

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان :

أثر التحول الرقمي على الأداء الموظفين

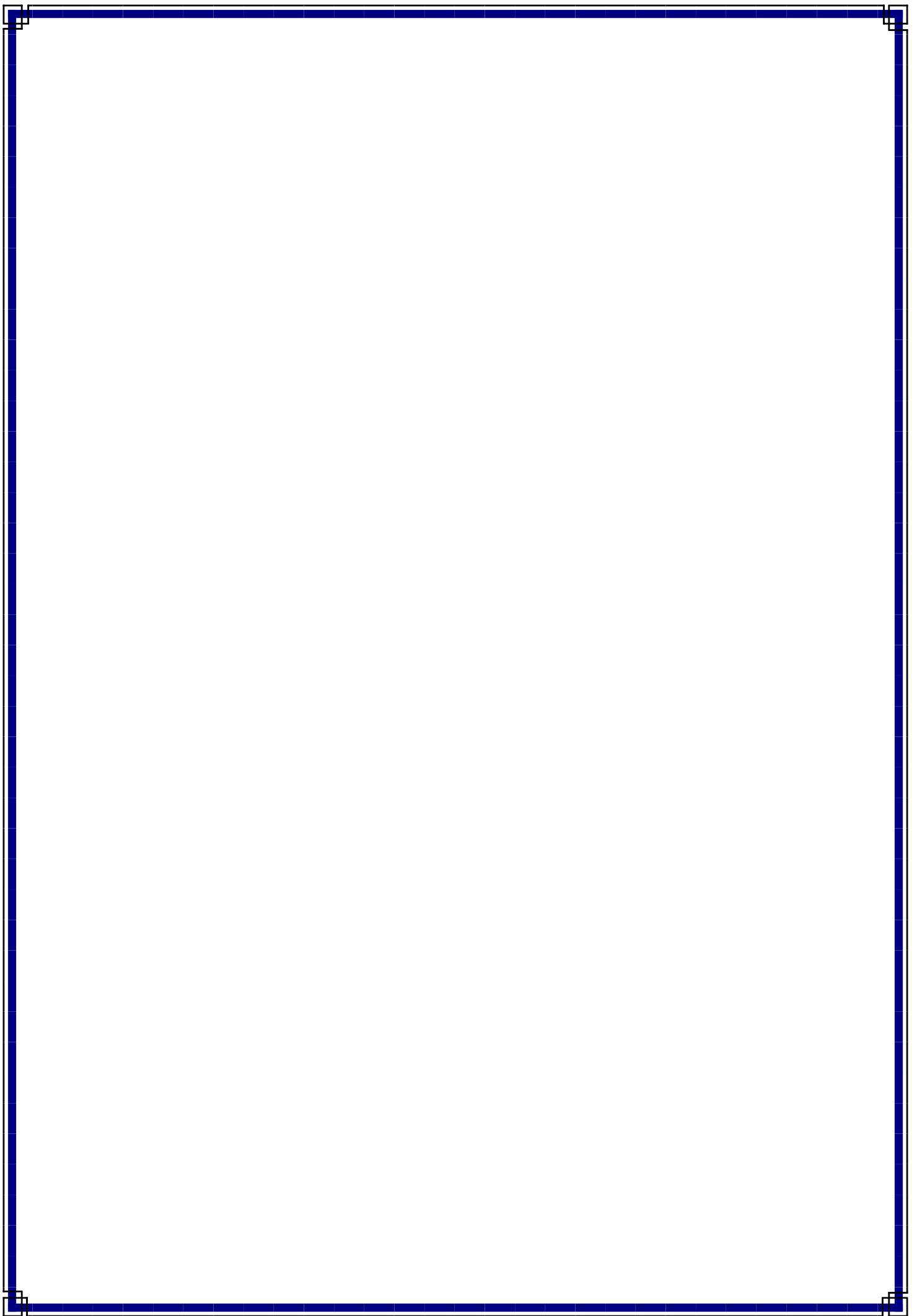
دراسة حالة: مؤسسة الأنابيب الحلزونية – (ALFAPIPE) وحدة غرداية

من إعداد الطالب:

✓ بلعور موسى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: يوم الثلاثاء 2024/09/17 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
عجيلة حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
بوحفص بن أودينة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا
بلعري محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
{ دَرَجَاتٍ وَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

آية (11) سورة المجادلة

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان :

أثر التحول الرقمي على الأداء الموظفين

دراسة حالة: مؤسسة الأنابيب الحلزونية - (ALFAPIPE) وحدة غرداية

من إعداد الطالب:

✓ بلعور موسى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: يوم الثلاثاء 2024/09/17 أمام اللجنة المكونة م السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
عجيلة حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
بوحفص بن أودينة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا
بلعري محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الدراسي: 2024/2023

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى قرنا عيني وأحق الناس بصحابتي اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى:
«واخفض لهما جناح الدل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا»

الى من كلله الله بالهيبة والوقار، الى من علمني العطاء دون انتظار، الى من أحمل اسمه بكل افتخار الى
من علمني النجاح والصبر ولم تمهله الدنيا ليرى هذا العمل.

الى أبي الغالي رحمك الله وأسكنك فسيح جناته وجعل قبرك روضا من رياض الجنة. اللهم أمين.

الى كل من لي في الوجود بعد الله ورسوله الى والدتي الغالية التي لم تال جهدا في تربيتي وتوجيهي أقدم
هذا العمل، لكي كل التجلي والاحترام.

والى رفيقة دربي زوجتي الغالية على قلبي

الى اخوتي الأعزاء كل باسمه ومرتبته و الى اولادهم وخاصة توؤم هديل واسيل.

الى من كانوا الى اخوة لم تلدهم لي أمي وأخص بالذكر: محمد ، بشير، عبد القادر، قاسمني الجهد
لإنجاز هذا العمل ولو بكلمة.

الى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا من جدة وعم وخالات.

الى أصدقائي الأعزاء، أساتذتي الكرام وأخص بالذكر صديق دربي الأستاذ دكتور عباس ابوهريرة
جزاه الله خيرا.

الى كل هؤلاء لكم مني ألف تحية وأطيب المنى ، محبة وامتنان.

كلمة شكر

أولاً أحمد الله تعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل راجية أن يتقبله مني قبولاً حسناً وينفعني
وغيري به.

نتقدم بأسى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين رافقون
طيلة مشوارنا الجامعي ونخص بالذكر واتوجه بالشكر الخاص إلى استاذي المشرف دكتور

بوحفص بن اوزينة الذي اعانني كثيرا على انجاح مذكرتي متواضعة

إلى كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات

اللازمة لإتمام هذا البحث

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التحول الرقمي بأبعاده (التقني، البشري، البيانات، العمليات) وأثره على أداء الموظفين في مؤسسة الأنابيب الحلزونية- (ALFAPIPE) - وحدة غرداية، ومن اجل تحقيق هذه الأهداف ثم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري باستخدام مجموعة من المراجع والمصادر المختلفة، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي معتمدين على أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات إذ وزعت على عينة تتمثل في 41 موظفا، وبعد التحليل و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج تحليل احصائي SPSS.V29 ، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي يؤثر على أداء الموظفين حيث يساهم بشكل مقبول في تحسين الخدمات في المؤسسة.

وفي الأخير توصي الدراسة ان تعتمد في المستقبل على عقد ندوات ولقاءات و حتى إجراء تدريبات للموظفين.

الكلمات المفتاحية: تحول الرقمي، أداء الموظفين، تحسين خدمات، أبعاد تحول رقمي، مؤسسة الانابيب وحدة غرداية.

Abstract:

This study aims to clarify the role of digital transformation with its dimensions (technical, human, data, operations) and its impact on the performance of employees in the Pipe Corporation - (Alfapipe) – Ghardaia Unit, and in order to achieve these goals and then use the descriptive approach in the theoretical side using a group of references and sources The various, and the approach of a case study on the applied side, relying on the questionnaire tool to collect data and information distributed to a sample represented by 41 employees, and after the analysis and testing of the hypotheses using a SPSS.V29 statistical analysis program, a set of results was reached, the most important of which is that digital transformation affects the performance of employees It contributes acceptable to improving services in the institution.

Finally, the study recommends that in the future it depends on holding seminars and meetings and even conducting employees training.

Key words: digital transformation, employee performance, improvement services, digital transformation dimensions, Ghardaia Unit Pipe Corporation.

الصفحة	العنوان
--	الاهداء
--	الشكر
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي و الأداء الموظفين والدراسات السابقة	
	تمهيد
07	المبحث الاول : الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي و الأداء الموظفين
08	المطلب الاول: ماهية التحويل الرقمي
11	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.
18	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
18	المطلب الاول: دراسات عربية
20	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
21	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها عنها
23	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول التحويل الرقمي و أثره على الأداء الموظفين	
25	تمهيد
26	المبحث الاول :لمحة على المؤسسة وأدوات اعداد و الدراسة.
26	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب
29	المطلب الثاني: ادوات و طريقة اعداد الدراسة
33	المبحث الثاني: نتائج دراسة و الاختبارات الإحصائية
33	المطلب الأول: نتائج الدراسة

الفهرس

39	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
49	خلاصة الفصل
51	الخاتمة
54	قائمة المراجع
57	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الاول	
01	مقارنة بين الدراسات الحالية و السابقة	25
	الفصل الثاني	
01	مجمع الدراسة	30
02	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.	32
03	مقياس لكيرت.	44
04	نتائج اختبار ألفا كرونباخ.	37
05	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	38
06	توزيع مفردات العينة حسب السن.	39
07	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	40
08	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	40
09	اتجاه العبارات	41
12	معامل الارتباط على المستوى التقني	42
13	معامل الارتباط على المستوى البشري	43
14	معامل الارتباط على المستوى البيانات	45
15	معامل الارتباط على المستوى العمليات	45
16	معامل الارتباط على المستوى التحول الرقمي	46
17	نتائج تحليل الانحدار	46
19	اختبار الفرضية الرئيسية	50

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	محددات الأداء الوظيفي	01-01
31	هيكل التنظيمي للمؤسسة	01-02
36	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	02-02
37	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	03-02
38	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04-02
40	تركيبية عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة	05-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
65	الاستبيان	01
62	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	02
62	اختبار كرومباخ	03
63	جدول البيانات الشخصية	04
65	جدول التكرارات لبعض الأسئلة	05
66	جدول اختبار بيرسون البعد الأول	06
66	جدول اختبار بيرسون البعد الثاني	07
66	جدول اختبار بيرسون التحول الرقمي و الأداء	08
67	جدول اختبار بيرسون	09
67	جدول اختبار انوفا	10
68	الانحدار الخطي البسيط بين متغير التحول الرقمي و الأداء	11

مقدمة

1. التوطئة:

نظرا الى التطور الكبير الذي شهده العالم في مختلف المجالات وهذا راجع إلى الطفرة التكنولوجية التي ساهت في ظهور بيئة أعمال أكثر ديناميكية و تطورا، مما خلق ضغوطات أمام المؤسسات لمواكبة هذا التغيير، وفي ظل تزايد اهتمام مختلف دول العالم بالتحول الرقمي.

و خاصة في ظل التكامل التكنولوجيا الرقمية، مما فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها مهما كانت صنفها و وظائفها تسعى لمواكبة هذا التطور من خلال الرقمنة التي مست جميع المعاملات الادارية و ذلك لتأثرها على جل الوظائف و الانشطة واداء الموظفين الذي يعتبر مورد أساسي لكل مؤسسة لتحقيق أهدافها. ونظرا لسعي مختلف المؤسسات نحو تحسين أداء موظفيها من جهة وتسهيل مهامهم بتقليل الجهد وتعظيم المردودية من جهة أخرى، وتقديم الخدمة الجيدة للمواطنين (العملاء) لكسب ولائهم مما يزيد في كفاءة المؤسسات تحسين صورتها في بيئة عملها.

وفي ظل الاصلاحات التي تقوم بها الجزائر من خلال تبني آليات جديدة محدثة من تنظيم الاداري كما هو واضح في بعض الادارات لان هذا كان مفروض عليها في ظل دخول التحول الرقمي الذي فرضته الثورة الرقمية، مطلع سنة 2023 حيث حث على تسريع وتيرة التحول الرقمي كآلية أساسية لضمان النزاهة والشفافية، وهذا ما ثمنه خبراء و فاعلون في مجال التحول الرقمي المتعلق بتسريع الرقمنة الشاملة لكل القطاعات مؤكداين على ضرورة انخراط الجميع لتحقيق هذا التوجه (مرسوم تنفيذي رقم 17-271 مؤرخ في 16 محرم عام 1439 الموافق 17 اكتوبر سنة 2017، المادة 02 الفقرة 16)

وفي هذا السياق جاءت دراساتنا لتسلط الضوء على تأثير التحول الرقمي على أداء الوظيفي من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة الأنايب الحلزونية-غرداية (ALFAPIPE) كنموذج.

2. إشكالية الدراسة:

تسعى الجزائر في الآونة الأخيرة في زيادة الاهتمامات بالرقمنة مؤسساتها من خلال تطلع إلى إدارة عصرية من خلال تطبيق التحول الرقمي وهذا ما نراه في جل مؤسساتها حاليا و ذلك للقضاء على البيروقراطية.

و بناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في المؤسسة ؟

للإجابة على هذه الإشكالية سيتم التطرق إلى مجموعة من الأسئلة الجزئية و هي:

➤ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء موظفين مؤسسة الأنايب - غرداية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التقني على أداء الموظفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البيانات على أداء الموظفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البشري على أداء الموظفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات على أداء الموظفين؟

3. فرضيات الدراسة

ويقصد الإجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء الموظفين في مؤسسة الأنايب - غرداية.

وللتعمق أكثر قمنا بتقسيم هذه الفرضية الى أربعة فرضيات فرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعده التقني على أداء الموظفين؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البيانات على أداء الموظفين؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعده البشري على أداء الموظفين؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعده العمليات على أداء الموظفين.

4. مبررات اختيار الموضوع:

تنقسم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية و أخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

- تماشي الموضوع مع ما نتلقاه في تخصص ادارة الأعمال؛
- تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي وما يرتبط به من إيجابيات في تحسين الكفاءة للأعمال؛

➤ المكانة التي يحظى بها موضوع الدراسة والمتمثل أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة حالة مؤسسة الأنابيب- غرداية.

5. المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

- الرغبة في زيادة المعرفة الذاتية بالموضوع مجملًا؛
- شعورنا بأهمية الموضوع نظرًا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة في ظل التحولات الاقتصادية في العالم.

6. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الجوهري للدراسة في معرفة تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء الموظفين و انبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الإحاطة بالمفاهيم النظرية لموضوع البحث.
- تقديم البحث كمادة نظرية و تطبيقية لمساعدة الطلبة المهتمين بهذا المجال.
- إسقاط الجانب النظري على التطبيقي للتعرف على أهمية التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي و أداء الموظفين.

7. أهمية الدراسة:

تندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالب والتي نوردتها ضمن مجالين أساسيين هما:

1. من الجانب النظري:

- تعتبر هذه الدراسة اضافة جديدة ومرجع في المكتبات يزود الطلاب بالمعرفة ويفتح المجال أمامهم للتطرق للموضوع من جوانب متعددة.
- بعد اجراء هذه الدراسة سوف يكتسب الطالب قدرات ومؤهلات وكذا خبرة علمية هادفة تساعده على ملاحظة بيئة العمل بشكل قوي وتمكنه من تحديد الظواهر وتقديم الحلول والاقتراحات والتوصيات المناسبة.

2. من الجانب التطبيقي:

- هذه الدراسة تساعد المؤسسة على إعادة الخطط ووضع السياسات الاستراتيجية لتحسين العمل الإداري مما ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين؛
- الإدراك الحقيقي لأهمية التحول الرقمي يعود بمخرجات تستفيد منها المؤسسة (مؤسسة الأنايب- وحدة غرداية) على المدى الطويل والقصير.

8. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة :

بغية تحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، وتبعاً لما تطلبه متطلبات هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة، وذلك بالاعتماد على عديد من المصادر والمراجع. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب العملي من الدراسة، حيث تم استخدام أداة الاستبيان الورقي و الاستبيان الإلكتروني، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج **Excel و Spss** وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات الانحرافات، المتوسطات الحسابية...). والإحصاء الاستدلالي (معامل ألفا كرونباخ، إختبار بيرسون...)، لمعالجة البيانات التي تم جمعها، من أجل معرفة " أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين "

9. حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- ✓ **الحدود المكانية:** استهدفت هذه الدراسة مؤسسة الأنايب- غرداية ؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** كانت فترة الدراسة شهر ماي وتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين مؤسسة الأنايب- غرداية قيد البحث؛
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع التحول الرقمي وعلاقته بأداء الموظفين؛
- ✓ **الحدود البشرية:** قدمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين قدرها (50) موظف في إدارة مؤسسة الأنايب- غرداية.

10. صعوبات الدراسة:

لقي إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

- عدم التجاوب لبعض المستجوبين في ارجاع الاستمارات بحجة انشغالهم العملية؛
- كون موضوع الدراسة حديث على البيئة الجزائرية تناولنا فيه أثر التحول الرقمي على الأداء الموظفين وعدم اطلاع كافي للفئة المستهدفة في الدراسة على الموضوع يواجهون صعوبات في فهم المصطلحات.

10. هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بأهم جوانب موضوع البحث، وسعياً منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية لمذكرتنا ارتأينا تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

سنترك في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما:

1. **المبحث الأول:** يتم عرض كل من ماهية التحول الرقمي (مفهوم التحول الرقمي، أهمية التحول الرقمي، أهدافه ، الأبعاده) ثم أداء الموظفين (مفهوم الأداء الوظيفي ،أهميته، عناصره، محدداته، أنواع الأداء) إضافة الى توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين؛

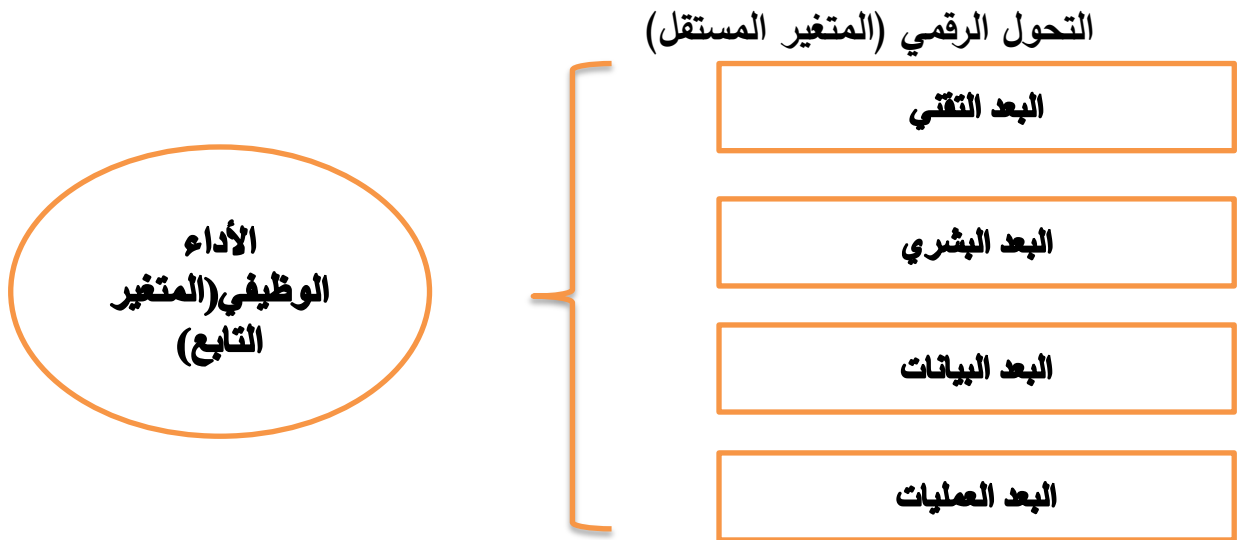
2. **المبحث الثاني:** عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين، ومقارنتها بالدراسة الحالية و ابراز ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات السابقة.

و سنتناول في الفصل الثاني مبحثين أساسيين و هما:

✓ **المبحث الأول:** لمحة على المؤسسة وأدوات اعداد الدراسة.

✓ **المبحث الثاني:** ادوات وطريقة إعداد الدراسة.

11- نموذج الدراسة:



من إعداد الطالب: اعتمادا على مراجع السابقة

الفصل الأول

تَمييد:

إن التغيرات السريعة و العديدة التي يعيشها العالم من انفتاح على التكنولوجيا و حجم ازياد المعلومات أدى إلى توجه دول العالم الى تبني سياسات جديدة و لاسيما في ظهور متسلسل للمفاجئات للعديد من الاقتصاديات مؤسسات العالم ، حيث دفعت هذه التغيرات الى آليات و مبادئ جديدة و من بين هذه المبادئ ظهور ما يسمى بالتحويل الرقمي الذي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات ، التي تسعى الى التطوير و تحسين خدماتها مما زاد اهتمام المؤسسات المحلية و حتى العالمية في عصرنا الحاضر .

مما أعطت نظرة جديدة الى طريقة تسيير المؤسسات من خلال تحسين أداء الموظفين و كفاءتهم من خلال ادخال برامج و تطبيقات لجعل الخدمات بشكل أسرع و أسهل.

و بناء على ذلك سنتناول في هذا الفصل، الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كل مبحث يتجزأ إلى ثلاث أو اثنين مطالب وهي موضحة كالتالي :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي و الأداء الموظفين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الاول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي و الأداء الموظفين.

يوفر التحول الرقمي التكلفة الجهد في الأداء الوظيفي بشكل كبير و يحسن من جودة الأداء الاجراءات و لهذا السبب اصبح ذو أهمية كبيرة في المؤسسات، لهذا سنتطرق في المبحث إلى التعريف بالتحول الرقمي و أهميته و الأداء الوظيفي بصفة عامة.

المطلب الاول : ماهية التحول الرقمي:

أولا : مفهوم التحول الرقمي:

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر كل باحث او مؤسسة:
فعرف (Michael Wade) التحول الرقمي بأنه " إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات و نماذج الأعمال لتحسين الأداء"¹.

و كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي التنمية OECD بأنها تأثير الرقمنة والتكنولوجيا الرقمية على الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية، إذ تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات و العمليات من التسيقات التناظرية إلى صيغ قابلة للقراءة آليا و تشمل التكنولوجيا الرقمية استخدام التقنيات الرقمية و ربطها بشكل وثيق مما يؤدي إلى تغييرات جديدة و تحسينات في الأنشطة الحالية².

ويعرفه (Fitzgerald) على أنه استخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل الوسائط الاجتماعية أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدججة من أجل تحسينات الأعمال الرئيسي كتحسين خدمة العملاء أو التبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة"³.

يعرف على انه "دمج التكنولوجيا الرقمية في العالم العمال و تغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن كأنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن و تجريه وتزيح الفشل"⁴

تعريف التحول الرقمي: هو تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات و ليس تغييرا تراكميا حيث يساعد في تحقيق الاستدامة و التنافسية بالإضافة الى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع فهو عملية انتقال المنظمات الى نموذج يعتمد على الرقمية⁵.

¹ - قرقط ناصر ، لعشب سهام ، التحول الرقمي أثره على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد و البيئة، المجلد 06/العدد:01(ابريل 2023)ص238.

² - هاجر خلف الله ، خالد بن جلول ،مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قلمة، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 07/العدد:02(2023)، ص111.

³ - نفس المرجع السابق ، قرقط ناصر ،لعشب سهام ،ص238.

⁴ - خيرة شاوشي ، و زهرة خلوف ،التحول الرقمي في الجزائر ،مجلة المحاسبة ، التدقيق و المالية، المجلد 05/العدد01-2023، ص18.

⁵ -الكاتب مساعد علي المطيري، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء، مصر، سنة 2022،الجزء الأول، ص 19

الفصل الأول: الأدبيات النظرية التحول الرقمي و الأداء الموظفين والدراسات السابقة

تعريف التحول الرقمي :يعني اتمام أكبر قدر من مراحل و أنشطة العمل عبر شبكة الانترنت، دون الحاجة الى التعامل المباشر مع العملاء او الموردين و غيرهم من شركات النشاط.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغتها في تعريفين:

- التحول الرقمي : هي عبارة عن نظام يهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة و الموظفين و المواطن من خلال تطبيق المثل التقنيات الرقمنة.
- التحول هي عبارة عن تلك التقنيات الحديثة و الأنظمة التي تستخدم و تطبق في المؤسسة بغرض تقليل الوقت و تحسين وانجاز الاعمال أو الخدمات في احسن الظروف.

ثانيا: أهمية التحول الرقمي:

التحول الرقمي لها أهمية كبيرة من لناحية الاقتصادية و الاجتماعية فهو يعمل على تحقيق واقع مميز للمجتمع و المؤسسات ، و يعمل على حسن عمل المؤسسات، حيث تمكن هاته الأهمية في النقاط التالية²:

- تغيير نماذج العمل و الارتقاء بأساليب التفكير.
- تحقيق جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة و التعليم و السلامة و الأمن و تحسين تجاربهم.
- تحسين الكفاءة و تقليل الإنفاق و تقليص الإجراءات و تطبيق خدمات جديدة بسرعة و مرونة.
- إعادة تشكيل الطبقة التي يعيش و يعمل و يفكر و يتفاعل و يتواصل بها الناس، اعتمادا على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر و السعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.
- توفير استراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى و فرق عمل متطور و استدامة ثقافة الإبداع.
- تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة و السير نحو النجاح.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكا و مرونة في العمل و قدرة على التنبؤ و التخطيطي للمستقبل.

¹ -دكتور عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في المؤسسات الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، سنة 2022، ص20.

² - بوعتلي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية و تصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 07/العدد:02(2023)، ص93.

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي مشاركة كاملة و فعالة من العاملين بالمنظمة حيث تزداد فرص النجاح التحول الرقمي بنسبة كبيرة و من بين هاته الأهداف الرئيسية ما يلي¹:

- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة و توجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية و ضمان ادارتها و إمكانية الوصول إليها، و تحقيق التوازن بين جودة الخدمة و تكاليف تقديمها.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية ، الشفافية ، و ضمان متطلبات الاستقلالية و تعزيز الثقة.
- تطبيق نماذج اعمال جديدة و مبتكرة ، و تحسين الإطار التنظيمي و المعايير الفنية.
- تحسين الخدمة من خلال تلبية حاجياتهم بشكل أسرع و أكثر اكتمالاً مما ينعكس على نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها.
- تحسين العمليات المتكررة خاصة في مجال التصنيع و التسويق و المحاسبة حيث يتيح فرشة صقل الكفاءات لتحسين العمليات داخل المؤسسة من شأنه إعطاء نتائج إيجابية لها.
- زيادة الكفاءة من خلال استخدام التحول الرقمي تصبح تدفقات العمل أسرع و أكثر سلاسة و قابلية للتكرار في وقت أقل من المعتاد من طرف الموظفين، مما يؤدي إلى تركيز على الابتكارات لزيادة كفاءة أعمالهم.
- تخفيض التكاليف حيث يؤدي نقل البيانات إلى بيئة سحابية عامة أو خاصة إلى خفض التكاليف التشغيلية وكذا توفير التكلفة و الجهد بشكل كبير مما يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها.

¹ - قسوم رياض ،مويسي وليد، مذكرة ماستر مساهمة التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،قسم العلوم التجارية2022/2023، ص ص09/08.

رابعاً: أبعاد التحول الرقمي :

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر تطبيق يشمل التقنيات و لبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل:¹

➤ **التقنيات :** حيث يتم بناء التحول باستخدام منظومة من الأجهزة ، و انظمة التشغيل ، و وسائط التخزين، و البرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية و مراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة كما يستلزم من مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة و عملائها و مورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية و البنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

➤ **البيانات :** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة و تحليل البيانات بشكل منتظم و فعال و ذلك لتوفير معلومات و إجراءات نوعية موثوقة و كاملة مع توفير و تطوير أدوات مناسبة لتحليل الإحصائي و البحث عن البيانات و التنبؤ بالمستقبل كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها و الاستفادة منها بشكل يتماشى مع اهداف المؤسسة و توقعاتها.

➤ **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذا يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات و تحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى و تنفيذها كفاءات بشرية و خبرات عملية مع إيمان بالتغيير و التطوير،

➤ **العمليات :** و هي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة و المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستهلكين، يجب على المؤسسات إرسال بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي و الخارجي و ذلك لضمان التطبيق المثل للتحول الرقمي، و يتضمن ذلك المواءمة الداخلية و الخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات و الذي يغير أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات و المخرجات للمنظمة.

¹ - مني محمد السيد الحرون، د. على علي عطوة بركات، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟، مجلة كلية التربية بنها، العدد120 أكتوبر ج(5)2019. ص ص 448/447.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد اختلفت آراء و تعريفات الكتاب و المؤسسات إلا أنها لم تختلف في المضمون و سنتطرق إلى أهم ما جاء في هذه التعريفات فيما يلي:

➤ **تعريف الأول:** على انه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.¹

➤ **تعريف الثاني:** هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.²

➤ **تعريف الثالث:** هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأن عمل من الأعمال.³

➤ **تعريف الرابع:** على أنه "الطريقة التي تنجز بها الاعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁴

➤ **تعريف الخامس:** الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج مفهوم شامل للأداء الوظيفي على انه تلك الانجازات و الأهداف الذي يحققها الموظف او العامل في مؤسسته وفق ما طلب منه من عمل.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

➤ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما انها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل :

¹ - كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، 1436هـ-2015، ص29.

² - بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر-بوعاتي محمود-مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1945-قلمة، ص9.

³ - بالعربي جمعة، تمكين العاملين و أثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال الاستراتيجي، جامعة غرداية، 2016/2015 ص30.

⁴ - حاتم عثمان محمد خير " نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان-"المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة08-09مارس 2005، الجزائر ص1

⁵ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، اطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، ص60.

عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيس للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية و يحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل العنصر البشري، و بذلك تحقق الربح و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربحاً.¹

➤ تطوير و تعزيز الموظفين: يشجع توجيه و تقييم الأداء المنتظم على تطوير مهارات و قدرات الموظفين و زيادة فرص التطوير المهني.²

➤ تحسين الأداء الفردي: على تحديد أقوى جوانب الأداء و تحسين نقاط الضعف للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

ثالثاً: أنواع الأداء:

يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك³، فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم و من ثمة يمكن تقسيم الأداء الى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية.

1 **حسب معيار المصدر**: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1.1.1 الأداء الداخلي:

و يطلق على هذا النوع من الداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

➤ **الأداء البشري**: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

➤ **الأداء التقني**: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

➤ **الأداء المالي**: و يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ - شامي صليحة، نفس المرجع السابق، ص64.

² - <https://ae.linkedin.com/pulse/-moosa-amsabh-t4vmf> (18:52) 2024/04/28

³ - بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال بمؤسسة سونلغاز غنابة، اطروحة ماجستير قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008، صص 76 77.

2.1. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب او السلب و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

2- حسب معايير الشمولية : ينقسم هذا المعيار إلى ثلاثة:¹

أ- الأداء الكلي: و يعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع و الخدمات. لسد الحاجيات العامة للمجتمع على أفضل وجه و أقل تكلفة و في أقصر وقت.

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام الفرعي من المنطقة و الذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى ، من جلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

ج- الأداء الفردي (الوظيفي)²: و تقصد به الإنجاز المحقق على مستوى الوظائف أو الأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

رابعا : عناصر الأداء الوظيفي و محدداته:

أولا :عناصر الأداء الوظيفي:

يطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها و نظرا لتعدد هذه العوامل و صعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء و اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهوا عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء و مدى التفاعل بينها، ويتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:³

¹-عبد المليك مزهودة، المقارنة استراتيجية للأداء مفهومها و قياسها، المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة وقرلة08-09مارس 2005، الجزائر ص486.

²- مجموعة خبراء، ” قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي - أعمال مؤشرات ” المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 97.

³- نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال دراسة حالة ميدانية بجامعة زيان عاشور-الجلفة-، اطروحة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات و المانجمنت، جامعة الجزائر -2-ابو القاسم سعد الله،2016/2017،ص83.

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف العامة ،و المهارات الفنية ، و المهنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يملكه من رغبة و مهارات وبراعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4- المتابعة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على التحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ،و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديدي مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:¹

1- الجهد : حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و التي تتغير أو تتقلب خلال فترة ومنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهمية في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي=الجهدXالقدرات Xإدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ،القدرات و إدراك الدور او المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

¹ - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ،ص ص 66-67.

و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

1- **الدافعية**: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2- **قدرات الفرد و خبرات السابقة**: التي تحدد فعالية الجهد المبذول.

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. ويمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية X القدرات X الإدراك.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد و خبراته السابقة(التعليم، التدريب، الخبرة...) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة و بيئة العمل.

❖ **الرغبة**: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

➤ اتجاهات و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

➤ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

❖ **القدرة**: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

➤ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

➤ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

➤ مدى وضوح الدور.

❖ **بيئة العمل**: تتمثل في ملامح مادية الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، و أدوات

المستخدمة، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

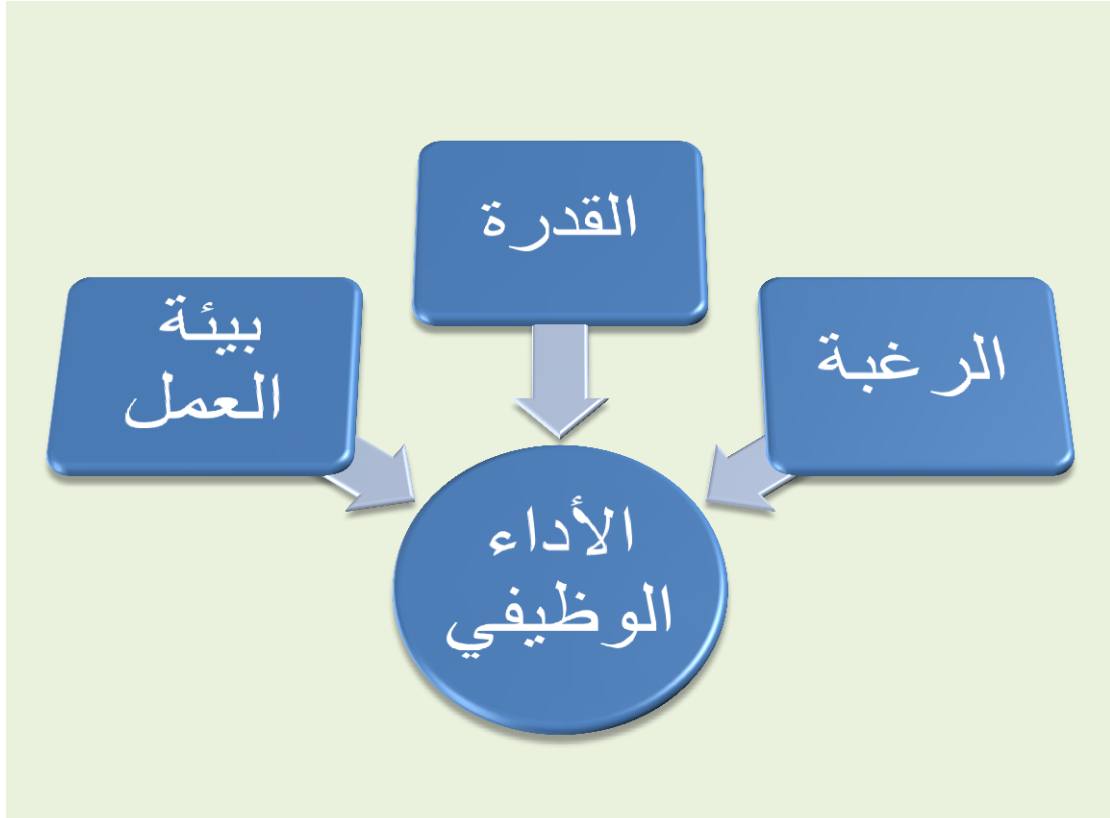
الرغبة = اتجاهات و الحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

أما الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

ويمكن تحديد شكل يوضح محددات الأداء الوظيفي:

شكل رقم: (01-01) محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب.

خامسا: العلاقة بين التحول الرقمي و أداء الموظفين.

إنّ التحول الرقمي السريع فرض تحديات كبيرة على المؤسسات والشركات فيما يتعلق بتدريب وتطوير موظفيها، إذ إنّ امتلاك المهارات الرقمية والتكنولوجية أصبح أمراً حتمياً للنجاح والاستمرارية، لذا أصبح من الضروري إعادة النظر في برامج التدريب ووضع استراتيجيات فعالة لتطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر، في السنوات الأخيرة إلى مجال يتطلب استخدام التكنولوجيا بشكل متزايد، وذلك من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف. يُعد التحول الرقمي في مجال أداء الوظيفي أحد المجالات الحيوية التي تستفيد من التكنولوجيا الحديثة والتحويلات الرقمية.

تعتبر التقنية الرقمية وسيلة فعالة لتحسين الإجراءات المتعلقة بأداء الوظيفي، فهي تساعد على تحليل البيانات وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء الإنسانية، حيث يمكن استخدام البرامج والتطبيقات الرقمية لإدارة مختلف عمليات الموارد البشرية مثل إدارة الأداء والتوظيف والتدريب والتطوير والتواصل بين الموظفين.

تساعد التكنولوجيا الحديثة أيضاً على تحسين تجربة الموظفين، حيث يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات المتعلقة بروتبهم وعلاواتهم ومستحققاتهم الأخرى من خلال تطبيقات الهاتف الذكي والحواسيب الشخصية. كما يمكن للموظفين تحديث معلوماتهم الشخصية وإدارة ملفاتهم الشخصية من خلال الإنترنت، كما يمكن أيضاً استخدام التقنية الرقمية لتحليل وتتبع البيانات المتعلقة بالموظفين مثل الأداء والتدريب والتطوير والتوظيف، ومن خلال استخدام برامج التحليل الرقمي يمكن للشركات أخذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن إدارة الموارد البشرية.

وفي الفصل الثاني سوف نرى مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من خلال الأرقام و تحليلات يتم تطرق لها لمعرفة العلاقة بينهما.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

مما لاشك فيه أن للدراسات السابقة و المشابهة دور حيوي و أهمية بالغة ، من حيث كونها تثري البحث وتوفر له الكثير من المعلومات النظرية أو الإجرائية ، كما تمد الباحث بالفروض و توضح المفاهيم و تمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث ،وهو ما يمكن الباحث من الإلمام و بشكل كاملا و شاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته ،فجمع المعلومات من مصادرها المختلفة و المتنوعة، يساعد بشكل كبير في فهم الموضوع و الوصول إلى أدق تفاصيله ،كما تمكن الباحث من تحديد الأدوات التي يستخدمها، و تزوده بالأفكار و الإجراءات التي تخدم الموضوع محل الدراسة.

المطلب أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: مقال حول مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع قالمة، هاجر خلف الله ،خالد بن جلول، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 07/العدد02(2023).

هدفت هذه الدراسة للتطرق إلى الخلفية النظرية لكل من متطلبات التحول الرقمي وأبعاد القدرة التنافسية، ثم محاولة تطوير نموذج نظري يسمح بمعرفة علاقات الأثر بين المتغيرات التفسيرية المتمثلة في متطلبات التحول الرقمي و أبعاد القدرة التنافسية المتمثلة في كل بعد الإبداع و الابتكار ،بعد الجودة و التميز، بعد التكلفة و بعد المرونة و تأسيسا على هذا النموذج تم تصميم الاستبانة و توزيعها على عينة من مسؤولي و مدراء شركة عمر بن عمر بفروعها الثلاثة بلغ حجمها(50) فردا تم اختيارهم بصفة عشوائية ، و تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج spss25.

توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي لكل من استراتيجية التحول الرقمي و تقنيات التحول الرقمي و مهارات التحول الرقمي على دعم أبعاد القدرة التنافسية خاصة فيما يتعلق ببعيد الإبداع و الابتكار و بعد الجودة و التميز و بعد المرونة.

الدراسة الثانية: مقال حول التحول الرقمي في الجزائر، خيرة شاوشي ، زهرة خلوف ،مجلة المحاسبة ، التدقيق و المالية، المجلد05/العدد01-2023.

حظي التحول الرقمي باهتمام متزايد من قبل الدول ، لما له من الدور في تحسين أداء الأعمال ، حيث أن التحول الرقمي هو نموذج تم تمكينه من خلال انتشار التقنيات الرقمية ، و أصبح التحول الرقمي من الضرورات في عصرنا هذا ، و أصبحت كل العمليات تتم بطريقة آلية بدون تدخل اليد البشرية فيها إلا للضرورة .

هدفت الدراسة الى معرفة ما هو التحول الرقمي ، مؤشراتته، بالإضافة إلى تسلط الضوء على آفاق التحول الرقمي بالجزائر ، و توصلت الدراسة الى نتائج اهمها التحول الرقمي انتقل من القول الى الفعل في الجزائر ، لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة ، و كذلك تسعى الجزائر إلى مواكبة التطورات و الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية و الفرص المتاحة بما يمكنها من التحول الى حكومات رقمية.

الدراسة الثالثة: مقال حول مرتكزات التحول الرقمي و علاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية-المحافظات الشمالية، أ.تمارا أحمد أشقر، المدرسة الوطنية للإدارة ، دولة فلسطين، العدد56.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مرتكزات التحول الرقمي و علاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد اعتمد لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة كبيرة على التحول الرقمي، جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و جودة الخدمة في وزارة الفلسطينية، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول تحسين جودة الخدمات تغزي إلى الجنس، العمر، سنوات الخدمة في مجال العمل، المسمى الوظيفي و أوصت الدراسة على العمل باستمرار نحو وضع سياسات و توجهات استراتيجية محددة مستندة على التحليل البيئي داخليا و خارجيا بحيث تمكنها من تبني التحول الرقمي و ممارسته عمليا على الأرض ة تطوير رؤية و رسالة و أهداف الوزارة ، خاصة فيما يخص التحول الرقمي و تحسين جودة الخدمات المقدمة، استحداث وحدة ادارية ضمن الهيكل التنظيمي مهمتها إجراء كافة عمليات التحول الرقمي في الوزارة و متابعة مستويات جودة الخدمات فيها.

الدراسة الرابعة :سنة 2012: رسالة ماجستير في الادارة العامة بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة).

حيث تم تطرق الى إشكالية الدراسة: التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، و من خلال اشكالية التي اقترحت لابد من هناك تساؤلات فرعية و هي :

- ما هو الدور الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات، أو الأقسام داخل الجامعة؟
- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟
- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟
- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟

- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات، أو الأقسام داخل الجامعة؟

و ثم منهج الدراسة الذي تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم الباحثة في منهج الوصفي بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها، و جهة المنهج التحليلي يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الباحثة من مصادرها المكتبية والميدانية، ووضع الحلول المناسبة لها.

حيث تم التطرف ايضاً إلى أدوات الدراسة و عينة الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، والذي يشمل الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة و تحقق الأهداف المطلوبة.

و منه تم تلخيص الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1 / اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

2/ خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.

3/ توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

4/ أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

5/ بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

6/ خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية، والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

7/ وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

8/ أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة، وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها .

الدراسة الخامسة: مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير، جامعة بومرداس، سنة 2010.

حيث تم تطرق الى إشكالية الدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين.

من خلال اشكالية التي اقترحت لابد من هناك تساؤلات فرعية و هي :

1- ما المقصود بالمناخ التنظيمي و ماهي عناصره؟

2- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي ؟ و ماهي محدداته؟

3- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

و ثم منهج الدراسة الذي تم استعمال المنهج الوصفي ففي الجانب النظري سمحنا باستعراض و تحليلي المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي و الداء الوظيفي و محاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي و مستويات الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا عليه من أجل تقريب و إسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك جامعة احمد بوقرة بومرداس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من 1038 استاذ والموظفين الإداريين ، التقنيين وأعاون المصالح الدائمين ولبالغ عددهم 731 موظف ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

— هناك تصور سلمي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها ؛

— هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة ؛ قد أوصى الباحثة بعدة توصيات أهمها:

— ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف فيما بينها.

— منح الثقة و إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم.

المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Hung .L an analytical framework considering factors affecting the change of learning methods universities in the context of digital transformation, european of business and management.2022)

إطار تحليلي يأخذ في الاعتبار العوامل التي تؤثر على تغيير طرق التعلم في جامعات فيتنام في سياق التحول الرقمي :

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة العوامل المؤثرة في تغيير أساليب التعلم في جامعات فيتنام في سياق التحول الرقمي من خلال تطبيق نموذج TAM و نموذج TRA لتوضيح العوامل التي تؤثر على تغيير أساليب التعلم في الجامعات في فيتنام في سياق التحول، يمكن توقع تحسين أساليب التعلم في الجامعات فيتنام، و اوضحت ان

التحول الرقمي هو عملية يمكن أن تعطي نتائجها مظهرا جديدا تماما للتعليم بأساليب و طرق و تقنيات و ادوات ووسائل إعلام جديدة.

الدراسة الثانية: دراسة - Jhan, H, & Tina, Z, 2021

"Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل للتحول الرقمي حيث يعد التحول الرقمي ضروريا إذا أرادت الشركات الحصول على ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي، وأظهرت الدراسة ان التحول الرقمي لا يعتمد على شرط واحد و لكن على التفاعلات بين عدم اليقين البيئي و تنظيم الموارد بناء على تحليل مقارن نوعي للشركات الصينية التي تمر بالتحول الرقمي، كما حددت الدراسة خمسة شروط تؤثر على التحول الرقمي في المستويات العالي و يمكن تحقيقها من خلال التكوينات المختلفة للسابق، و توضح الدراسة أيضا تأثير كبير لعدم اليقين التقني بالإضافة إلى التأزر بين عدم اليقين البيئي و تنظيم الموارد، و التي يمكن ان تعزز بشكل مشترك التحول الرقمي، كما تثيري هذه النتائج الأدبيات حول التحول الرقمي و توفر الآثار المترتبة على تحول المؤسسات.

الدراسة الثالثة: دراسة Elliot, Tiffany and Kay, Marianne and Laplante, Mary, 2016

"Digital Transformation in Higher Education. How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management:

هدفت الدراسة إلى تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي و التقنيات و الممارسات، لإشراك المستخدمين-الطالب و أسرهم- في الجامعات و التفاعل معهم، و توصلت الدراسة إلى ان رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية و التكنولوجيا المختلفة، لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، و بناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات، و بناء قدرات إدارة الخبرات، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستخدمين من مخرجات الجامعات.

الدراسة الرابعة : دراسة إميلي هينريت و آخرون 2015-Emily Henriette et al:

هدفت الدراسة إلى استكشاف شكل التحول الرقمي بالاعتماد على تحليل و تقييم مجموعة من البحوث و المقالات عددها(49)من خلال أربعة جوانب هي : القدرات الرقمية ، ونماذج الأعمال، و العمليات التشغيلية ، و خبرة المستخدم، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

أن القدرات الرقمية المتأثرة بالتحول الرقمي هي: (الرقمنة، تقنيات الأنترنت، إمكانية التنقل، المهارات و المعرفة) أما نماذج الأعمال فهي(توسيع السوق، و التركيز على مقترحات العملاء، إعادة تشكيل نموذج العمل الحالي بسبب ضرورات السوق) في حين العمليات التشغيلية هي (إدارة المعرفة، التسويق ، التوصيل ، المشاركة) و

أخيرا خبرة المستخدم(نضح المستخدم، التعاون، التفاعلات) كما أكدت الدراسة على ضرورة: تحديد إطار نظري صارم حول ماهية الرقمنة القدرات الرقمية، التركيز على البحوث المتعلقة بتنفيذ مشاريع التحول الرقمي، و الإجابة عن: كيفية إدارة التحول الرقمي؟ كيفية تحديد و إدارة تكاليف هذا التحول؟ ثم الاهتمام بإنشاء أداة لتقييم نضح الرقمنة، لتحديد الفرص و تحديد معيار للمنظمات المهتمة بقيادة عملية التحول الرقمي ، و ايضا إثارة قضايا تتعلق بإدارة تكنولوجيا المعلومات و الحوكمة: من الذي سيدير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وكيف ستتطور وظائف تكنولوجيا المعلومات؟

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف وتشابه الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

أولا: الاستفادة من الدراسات السابقة.

تكمن اهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة و كذا:

- 1- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.
- 2- ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري و استمارات استبيانات الدراسات السابقة.
- 3- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

ثانيا: مقارنة بين دراستنا و الدراسات السابقة:

بعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة و طريقة معالجتها وكذا اهم الاستنتاجات تبين لنا ان هناك علاقة بين دراستنا و الدراسات السابقين حيث أفدتنا في التعرف على المفاهيم و الاقتباس إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي و تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، و يكمن الاختلاف في طريقة المعالجة و طبيعة الدراسات السابقة التي تختلف من دراسة الاخرى بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسات السابقة والتي تختلف اختلافا فعليا عما نحن نهدف للوصول اليه و في طبيعة دراسة الحالية حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوجب موضوع البحث و كذلك اختلاف كلي في الإطار الزمني و المكاني .

الجدول رقم (01/01): مقارنة بين الدراسات

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	إسم الباحث وعنوان الدراسة
/	مساهمة التحول الرقمي بأبعاده في القدرة التنافسية	الهدف	مقال حول مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية
/	موظفين	مجتمع الدراسة	للصناعات الغذائية: دراسة
/	أداة استبيان	أداة الدراسة	حالة شركة عمر بن عمر فرع قالمة، هاجر خلف الله
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	، خالد بن جلول، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 07/العدد02(2023).
عامة و خاصة	مؤسسات اقتصادية	بيئة الدراسة	
تأثير التحول الرقمي على اداء في مؤسسة اقتصادية	/	الهدف	مقال حول التحول الرقمي في الجزائر، خيرة شاوشي ،
/	موظفين اداريين مؤسسة	مجتمع الدراسة	زهرة خلوف ،مجلة المحاسبة ، التدقيق و المالية، المجلد05/العدد01-2023.
اعتماد دراستنا على الاستبيان	/	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي ودراسة حالة	المنهج المتبع	
/	مؤسسة اقتصادية	بيئة الدراسة	
/	توضيح أثر و مرتكزات التحول الرقمي على الأداء الموظفين و ايضا تحسين جودة الخدمات	هدف الدراسة	مقال حول مرتكزات التحول الرقمي و علاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية- المحافظات الشمالية، أ.تمارا
ركزت دراستنا على موظفين	موظفين اداريين مؤسسة	مجتمع الدراسة	
/	أداة الاستبانة	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي و التحليلي	المنهج المتبع	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية التحول الرقمي و الأداء الموظفين والدراسات السابقة

/	نفس تشايه موظفين الادارة أو المؤسسة	بيئة الدراسة	أحمد أشقر، المدرسة الوطنية للإدارة ، دولة فلسطين، العدد56.
الاختلاف في ربط دراستنا بالتحول الرقمي بالاداء	يكمن في تحسين الأداء الوظيفي	هدف الدراسة	سنة 2012: رسالة ماجستير في الادارة العامة بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة).
/	موظفي اداريين	مجتمع الدراسة	
/	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي و التحليلي	المنهج المتبع	
استهدفت دراستنا كذلك البيئة الاقتصادية.	القطاع الاقتصادي	بيئة الدراسة	
ركزت دراستنا على تأثير التحول الرقمي على الاداء الوظيفي	التشابه في الاداء الوظيفي	هدف الدراسة	مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، سنة 2010.
قطاع الخاص	/	مجتمع الدراسة	
/	الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي و التحليلي	المنهج المتبع	
/	/	بيئة الدراسة	
/	أساليب التعلم في جامعات فيتنام في سياق التحول الرقمي	هدف الدراسة	Hung .L an) analytical framework considering factors affecting the change of learning methods universities in the context of digital transformation, european of business and management.2022)
/	نموذج TAM و نموذج TRA	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
جامعات فيتنام.	/	بيئة الدراسة	
/	تطوير إطار عمل للتحول	هدف الدراسة	Jhan, H, & Tina,

الفصل الأول: الأدبيات النظرية التحول الرقمي و الأداء الموظفين والدراسات السابقة

	الرقمي		Z, 2021 - "Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach"
رکزت دراستنا على موظفين	/	مجتمع الدراسة	
اعتماد دراستنا على الاستبيان	/	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية.	/	بيئة الدراسة	دراسة إميلي هينريت و آخرون 2015 - Emily :Henriette et al
عدمالتطرق الدراسة الى الأداء الوظيفي	استكشاف شكل التحول الرقمي	هدف الدراسة	
	/	مجتمع الدراسة	
اعتمدت دراستنا على برنامج spss	/	أداة الدراسة	
	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية اقتصادية	/	بيئة الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز دراستنا الحالية عنها:

- ✓ اعطاء صورة أولية وتحديد إطار عام وكامل لموضوع الدراسة.
- ✓ تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية.
- ✓ الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفر الكثير من الجهد و الوقت.
- ✓ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة وتحديد ابعادها.
- ساهمت في الاثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة واعداد الجانب التطبيقي.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة المعروضة أعلاه:

تأتي دراستنا هذه لتمييز عن الدراسات السابقة في مجموعة من العناصر المتمثلة في:

- إسقاط الجانب التطبيقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية؛
 - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مما ساهم في توفير الوقت والجهد
- اعتماد برنامج spss كأداة لتحليل البيانات لاعتباره أحد البرامج الحديثة والمتطورة التي تسهل عملية التحليل وتمكن من الوصول الى أدق النتائج الممكنة في الدراسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة التحول الرقمي وأبعاده وأهميته ، في حين تطرقنا في المطلب الثاني إلى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي وعناصره، وإبعاده ، و المطلب الثالث تم تطرق الى علاقة التحول الرقمي و أداء الوظيفي .

وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء بالعربية أو للغة الأجنبية التي لها صلة بالموضوع وقد قمنا بعرض أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية ومن حيث ربط متغيري الدراسة بعضهم، وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في لجانب النظري على ارض الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم التأثيرات التي تربط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموظفين.

الفصل الثاني

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي الى تشخيص مدى فعالية تأثير التحول الرقمي على الأداء الموظفين أين سنحاول اسقاط الجانب النظري على واقع احدى المؤسسات الجزائرية مؤسسة الوطنية للأنايب بغرداية ، وهذا في ظل تسارع كبير في المعلومات و العمليات الاصلاحية للحكومة المتتالية واستحداث أساليب الأداء و بناء علاقة ثقة بين المؤسسات الدولة و خدماتها مع المواطنين و المتعاملين الاقتصاديين من جهة أخرى.

لذلك سنقوم في هذا الفصل بالتعريف بمؤسسة الأنايب و تحليل دراسة مدى تأثير الاداء بالتحول الرقمي حيث اختصرنا الفصل في ما يلي:

1-المبحث الاول : لمحة على المؤسسة و ادوات اعداد الدراسة .

2-المبحث الثاني: النتائج و تحليل الدراسة.

المبحث الاول : لمحة على المؤسسة وأدوات اعداد الدراسة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب:ALFAPIPE

1-التعريف بالمؤسسة:

تعتبر الجزائرية لصناعة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة وفق معايير الجودة العالمية، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة .

2-النشأة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب سنة 1974 برأس مال قدره (2.500.000.00 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع علة مساحة 23000 متر مربع و969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع.

3-نشاطها:

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

-ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك؛

-ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول؛

-ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي؛

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما

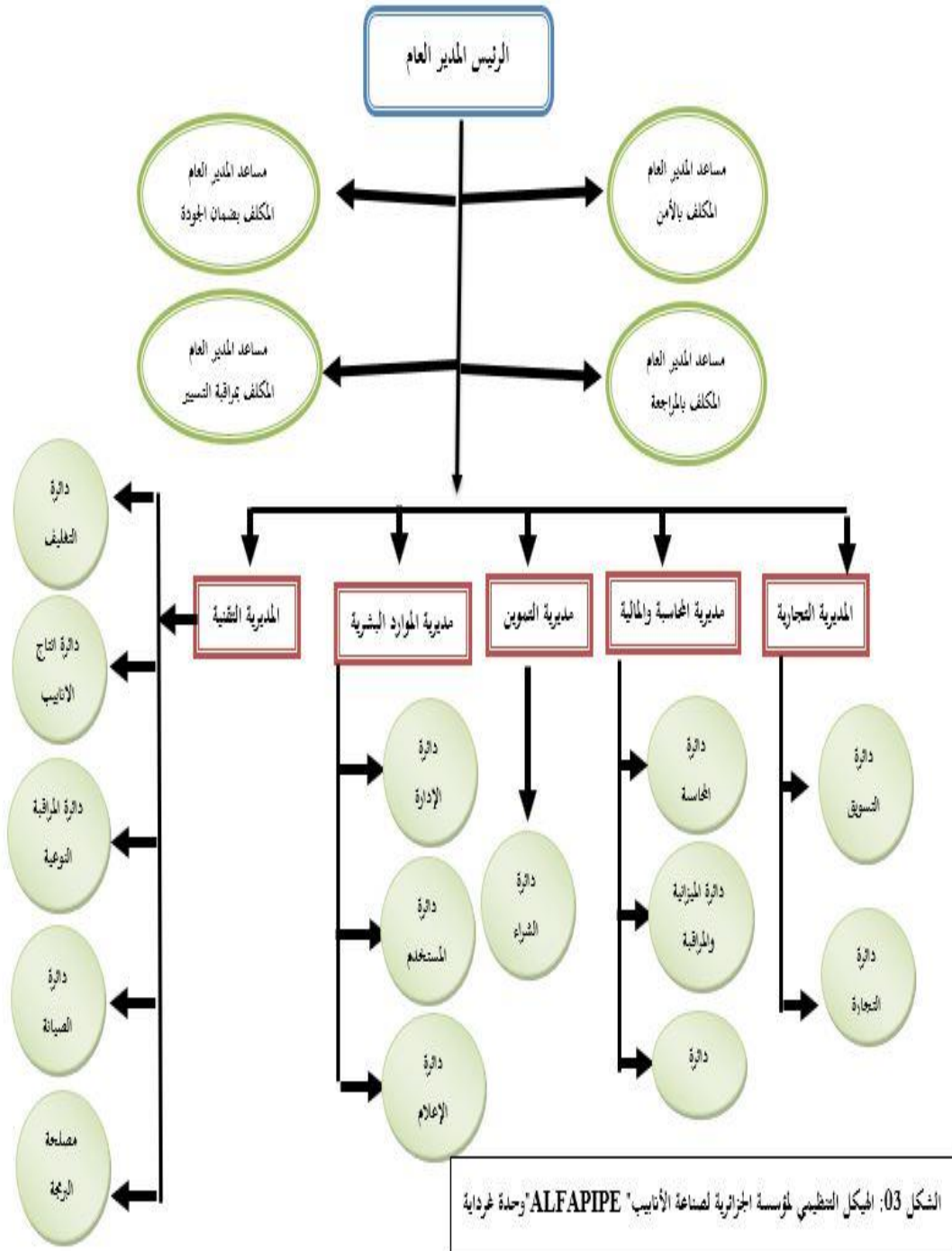
الصفافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13متر .

4 -أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها؛
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة؛
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سوناطراك ،سونلغاز ، البناء ، الري"؛
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية؛
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى؛
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب؛
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب؛
- التخفيض من ديون المؤسسة؛

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الشكل رقم (2-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الجدول (01-02): يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	نوع المؤسسة	عدد عمال
المؤسسة الوطنية للأنابيب	القطاع الاقتصادي	70 عامل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات

المطلب الثاني: ادوات وطريقة إعداد الدراسة.

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الحالة حيث سنتطرق لكيفية اعداد الدراسة، وهذا بإبراز اشكالية الدراسة والفرضية، ومجتمع وعينة الدراسة ونوع الاداة التي تم استخدمت لجمع البيانات ، لنتقل بعدها الى ابراز اساليب المعالجة الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة و نختتم هذه الدراسة بإجراء لأداء الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

أولاً: تخطيط الدراسة.

1- مشكلة الدراسة:

في ظل الرقمنة القائمة في الوقت الراهن اصبح التحول الرقمي مقصد الشركات العالمية وخاصة، حيث تسعى مؤسسات الاقتصادية (مؤسسة الانابيب) جاهدة الى تطوير أدائها .

ضمن هذا السياق قمنا بإجراء دراسة حالة، تم صياغة الاشكالية الرئيسية فيما يلي :

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في المؤسسات ؟

1- فرضية الدراسة :

الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء الموظفين في مؤسسة ALFA- PIPE غرداية.

وللتعمق أكثر قمنا بتقسيم هذه الفرضية الى أربعة فرضيات فرعية كالآتي:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على أداء الموظفين؛

➤ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيانات على أداء الموظفين؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على أداء الموظفين؛

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العمليات على أداء الموظفين.

اسلوب جمع البيانات الأولية:

1- اسلوب جمع البيانات الأولية :

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الاولية و قد تم تصميم الاستبيان و تقسيمه الى ثلاث أقسام هما :

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية خاصة بالزبائن من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي على مجموعة عبارات تمثل المتغير المستقل التحول الرقمي حيث يتكون من أربعة أبعاد كل بعد فيه أربعة عبارات.

القسم الثالث: يحتوي على مجموعة عبارات تمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء الموظفين و يتكون من عشر عبارات.

الجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة و المسترجعة من الأفراد العينة:

الجدول (2-2): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.

الاستبيانات	العدد	
الاستبيانات الموزعة	50	100%
الاستبيانات المسترجعة	45	90%
الاستبيانات القابلة لتحليل	41	82%

المصدر : من اعداد الطالب.

كما تم اعتماد على مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة ، بحيث تم تقييم الإجابات على الاساس التالي:

الجدول (2-3): مقياس ليكرت

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

المصدر : من اعداد الطالب.

1- اسلوب جمع البيانات

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2010 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج spss 29.0 لتحليل الإحصائي للبيانات في عملية التفريغ كما هو مبين في الشكل (2-3) و التحليل الاحصائي للبيانات والاختبار فرضية الدراسة حيث تمثلت في الاساليب الاحصائية التالية :

- معامل الفاكرومباخ (Crombachs Alpha) من أجل اختبار ثبات اداة الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، معامل التحديد لمعرفة اتجاه الدراسة.

2- ظروف عملية اعداد و تنفيذ الدراسة:

(أ) الصدق و الثبات:

صدق الاتساق هو قياس مدى امكانية أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة اعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة في فترة زمنية محددة، أي الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير.

الصدق الظاهري:

قمنا بإعداد وعرض الاستبانة أولية و على مراحل بحيث تم وضع استبيان و عرضه على الأستاذ المشرف و على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والتجربة مع إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح العبارات من عدمها، ومدى ملاءمتها لطبيعة الدراسة، بعد الحصول على آراء المحكمين وكمرحلة ثانية قمنا بمراجعة الأداة بعد تحكيمها، وإجراء عددا من التعديلات والإضافات التي اقترحها المحكمون، ثم قمنا بإخراجها بصورتها النهائية.

(ب) ثبات الدراسة:

قمنا من خلال برنامج spss 29.0 التأكد من مدى ثبات اداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداء وعدم تناقصنا مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا اعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف .

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbachs Alpha) لقياس الثبات وفي الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم(2-4) :نتائج اختبار ألفا كرومباخ للدراسة.

الاسئلة	Cronbachs Alpha
31	0.836

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل "ألفا كرومباخ" للدراسة هو 0.836 أي بنسبة 83% والنسبة أعلى من 60% مما يعني أنها تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة و هي نسبة جيدة يمكن قبولها لأغراض التحليل مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع اجابات المستقصين منهم و بالتالي امكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و الاختبارات الاحصائية:

المطلب الأول: نتائج الدراسة:

ستتطرق من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين.

قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 50 موظف من مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة والتي يقدر عدد موظفيها الإداريين 70 فردا ، حيث تم توزيع 50 استبانة وتم استرجاع (45) وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب (05) استبانة و تم تحليل 41 استبانة والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة، هذه المعطيات تسمح بتعميم جزئي للنتائج بالنظر إلى ان عينة الدراسة تجاوزت الربع من اجمالي التحليل.

أولا: عرض خصائص عينة الدراسة .

1- البيانات الشخصية:

1-1- الجنس: من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

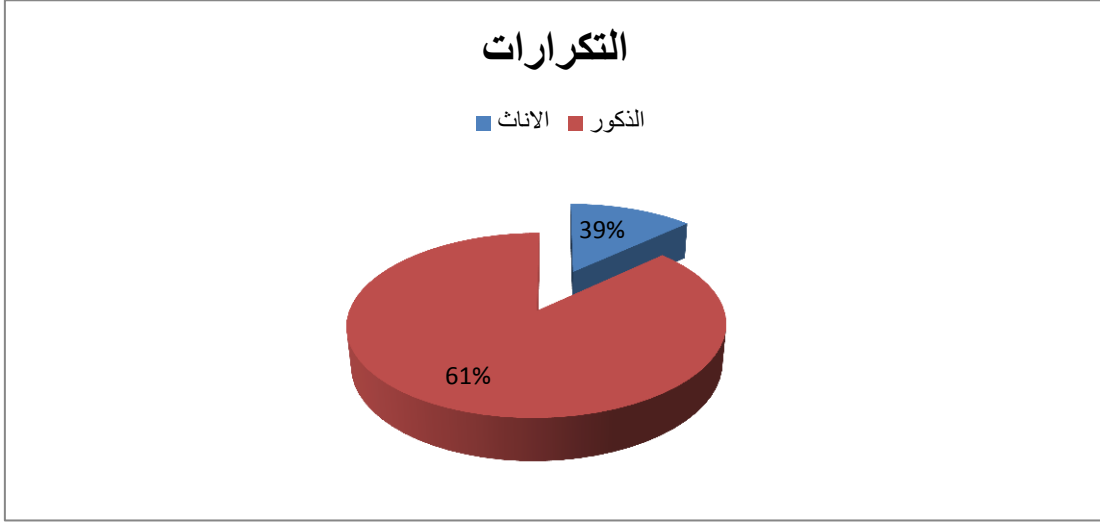
الجدول رقم (2-5): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	25	61.0
		الإناث	16	39.00
		المجموع الكلي	41	100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss 29.0 .

نلاحظ من الجدول السابق أن 61% من أفراد العينة ذكورا، وبالمقابل نجد نسبة الإناث 16%، وقد يرجع هذا التباين في عدد الجنسين نظرا لاستراتيجية المؤسسة في التوظيف لطبيعة العمل إذ يكلف الموظف بأعمال خارج الولاية وقد لا يتلاءم هذا مع جنس الأنثى من جهة وموقع المؤسسة من جهة أخرى.

الشكل رقم (2-2): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel 2010 على ضوء نتائج الاستبيان.

2-1- السن: ومن مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (2-6) التالي:

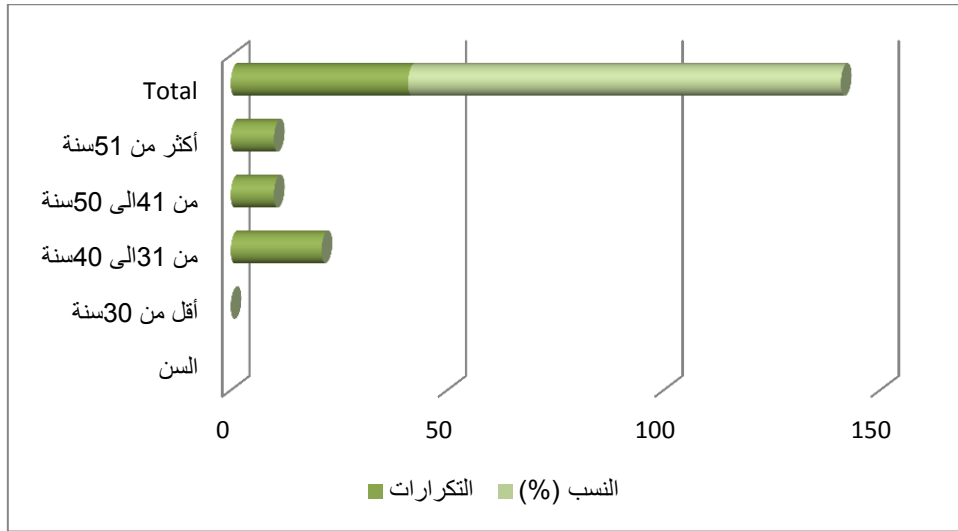
الجدول رقم (2-6) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	السن	أقل من 30 سنة	00	00
		من 31 الى 40 سنة	21	51.2
		من 41 الى 50 سنة	10	24.4
		أكثر من 51 سنة	10	24.4
		المجموع الكلي	41	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 29.0 .

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل رقم (2-5) التالي:

الشكل رقم (2-3): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel 2010 على ضوء نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن ما نسبته (51.2%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين ومن 31 الى 40 سنة وهي الشريحة الأعلى في التحليل، وتليها شريحة الأعمار 41-50 سنة بنسبة ما نسبته (24.4%) ثم الشريحة الأخيرة الأكبر سنا تتمثل في أكثر من 51 ما نسبته (24.4%). وهذا طبعاً فترة الدراسة ربما يتغير على حسب العطل السنوية.

3-1- المستوى التعليمي: ومن مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-6) التالي:

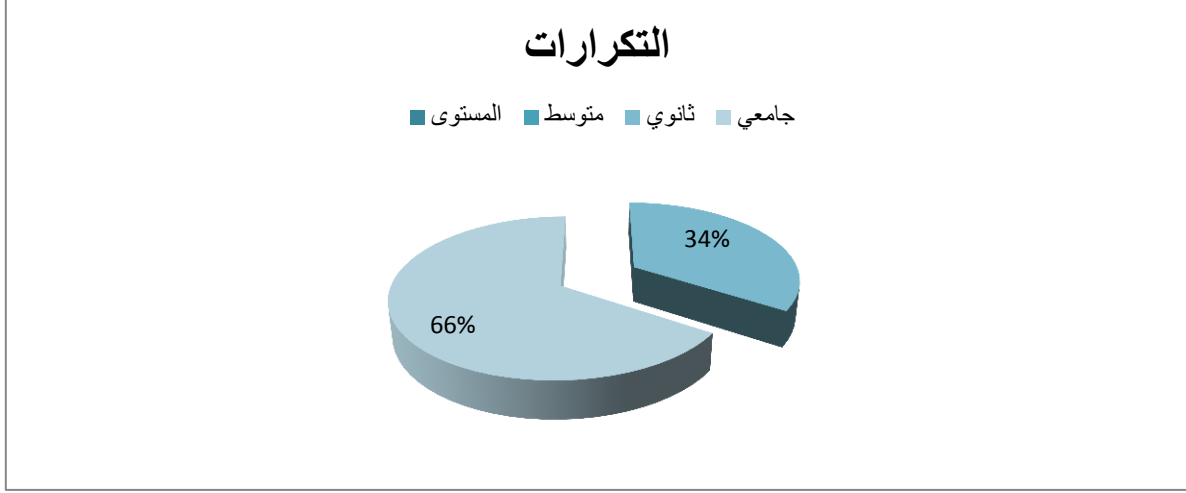
الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	المستوى التعليمي	ثانوي	14	34.1
		جامعي	27	65.9
		دراسات أخرى	00	00
		المجموع الكلي	41	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجول أعلاه في الشكل رقم (2-6) الآتي :

الشكل رقم (2-4): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Excel 2010 على ضوء نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الجامعيين أكبر مستوى استحوذت عليه العينة المدروسة بنسبة (59.9%) وتليها المستوى الثانوي بنسبة (34.1%) أما النسب الباقية فكانت (00%) للدراسات الأخرى و المتوسط وهذا التوزيع توحى بمدى تنوع العينة كما تعطي توزيعاً يتم على إحاطة بالموضوع بجوانب متعددة ومستويات متعددة سواء في الإدارة في المؤسسة أو حتى الجانب التقني على مستوى المصالح التابعة.

1-4-الخبرة المهنية:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

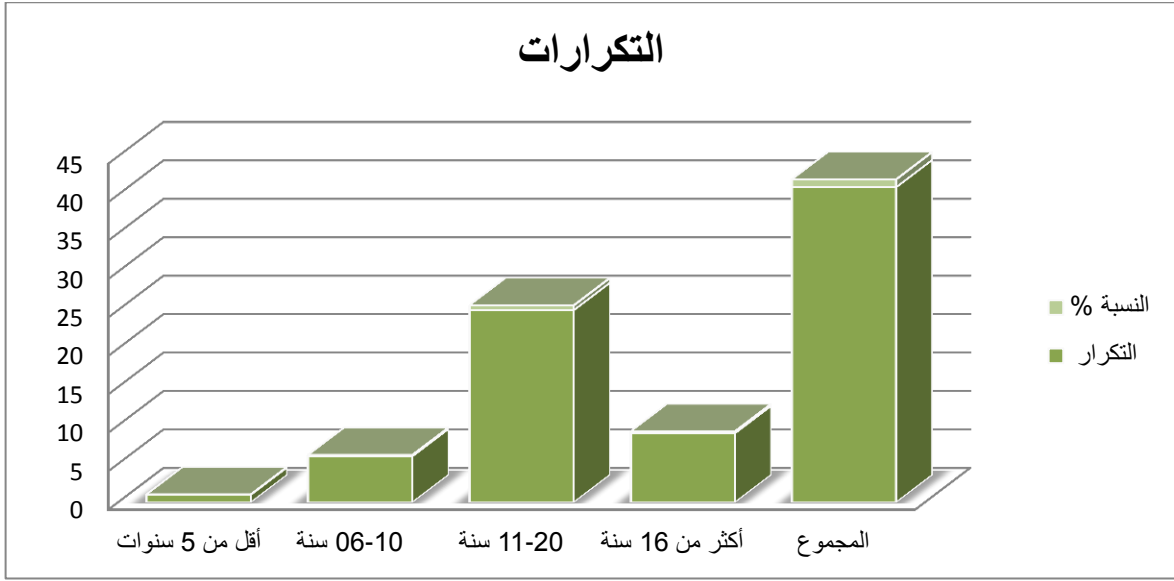
الجدول رقم(2-8): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	1	2.4
		من 6 - 10 سنة	6	14.6
		من 11 إلى 20 سنة	25	61.0
		من 21 سنة فأكثر	9	22.00
المجموع الكلي			41	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 61% لديهم أقدمية من 11 إلى 20 سنة، بينما نجد نسبة الذين لديهم أقدمية أكثر من 21 سنة قدرت ب 22%، في حين نجد نسبة الذين لديهم أقدمية من 06 إلى 10 سنة قدرت ب 14.6%، ونجد أيضا نسبة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات قدرت ب 2.4%، من هنا نجد أن الأفراد الذين لديهم أقدمية من 11-20 سنوات احتلوا الصدارة وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تعمل على تحسين بيئة العمل للموظفين من خلال توفير فرص للتطور المهني، تحسين المهارات الشخصية، رفع الرواتب، الحفاظ على التواصل الفعال.

الشكل رقم (2-5): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel 2010 على ضوء نتائج الاستبيان.

كيفية إيجاد الاتجاه: نلاحظ في المقياس أنه متدرج من غير موافق بشدة (1) الى موافق بشدة (5)، أي طول المقياس 5-1=4 فنقوم بقسمة 4/5 نجد 0.8 و هو طول الفئة كم هو مبين في الجدو التالي:

جدول (2-9): يوضح اتجاه العبارات

	الاتجاه	الفئة
منخفض	غير موافق بشدة	من 1 - 1.79
	غير موافق	1.8 2.59
متوسط	محايد	2.6 3.39
مرتفع	موافق	3.4 4.19
	موافق بشدة	4.20 5.00

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار مدى موافقة عينة الدراسة على محاور الاستبيان ، تم استخراج التكرارات و النسب المئوية لإجابات على عباراته كل على حدا حسب مقياس "ليكاترت الخماسي" المعتمد كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

القسم الاول : حول التحول الرقمي

الجدول رقم (2-10) : اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات.

الابعاد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التقني	1- توفر الإدارة شبكة الأنترنت على كل مصالح الإدارة لإنجاح التحول الرقمي.	2.46	1.02	منخفض
	2- لدى الإدارة العزيمة على تحسين الجانب التقني من معدات و قاعدة بيانات.	2.85	1.31	متوسط
	3- مستوى توفر إدارة المؤسسة على وسائل حديثة كافية لإنجاح التحول الرقمي.	2.61	1.12	متوسط
	4- توفر الإدارة كل الوسائل الاتصال الحديثة لإنجاح التحول الرقمي.	3.49	1.06	مرتفع
	المجموع	2.85	1.13	متوسط
البشري	5- يتم تدريب الموظفين على مختلف التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي.	2.87	1.21	متوسط
	6- لدى الإدارة العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق اهداف التحول الرقمي .	3.46	1.89	مرتفع
	7- تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في ظل التحول الرقمي.	2.90	1.26	متوسط
	8- يوجد في الإدارة موظفين تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.78	1.11	منخفض
	المجموع	3.01	1.37	متوسط
البيانات	9- لدى المؤسسة أجهزة الكافية من الإعلام الآلي.	3.14	1.45	متوسط
	10- مستوى تدفق الانترنت يساعدك على أداء مهامك في وقت وجيز	3.07	1.27	متوسط

مرتفع	2.21	4.41	11- تحتوي إدارة المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بها دقيقة و حديثة.	
مرتفع	1.79	3.78	12- تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة الأداء الوظيفي لك.	
منخفض	1.03	2.58	13- لدي قابلية للاستجابة للتكنولوجيات الحديثة.	
مرتفع	1.55	3.40	المجموع	العمليات
متوسط	1.23	3.37	14- تمنح إدارة المؤسسة وسائل التسيير تحت تصرف أصحاب المصلحة.	
مرتفع	1.24	3.95	15- تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة	
مرتفع	1.03	3.43	16- التحول الرقمي المتاحة في الادارة أدى الى تحسين الأداء	
متوسط	0.96	2.17	17- أقوم بتقييم ذاتي من استفادتي من التكنولوجيا الحديثة	
متوسط	1.11	3.23	المجموع	
متوسط	1.06	3.12	متوسط العبارات	

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS الملحق رقم(0).

من الجدول اعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي للعبارات هو (3.12) والانحراف المعياري (1.06) هذا يعني

أن عبارة القسم الأول تتجه بدرجة كبيرة محايد و موافق و هذا ما يفسر الجدول أعلاه أن التحول الرقمي في طريق الايجابية في المؤسسة محل الدراسة في ظل ظهور الرقمنة في الآونة الأخيرة.

القسم الثاني : حول الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-11): يوضح اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	1.62	3.56	1- ألتزم بأخلاقيات المهنة.
منخفض	0.63	2.48	2- التحول الرقمي يساعدنا في سرعة إنجاز العمل .
منخفض	0.69	1.65	3- أشعر أن التحول الرقمي يدفعني للعمل بشكل أفضل.
متوسط	0.58	2.75	4- لدي القدرة على تكيف مع الحالات الطارئة.
متوسط	0.53	2.90	5- لدي القدرة على تنفيذ مهامى دون اخطاء.
متوسط	0.69	2.75	6- أنا مستعد لتحمل مسؤوليتي الناتجة عن تصرفات خاطئة.
منخفض	0.51	1.70	7- أهتم بتحسين العمليات التي تساهم في تقديم خدمات متفوقة
مرتفع	1.57	3.65	8- امتلك مهارات المهنية و الفنية في أداء واجبي.
متوسط	0.97	3.02	9- يعتمد المشرف عليا في بعض الأعمال.
مرتفع	1.22	3.46	10- يستشروني زملائي في بعض الأعمال.
متوسط	0.90	2.79	متوسط العبارات

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS الملحق رقم().

وفقا ما جاء به في الجدول اعلاه أن افراد العينة المستقصات في القسم الثاني يميلون إلى محايد حيث أن المتوسط الحسابي تقدر نسبته (2.79) و الانحراف المعياري بـ (0.90) وهذا ما يفسر ان الافراد العينة يرون نتائج الأداء الوظيفي من منظور ايجابي مع التحول الرقمي رغم محدوديته في المؤسسة قيد الدراسة. نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التقني والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (2-12): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط التقني والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: التقني		المتغير
0.336**	معامل بيرسون	المتغير التابع: الأداء الوظيفي.
0.056	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين التقني والأداء الوظيفي، حيث ظهرت العلاقة متوسطة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.336) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.056) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، غير مقبولة عند 5% وهي مقبولة عند مستوى المعنوية 10%. (significance level) أي ان الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرات (عدم وجود فروق بين المحاور) تكون مقبولة عندها، وتم استدلال عند هذا المستوى نظرا لعدم امكانية رفع عينة الدراسة (البيانات) إلى أكثر من المعتمدة نظرا لمحدوديتها وارتفاع نسبة الخطأ عندها. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التقني لدى المؤسسة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقني لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-13): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط البشري والأداء الوظيفي.

المتغير	المتغير المستقل: البشري
المتغير التابع: الأداء الوظيفي.	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين العامل البشري والأداء الوظيفي، حيث ظهرت العلاقة متوسطة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.354) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.054) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، غير مقبولة عند 5% وهي مقبولة عند مستوى المعنوية 10%. (significance level) أي ان الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرات (عدم وجود فروق بين المحاور) تكون مقبولة عندها، وتم استدلال عند هذا المستوى نظرا لعدم امكانية رفع عينة الدراسة (البيانات) إلى أكثر من المعتمدة نظرا لمحدوديتها وارتفاع نسبة الخطأ عندها. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى البشري لدى المؤسسة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العامل البشري لدى المؤسسة الوطنية للأنايبب بغرداية في تعزيز الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-14): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط البيانات والأداء الوظيفي.

المتغير	المتغير المستقل: البيانات
المتغير التابع: الأداء الوظيفي.	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الاستشراف والأداء المتميز، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.462) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، غير مقبولة عند 5% وهي مقبولة عند مستوى المعنوية 10%. (significance level) اي ان الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرات (عدم وجود فروق بين المحاور) تكون مقبولة عندها، وتم استدلال عند هذا المستوى نظرا لعدم امكانية رفع عينة الدراسة (البيانات) إلى أكثر من المعتمدة نظرا لمحدوديتها وارتفاع نسبة الخطأ عندها. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى البيانات لدى المؤسسة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البيانات لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-15): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط العمليات والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: العمليات		المتغير
0.309**	معامل بيرسون	المتغير التابع: الأداء الوظيفي.
0.058	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الاستشراف والأداء المتميز، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.309) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.058) وهي مقبولة عند مستوى الدلالة (0.10)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على ضعف علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة (0.05)، وقبولها عند ذات دلالة معنوية (0.10) بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى العمليات لدى المؤسسة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العمليات لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-16): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: التحول الرقمي		المتغير
0.406**	معامل بيرسون	المتغير التابع: الأداء الوظيفي.
0.044	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.406) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التحول الرقمي لدى المؤسسة والأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء الوظيفي."

الجدول رقم (2-17): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أبعاد التحول الرقمي	B1	B ₀ (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	-	1.564	-	0.644	-	-	2.430	0.020
التقني	0.651	0.350	0.156	0.350	0.112	0.336	6.744	0.010
البشري	0.530	0.315	0.235	0.762	0.125	0.354	6.878	0.012
البيانات	0.320	0.238	0.222	0.315	0.214	0.462	6.760	0.016

0.011	7.374	0.309	0.095	0.238	0.193	0.176	0.220	العمليات
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الأبعاد (التقني، البشري، البيانات، العمليات) وبين الأداء الوظيفي، فبلغت معاملات الارتباط (0.336؛0.354؛0.462؛0.309) إلى التوالي عند مستوى دلالة 0.05، أما معامل التحديد (التفسير) R^2 فقد بلغ (0.112؛0.125؛0.214؛0.095)، على التوالي أي أن بعد التقني يفسر ما نسبته (33%)، وبعد البشري يفسر ما نسبته (35%)، وبعد البيانات يفسر ما نسبته (46%)، وبعد الدافعية يفسر ما نسبته (30%)، كما أنها ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

وبالتالي فإن التحول الرقمي بأبعاده الأربعة يؤثر في الأداء الوظيفي.

• البعد الأول : البعد التقني .

$$Y = 0.350 + 0.651x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي .

X: تمثل بعد التقني .

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث أنه إذا تغير البعد الأول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 0.65 وحدة وهي نسبة تأثير جيد، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه؛ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقني في تعزيز الأداء الوظيفي .

● البعد الثاني: البعد البشري.

$$\underline{Y = 0.315 + 0.530x.}$$

Y: تمثل الأداء الوظيفي.

X: تمثل بعد البشري.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث أنه إذا تغير البعد الثاني بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 0.53 وحدة وهي نسبة تأثير عالية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن؛ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفكير النظم في تعزيز الأداء الوظيفي.

● البعد الثالث: البعد البيانات.

$$\underline{Y = 0.238 + 0.320x.}$$

Y : تمثل الأداء المتميز.

X : تمثل بعدا لرؤية البيانات.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير حسن، حيث أنه إذا تغير البعد الثالث بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 0.320 وحدة وهي نسبة تأثير متوسطة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه؛ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى البيانات في تعزيز الأداء الوظيفي

● البعد الرابع: البعد العمليات.

$$\underline{Y = 0.176 + 0.220x.}$$

Y : تمثل الأداء المتميز.

X : تمثل بعد العمليات.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير ممتاز، حيث أنه إذا تغير البعد الرابع بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 0.220 وحدة ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه؛ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى العمليات في تعزيز الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-18):

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية Coefficients standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.010	3.784		3.426	12.966	الثابت (Constante)
0.012	1.068	0.198	0.233	0.249	المتغير المستقل التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 12.966 و الذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig(0.010) وهي مقبول لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي:

$$Y=a+bX$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y= 12.966+ 0.249 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التحول الرقمي و Y يمثل المتغير التابع الأداء الوظيفي.

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التحول الرقمي ولو بقيمة 1 ستزيد تحسين أداء مؤسسة الأنابيب

ALFAPIPE بقيمة 0.249.

وهذا ما يؤكد فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية التحول الرقمي في الأداء الوظيفي.

- الفرضية الرئيسية:

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية تمحورت حول مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الموظفين عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لا بد من اختبار الفرضية سابقة الذكر و اثبات صحتها.

اختبار الفرضية:

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل معامل الارتباط وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-19): يوضح اختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة Sig*	معامل B الانحدار	معامل التحديد R ²	الارتباط R	البيان
0.012	0, 249	0.133	0.365	أثر التحول الرقمي على الأداء الموظفين

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS الملحق رقم(11).

يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي يقدر بـ 0.365 أي بنسبة 36% أي هناك تأثير طردي ايجابي ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$) إذ بلغ معامل الارتباط 13% أي أن التغيرات الحاصلة في الأداء بالمؤسسة محل الدراسة ستكون من تأثير التحول الرقمي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أفراد العينة التي تم اختيارها في مؤسسة الأنايبب - غرداية (مجموعة من موظفين)، والتي اعطينا فيها في البداية نبداً حول المؤسسة و أهم أهدافها و بعد الدراسة النظرية لمختلف جوانب التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء الموظفين، قمنا من خلال التربص دراسة كعينة و كل هذا من اجل معرفة آراء العينة المدروسة .

كانت النتائج متطابقة نوعاً ما مع ما جاء في جانب النظري، عن طريق التطبيق **spss** توصلنا الى وجود أثر ايجابي للتحول الرقمي على أداء الموظفين بمؤسسة الأنايبب ويمكن تحليل أيضا ان الادارة يمكن أن تقوم بتحديث مصالحها من خلال التحول الرقمي بما فيه المتطلبات التقنية و حتى البشرية التي تعد امر مهم في تطوير و تعزيز الأداء الوظيفي .

الخاتمة

الختامة:

هدفت دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الموظفين و ذلك خلال شهر ماي 2024، حيث خلصت إلى أن التحول الرقمي من أهم الآليات التي يتم الاعتماد عليها في تسيير المؤسسات على اختلاف تنوعها سواء كان بطريقة مباشرة او غير مباشرة لتحقيق اهدافها من خلال تطبيقها.

حيث أثبت التحول الرقمي نجاعته في تحسين الأداء الموظفين التي تطبقها و هو ما دفع بالمؤسسات الأخرى الى تبنيها بطريقة كاملة أو تدريجيا من خلال توفير المناخ و الثقافة و الوسائل اللازمة لضمان نجاحها والاستفادة من ايجابياتها خصوصا على مدى الطويل، كما كان من أهم النتائج المستوفات من الدراسة ما يلي:

النتائج :

من خلال عرضنا للبحث توصلنا للنتائج التالية:

- ✓ يقوم التحول الرقمي على مجموعة من المبادئ و الأبعاد.
- ✓ يعد تطبيق التحول الرقمي أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم و موحد حيث يساعد في تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ تحسن في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ يعتبر التحول الرقمي أهم آليات لتنظيم أداء المؤسسة.
- ✓ توجد اختلافات بعض الآراء لمقترحات الموظفين من الاستبيان.

التوصيات:

- ✓ الاهتمام بموظفي مؤسسة الوطنية للأنايب من خلال إجراء دورات تدريبية حول التحول الرقمي من أجل تحسين مردودية الوطنية للأنايب.
- ✓ العمل توفير المناخ الملائم للتحول الرقمي من خلال تطبيقها تدريجيا.
- ✓ الدعوة إلى عقد ندوات ولقاءات بين الموظفين و المكونين تابعين للمؤسسة.
- ✓ العمل على بذل المزيد من الجهود و متابعة المستجدات المتعلقة بتطبيق التحول الرقمي بهدف الوعي و مواكبة المعلوماتية.

✓ ضرورة تضافر الجهود للمؤسسة و الجهات المعنية لتنمية و رفع مستوى أداء ا مؤسسة الوطنية للأنايب
لحسين الجودة الخدمة.

✓ اقامة ندوات و ايام دراسية متعلقة بفهوم التحول الرقمي و الرقمنة.

أفاق الدراسة:

تهدف آفاق الدراسة لدراسة أبعاد التحول الرقمي كل بعد على حدى، مع اطلاع على جميع أدوار التسيير

النفقات المؤسسة بالإضافة الى الواقع الجزائري من ناحية سيرورة الى التحول الرقمي الذي اصبح مفروض في ظل

تسارع الدول العالم لذلك.

قائمة المراجع

أولاً: الاطروحات و المذكرات:

أ- الكتب :

1- الكاتب مساعد علي المطيري، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء، مصر ، سنة 2022، الجزء الأول.

ب- الاطروحات:

1- كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، 1436هـ- 2015.

2- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، اطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

3- بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال بمؤسسة سونلغاز عنابة، اطروحة ماجستير قسم علم النفس و العلوم التربوية و الرطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008/2009.

4- الطالب نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال دراسة حالة ميدانية بجامعة زيان عاشور-الجلفة-، اطروحة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات و المانجمنت، جامعة الجزائر -2- ابو القاسم سعد الله، 2016/2017.

ج - المذكرات:

1- قسوم رياض، مويسي وليد، مذكرة ماستر مساهمة التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية 2022/2023.

2- طالبتان بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر-بوعاتي محمود-مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1945-قلمة.

3- طالبة بالعربي جمعة ،تمكين العاملين و أثره على الأداء الوظيفي ،مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية ،جامعة غرداية، 2016/2015.

ثانيا: المجالات:

- 1- قرظ ناصر ، لعشب سهام ، التحول الرقمي أثره على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد و البيئة، المجلد 06/العدد:01(ابريل 2023).
- 2- هاجر خلف الله ، خالد بن جلول ،مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 07/العدد:02(2023).
- 3- خيرة شاوشي ، و زهرة خلوف ،التحول الرقمي في الجزائر ،مجلة المحاسبة ، التدقيق و المالية، المجلد 05/العدد01-2023.
- 4- بوعتلي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية و تصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة2022،مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية،المجلد07/العدد:02(2023).
- 5- مني محمد السيد الحرون، د. على علي عطوة بركات، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية بنها، العدد120اكتوبر ج(5)2019.

أ- المؤتمرات:

- 1- حاتم عثمان محمد خير " نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان-"المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة08-09مارس 2005، الجزائر.
- 2- عبد المليك مزهودة، المقارنة استراتيجية للأداء مفهومها و قياسها، المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة08-09مارس 2005، الجزائر.

مواقع إنترنت:

<https://ae.linkedin.com/pulse/-moosa-amsabh-t4vmf> اليوم 2024/04/28، الساعة:
18:52

الملاحق



ملحق رقم (01)

استمارة استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة....

تحية طيبة و بعد؛

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الوطنية للأنايب بوحدة غرداية. لذا نضع بين أيديكم هذه الأسئلة راجين من سيادتكم المساهمة في الإجابة عنها، وذلك بمنحنا البعض من وقتكم علما أنه لا يتطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم الشخصية، وأن هذه المعلومات سوف تعالج بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

❖ المحور الأول: بيانات شخصية.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

	الجنس	
	أنثى	ذكر
العمر	من 31 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	51 سنة فأكثر
الخبرة	06 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات
	من 11 إلى أقل من 20 سنة	21 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	ثانوي	متوسط
	جامعي	دراسات أخرى

❖ المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالتحول الرقمي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الأول: التقني					
					01- توفر الإدارة كل الوسائل الاتصال الحديثة لإنجاح التحول الرقمي.
					02- لدى الإدارة العزيمة على تحسين الجانب التقني من معدات و قاعدة بيانات.
					03- مستوى توفر إدارة الأنابيب ALFA PAPE العمومية على وسائل حديثة كافية لإنجاح التحول الرقمي.
					04- توفر الإدارة شبكة الأنترنت على كل مصالح الإدارة لإنجاح التحول الرقمي.
البعد الثاني: البشري					
					05- يتم تدريب الموظفين على مختلف التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي.
					06- لدى الإدارة العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق اهداف التحول الرقمي .
					07- تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في ظل التحول الرقمي.
					08- يوجد في الإدارة موظفين تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
البعد الثالث: البيانات					
					09- لدى المؤسسة أجهزة الكافية من الإعلام الآلي.
					10- مستوى تدفق الانترنت يساعدك على أداء مهامك في وقت وجيز
					11- تحتوي الإدارة الأنابيب ALFA PAPE العمومية على قاعدة بيانات خاصة بما دقيقة و حديثة.
					12- تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة الأداء الوظيفي لك.
					13- لدي قابلية للاستجابة للتكنولوجيات الحديثة.
البعد الرابع: العمليات					
					14- تمنح إدارة الأنابيب ALFA PAPE العمومية وسائل التسيير تحت تصرف أصحاب المصلحة.

					15- تقوم إدارة الأنابيب ALFA PAPE العمومية بتحديد الصلاحيات و المسؤوليات بدقة
					16- التحول الرقمي المتاحة في الادارة أدى الى تحسين الأداء
					17- أقوم بتقييم ذاتي من استفادتي من التكنولوجيا الحديثة

❖ المحور الثالث العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					18- ألتزم بأخلاقيات المهنة.
					19- التحول الرقمي يساعدنا في سرعة إنجاز العمل .
					20- أشعر أن التحول الرقمي يدفعني للعمل بشكل أفضل.
					21- لدي القدرة على تكيف مع الحالات الطارئة.
					22- لدي القدرة على تنفيذ مهامى دون اخطاء.
					23- أنا مستعد لتحمل مسؤوليتي الناتجة عن تصرفات خاطئة.
					24- أهتم بتحسين العمليات التي تساهم في تقديم خدمات متفوقة
					25- امتلك مهارات المهنية و الفنية في أداء واجبي.
					26- يعتمد المشرف عليا في بعض الأعمال.
					27- يستشرونى زملائي في بعض بالأعمال.

و في الاخير شكراً على تعاونكم معنا.

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
01	د. عباس بوهريرة	استاذ محاضر	جامعة غرداية
02	مرسلي نزيهة	استاذ محاضر	جامعة غرداية
03	ليلي اولاد ابراهيم	استاذ محاضر	جامعة غرداية

الملحق رقم (03): معامل ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	31

الملحق رقم (04): البيانات الشخصية:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	61,0	61,0	61,0
	أنثى	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	40 الى 30 من	21	51,2	51,2	51,2
	ما فوق الى 51 من	10	24,4	24,4	75,6
	ما فوق الى 51 من	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	1	2,4	2,4	2,4
	سنوات 10 الى 6 من	6	14,6	14,6	17,1
	سنة 20 الى 11 من	25	61,0	61,0	78,0
	فأكثر سنة 21 من	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	14	34,1	34,1	34,1
	جامعي	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الملحق (05):

توفر الإدارة كل الوسائل الاتصال الحديثة لإنجاح التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	14,6	14,6	14,6
	موافق غير	20	48,8	48,8	63,4
	محايد	5	12,2	12,2	75,6
	موافق	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

لدى الإدارة العزيمة على تحسين الجانب التقني من معدات و قاعدة بيانات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	22,0	22,0	22,0
	موافق غير	30	73,2	73,2	95,1
	محايد	1	2,4	2,4	97,6
	موافق	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

3مستوى توفر إدارة الأنابيب ALFA PAPE العمومية على وسائل حديثة كافية لإنجاح التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	12,2	12,2	12,2
	موافق غير	19	46,3	46,3	58,5
	محايد	5	12,2	12,2	70,7
	موافق	11	26,8	26,8	97,6
	بشدة موافق	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

توفر الإدارة شبكة الأنترنت على كل مصالح الإدارة لإنجاح التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	17,1	17,1	17,1
	موافق غير	3	7,3	7,3	24,4
	محايد	1	2,4	2,4	26,8

موافق	23	56,1	56,1	82,9
بشدة موافق	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يتم تدريب الموظفين على مختلف التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	8	19,5	19,5
	موافق غير	9	22,0	41,5
	محايد	6	14,6	56,1
	موافق	16	39,0	95,1
	بشدة موافق	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

لدى الإدارة العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق اهداف التحول الرقمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	14,6	14,6
	موافق غير	22	53,7	68,3
	محايد	4	9,8	78,0
	موافق	6	14,6	92,7
	بشدة موافق	3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في ظل التحول الرقمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	17,1	17,1
	موافق غير	9	22,0	39,0
	محايد	10	24,4	63,4
	موافق	11	26,8	90,2
	بشدة موافق	4	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يوجد في الإدارة موظفين تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	13	31,7	31,7	31,7
	موافق غير	25	61,0	61,0	92,7
	محايد	2	4,9	4,9	97,6
	موافق	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

لدى المؤسسة أجهزة الكافية من الإعلام الآلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	14,6	14,6	14,6
	موافق غير	9	22,0	22,0	36,6
	محايد	2	4,9	4,9	41,5
	موافق	21	51,2	51,2	92,7
	بشدة موافق	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الملحق رقم(06) اختبار بيرسون البعد الأول

Corrélations

		الوظيفي_الاداء	التقني
الوظيفي_الاداء	Corrélation de Pearson	1	,336
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	41	41
التقني	Corrélation de Pearson	,336	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	41	41

الملحق رقم(07) اختبار بيرسون البعد الثاني

Corrélations

		الوظيفي_الاداء	البشري
الوظيفي_الاداء	Corrélation de Pearson	1	,354
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	41	41
البشري	Corrélation de Pearson	,354	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	41	41

الملحق رقم(08) اختبار بيرسون بين التحول الرقمي و الأداء الوظيفي

Corrélations

		الرقمي_التحول	الوظيفي_الاداء
الرقمي_التحول	Corrélation de Pearson	1	,406
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	41	41
الوظيفي_الاداء	Corrélation de Pearson	,406	1
	Sig. (bilatérale)	,044	
	N	41	41

الملحق رقم (09) اختبار بيرسون

		Corrélations					
		الوظيفي_الاداء	التقني	البشري	البيانات	العمليات	الرقمي_التحول
Corrélation de Pearson	الوظيفي_الاداء	1,000	,336	,354	,462	,309	,406
	التقني	,336	1,000	,530	,193	,359	,719
	البشري	,354	,530	1,000	,454	,201	,776
	البيانات	,462	,193	,454	1,000	,264	,676
	العمليات	,309	,359	,201	,264	1,000	,656
	الرقمي_التحول	,406	,719	,776	,676	,656	1,000
Sig. (unilatéral)	الوظيفي_الاداء	.	,056	,054	,002	,058	,044
	التقني	,056	.	,000	,113	,011	,000
	البشري	,054	,000	.	,001	,104	,000
	البيانات	,002	,113	,001	.	,048	,000
	العمليات	,058	,011	,104	,048	.	,000
	الرقمي_التحول	,044	,000	,000	,000	,000	.
N	الوظيفي_الاداء	41	41	41	41	41	41
	التقني	41	41	41	41	41	41
	البشري	41	41	41	41	41	41
	البيانات	41	41	41	41	41	41
	العمليات	41	41	41	41	41	41
	الرقمي_التحول	41	41	41	41	41	41

الملحق رقم (10) يوضح اختبار انوفا

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,578	1	,578	1,917	.012
	Résidu	11,758	39	,301		
	Total	12,336	40			
a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء						
b. Prédicteurs : (Constante), الرقمي_التحول						

الملحق رقم (11): الانحدار الخطي البسيط بين متغير التحول الرقمي والأداء الوظيفي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,365.	,133	,249	0,012

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقمي_التحول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	12,966	3,426		3,784	,010			
	_التحول الرقمي	,249	,233	,198	1,068	,012	,216	,216	,216

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء