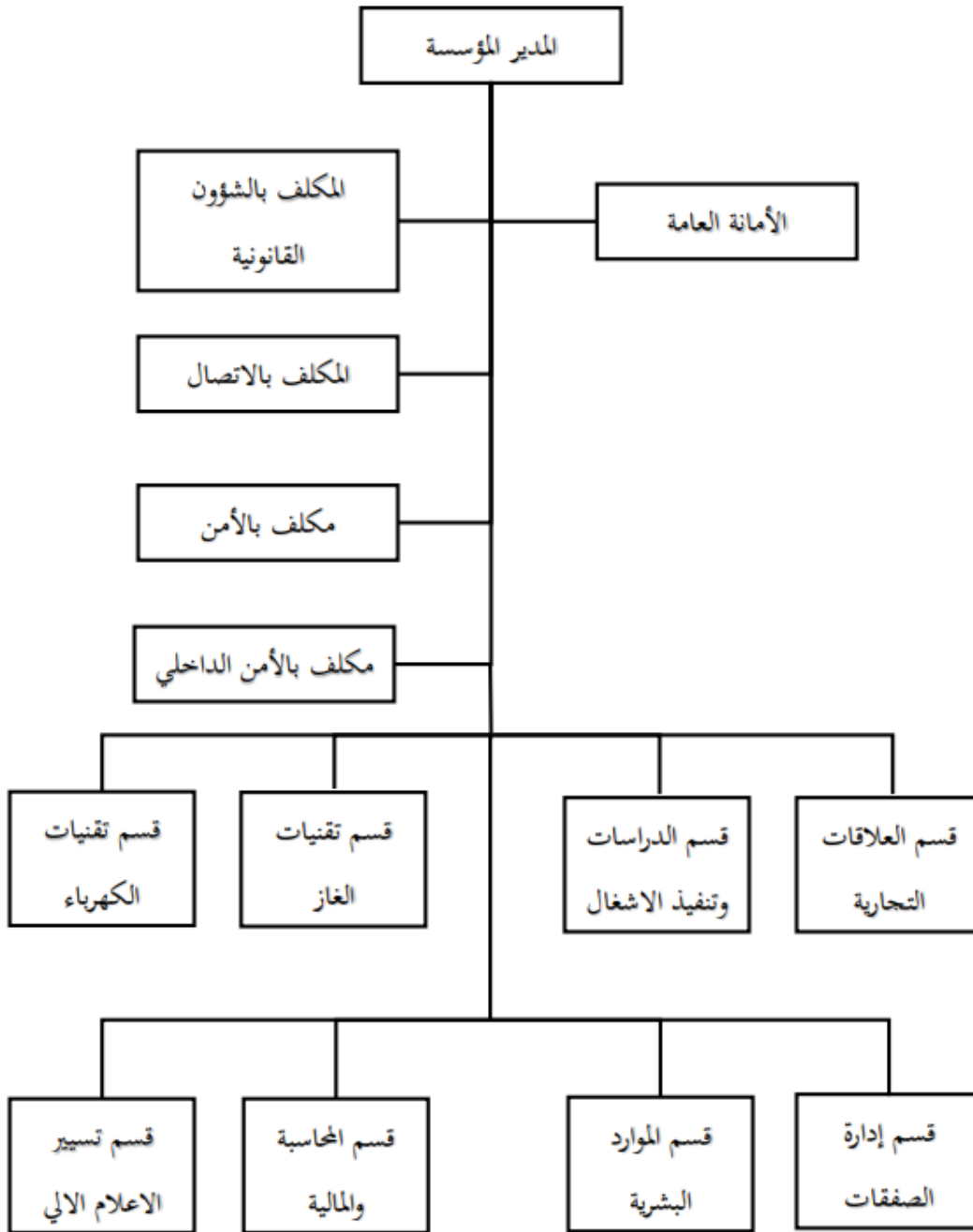
المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة.

تتمثل مهام المديرية الغاز والكهرباء عين تموشنت في:

- تساهم المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ع.ت في تنفيذ سياسات المديرية العامة (SDO) وهذا من خلال تقييم خدمات لزيائنها من السكان والمؤسسات لولاية ع.ت.

- تأمين نقل وصيانة وتطوير شبكات الكهرباء والغاز الريفي والحضري.
 - تحديد وضمان الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنظافة (الصحة، السلامة، حماية البيئة).
 - تطوير نظم المعلومات.
 - تشبيد وتطوير المنشأة المنجزة في مجال الكهرباء والغاز.
 - حل مشكلات عندما يتعلق الامر بتوزيع الكهرباء والغاز.
 - تأمين تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية لخدمة المؤسسة.
 - العمل على تحقيق رضا الزبائن وتقديم نصح والمساعدة في مجال الكهرباء والغاز.
 - المساهمة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
 - اعداد مخططات للتطوير الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة.
 - توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
 - الحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركة.
 - انشاء المراقبة التكنولوجية (التطوير والتأهيل والخبرة).
 - التأكد من الحفاظ على الحسابات المحاسبية وفقا للمعايير.
 - تحديد الأهداف والقواعد لتحسين الإدارة التي تمارسها مناطق التوزيع والمديريات التوزيع المرتبطة بها لمزيد من التأزر.
 - تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
 - تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات.
 - ضمان شروط الجودة الخدمات بأقل التكاليف مع احترام القواعد والمعايير السلامة.
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع كهرباء وغاز سونلغاز.**

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

*تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع كهرباء والغاز:

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

***المدير العام:**

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

***أمانة المديرية:**

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

- استقبال البريد الصادر والوارد، وتسجيله وترتيبه.

- استقبال الزوار وتوجيههم.

- حفظ وترتيب وتصنيف الوثائق في ملفات خاصة.

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

- تنظيم اجتماعات المدير مع الموظفين.

- تدريب المتربصات في السكرتارية.

- الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة (موظفين).

- التخفيف عن المدير بكثير من أعماله الروتينية.

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

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

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

- تنظيم واعداد الملفات الزيارات الرسمية ومراقبة رعايتها.

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

- تنسيق جميع أنشطة المديرية وضمان التماسك والانضباط.

- قسم استغلال الكهرباء: تتمثل أعماله في:

- اعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.

- بحث عن الاعطاب في الكوابل واجراء اختبارات عليها إضافة الى صيانة العدادات وأجهزة القياس.

-استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

-تصميم وتخطيط شبكات كهربائية وتوحيدها.

-تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.

*قسم استغلال الغاز: تتمثل أعماله في:

مصلحة تطوير واستغلال شبكات الغاز: إحصاء الشبكات الغازية الخرائط.

تقوم هذه المصلحة على إحصاء ومتابعة شبكات الغاز القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب والخرائط وانشاء شبكات جديدة.

ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها

*مصلحة صيانة شبكات الغاز:

يتركز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية في أفضل الظروف والاعلام على كل تسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.

*مصلحة الفنية لتشغيل شبكات الغاز:

الهدف من هذه المصلحة هو ضمان استمرارية وديمومة الغاز على مستوى القنوات وذا توفير رغبات:

-المواطن

-الخدمات المعنية

-يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات والاشغال.

*قسم العلاقات التجارية: تتمثل أعماله في:

-إدارة العقود الاشتراك الخاصة بالزبائن.

-احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة.

-تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد.

-التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

-فوترة مختلف الخدمات.

*قسم المحاسبة والمالية: تتمثل أعماله في:

-رئيس قسم المحاسبة والمالية:

- هو مسؤول عن المصالح الثلاثة وتتمثل مهمته فيما يلي :

- مكلف بإمضاءات جميع الشيكات.
- مسؤول عن ميزانية المؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج.
- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.
- ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.
- إدارة الأنشطة المالية والإدارة للمديرية.

* مصلحة المالية:

- عملية الدفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار والاستغلال.
- متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.
- متابعة عملية التحويل المتعلقة بمدخيل المؤسسة.
- متابعة المدخيل الشهرية للبنك وحساب البريد.
- التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار حسب كل شهر.

* مصلحة الاستغلال:

- انجاز قيود التنازل ما بين وحدات للشركة.
- مراقبة حسابات الشهرية للموردين والزبائن.
- مراقبة الفواتير.
- مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية
- انجاز أعمال نهاية السنة.

مصلحة الميزانية والمراقبة التسيير:

- اعداد ميزانية السنة الحالية N و اعداد ميزانية السنة N+1 .
- ملخص الاعمال المنجزة لكل 3 أشهر وملخص أعمال السنة الكاملة.
- مراقبة الانفاق عن الاستثمار.
- عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة.
- قسم الوسائل العامة: تتمثل أعماله في:
- مصلحة الخدمات المشتركة:

تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة اذ يعتبر المشرف على المؤسسة بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها المصالح لغرض السير الحسن لمختلف مرافق المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح حيث يتكفل ب:

-توفير النقل للعمال.

-التعامل مع موردي الشركة.

-يتكفل بتوفير جميع الأجهزة والمعدات للمؤسسة.

-مكلف بالأمن الداخلي:

دوره التقليل من الحوادث وحفظ الامن سواء الامن الداخلي أو الخارجي وتكامل مهامه في:

-التأكد من تنفيذ سياسة الامن الداخلي والإجراءات داخل المؤسسة.

-التأكد من وجود الوسائل التقنية للحماية.

-السهر على تطبيق مخططات الامن الداخلي لكل بنية التحتية للمؤسسة.

-انجاز تقارير إذا تعلق الامر بحادث داخل المؤسسة.

-مراقبة أعوان الامن الداخلي.

-مكلف بالأمن:

-متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين

-وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية

-نشر الملصقات للحوادث النموذجية

-إدارة خطط عمل السلامة

-دراسة وتحليل المخاطر التي يتعرض لها العمال وخطط العمل المناسبة وإجراءات الوقاية المناسبة.

***مصلحة الاعمال القانونية:**

هو المكلف بجمع قضايا التي تكون فيها منازعات بين المؤسسة والزبائن حيث تتمثل مهامه في:

-تمثيل المؤسسة بالتعويض عن المدير أمام الجهات القضائية.

-الدفاع عن المؤسسة في النزاعات القانونية.

-تقديم الاستشارة القانونية للمؤسسة.

-انجاز العقود ودفتر الشروط.

***مصلحة الممتلكات:** تتمثل مهامه في:

-تنفيذ سياسة إدارة الممتلكات المادية وغير المادية.

-ضمان إدارة وتعزيز الممتلكات.

-ضمان إدارة المخاطر متعلقة بالممتلكات.

-ضمان التأمين المتعلق بالممتلكات.

***قسم الموارد البشرية:**

-مصلحة إدارة الموارد البشرية:

-السهر على اعداد أجرة كل المستخدمين من أول عملية الى نهايتها.

-الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.

-السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.

-التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف

-التوجيه، التكوين، الترقية أو النقل.

-السهر على معالجة شكاوي.

-مصلحة التكوين: تتمثل مهامه في:

-القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.

-القيام بمخططات التكوين كل سنة.

-القيام بمخطط التوظيف الداخلي والتعريف باحتياجات التوظيف واعدادها.

-المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.

-تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

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

-القيام بمهام التدقيق والتفتيش التي تهدف الى مراقبة وتحسين الأداء في المؤسسة.

-تقديم المعلومات والتقييمات للأنشطة التي تم فحصها.

-تقييم عمليات الرقابة الداخلية وتقديم المقترحات لتعزيز فعاليتها.

***مكلفة بالاتصال:**

تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي والولائي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع

التي تخص نشاطات المؤسسة:

- المشاريع والإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.
- تحسيس الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.
- *قسم الإدارة والصفقات: تتمثل أعماله في:
- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشراكة أو ببرامج الدولة اعداد صفقات (command) (marche).
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والحاسبة.
- تحرير الاعتذارات عند تأخر إنجاز المشاريع.
- استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.
- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:
- يتكون هذا القسم من فرعين (فرع دراسة أشغال الكهرباء وفرع دراسة أشغال الغاز) ومصلحة الاستثمارات ومصلحة تسيير القروض وتكمن مهامه في:
- المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز التقارير الأشغال.
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- إنجاز الصفقات.
- تتكفل كذلك بالدراسة الميدانية لجميع أشغال المتعلقة بعملية توصيل كهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.
- إنجاز طلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وغلق الأظرفة المالية بعد انتهاء مهام الإنجاز.
- قسم تسيير أنظمة المعلوماتية: تتمثل مهامه في:
- التكفل بوسائل الاعلام الالي لمؤسسة.
- تطوير تطبيقات التكنولوجيا وصيانة الأنظمة.
- اصلاح أجهزة الكمبيوتر.

-يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً منهجياً مفصلاً لكيفية تنفيذ الدراسة الميدانية، من خلال توضيح المنهج المعتمد في البحث، وبيان أدوات جمع البيانات المستخدمة، كما يشمل شرحاً لآلية تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المستهدفة، إضافة إلى تقديم وصف لبيانات الاستبيان وتحليل خصائصه، مع التحقق من درجة ثباته ومدى صلاحيته لأغراض الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل إثراء هذه الدراسة تم الاعتماد على اداتين رئيسيتين لجمع البيانات، تتمثلان في الاستبيان والمقابلة، وذلك بهدف تنويع مصادر المعلومات وتحقيق قدر أكبر من الشمولية والدقة في النتائج.

الفرع الأول: المقابلة

تم اعتماد المقابلة كأداة نوعية لجمع البيانات من عمال المؤسسة، حيث تتيح هذه الوسيلة التفاعل المباشر مع الموظفين والحصول على معلومات معمقة وتفصيلية حول موضوع الدراسة. وقد تم اعداد مجموعة من الاسئلة بطريقة منهجية تضمن تغطية مختلف الجوانب المرتبطة باشكالية البحث، مع الحرص على وضوحها وملاءمتها لمستوى فهم الباحثين. وبعد اجراء المقابلات، تم تحليل مضامينها بشكل علمي لاستخلاص النتائج المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الاستبيان

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة اساسية لجمع البيانات الميدانية من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، حيث تم توزيع 50 استمارة على افراد العينة المستهدفة. ويعد الاستبيان من اكثر الادوات استخداما في البحوث الميدانية، خاصة في الدراسات التي تهدف الى قياس اراء واتجاهات عدد كبير من الافراد، نظرا لما يتميز به من سهولة في التوزيع، وامكانية معالجة البيانات بطريقة موضوعية، فضلا عن قدرته على جمع معلومات متنوعة في فترة زمنية محدودة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة

يمثل مجتمع الدراسة الاطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الافراد المعنيين بموضوع البحث، في حين تعبر العينة عن الجزء الذي يتم اختياره من هذا المجتمع لاجراء الدراسة التطبيقية عليه، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي.

الفرع الاول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز التابعة لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، والبالغ عددهم 460 موظفا، موزعين على مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات، بما في ذلك الاعوان التنفيذيون، واعوان التحكم، والملحقون الرئيسيون للادارة، والمتصرفون وما فوق. وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يمتلك افراده الخبرة المهنية والمعرفة الكافية التي تمكنهم من تقديم بيانات دقيقة وذات صلة باشكالية البحث، مما يعزز من مصداقية النتائج ويساهم في فهم أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي بشكل اوسع.

الفرع الثاني: العينة المستهدفة

تم اعتماد عينة عشوائية من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز التابعة لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، حيث بلغ حجم العينة 50 موظفا تم توزيع الاستبيان عليهم. وقد تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة، وكانت صالحة بالكامل للتحليل، بنسبة استرجاع قدرت بـ 100 بالمائة. وبهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج، تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار 22، وذلك لمعالجة البيانات وتحقيق اهداف الدراسة.

المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: دراسة بيانات الاستبيان

تم تصميم الاستبيان (انظر الملحق 01) بالاعتماد على متغيري الدراسة، بما يتوافق مع اهدافها وتساؤلاتها. وقد تم تقسيمه الى قسمين رئيسيين، حيث تضمن القسم الاول البيانات الشخصية للمبحوثين، بينما اشتمل القسم الثاني على ثلاثين عبارة موزعة على محورين اساسيين يعكسان مختلف جوانب الموضوع.

يتمثل المحور الاول في التحول الرقمي، وقد تم تقسيمه الى ثلاثة ابعاد، حيث يضم البعد الاول الوسائل المادية والبرامج ويتكون من ثماني عبارات، بينما يشمل البعد الثاني شبكة الاتصال ويتكون من خمس عبارات، في حين يضم البعد الثالث المورد البشري خمس عبارات.

اما المحور الثاني فيتمثل في الاداء الوظيفي، ويتضمن اثني عشرة عبارة تقيس مستوى الاداء لدى العاملين.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات افراد العينة بشكل كمي، حيث تتدرج الاجابات بين خمس مستويات هي: لا اوافق بشدة، لا اوافق، محايد، اوافق، اوافق بشدة. ويتميز هذا المقياس بقدرته على تحويل اراء المبحوثين الى قيم رقمية قابلة للتحليل الاحصائي، كما يتيح للمشاركين التعبير عن مواقفهم بدرجات متفاوتة بدل الاقتصار على اجابات ثنائية.

الجدول رقم (1.2) سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبين

* المعالجة الإحصائية للبيانات

بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) تم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي، بما يضمن إمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل.

- معامل الارتباط سبيرمان (**Spearman Correlation**): استُخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين فقرات كل محور والدرجة الكلية له، وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو مختلف فقرات الاستبيان، في حين استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات المبحوثين .
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتوضيح توزيع إجابات أفراد العينة بشكل كمي ونسبي، بما يسمح بتفسير أكثر دقة لنتائج الاستبيان .
- تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**): تم توظيفه لاختبار الفروق ودراسة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات محل الدراسة .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (**Regression**): استُخدم لقياس أثر المتغير المستقل المتمثل التحول الرقمي على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي .

*صدق الاستبيان

1-الصدق الظاهري

للتأكد من صلاحية اداة الدراسة، تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه في صورته الاولى على مجموعة من الاساتذة المحكمين (انظر الملحق 02)، وذلك بهدف تقييم وضوح العبارات وسهولة فهمها ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة. وقد تمت هذه العملية بالتشاور مع الاستاذة المشرفة والاخذ بملاحظاتها وتوجيهاتها. كما تم اعتماد اقتراحات المحكمين لإجراء التعديلات اللازمة، مما ساهم في تحسين صياغة العبارات وضمان توافقها مع اهداف الدراسة.

2-صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان، وذلك لقياس درجة الترابط بين العبارات ومدى اتساقها في قياس نفس المفهوم. وقد تم اعتماد مستوى دلالة احصائية قدره 0.05، بما يسمح بالحكم على معنوية العلاقات بين العبارات ومدى صلاحيتها للاستخدام في التحليل الاحصائي.

أ. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأول (التحول الرقمي)

الجدول رقم (2.2) صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي وابعاده

SIG	معامل الارتباط سبيرمان	العبرة	الابعاد	المحاور
0.000	**0.577	توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع	المادية الوسائل والبرامج	التحول الرقمي
	**0.753	توفر المؤسسة المساحات الضوئية (الخاص بالبصمة)		
	**0.723	توفر المؤسسة جهاز الامضاء الإلكتروني.		
	**0.496	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.		
	**0.676	يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية.		
	**0.717	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.		
	**0.624	توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية (Scanners)		
	**0.461	يوجد في المؤسسة مضادات حماية الأجهزة من التيار العالي (نظام الحماية، مأخذ أرضي مولد الطاقة، منظم التيار)		
	**0.683	يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين. (Intranet)		
**0.740	يوجد لدى المؤسسة برنامج بريد إلكتروني يسهل التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وسرعة فائقة.			
**0.886	تمتلك المؤسسة خط انترنت ذو سرعة عالية.			
**0.662	وجود برنامج يسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها (حجز، استفسار عروض شكاوي..).			
**0.743	تمتلك المؤسسة أجهزة اتصال تسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية الفاكس هاتف ثابت			
**0.908	توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة استخدام البرامج الالكترونية.	المورد البشري		
**0.754	يوجد مهندسين في الإعلام الآلي قادرين على تشغيل			

		وصيانة الأجهزة الالكترونية.	
	0.848**	يملك الموظفون قدرة على ترويج الخدمات الحديثة للمؤسسة.	
	0.895**	أمتلك القدرة على التأقلم مع البيئة الرقيمة الجديدة داخل المؤسسة.	
	0.580**	أمتلك قدرة تعامل مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة.	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور التحول الرقمي باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث تظهر جميع القيم ارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين مستويات متوسطة وقوية، مما يعكس وجود تجانس داخلي جيد بين العبارات المكونة لكل بعد. بالنسبة لبعد الوسائل المادية والبرامج، فقد سجلت العبارات معاملات ارتباط مقبولة إلى قوية، مما يدل على أن عناصر البنية التحتية الرقيمة والبرامج المستخدمة تعكس بشكل متناسق مفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

أما بعد شبكة الاتصال فقد أظهرت النتائج معاملات ارتباط مرتفعة خاصة فيما يتعلق بسرعة الانترنت ووسائل الاتصال الداخلية والخارجية، مما يعزز مصداقية هذا البعد في قياس التحول الرقمي. وفيما يخص بعد المورد البشري، فقد سجل أعلى مستويات الارتباط مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية العنصر البشري والتكوين والتأهيل في دعم تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة. وبشكل عام تؤكد النتائج أن جميع العبارات صادقة ومتسقة داخليا وتقيس بشكل جيد أبعاد التحول الرقمي.

ب. دراسة صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (3.2): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : الأداء الوظيفي

المحاور	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	SIG
الأداء الوظيفي	امتلك القدرة العلمية والخبرة في العمل.	0.669**	0.000
	أمتلك القدرة على الابداع والابتكار في طريقة اجتياز المشاكل.	0.705**	
	أمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة	0.786**	
	أمتلك مرونة عالية في انجاز الأعمال.	0.709**	
	يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة.	0.765**	

**0.597	أتكيف مع ظروف العمل المختلفة.
**0.782	أنجز عملي بدون تكرار الخطأ.
**0.725	أنجز عملي في الوقت المناسب دون تأخير.
**0.817	يتماشى المنصب الذي أشغله مع القدرات والمهارات التي اكتسبها.
**0.730	هناك تحقيق للأهداف بشكل أفضل بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.
**0.674	قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل كبير بعد
**0.794	استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الأداء الوظيفي باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0.597 و 0.817، وهي قيم موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة قوية نسبيا بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور. كما نلاحظ ان جميع القيم كانت اعلى من 0.5 مما يؤكد ان فقرات المحور تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي وتقيس نفس البعد بشكل متجانس. وتشير هذه النتائج الى ان ادوات القياس المستخدمة في هذا المحور تتسم بالصدق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي للدراسة، مما يعزز موثوقية النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

من خلال استخدام معامل الارتباط الفاكرونباخ ALPHA CRONBACH لقياس الثبات الكلي للاستبيان تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (4.2): قياس ثبات أداة الدراسة

المخاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
التحول الرقمي	الوسائل والبرامج المادية	8	0.811
	شبكة الاتصال	5	0.790
	المورد البشري	5	0.835
الأداء الوظيفي		12	0.923
الاستبيان ككل			0.923

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال نتائج قياس ثبات أداة الدراسة ان معاملات الفا كرونباخ لجميع ابعاد التحول الرقمي جاءت مرتفعة وتفوق الحد المقبول احصائيا 0.70 مما يدل على توفر درجة جيدة من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس. حيث سجل بعد الوسائل المادية والبرامج قيمة بلغت 0.811 وهي قيمة جيدة تعكس ثباتا مقبولا لفقرات هذا البعد، كما بلغ معامل الثبات لبعد شبكة الاتصال 0.790 وهو ايضا ضمن المستوى المقبول مما يؤكد تجانس فقرات هذا البعد، في حين سجل بعد المورد البشري قيمة 0.835 وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة الثبات الداخلي لهذا البعد. اما بالنسبة لمقياس الاداء الوظيفي فقد سجل معامل الفا كرونباخ قيمة مرتفعة جدا بلغت 0.923 مما يعكس درجة عالية من الثبات والموثوقية في قياس هذا المتغير. وبشكل عام تؤكد هذه النتائج ان اداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.

*نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اساسيين يتمثلان في المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يمثل التحول الرقمي المتغير المستقل، في حين يمثل الاداء الوظيفي المتغير التابع. ويمكن التعبير عن طبيعة العلاقة بينهما من خلال المعادلة التالية:

$$Y = f(X)$$

حيث ان:

• $Y =$ يمثل الاداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع

• $X =$ يمثل التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقا، بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والاداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. كما يسعى هذا المبحث الى عرض النتائج بشكل علمي ومنهجي، مع تفسيرها في ضوء الاطار النظري للدراسة. ويختتم بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي من شأنها المساهمة في تحسين الاداء الوظيفي من خلال تعزيز وتفعيل ممارسات التحول الرقمي داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.

المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

الفرع الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.2) المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص الديمغرافية	
66 %	33	ذكر	العمر
34 %	17	انثى	
100 %	50	المجموع	
4 %	2	اقل من 25 سنة	السن
4 %	2	من 25 الى اقل من 35 سنة	
54 %	27	من 36 الى اقل من 45 سنة	
38 %	19	اكبر من 45 سنة	
100 %	50	المجموع	
10 %	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
6 %	3	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
32 %	16	من 10 سنوات إلى 15	
52 %	26	سنة أكثر من 15 سنة	
100 %	50	المجموع	

المستوى الدراسي	ثانوي او اقل	1	2%
	تقني سامي	7	14%
	ليسانس	17	34%
	ماستر	20	40%
	دراسات عليا	5	10%
المجموع		50	100%
المستوى الوظيفي	ملحق اداري	3	6%
	متصرف	6	12%
	اطار	41	82%
المجموع		50	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة عنصرا مهما في تحليل البيانات، حيث تساعد في فهم طبيعة أفراد العينة وتفسير النتائج بشكل أدق. ويبين الجدول رقم (5.2) توزيع أفراد العينة حسب مجموعة من المتغيرات الشخصية والمهنية.

* الجنس

يتضح من النتائج ان نسبة الذكور بلغت 66% مقابل 34% للاناث، مما يشير الى هيمنة العنصر الذكري على عينة الدراسة، وهو ما يعكس طبيعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة التي يغلب عليها الطابع التقني والمهني الذي قد يميل اليه الذكور بشكل اكبر.

* السن

تشير النتائج الى ان الفئة العمرية الغالبة هي من 36 الى اقل من 45 سنة بنسبة 54%، تليها الفئة اكبر من 45 سنة بنسبة 38%، بينما تمثل الفئتان الاقل من 25 سنة ومن 25 الى اقل من 35 سنة نسبة ضعيفة جدا. وهذا يدل على ان اغلب افراد العينة يتمتعون بخبرة عمرية متوسطة الى مرتفعة، مما يعكس نضجا مهنيا في العمل.

* سنوات الخبرة

يتبين ان اغلب افراد العينة لديهم خبرة تفوق 15 سنة بنسبة 52%، تليها فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 32%، في حين تمثل الفئات الاقل من ذلك نسبا ضعيفة. وهذا يوضح ان العينة تتكون في معظمها من موظفين ذوي خبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة.

* المستوى الدراسي

تظهر النتائج ان اغلب افراد العينة يحملون شهادة ماستر بنسبة 40%، يليها مستوى ليسانس بنسبة 34%، ثم تقني سامي بنسبة 14%، في حين تمثل المستويات الاخرى نسبا ضعيفة. وهذا يدل على ان العينة تتميز بمستوى تعليمي جيد نسبيا يسمح بفهم ادوات العمل ومتطلبات التحول الرقمي.

* المستوى الوظيفي

تشير النتائج الى ان فئة الاطارات تمثل النسبة الاكبر من العينة بنسبة 82%، تليها فئة المتصرفين بنسبة 12%، ثم فئة الملحقين الاداريين بنسبة 6%. وهذا يعكس ان اغلب افراد العينة يشغلون مناصب ادارية وقيادية داخل المؤسسة، مما يضمن دقة المعلومات المقدمة في الدراسة.

الفرع الثاني: دراسة وتحليل نتائج محاور الدراسة

تم تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور التحول الرقمي ومحور الاداء الوظيفي، وذلك انسجاما مع عنوان الدراسة الموسوم بـ التحول الرقمي واثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. وقد اعتمد في هذا التحليل على مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية، حيث تم استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS، من اجل وصف البيانات وتفسيرها بشكل دقيق.

ولغرض تفسير مستويات استجابات افراد العينة والمقدرة بـ 50 استمارة مسترجعة كاملة، تم حساب المدى من خلال الفرق بين اعلى وادنى قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (5 - 1 = 4)، ثم تقسيم هذا المدى على عدد فئات المقياس (5)، حيث بلغت قيمة الفئة الواحدة 0.8. وبناء على ذلك تم تحديد خمس فئات لتفسير درجة الاستجابة، حيث تعد الاستجابة منخفضة جدا اذا تراوح الوسط الحسابي بين 1.00 واقل من 1.80،

ومنخفضة من 1.80 الى اقل من 2.60، ومتوسطة من 2.60 الى اقل من 3.40، ومرتفعة من 3.40 الى اقل من 4.20، ومرتفعة جدا من 4.20 الى 5.00.

ويستخدم الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاستجابة العام لكل محور من محاور الدراسة، في حين يستعمل الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت اجابات افراد العينة، اذ يشير انخفاضه الى تقارب وتجانس اراء المبحوثين، بينما يدل ارتفاعه على وجود تباين في وجهات نظرهم.

1- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعء "الوسائل المادية والبرامج" الخاصة بمحور "التحول الرقمي".

الجدول رقم (6.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعء الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
01	توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع	3.940	0.766	2	مرتفع
02	توفر المؤسسة المساحات الضوئية (الخاص بالبصمة)	3.760	0.822	5	مرتفع
03	توفر المؤسسة جهاز الامضاء الإلكتروني.	3.640	0.875	7	مرتفع
04	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.	4.020	0.654	1	مرتفع
05	يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية.	3.840	0.865	4	مرتفع
06	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.	3.940	0.739	2	مرتفع
07	توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية (Scanners)	3.620	0.854	8	مرتفع
08	يوجد في المؤسسة مضادات حماية الأجهزة من التيار العالي (نظام الحماية، مأخذ أرضي مولد الطاقة، منظم التيار)	3.860	0.700	3	مرتفع
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعء الفرعي الأول	3.827	0.772		مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من نتائج الجدول رقم (6.2) أن استجابات أفراد العينة حول بعء الوسائل المادية والبرامج جاءت باتجاه عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.827) وهو يقع ضمن الفئة المرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي

المعتمد في الدراسة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر بشكل جيد الوسائل المادية والتجهيزات والبرامج الضرورية لدعم التحول الرقمي.

كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي سجل في الفقرة المتعلقة بتوفر العدد الكافي من الكاميرات الرقمية بمتوسط (4.020)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل المراقبة والتوثيق الرقمية. في حين سجلت الفقرة الخاصة بتوفر العدد الكافي من المساحات الضوئية أقل متوسط (3.620)، لكنها تبقى ضمن مستوى مرتفع، مما يشير إلى توفرها بدرجة مقبولة مع إمكانية تحسينها.

أما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين قيم متقاربة، مما يدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم، وهو ما يعزز مصداقية النتائج المتحصل عليها. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود مستوى جيد من توفر الوسائل المادية والبرامج داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يدعم توجهها نحو التحول الرقمي.

2- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "شبكة الاتصال" الخاصة بمحور "التحول الرقمي".

الجدول رقم (7.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
01	يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين (Intranet).	3.940	0.848	3	مرتفع
02	يوجد لدى المؤسسة برنامج بريد الكتروني يسهل التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وسرعة فائقة.	4.020	0.714	1	مرتفع
03	تمتلك المؤسسة خط انترنت ذو سرعة عالية.	3.580	1.108	5	مرتفع
04	وجود برنامج يسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها (حجز، استفسار عروض شكاوي..).	3.880	0.824	4	مرتفع
05	تمتلك المؤسسة أجهزة اتصال تسهل انجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية الفاكس هاتف ثابت.....	3.960	0.698	2	مرتفع
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثاني	3.876	0.838	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج تحليل استجابات أفراد العينة لبعدها شبكة الاتصال ضمن محور التحول الرقمي أن مستوى التقييم العام لهذا البعد جاء مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.876) بانحراف معياري قدره (0.838)، مما يعكس تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة واتجاهها إيجابيا نحو توفر وسائل الاتصال داخل المؤسسة. كما يتضح أن جميع الفقرات قد حصلت على مستوى تقييم مرتفع، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بوجود برنامج بريد إلكتروني يسهل التواصل وإنجاز العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.020)، تليها فقرة أجهزة الاتصال في المرتبة الثانية، ثم فقرة الشبكة الداخلية (Intranet)، في حين جاءت فقرة سرعة الإنترنت في المرتبة الأخيرة رغم بقائها ضمن مستوى التقييم المرتفع. وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل جيد على وسائل الاتصال الرقمية، مما يعكس توجهها إيجابيا نحو دعم التحول الرقمي في جانب التواصل الداخلي والخارجي.

3- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعدها "المورد البشري" الخاصة بمحور "التحول الرقمي".

الجدول رقم (8.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
01	توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة استخدام البرامج الالكترونية.	3.800	0.880	5	مرتفع
02	يوجد مهندسين في الإعلام الآلي قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية.	3.920	0.778	3	مرتفع
03	يملك الموظفون قدرة على ترويج الخدمات الحديثة للمؤسسة.	3.860	0.670	4	مرتفع
04	أتمتلك القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة.	4.060	0.424	1	مرتفع
05	أتمتلك قدرة تعامل مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة.	4.040	0.449	2	مرتفع
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثالث	3.936	0.640		مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعدها المورد البشري أن استجابات أفراد العينة جاءت بصفة عامة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.936) بانحراف معياري قدره (0.640)، وهو ما يعكس تجانساً نسبياً في آراء

المبحوثين حول هذا البعد. وقد احتلت العبارة المتعلقة بالقدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.060)، مما يدل على امتلاك الموظفين قدرة عالية على التكيف مع التحول الرقمي داخل المؤسسة. كما جاءت عبارة التعامل مع الأجهزة التكنولوجية في المرتبة الثانية بمتوسط (4.040)، وهو ما يعكس كفاءة جيدة لدى العاملين في استخدام التقنيات الحديثة. في حين جاءت بقية العبارات ضمن مستويات مرتفعة أيضاً، مع تفاوت طفيف في الترتيب، مما يشير إلى وجود دعم نسبي من المؤسسة في مجال التدريب والتأهيل، إلى جانب امتلاك الموظفين لمهارات تقنية معتبرة. وبشكل عام، فإن هذه النتائج تعكس أن المورد البشري داخل المؤسسة يمثل عنصراً إيجابياً داعماً لعملية التحول الرقمي.

4- تحليل نتائج محور المتغير التابع " الأداء الوظيفي "

الجدول رقم (9.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
01	امتلك القدرة العلمية والخبرة في العمل.	4.100	0.416	3	مرتفع
02	أمتلك القدرة على الابداع والابتكار في طريقة اجتياز المشاكل.	4.080	0.528	5	مرتفع
03	أمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة	4.020	0.654	8	مرتفع
04	أمتلك مرونة عالية في إنجاز الأعمال.	4.160	0.548	1	مرتفع
05	يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة.	3.940	0.793	10	مرتفع
06	أتكيف مع ظروف العمل المختلفة.	4.080	0.665	4	مرتفع
07	أنجز عملي بدون تكرار الخطأ.	4.140	0.606	2	مرتفع
08	أنجز عملي في الوقت المناسب دون تأخير.	4.100	0.646	3	مرتفع
09	يتماشى المنصب الذي أشغله مع القدرات والمهارات التي اكتسبها.	3.980	0.844	9	مرتفع
10	هناك تحقيق للأهداف بشكل أفضل بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.	4.040	0.698	6	مرتفع
11	قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل كبير بعد	3.820	0.825	12	مرتفع
12	استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.	4.040	0.604	7	مرتفع
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور الثاني	4.046	0.648	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي إلى أن متوسطات إجابات أفراد العينة جاءت في المستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 4.046 بانحراف معياري قدره 0.648، مما يعكس وجود تجانس نسبي في آراء المبحوثين حول هذا المحور. كما أظهرت النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى تقييم مرتفع، حيث تصدرت عبارة "أمتلك مرونة عالية في إنجاز الأعمال" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.160، تليها عبارة "أنجز عملي بدون تكرار الخطأ" بمتوسط 4.140، مما يدل على تحسن مستوى الكفاءة الفردية داخل المؤسسة. في المقابل سجلت عبارة "قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة" أقل متوسط حسابي (3.820) لكنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي عام لأثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي. وبشكل عام تعكس النتائج اتجاهًا إيجابيًا مرتفعًا لدى أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الإحصائية

نظرًا لأن حجم العينة في هذه الدراسة يبلغ 50 مفردة، وهو أكبر من 30، فإنه يمكن افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اعتمادًا على المبررات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات الكمية، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الأولى على أن يوجد أثر ذو دلالة للتحويل الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ولقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبدلية كما يلي:

- **الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- **الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم قياس التحول الرقمي من خلال أبعاده الثلاثة، واعتمدت الدراسة على الانحدار الخطي الاحادي لتحديد أثر كل بعد على الأداء الوظيفي، حيث ان المتغير المستقل هو التحول الرقمي و التابع هو الأداء الوظيفي ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (10.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.010	7.249	1	1.537	1.537	الانحدار	0.131	0.362
		48	0.212	10.175	البواقي		
		49		11.712	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي الخاصة بالفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.362$) ، وهو ما يعكس علاقة ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.131$) يفسر ما نسبته 13.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج. ومن خلال تحليل التباين (ANOVA) تبين أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($F = 7.249$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.010$) ، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وبناء على ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي بأبعاده يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (11.2): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
الأداء	الثابت	2.633	0.527		4.993	0.000
الوظيفي الرقمي	التحول الرقمي	0.364	0.135	0.362	2.692	0.010

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، حيث توضح القيم الإحصائية وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

إذ بلغ معامل الانحدار الخاص بالتحول الرقمي (0.364)، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي تقابلها زيادة قدرها 0.364 في مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على وجود أثر إيجابي لهذا المتغير على المتغير التابع.

كما سجل معامل بيتا قيمة (0.362)، وهو ما يعكس وجود تأثير نسبي متوسط للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، في حين بلغت قيمة t المحسوبة (2.692) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً.

أما مستوى الدلالة فقد بلغ (0.010) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن القول إنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغيرين:

$$Y = 2.633 + 0.364 X$$

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل في لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و لقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

- **الفرضية الصفرية H0** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده الوسائل المادية و البرامج على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- **الفرضية البديلة H1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الوسائل المادية و البرامج على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم قياس التحول الرقمي من خلال أبعاده الثلاثة، واعتمدت الدراسة على الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر كل بعد على الأداء الوظيفي، حيث ان المتغير المستقل هو بعد الوسائل المادية والبرامج و التابع هو الأداء الوظيفي ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (12.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الاولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.001	11.792	1	2.310	2.310	الانحدار	0.197	0.444
		48	0.196	9.402	البواقي		
		49		11.712	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.444$) تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعد الوسائل المادية والبرامج والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، وهو ما يدل على أن تحسين هذا البعد يرتبط بشكل إيجابي بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.197$) إلى أن الوسائل المادية والبرامج تفسر ما نسبته 19.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

ومن خلال تحليل التباين (ANOVA) ، يتضح أن قيمة ($F = 11.792$) عند درجة حرية (1، 48) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.001$) أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر

ذو دلالة إحصائية لبعدها الوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي، ويؤكد صلاحية النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (13.2): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الوسائل المادية والبرامج على الأداء

الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
الأداء	الثابت	2.436	0.472		5.163	0.000
الوظيفي	الوسائل المادية والبرامج	0.420	0.122	0.444	3.434	0.001

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، حيث توضح القيم الإحصائية وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

إذ بلغ معامل الانحدار الخاص بالوسائل المادية والبرامج (0.420)، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى الوسائل المادية والبرامج تقابلها زيادة قدرها 0.420 في مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على وجود أثر إيجابي واضح لهذا المتغير على الأداء الوظيفي.

كما سجل معامل بيتا قيمة (0.444)، وهو ما يعكس وجود تأثير نسبي متوسط لهذا البعد على الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة t المحسوبة (3.434) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً.

أما مستوى الدلالة فقد بلغ (0.001) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن القول إنه يوجد أثر إيجابي معنوي لهذا البعد على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

وتوضح المعادلة التالية العلاقة بين المتغيرين:

$$Y=2.436+0.420X$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل في لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء شبكة الاتصال على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و لقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

• **الفرضية الصفرية H0** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء شبكة الاتصال على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

• **الفرضية البديلة H1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء شبكة الاتصال على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم قياس التحول الرقمي من خلال أبعاده الثلاثة، واعتمدت الدراسة على الانحدار الخطي السبب لتحديد أثر كل بعء على الأداء الوظيفي، حيث ان المتغير المستقل هو شبكة الاتصال و التابع هو الأداء الوظيفي، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (14.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.046	4.215	1	0.945	0.945	الانحدار	0.081	0.284
		48	0.224	10.766	البواقي		
		49		11.712	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.284$) تعكس وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين شبكة الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين محدودة ولا ترقى إلى مستوى العلاقة القوية. كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.081$) إلى أن شبكة الاتصال تفسر

فقط 8.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

ومن خلال تحليل التباين (ANOVA)، يتضح أن قيمة ($F = 4.215$) عند درجة حرية (1، 48) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.046$) وهو أقل من 0.05، مما يدل على وجود دلالة إحصائية للنموذج، وبالتالي فإن شبكة الاتصال تؤثر بشكل ضعيف لكنه دال إحصائياً على الأداء الوظيفي، مع بقاء قوة التأثير محدودة نسبياً.

الجدول رقم (15.2): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر شبكة الاتصال على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
الأداء	الثابت	3.178	0.426		7.458	0.000
الوظيفي	شبكة الاتصال	0.223	0.109	0.284	2.053	0.046

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثر شبكة الاتصال على الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، حيث توضح القيم الاحصائية وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.

اذ بلغ معامل الانحدار الخاص بشبكة الاتصال 0.223، وهو ما يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في مستوى شبكة الاتصال يقابلها ارتفاع قدره 0.223 في مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على وجود اثر ايجابي لهذا البعد على المتغير التابع.

كما سجل معامل بيتا قيمة 0.284 وهو ما يعكس قوة تأثير ضعيفة الى متوسطة لشبكة الاتصال على الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة t المحسوبة 2.053 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96، مما يؤكد معنوية هذا التأثير.

اما مستوى الدلالة فقد بلغ 0.046 وهو اقل من 0.05، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لشبكة الاتصال على الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن القول انه يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لشبكة الاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، مما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وتصبح المعادلة التالية التي توضح العلاقة بين المتغيرين:

$$Y = 3.178 + 0.223 X$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتمثل في لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده المورد البشري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و لقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

● **الفرضية الصفرية H0** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده المورد البشري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

● **الفرضية البديلة H1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المورد البشري على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم قياس التحول الرقمي من خلال أبعاده الثلاثة، واعتمدت الدراسة على الانحدار الخطي السبب لتحديد أثر كل بعد على الأداء الوظيفي، حيث ان المتغير المستقل هو المورد البشري و التابع هو الأداء الوظيفي، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (16.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.228	1.494	1	0.354	0.354	الانحدار	0.030	0.174

		48	0.237	11.358	البواقي		
		49		11.712	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.174، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين المورد البشري والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، حيث يشير ذلك الى ان التغير في مستوى المورد البشري لا يقابله تغير واضح في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ 0.030 ان المورد البشري يساهم في تفسير ما نسبته 3% فقط من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، في حين تبقى نسبة 97% راجعة الى عوامل اخرى خارج النموذج.

ومن خلال تحليل التباين، نلاحظ ان قيمة F بلغت 1.494 بدرجة حرية (1، 48)، وهي قيمة غير معتبرة احصائيا، كما ان مستوى الدلالة Sig يساوي 0.228 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود دلالة احصائية كلية للنموذج، وبالتالي عدم وجود أثر معنوي للمورد البشري على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17.2): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المورد البشري على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
الأداء الوظيفي	الثابت	3.394	0.534		6.357	0.000
	المورد البشري	0.164	0.135	0.174	1.222	0.228

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إذ بلغ معامل الانحدار الخاص بالمورد البشري 0.164 و هي قيمة ضعيفة، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى المورد البشري تقابلها زيادة قدرها 0.164 في مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ضعيف لهذا المتغير على المتغير التابع.

في حين بلغت قيمة قيمة T المحسوبة 1.222 و هي اقل من 1.96، مما يشير إلى عدم معنوية النموذج عند التأثير.

أما مستوى الدلالة فقد بلغ 0.228 وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن القول إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، مما يؤدي إلى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الإحصائية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.364$)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى التحويل الرقمي تؤدي إلى زيادة قدرها 0.364 في مستوى الأداء الوظيفي، مما يعكس وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي داخل المؤسسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.131$)، أي أن التحويل الرقمي يفسر ما نسبته 13.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج. كذلك بينت النتائج أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى الدلالة ($Sig = 0.010$)، وهو أقل من 0.05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة ببعده الوسائل المادية والبرامج، فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لهذا البعد على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.420$)، مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى الوسائل المادية والبرامج تؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي بمقدار 0.420، وهو ما يعكس قوة تأثير هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.197$)، أي أن هذا البعد يفسر نسبة 19.7% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهي أعلى نسبة تفسير ضمن أبعاد التحويل الرقمي المدروسة. وبلغ مستوى الدلالة ($Sig = 0.001$)، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية التأثير إحصائياً، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية الخاصة ببعء شبكة الاتصال، فقد بينت نتائج الانحدار الخطي وجود أثر إيجابي لكنه ضعيف نسبيا على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.223$)، وهو ما يدل على أن زيادة مستوى شبكة الاتصال بوحدة واحدة تقابلها زيادة قدرها 0.223 في الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.081$)، أي أن شبكة الاتصال تفسر ما نسبته 8.1% فقط من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسير ضعيفة نسبيا. ورغم ذلك فقد أظهرت النتائج أن هذا التأثير دال إحصائيا، حيث بلغ مستوى الدلالة ($Sig = 0.046$)، وهو أقل من 0.05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لشبكة الاتصال على الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة ببعء المورد البشري، فقد كشفت النتائج عن ضعف تأثير هذا البعد على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.164$)، وهي قيمة منخفضة تعكس محدودية تأثير المورد البشري على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.030$)، أي أن المورد البشري يفسر ما نسبته 3% فقط من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهي نسبة ضعيفة جدا. بالإضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الدلالة ($Sig = 0.228$)، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية التأثير إحصائيا، وبالتالي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وبصفة عامة، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، إلا أن درجة التأثير تختلف من بعد إلى آخر، حيث جاء بعد الوسائل المادية والبرامج في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه بعد شبكة الاتصال، في حين سجل بعد المورد البشري أضعف تأثير ولم يحقق دلالة إحصائية. وتعكس هذه النتائج أهمية توفير البنية التكنولوجية والتجهيزات الرقمية الحديثة في دعم الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

يخلص هذا الفصل إلى عرض الدراسة التطبيقية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، من خلال الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني بهدف اختبار الفرضيات وتحليل الواقع الفعلي داخل المؤسسة. وقد تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وبيان إطارها التنظيمي وطبيعة نشاطها، إضافة إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مع تفاوت في قوة التأثير بين الأبعاد، حيث كان بعد الوسائل المادية والبرامج الأكثر تأثيراً، يليه بعد شبكة الاتصال، في حين لم يظهر المورد البشري تأثيراً معنوياً. كما أكدت النتائج وجود دلالة إحصائية للنموذج ككل مع تفسير محدود للتغيرات في الأداء الوظيفي. وبناء على ذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية جزئياً، مع تأكيد أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المدروسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في ضوء ما تم عرضه وتحليله، نستنتج ان التحول الرقمي اليوم أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث أصبح يعتمد على توظيف التقنيات الحديثة في مختلف العمليات الإدارية والخدمية بهدف رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء. وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، من خلال تحليل أبعاده المختلفة وقياس مدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية وتحليل إحصائي لبيانات الاستبيان الموزع على عينة من الموظفين. وقد سمح هذا الإطار العام بفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي في بيئة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبالانتقال إلى النتائج الميدانية، فقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المدروسة، حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، إلا أن قوة هذا التأثير بقيت متوسطة إلى ضعيفة نسبياً. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن بعض الأبعاد مثل الوسائل المادية والبرامج كان لها تأثير معنوي واضح على الأداء الوظيفي، في حين لم تسجل أبعاد أخرى مثل شبكة الاتصال والموارد البشري تأثيراً ذا دلالة إحصائية. وهذا يدل على أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يزال يركز بشكل أكبر على الجانب التقني والتجهيزي أكثر من اعتماده على العنصر البشري أو التنظيمي، مما يحد من فاعليته الكاملة في تحسين الأداء الوظيفي بشكل شامل.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات أن الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي قد تم قبولها و تم التأكد من صحتها، حيث تأكد وجود أثر إحصائي في النموذج العام، بينما اختلفت النتائج على مستوى الأبعاد الفرعية. وقد أوضحت الدراسة أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة يتأثر بعوامل متعددة، وأن التحول الرقمي يساهم بشكل نسبي في تحسينه، لكنه لا يشكل العامل الوحيد المحدد له، مما يستدعي ضرورة التكامل بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية لضمان تحقيق نتائج أفضل.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وبهدف تعزيز فعالية التحول الرقمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم هذا التوجه وتطويره بشكل أكثر فاعلية وواقعية:

- ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة من خلال تحديث الأنظمة والتجهيزات التقنية بما يواكب التطورات الحديثة في مجال التحول الرقمي .
 - العمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، بما يضمن رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم الوظيفي .
 - تحسين آليات الاتصال الداخلي بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتسريع اتخاذ القرار .
 - تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال التحسيس بأهميته ودوره في تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة .
 - التركيز على التكامل بين الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية للتحول الرقمي لضمان تحقيق أثر شامل وإيجابي على الأداء الوظيفي .
 - العمل على تطوير استراتيجيات رقمية واضحة ومستمرة تضمن استدامة التحول الرقمي داخل المؤسسة وليس فقط تطبيقه بشكل جزئي أو مؤقت .
- أما فيما يخص آفاق الدراسة، وبالنظر إلى أهمية الموضوع وتعدد أبعاده، فإنه يمكن اقتراح مجموعة من الاتجاهات المستقبلية التي قد تساهم في تعميق البحث وتوسيع مجاله:
- إمكانية دراسة أثر التحول الرقمي على متغيرات أخرى داخل المؤسسات مثل الرضا الوظيفي أو جودة الخدمة أو الأداء التنظيمي بشكل عام .
 - إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة في نفس القطاع أو في قطاعات متعددة بهدف تحديد الفروقات في مستوى تطبيق التحول الرقمي .
 - التوسع في دراسة دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات .
 - البحث في العوامل التنظيمية والبشرية التي تعزز أو تعيق فعالية التحول الرقمي داخل بيئة العمل .
 - إمكانية اعتماد مناهج بحث نوعية أو مختلطة في دراسات لاحقة للحصول على فهم أعمق وأكثر شمولية للظاهرة.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : الكتب

1. احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من حوسبة الى الرقمنة الافتراضية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي، 2008.
2. عبد الرحيم عماد، ادارة المؤسسات وأداء العاملين، ط1، مكتبة الرشد، الرياض ، 2021.
3. علاء الدين كمال، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
4. المحاسنة، أحمد بن محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. محمد ناصر علي، التحول الرقمي في التعليم العالي، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.
6. مصطفى يوسف، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2016.
7. هيثم عبد الرحمن، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكتب القانونية، مصر، 2021.

ثانيا: الرسائل و المذكرات الجامعية

أ-دكتوراه

1. زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة : قطاع الصحة لولاية باتنة، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، 2023-2024.
2. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات ، جامعة قسنطينة ، 2008.

ب-ماجستير

1. عبد الله حمد محمد الحسائي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011.
2. محمد الربيق،العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية ،رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،السعودية، 2004.

1. بسمة الحداد، احمد ناصر، البنية التحتية التكنولوجية و التحول الرقمي و ادواه المستقبلية في التعليم في ظل جائحة كورونا ، المجلة المصرية للتنمية و التخطيط ، المجلد 27، العدد 4، 2020 .
2. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، . مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، دمشق، 2011.
3. ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية يعين البيضاء - أم البواقي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 6، العدد 1، 2022.
4. رديف مصطفى، غفار فيصل وآخرون، التحول الرقمي كآلية لتعزيز درجة الشمول المالي في الجزائر، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، منار الشرق للدراسات والنشر المجلد 1، العدد 5، 2021.
5. السعيد مغربي ، الياس العيداني ، اثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، المجلد12، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2021.
6. سليم نعامة أنور جميل علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق، مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، العدد 5، جامعة دمشق، .
7. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسية والاقتصاد ، المجلد 5، العدد 14، 2022.
8. سونية جلولي، عبد القادر محمدي، دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمصلحة البيومترية بولاية الجلفة ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد19، العدد 01، 2025.
9. الشيخ المناوي، تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء"، مجلة الباحث ، العدد07، جامعة الجزائر، 2010-2009 .
10. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارية، أمر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة ، 2010.

11. عبد الكريم السكر، "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية الآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد ، الجامعة الأردنية، 2013.
12. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكتابة والفعالية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.
13. عبيدة سليمة، محمد على حسين الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، المجلد 13، العدد 01، 2023.
14. لالح عبد العزيز، زياد مراد، جودة العملية التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بجامعة قسنطينة 1، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر، المجلد 39، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2025.
15. لخضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
16. محمد احمد الغبيري، عبد الرحمن حسن محمد، وافع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودي –دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، 2020.
17. مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية- ، مخبر التغير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر، العدد 06، جامعة بسكرة، دت .
18. نجلاء احمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد 13، لعدد 13، جامعة طرابلس، ليبيا، 2015.
19. هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي : حتمية او خيار ؟ ، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 6، العدد 1، 2022.

الملاحق

ملحق 1: استبيان الدراسة

جامعة عين شوشن بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الاعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته..

نتوجه اليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة الاستبائية التي ترمي الى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع "التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي" وذلك من أجل اعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، وفي سبيل ذلك نطلب منكم التكرم بالإجابة على جميع هذه الأسئلة بدقة و توشي الصراحة والأمانة، والرجاء عدم ترك أي سؤال بدون إجابة. نحيطكم علما أن الاجابة على هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

نتقدم لكم بالشكر والتقدير على حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

من اعداد الطالبين: قرين يونس، مديير أسامة.

نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بنمعن ثم توضع العلامة (x) أمام كل عبارة تحت خيار واحد.

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة أكثر من 45 سنة
- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- المستوى الدراسي: ثانوي أو أقل تقني سامي ليسانس ماستر دراسات عليا
- المستوى الوظيفي: ملحق إداري متصرف إطار

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الوسائل المادية والبرامج						
1	توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع					
2	توفر المؤسسة المساحات الضوئية (الخاص بالصمة).					
3	توفر المؤسسة جهاز الامضاء الإلكتروني.					
4	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.					
5	يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية.					
6	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.					
7	توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية (Scanners).					
8	يوجد في المؤسسة مضادات حماية الأجهزة من التيار العالي (نظام الحماية، مأخذ أرضي، مولد الطاقة، منظم التيار).					
ثانياً: شبكة الاتصال						
9	يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين (Intranet).					
10	يوجد لدى المؤسسة برنامج بريد الكتروني يسهل التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وسرعة فائقة.					
11	تمتلك المؤسسة خط انترنت ذو سرعة عالية.					
12	وجود برنامج يسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها (حجز، استفسار، عروض، شكاوي...).					
13	تمتلك المؤسسة أجهزة اتصال تسهل الجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية (الفاكس، هاتف ثابت...).					
ثالثاً: المورد البشري						
14	توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة استخدام البرامج الالكترونية.					
15	يوجد مهندسين في الإعلام الآلي قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية.					
16	يملك الموظفون قدرة على ترويج الخدمات الحديثة للمؤسسة.					
17	أمتلك القدرة على التأقلم مع البيئة الرقيمة الجديدة داخل المؤسسة.					
18	أمتلك قدرة تعامل مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة.					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	أمتل القدرة العلمية والخبرة في العمل.					
20	أمتلك القدرة على الابداع والابتكار في طريقة اجتياز المشاكل.					
21	أمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة					
22	أمتلك مرونة عالية في الجاز الأعمال.					
23	يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة.					
24	أتكيف مع ظروف العمل المختلفة.					
25	أنجز عملي بدون تكرار الخطأ.					
26	أنجز عملي في الوقت المناسب دون تأخير.					
27	يتماشى المنصب الذي أشغله مع القدرات والمهارات التي اكتسبها.					
28	هناك تحقيق للأهداف بشكل أفضل بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.					
29	قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل كبير بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.					
30	قلت شكاوى الزبائن بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.					

- ما هي اقتراحاتك حول التحول الرقمي لتفعيل الأداء الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ المحكم
أ-محاضر قسم ب	الدكتورة: بن ميمون ايمان
أ-محاضر قسم ب	الدكتورة: بن الدين نور الهدى
أ-محاضر قسم ب	الدكتورة: بلغماري مولاي إبراهيم
أ-محاضر قسم ب	الدكتورة: هراجي همزة

3-مخرجات برنامج SPSS

			المادية_الوسائل_مجموع	ل المؤسسة توفر لمختلف حديثة الفروع
Rho de Spearman	المادية_الوسائل_مجموع	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	1.000 .000 50	
	لمختلف حديثة إعلام وسائل المؤسسة توفر والفروع المكاتب	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.577** .000 50	
	الخاص) الضوئية الماسحات المؤسسة توفر (بالبصمة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.753** .000 50	
	الإلكتروني الامضاء جهاز المؤسسة توفر	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.723** .000 50	
	الكاميرات من الكافي العدد المؤسسة توفر الرقمية.	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.496** .000 50	
	اللازمة الحاسوبية البرامج المؤسسة لدى يتوفر الإدارية الأعمال لممارسة.	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.676** .000 50	
	متطورة آلية حماية أنظمة المؤسسة لدى يتوفر بياناتها لحماية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.717** .000 50	
	الماسحات من الكافي العدد المؤسسة توفر الضوئية (Scanners)	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.624** .000 50	
	من الأجهزة حماية مضادات المؤسسة في يوجد مولد أرضي مأخذ الحماية، نظام (العالي التيار (التيار منظم الطاقة،	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.461** .001 50	

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

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

		Corrélations		
			شبكة_مجموع	شبكة المؤسسة لدى يوجد الإدارة بين تربط داخلية (Intranet). والموظفين
Rho de Spearman	شبكة_مجموع	Coefficient de corrélation	1.000	.683**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	50	50
	بين تربط داخلية شبكة المؤسسة لدى يوجد (Intranet). والموظفين الإدارة	Coefficient de corrélation	.683**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	50	50
	الكرتوني بريد برنامج المؤسسة لدى يوجد بدقة المطلوب العمل وتحويل التواصل يسهل فائقة وسرعة	Coefficient de corrélation	.740**	.532**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000
		N	50	50
	عالية سرعة ذو انترنت خط المؤسسة تمتلك	Coefficient de corrélation	.886**	.482**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000
		N	50	50
	بين التواصل عملية يسهل برنامج وجود عروض استفسار حجز، وزبائنها المؤسسة (..شكاوي	Coefficient de corrélation	.662**	.277
		Sig. (bilatéral)	.000	.052
		N	50	50
	انجاز تسهل اتصال أجهزة المؤسسة تمتلك هاتف الفاكس عالية بكفاءة والمهام الأعمال ثابت	Coefficient de corrélation	.743**	.516**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000
		N	50	50

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

		Corrélations		
			المورد_مجموع	المؤسسة لدى توجد للموظفين تدريبية دورات استخدام طريقة توضح الالكترونية البرامج
Rho de Spearman	المورد_مجموع	Coefficient de corrélation	1.000	.908**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	50	50
	للموظفين تدريبية دورات المؤسسة لدى توجد الالكترونية البرامج استخدام طريقة توضح	Coefficient de corrélation	.908**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	50	50
	على قادرين الألي الإعلام في مهندسين يوجد	Coefficient de corrélation	.754**	.599**

الالكترونية الأجهزة وصيانة تشغيل	Sig. (bilatéral)	.000	.000
	N	50	50
الخدمات ترويج على قدرة الموظفين يمتلك	Coefficient de corrélation	.848**	.745**
للمؤسسة الحديثة	Sig. (bilatéral)	.000	.000
	N	50	50
الرقيمة البيئة مع التأقلم على القدرة أمتلك	Coefficient de corrélation	.595**	.479**
المؤسسة داخل الجديدة	Sig. (bilatéral)	.000	.000
	N	50	50
التكنولوجية الأجهزة مع تعامل قدرة أمتلك	Coefficient de corrélation	.580**	.526**
الحديثة والتقنيات	Sig. (bilatéral)	.000	.000
	N	50	50

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

		الوظيفي_الاداء_مجموع	القدرة امتلك في
Rho de Spearman	الوظيفي_الاداء_مجموع	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	50
	العمل في والخبرة العلمية القدرة امتلك	Coefficient de corrélation	.669**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	50
	طريقة في والابتكار الابداع على القدرة أمتلك	Coefficient de corrélation	.705**
	المشاكل اجتياز	Sig. (bilatéral)	.000
		N	50
	بالوظيفة المرتبطة المشاكل حل على القدرة أمتلك	Coefficient de corrélation	.786**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	50
	الأعمال انجاز في عالية مرونة أمتلك	Coefficient de corrélation	.709**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	50
	المؤسسة في المصالح مختلف بين تنسيق يوجد	Coefficient de corrélation	.765**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	50
	المختلفة العمل ظروف مع أتكيف	Coefficient de corrélation	.597**
		Sig. (bilatéral)	.000

	N	50
الخطأ تكرار بدون عملي أنجز	Coefficient de corrélation	.782**
	Sig. (bilatéral)	.000
	N	50
تأخير دون المناسب الوقت في عملي أنجز	Coefficient de corrélation	.725**
	Sig. (bilatéral)	.000
	N	50
القدرات مع أشغله الذي المنصب يتمشى . اكتسبها التي والمهارات	Coefficient de corrélation	.817**
	Sig. (bilatéral)	.000
	N	50
ادخال بعد أفضل بشكل للأهداف تحقيق هناك	Coefficient de corrélation	.730**
المؤسسة في الحديثة التكنولوجيا	Sig. (bilatéral)	.000
	N	50
قلت المؤسسة في الحديثة التكنولوجيا استخدام	Coefficient de corrélation	.794**
بعد كبير بشكل المؤسسة تتحملها التي التكاليف	Sig. (bilatéral)	.000
	N	50
الحديثة التكنولوجيا ادخال بعد الزبائن شكاوى قلت	Coefficient de corrélation	.674**
المؤسسة في	Sig. (bilatéral)	.000
	N	50

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.811	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.790	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	12

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	33	66.0	66.0	66.0
انثى	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 25 من اقل	2	4.0	4.0	4.0
سنة 35 الى 25 من	2	4.0	4.0	8.0
سنة 45 الى 36 من	27	54.0	54.0	62.0
سنة 45 من اكثر	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من اقل	5	10.0	10.0	10.0
سنوات 10 الى 06 من	3	6.0	6.0	16.0
سنة 15 الى 10 من	16	32.0	32.0	48.0
سنة 15 من اكثر	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide و اقل ثانوي	1	2.0	2.0	2.0
سامي تقني	7	14.0	14.0	16.0
ليسانس	17	34.0	34.0	50.0
ماستر	20	40.0	40.0	90.0
عليا دراسا	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اداري ملحق	3	6.0	6.0	6.0
متصرف	6	12.0	12.0	18.0
اطار	41	82.0	82.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
حديثة إعلام وسائل المؤسسة توفر والفروع المكاتب لمختلف الضوئية الماسحات المؤسسة توفر (بالبصمة الخاص)	50	2.00	5.00	3.9400	.76692
الامضاء جهاز المؤسسة توفر الإلكتروني.	50	2.00	5.00	3.6400	.87505
من الكافي العدد المؤسسة توفر الرقمية الكاميرات.	50	2.00	5.00	4.0200	.65434
الحاسوبية البرامج المؤسسة لدى يتوفر الإدارية الأعمال لممارسة اللازمة	50	1.00	5.00	3.8400	.86567
آلية حماية أنظمة المؤسسة لدى يتوفر بياناتها لحماية متطورة	50	2.00	5.00	3.9400	.73983
من الكافي العدد المؤسسة توفر (Scanners) الضوئية الماسحات	50	2.00	5.00	3.6200	.85452
حماية مضادات المؤسسة في يوجد الحماية، نظام (الغالي التيار من الأجهزة (التيار منظم الطاقة، مولد أرضي مأخذ	50	2.00	5.00	3.8600	.70015

N valide (liste)	50				
------------------	----	--	--	--	--

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
حديثة إعلام وسائل المؤسسة توفر والفروع المكاتب لمختلف الضوئية المساحات المؤسسة توفر (بالصمة الخاص)	50	2.00	5.00	3.9400	.76692
الامضاء جهاز المؤسسة توفر الإلكتروني.	50	2.00	5.00	3.6400	.87505
من الكافي العدد المؤسسة توفر الرقمية الكاميرات.	50	2.00	5.00	4.0200	.65434
الحاسوبية البرامج المؤسسة لدى يتوفر الإدارية الأعمال لممارسة اللازمة	50	1.00	5.00	3.8400	.86567
آلية حماية أنظمة المؤسسة لدى يتوفر بياناتها لحماية متطورة	50	2.00	5.00	3.9400	.73983
من الكافي العدد المؤسسة توفر (Scanners) الضوئية المساحات	50	2.00	5.00	3.6200	.85452
حماية مضادات المؤسسة في يوجد الحماية، نظام (العالى التيار من الأجهزة (التيار منظم الطاقة، مولد أرضي مأخذ	50	2.00	5.00	3.8600	.70015
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تربط داخلية شبكة المؤسسة لدى يوجد (Intranet). والموظفين الإدارة بين	50	1.00	5.00	3.9400	.81841
بريد برنامج المؤسسة لدى يوجد العمل وتحويل التواصل يسهل الكرتوني فائقة وسرعة بدقة المطلوب	50	1.00	5.00	4.0200	.71400
سرعة ذو انترنت خط المؤسسة تمتلك عالية.	50	1.00	5.00	3.5800	1.10823
بين التواصل عملية يسهل برنامج وجود استفسار حجز، وزبائنها المؤسسة (..شكاوي عروض).	50	2.00	5.00	3.8800	.82413
تسهل اتصال أجهزة المؤسسة تمتلك عالية بكفاءة والمهام الأعمال انجاز ثابت هاتف الفاكس	50	2.00	5.00	3.9600	.69869
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تدريبية دورات المؤسسة لدى توجد البرامج استخدام طريقة توضح للموظفين الإلكترونية.	50	1.00	5.00	3.8000	.88063
قادرين الآلي الإعلام في مهندسين يوجد الأجهزة وصيانة تشغيل على الإلكترونية.	50	2.00	5.00	3.9200	.77828
ترويج على قدرة الموظفين يمتلك للمؤسسة الحديثة الخدمات	50	2.00	5.00	3.8600	.67036
الرقمية البيئة مع التأقلم على القدرة أمتلك المؤسسة داخل الجديدة.	50	2.00	5.00	4.0600	.42426
الأجهزة مع تعامل قدرة أمتلك الحديثة والتقنيات التكنولوجية.	50	3.00	5.00	4.0400	.44994
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تدريبية دورات المؤسسة لدى توجد البرامج استخدام طريقة توضح للموظفين الإلكترونية.	50	1.00	5.00	3.8000	.88063
قادرين الآلي الإعلام في مهندسين يوجد الأجهزة وصيانة تشغيل على الإلكترونية.	50	2.00	5.00	3.9200	.77828
ترويج على قدرة الموظفين يمتلك للمؤسسة الحديثة الخدمات	50	2.00	5.00	3.8600	.67036
الرقمية البيئة مع التأقلم على القدرة أمتلك المؤسسة داخل الجديدة.	50	2.00	5.00	4.0600	.42426
الأجهزة مع تعامل قدرة أمتلك الحديثة والتقنيات التكنولوجية.	50	3.00	5.00	4.0400	.44994
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العمل في والخبرة العلمية القدرة أمتلك	50	3.00	5.00	4.1000	.41650
في والابتكار الابداع على القدرة أمتلك المشاكل اجتياز طريقة	50	2.00	5.00	4.0800	.52838
المرتبطة المشاكل حل على القدرة أمتلك بالوظيفة	50	2.00	5.00	4.0200	.65434

الأعمال انجاز في عالية مرونة أمثلتك	50	3.00	5.00	4.1600	.54810
في المصالح مختلف بين تنسيق يوجد المؤسسة.	50	1.00	5.00	3.9400	.79308
المختلفة العمل ظروف مع أتكيف	50	1.00	5.00	4.0800	.66517
الخطأ تكرار بدون عملي أنجز	50	2.00	5.00	4.1400	.60643
دون المناسب الوقت في عملي أنجز تأخير	50	2.00	5.00	4.1000	.64681
القدرات مع أشغله الذي المنصب يتماشى اكتسبها التي والمهارات	50	1.00	5.00	3.9800	.84491
في الحديثة التكنولوجيا استخدام تتحملها التي التكاليف قلت المؤسسة بعد كبير بشكل المؤسسة	50	2.00	5.00	4.0400	.69869
ادخال بعد الزبائن شكاوى قلت المؤسسة في الحديثة التكنولوجيا	50	1.00	5.00	3.8200	.82536
بعد أفضل بشكل للأهداف تحقيق هناك المؤسسة في الحديثة التكنولوجيا ادخال	50	2.00	5.00	4.0400	.60474
N valide (liste)	50				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.362 ^a	.131	.113	.46042

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمي_التحول

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.537	1	1.537	7.249	.010 ^b
Résidus	10.175	48	.212		
Total	11.712	49			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الرقمي_التحول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.633	.527		4.993	.000

الرقمي_التحول	.364	.135	.362	2.692	.010
---------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.444 ^a	.197	.180	.44258

a. Prédicteurs : (Constante), البرامج_و_المادية_الوسائل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.310	1	2.310	11.792	.001 ^b
	Résidus	9.402	48	.196		
	Total	11.712	49			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), البرامج_و_المادية_الوسائل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.436	.472		5.163	.000
	البرامج_و_المادية_الوسائل	.420	.122	.444	3.434	.001

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.284 ^a	.081	.062	.47360

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال_شبكة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	.945	1	.945	4.215	.046 ^b
	Résidus	10.766	48	.224		
	Total	11.712	49			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء :

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال_شبكة,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.178	.426		7.458	.000
	الاتصال_شبكة	.223	.109	.284	2.053	.046

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.174 ^a	.030	.010	.48645

a. Prédicteurs : (Constante), البشري_المورد,

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.354	1	.354	1.494	.228 ^b
	Résidus	11.358	48	.237		
	Total	11.712	49			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء :

b. Prédicteurs : (Constante), البشري_المورد,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.394	.534		6.357	.000
	البشري_المورد	.164	.135	.174	1.222	.228

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء :