جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي

– دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

- فراح منال
- العشاب بشرى

تحت اشراف الأستاذة:

د. مسعودي إشراق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ليلى بن زرقة	أستاذ تعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
إشراق مسعودي	أستاذ محاضر"ب"	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
آسيا سايج	أستاذ محاضر"ب"	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي

– دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

- فراح منال
- العشاب بشرى

تحت اشراف الأستاذة:

د. مسعودي إشراق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ليلى بن زرقة	أستاذ تعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
إشراق مسعودي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
آسيا سايج	أستاذ محاضر "ب"	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر وعرفان

قـــال الله تعـــالى: "لَئِن شَكَرتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ "

الحمد والشكر والثناء لله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه.

وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم:

"مَنْ لا يَشْكُرِ النَّاسَ لا يَشْكُرِ اللهَ"

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل ليسعنا إتمام إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة : **"مسعودي إشراق "** لقبولها الاشراف علينا وعلى توجيهاتها السديدة، وملاحظاتها القيمة ، ونصائحها الدقيقة حرصا منها على إنجاز هذا البحث وتقديمه بالصورة المطلوبة .

كما أتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم المذكرة وعناء قراءتها وتصويبها .

كما أتقدم بالشكر عظيم والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية وذلك لما بذلوه .

كما أشكر جميع عمال وايطارات مؤسسة نفطال على استقبالهم وتعاونهم معنا وعلى المعلومات المقدمة لنا من طرفهم جزاهم الله خيرا.

وفي الأخير أشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد ونسأل الله عزوجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

2026

إهداء

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمدالله الذي بنعمته تتم الصالحات ،وبفضله تتحقق الأمنيات وبعونه تصل الخطى الى غايتها، فله الحمد أولا واخرا.

من قال " أنا لها نالها" لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الطريق محفوفا بالتسهيلات، لكنني فعلتها فالحمدالله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وبركته .

إلى من قال الله تعالى فيـــــــهما:

(قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى السند والعزوة، إلى من لم يبخل يوما بجهد أو دعاء، إلى الرجل الذي أستند عليه كالجبل ولا يميل داعمي الأول في مسيرتي وسندي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي من زرع في الطموح وحصدت اليوم بفضله.

" والدي الغالي"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي أضاءت لي ليالي الظلمات، سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي

"والدتي الغالية"

إلى من كانت مصدر الحنان والدفء ، وأحطتني بدعواتك الصادقة في كل خطوة من حياتي

"جدتي الغالية"

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها لخيرة أيامي وصفوتها، وأيقنت أني حظيت بخير أخوة ورفاق والسند .

"يوسف ، رفيف "

إلى كل أقربائي وأصدقائي وأساتذتي ، وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

منال

إهداء

إلى الشمعة التي أنارت دربي ، إلى مصدر العطاء وبلسم الشفاء إلى من حملتني وهنا عن وهن، إلى قرة عيني" أمي " الغالية حفظها الله وأطال في عمرها، إلى منبع فخري واعتزازي وقدوتي في الحياة أبي حفظه الله وأطال في عمره

وإلى إخوتي وأبناء أخي، إسلام، فراس، أشرف، ياسمين، أشواق

حفظهم الله وأطال في عمرهم

وإلى كل أقاربي "أعمامي وأخوالي" وأخص بالذكر جدي وجدتي أطال الله في عمرهم وجعلها في طاعته

وإلى كل من جمعتني بهم حروف الصداقة، منال، حنان، صورية، فاطمة الزهراء، خولة ...الخ .

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

بشرى

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة نفطال بالمدية، من خلال الاجابة عن اشكالية المتمثلة في الى اي مدي يساهم التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 47 عاملا، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS.

توصلت الدراسة غلى مجموعة من النتائج ابرزها: وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين، واعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على الوسائل والتطبيقات الرقمية في انجاز الاعمال، مع اهتمام نسبي بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا، اضافة الى تبني المؤسسة للتحول الرقمي في مختلف أنشطتها وعملياتها الادارية.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من اهمها: تعزيز برامج التدريب والتكوين الرقمي، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتشجيع العاملين على تبني ثقافة التحول الرقمي بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرقمنة، الأداء الوظيفي، مؤسسة نفطال، فرع المدية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of digital transformation in improving the job performance of employees at the Naftal Foundation in Medea, by answering the problem of to what extent digital transformation contributes to improving job performance. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted, and the questionnaire was used as a tool to collect data from a random sample of 47 workers. The data was also analyzed using a program IBM SPSS.

The study reached a set of results, the most prominent of which are: the presence of a high level of job performance among employees, and the organization's heavy reliance on digital means and applications in completing work, with a relative interest in training employees to use technology, in addition to the organization's adoption of digital transformation in its various activities and administrative operations.

In light of these results, the study presented a set of recommendations, the most important of which are: strengthening digital training and education programs, developing digital infrastructure, and encouraging employees to adopt a culture of digital transformation in a way that contributes to improving job performance.

Keywords: digital transformation, digitization, job performance, Naftal Foundation, Medea branch.

Résumé:

Cette étude visait à identifier le rôle de la transformation numérique dans l'amélioration des performances professionnelles des employés de la Fondation Naftal à Médéa, en répondant à la question de savoir dans quelle mesure la transformation numérique contribue à améliorer les performances professionnelles. Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche analytique descriptive a été adoptée, et le questionnaire a été utilisé comme un outil pour recueillir des données à partir d'un échantillon aléatoire de 47 travailleurs. Les données ont également été analysées à l'aide d'un programme IBM SPSS.

L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont les plus importants sont : la présence d'un niveau élevé de performance au travail parmi les employés, et le recours massif de l'organisation aux moyens et applications numériques pour accomplir le travail, avec un intérêt relatif dans la formation des employés à l'utilisation de la technologie, en plus de l'adoption par l'organisation de la transformation numérique dans ses diverses activités et opérations administratives.

À la lumière de ces résultats, l'étude a présenté un ensemble de recommandations, dont les plus importantes sont : le renforcement des programmes de formation et d'éducation numériques, le développement de l'infrastructure numérique, et encourager les employés à adopter une culture de transformation numérique d'une manière qui contribue à améliorer la performance au travail.

Mots-clés : transformation numérique, numérisation, performance au travail, Naftal Foundation, succursale Médéa

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان:

الإهداء :

مستخلص :

فهرس المحتويات :..... III- I

قائمة الجداول والأشكال:..... V- IV

قائمة الملاحق:..... VI

مقدمة:..... **أ-ز**

الفصل الأول: الاطار النظري للتحول الرقمي..... 01

تمهيد : 02

المبحث الأول: الأسس النظرية والمفاهيم العامة للتحول الرقمي..... 03

المطلب الأول: مدخل للتحول الرقمي..... 03

المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي، الأهداف والأهمية..... 09

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي..... 13

المبحث الثاني: التحول الرقمي: دوافع، خطوات ومتطلبات..... 16

المطلب الأول: دوافع التحول الرقمي..... 16

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي..... 19

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي..... 20

المبحث الثالث: التحول الرقمي: أدوات، استراتيجيات ومعوقات..... 23

المطلب الأول: وسائل وأدوات التحول الرقمي..... 23

المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي..... 26

المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي..... 27

خلاصة:..... 28

فهرس المحتويات:

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحول الرقمي.....30

تمهيد:.....31

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي.....32

المطلب 1: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.....32

المطلب 2: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي.....34

المطلب 3: أنواع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....37

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي: التقييم وعلاقته بالتحول الرقمي.....42

المطلب 1: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.....42

المطلب 2:خطوات تقييم الأداء الوظيفي والطرق المتبعة في ذلك.....44

المطلب 3: شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي وأسباب فشله.....58

المطلب 4: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي..... 60

خلاصة: 62

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال بالمدية 63

تمهيد: 64

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.....65

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال.....65

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 68

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة..... 73

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية..... 76

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة وعينتها.....76

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة..... 78

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة..... 80

فهرس المحتويات:

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....89

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.....89

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....95

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....106

خلاصة:..... 115

الخاتمة :..... 117

المراجع :.....122

الملاحق:.....134

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	تقنيات التحول الرقمي	21
1-2	عناصر الأداء الوظيفي	35
2-2	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	46
3-2	طريقة التوزيع الاجباري	50
4-2	طريقة تقدير القياس المدرج	51
5-2	طريقة قوائم المراجعة	53
1-3	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	91
2-3	تمثيل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	93
3-3	التمثيل البياني لسنوات الخبرة للمجتمع الاحصائي المدروس	94
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب الوظيفة	95

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين التحول الرقمي، الرقمنة والأتمتة	08
1-2	طريقة المقارنات الزوجية	48
1-3	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	78
2-3	سلم ليكرت الخماسي	80
3-3	المتوسط الحسابي المرجح	81
4-3	قائمة الأساتذة المحكمين	83
5-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد البنية التحتية	84
6-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة	85
7-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية	86
8-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية	87
9-3	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي	88
10-3	اختبار صدق الاتساق البنائي لأبعاد محور التحول الرقمي	89
11-3	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	90
12-3	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	91
13-3	تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	92
14-3	تكرارات أفراد العينة حسب الخبرة	93
15-3	تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة	95
16-3	التحليل الوصفي لبعد البنية التحتية الرقمية	96
17-3	التحليل الوصفي لبعد استخدام التكنولوجيا الحديثة	98
18-3	التحليل الوصفي لبعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية	100
19-3	التحليل الوصفي لبعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية	101
20-3	التحليل الوصفي للأبعاد الأربعة للمتغير المستقل "التحول الرقمي"	103
21-3	التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي	105

قائمة الجداول:

22-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.	**108**
23-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط للبنية التحتية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.	**109**
24-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.	**111**
25-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.	**113**
26-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.	**114**

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	136
02	ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)	140
03	نتائج الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	140
04	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	146
05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لايجابات عينة الدراسة للمحورين الأول والثاني (التحول الرقمي والأداء الوظيفي)	147
06	نتائج تحليل الانحدار الخطي	149
07	قائمة الأساتذة المحكمين	152
08	طلب الترخيص باجراء دراسة حالة بمؤسسة نفطال	153


مـــــقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الامر الذي ادى الى احداث تغييرات جوهرية في مختلف المجالات الاقتصادية والادارية. وقد ساهمت هذه التطورات في احداث تغييرات في اساليب العمل والادارة ، كما دفعت المنظمات إلى اعادة النظر في اساليبها التقليدية من أجل التكيف مع متطلبات البيئة الحديثة ومواكبة التغيرات المتلاحقة.

وفي ظل هذه التحولات، أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وسرعة تدفق المعلومات، مما فرض عليها البحث عن حلول وأساليب اكثر كفاءة ومرونة تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق اهدافها. وأمام هذه التحديات، برزت الحاجة إلى تبني التقنيات الرقمية والاستفادة من الامكانيات التي توفرها في مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية.

وفي هذا الاطار برز دور التحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها من اجل رفع كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية. كما يعد الاداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة وفعالية مواردها البشرية. وانطلاقا من اهمية التحول الرقمي والاداء الوظيفي، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.

1. اشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، يمكن صياغة الاشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة نفطال بولاية المدية؟

2. الأسئلة الفرعية:

- ما دور البنية التحتية الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال؟
- ما دور استخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال؟
- ما دور الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال؟
- ما دور رضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال؟

3.فرضيات الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

- **الفرضية الرئيسية:**

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضيات الفرعية:**
  - **الفرضية الأولى:**

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الثانية:**

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الثالثة:**

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الرابعة:**

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

4. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التحول الرقمي الذي اصبح من التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لمواكبة التطورات التكنولوجية ورفع كفاءة العمل ويمكن ايجاز اهمية هذه الدراسة في مايلي:

- المساهمة في اثراء الادبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والاداء الوظيفي وتوفير مرجع يمكن الاستفادة منه في الدراسات والأبحاث المستقبلية؛
- التعرف على مختلف الوسائل والتقنيات المعتمدة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال؛
- تسليط الضوء على علاقة التحول الرقمي بالأداء الوظيفي، وابراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؛
- تكمن أهمية الدراسة من سعيها في تقديم النتائج ميدانية وتوصيات علمية يمكن الاستفادة منها في دعم التحول الرقمي والارتقاء بالأداء الوظيفي داخل مؤسسة نفطال.

5. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال، كما يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع التحول الرقمي في مؤسسة نفطال؛
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال؛
- معرفة مدى مساهمة التقنيات الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة نفطال؛
- التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي؛
- تقديم بعض توصيات ومقترحات التي تساهم في تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.

6. مبررات اختيار الموضوع:

- تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في المؤسسات؛
- المساهمة في اثراء الرصيد المعرفي المتعلق بموضوع التحول الرقمي والاداء الوظيفي من خلال نتائج علمية وتوصيات عملية؛
- الأهمية البالغة للموضوع؛
- الرغبة الشخصية في التعمق في موضوع التحول الرقمي ودراسة انعكاسه على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية؛
- الرغبة في الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة نفطال لأبعاد التحول الرقمي.

7. المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

للإجابة على اسئلة المطروحة والاحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لمعالجة هذه الدراسة، حيث استُخدم في الجانب النظري لوصف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي وتحليلها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، كما استُخدم في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات الميدانية بواسطة الاستبيان وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج IBM SPSS، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات المناسبة.

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الاولى:**

دراسة بوغراري أسماء، بالخالد رودينة (2025)، بعنوان أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية– دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر– ورقلة–، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة مقاصدي مرباح، ورقلة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين. وانطلقت هذه الدراسة من الاشكالية التالية: إلى اي مدى يؤثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر– ورقلة؟ وقد اعتمدت الباحثتان على الفرضيات التالية:

1) مستوى التحول الرقمي في اتصالات الجزائر مرتفع؛
2) مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر متوسط؛
3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر –ورقلة؟؛
4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر–ورقلة؟؛
5) لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في تصور افراد عينة الدراسة حول ممارسات ادارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري اما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (60) موظف، وقد تم تحليل البيانات بحزمة الاحصائية spss، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة مرتفع؛ بينما مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية متوسط؛
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية؛

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وممارسات ادارة الموارد البشرية.

➢ **الدراسة الثانية:**

دراسة هشام محمد تعلب (2025)، بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد، مقال علمي، مجلة العلوم الادارية والسياسية، مصر.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أتر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للعاملين في محافظة بورسعيد بمصر، وانطلقت الدراسة من الاشكالية التالية: إلى أي مدى يوثر التحول الرقمي على أداء العاملين في المنظمات الحكومية؟، كما انها اعتمدت على الفرضية الرئيسية المتمثلة في: يوجد علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي و تحسين الأداء الوظيفي، واستندت على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من 407 عامل من المراكز التكنولوجيا محل الدراسة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج اهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والاداء الوظيفي للموارد البشرية؛
- ووجود علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة وتحسين الاداء الوظيفي؛
- عدم وجود علاقة معنوية بين كل من تجربة العملاء رقميا و دورة العمل رقميا والثقافة المؤسسة رقميا من جهة و الاداء الوظيفي من جهة اخرى.

- **الدراسة الثالثة:**

دراسة IKetut, Muafi, Ni Made (2020) : بعنوان

- "The Role of Technology, Organizational culture, and job satisfaction in Improving Employee performance during the covid19 pandemic "

مقال علمي، مجلة التمويل والاقتصاد والاعمال الاسيوية، بالي.

تهدف الدراسة الى معرفة دور كل من المتغيرات "التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي" في تحسين جودة الاداء البنوك الريفية في منطقة بالي. سعت الدراسة الى الاجابة على التساؤل المتعلق بمدى مساهمة التكنولوجيا والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في تحسين الاداء الوظيفي بالبنوك في بالي خلال كوفيد – 19. كما انها اعتمدت على مجموعة من الفرضيات المتمثلة في: تؤثر كل من الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، والرضا الوظيفي على الدافعية من جهة وعلى الأداء العامل من جهة اخرى، لجمع البيانات تم توزيع استبيان عبر انترنت على عمال البنك، وقد تكونت العينة من 350 عاملا، وتوصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتكنولوجيا توفر الدافع أساسيا لتحسين الاداء الوظيفي وبتالي زيادة في اداء العاملين البنوك ومع ذلك فان الثقافة التنظيمية لا تؤثر على اداء العاملين.

- نقاط اتفاق واختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين انها اتفقت مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التحول الرقمي او احد ابعاده في تحسين اداء العاملين، وكذلك تشترك هذه الدراسات مع دراسة الحالية في سعيها الى ابراز دور ايجابي للتحول الرقمي في تطوير بيئة العمل وتحسين الكفاءة .

اما من حيث الاختلاف، فقد اختلفت الدراسات السابقة في المتغيرات التابعة المدروسة، حيث ركزت دراسة بوغراري اسماء وبالخالد رودينة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، بينما تناولت دراسة هشام محمد تعلب الاداء الوظيفي، في حين ان الدراسة الاخيرة ركزت على دور التكنولوجيا والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في تحسين الاداء الوظيفين خلال كوفيد-19. كما اختلفت هذه الدراسات من حيث البيئة التطبيقية، اذ اجريت هده الدراسات في الجزائر ومصر واندونيسيا (بالي)، اضافة الى اختلاف مجتمع الدراسة والقطاع محل التطبيق. وتتميز هذه الدراسة الحالية ببحث دور التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة نفطال.

8. حدود الدراسة:

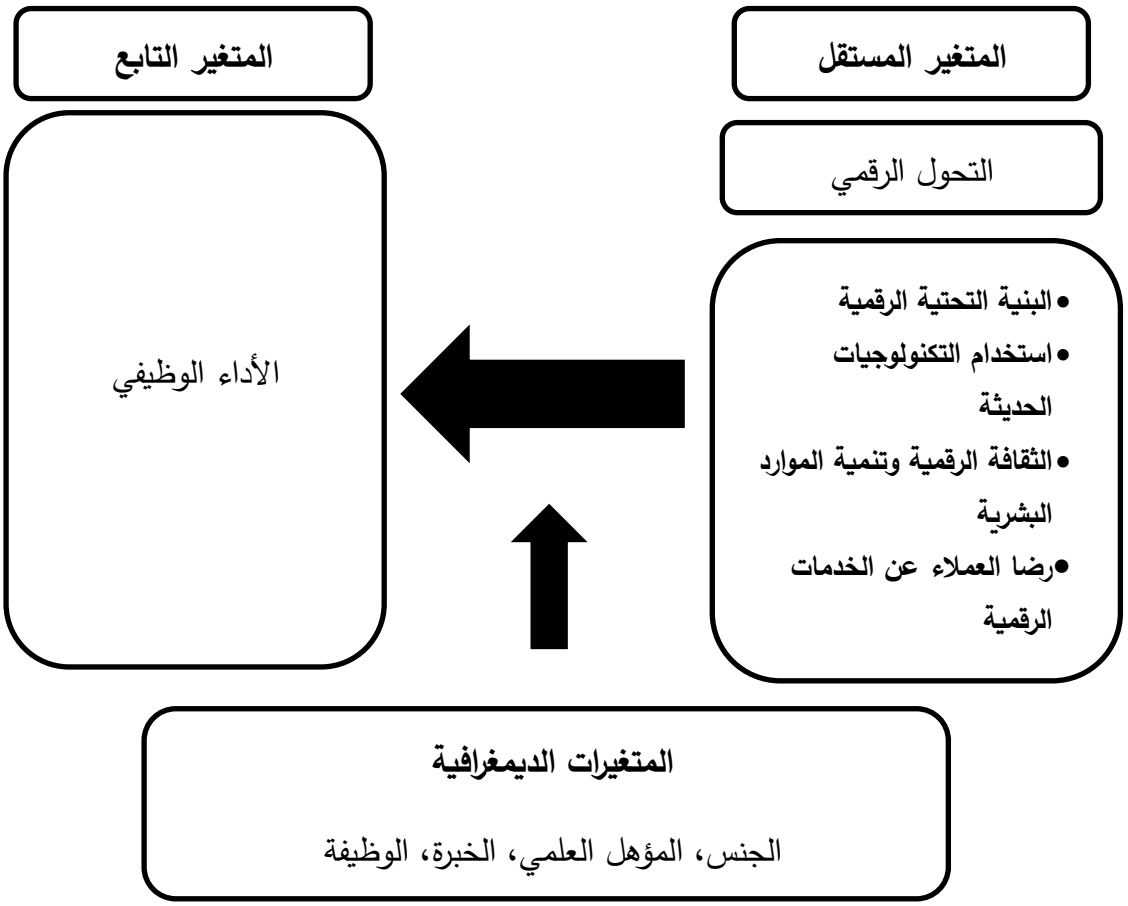
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة من عمال مؤسسة نفطال.

الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال.

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة بين 18 مارس إلى 26 أفريل2026.

9. نموذج الدراسة:



10. هيكل الدراسة:

من اجل الوصول إلى اجابة على اشكالية المطروحة، تم تقسيم محتوى الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الاول والثاني قد اهتم بالجانب النظري، أما الفصل الثالث فقد خصص لجانب التطبيقي.

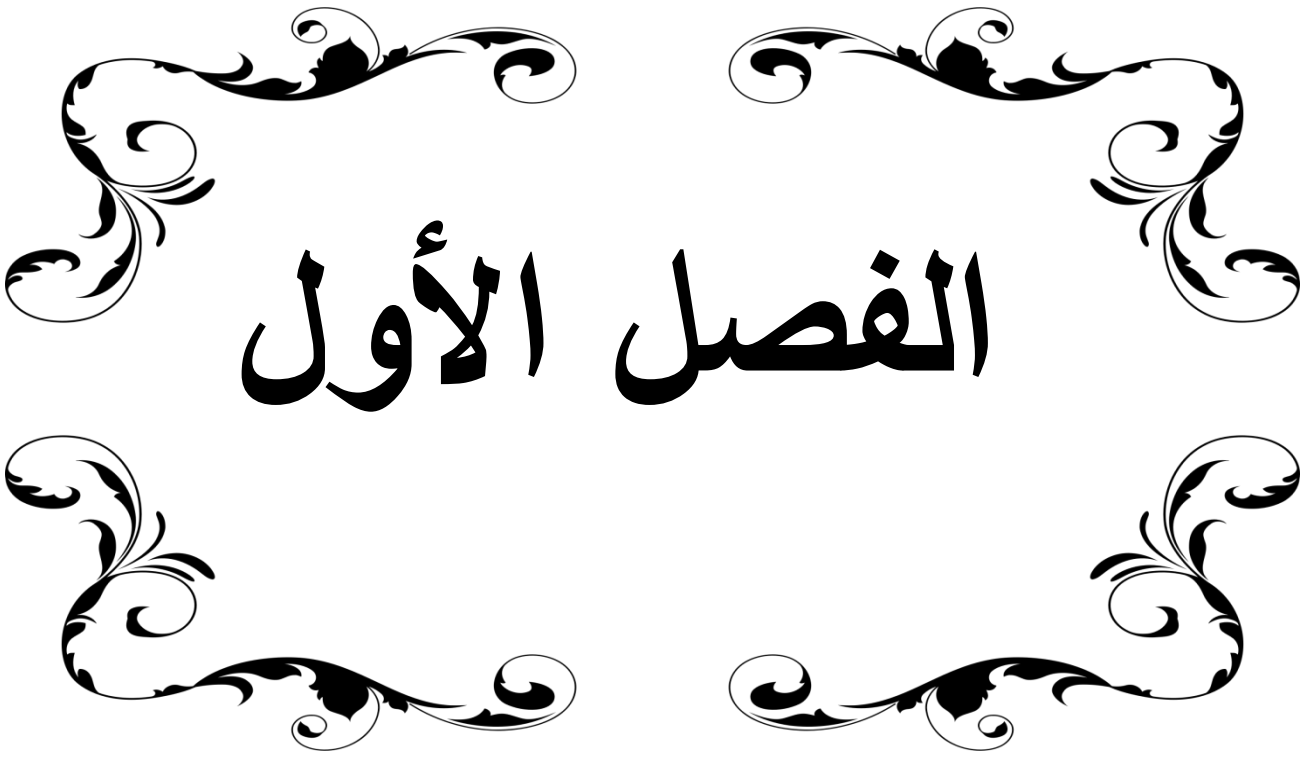
الفصل الأول: بعنوان الاطار النظري للتحول الرقمي ، والذي يضم ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الأسس النظرية والمفاهيم العامة للتحول الرقمي ،أما عن المبحث الثاني فكان تحت عنوان التحول الرقمي: دوافع، خطوات ومتطلبات، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه للبحث في التحول الرقمي: أدوات، استراتيجيات ومعوقات.

الفصل الثاني: بعنوان الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحول الرقمي، وتم تقسيمه الى مبحثين، تضمن المبحث الاول مدخل الى الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض ماهية تقييم الأداء الوظيفي وتسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: بعنوان دراسة الميدانية في مؤسسة نفطال بالمدية، حيث تم تقسيمه الى مبحثين، المبحث الاول خصص لتقديم عام لمؤسسة نفطال، أما عن المبحث الثاني تطرقنا فيه الى الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، اما المبحث الثالث تضمن عرض الدراسة وتحليلها.

11. الصعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع والدراسات الحديثة المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان.



الفصل الأول

تمهيـــد:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها على مختلف المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو إدارية، وذلك لما له من دور كبير في تحسين الأداء ورفع الكفاءة ومواكبة متطلبات العصر. فقد ساهم التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانتشار الإنترنت، وتطور الأنظمة الرقمية الحديثة، في إحداث تغيرات جوهرية في أساليب العمل التقليدية، مما دفع المؤسسات إلى تبني نماذج جديدة أكثر مرونة وفعالية.

ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها المنافسة ومتطلبات تحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة للتغيرات. كما أنه لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل تطوير العمليات الإدارية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية بما يضمن الانتقال إلى إدارة رقمية فعالة.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في تقليص التكاليف، ورفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية وسرعة اتخاذ القرار، مما يجعله أداة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول التحول الرقمي من خلال التطرق إلى مختلف جوانبه الأساسية، وذلك عبر تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول: الأسس النظرية والمفاهيم العامة للتحول الرقمي.
- المبحث الثاني: التحول الرقمي: دوافع، خطوات ومتطلبات.
- المبحث الثالث: التحول الرقمي: أدوات، استراتيجيات ومعوقات.

المبحث الأول: الأسس النظرية والمفاهيم العامة للتحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز مفاهيم العصر الحديث، نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحبه من تغيرات جوهرية في أساليب العمل والتسيير. فلم يعد مجرد استخدام للتقنيات الحديثة، بل أصبح توجها استراتيجيا شاملا يهدف إلى تطوير العمليات الإدارية وتحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسات.

وقد ساهمت الثورة الرقمية في انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى نماذج حديثة تعتمد على الأنظمة الذكية وسرعة تداول المعلومات، مما يعزز جودة الخدمات والقدرة التنافسية. كما أن فهم التحول الرقمي يتطلب الإحاطة بجوانبه النظرية والمفاهيمية، من خلال تحديد مفهومه وخصائصه وأهميته، والتمييز بينه وبين المفاهيم المرتبطة به.

وعليه، يهدف هذا المبحث إلى دراسة الأسس النظرية والمفاهيم العامة للتحول الرقمي بما يساعد على فهم أبعاده المختلفة ودوره في تطوير المؤسسات وتحقيق الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: مدخل للتحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي منعطفا جذريا في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا نستعرض من خلال هذا المطلب الجذور التاريخية لهذا التطور، مع تحديد المفهوم الدقيق للتحول الرقمي والتمييز بينه وبين المصطلحات المتداخلة.

الفرع الأول: التطور التاريخي للتحول الرقمي

يمكن تقسيم رحلة التحول الرقمي إلى عدة مراحل زمنية بارزة، مرت بتحولات تكنولوجية، تنظيمية واجتماعية متتابعة، بدأت بمرحلة الحوسبة البدائية في الخمسينيات[1]

[1] عبد الله السلحوت، **التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السبيراني خطط استراتيجية وعمليات تنفيذية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025، ص 28.

والستينيات من القرن الماضي، كانت ملامحها الرئيسية بداية اعتماد الحواسيب الضخمة في المؤسسات الحكومية والبحثية والشركات الكبرى، كانت الأنظمة مكلفة جدا ويصعب التعامل معها، لذا اقتصر استخدامها على العمليات الحسابية الكبرى وإدارة قواعد البيانات الأساسية، وضعت هذه الحقبة أساسات الرقمنة بإثبات أن الحوسبة يمكن أن تؤدي مهام كبيرة وتتجاوز القدرات اليدوية التقليدية.

مرحلة انتشار الحواسيب الشخصية في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي، وكان من ملامحها الرئيسية ظهور الحواسيب الشخصية (PCs) وتبنيها الواسع في المنازل والشركات، تطور نظم التشغيل مثل نظامي (MS-DOS, Mac OS) وانتشار البرمجيات المكتبية مثل (Word, Excel)، سهل انتشار الحواسيب الشخصية عملية الرقمنة لأجزاء متزايدة من الأعمال الورقية، وأتاح للأفراد والمؤسسات امتلاك القدرة الحاسوبية المباشرة.

مرحلة الانترنت والاتصال الشبكي في التسعينيات من القرن الماضي، وكانت الملامح الرئيسية ظهور الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web) وتبني بروتوكول (http)، انطلاق شركات التقنية والاتصالات وبدء عصر التجارة الالكترونية (E-Commerce) مع منصات مثل (Amazon, ebay)، تطور البريد الالكتروني وتوسع استخدامه كوسيلة أساسية للتواصل، أدى اندماج الانترنت في قطاع الأعمال إلى تسريع نشر البيانات وتبادلها، مما مهد الطريق أمام حقبة جديدة من الخدمات الرقمية.

مرحلة ثورة الخدمات على الويب في الألفية الجديدة، حيث بدأ بزوغ دور شبكات التواصل الاجتماعي (Facebook, Twitter, linkedin) وغيرها، توسع مفهوم خدمات الويب (APIS) وتعدد الفرص لدمج الأنظمة المختلفة، ظهور التجارة الالكترونية الشاملة (Omnichannel E-Commerce) وخدمات البث الرقمي (streaming)، تحول تركيز[1]

[1] عبد الله السلحوت، نفس المرجع السابق، ص28.

المؤسسات نحو تجربة العميل الرقمية وابتكار خدمات تفاعلية، وبرزت أهمية سرعة التحليل للبيانات القادمة من ملايين المستخدمين.

مرحلة الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة (2010–2015) حيث بدأ انتشار منصات الحوسبة السحابية مثل (AWS, Azure, Google Cloud) والتي أتاحت مرونة عالية في تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات، تطور أنظمة إدارة وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) مثل (Hadoop, Spark)، واستخدام خوارزميات تعلم الآلة، أصبحت قدرات التخزين والمعالجة الضخمة متاحة بتكلفة أقل، مما جعل تبني المشاريع الرقمية الكبيرة أمرا أكثر سهولة حتى للمؤسسات الناشئة.

مرحلة الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء منذ 2015 حتى الآن، حيث كانت الملامح الرئيسية تقدم تعلم الآلة والتعلم العميق، وظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي، الانتشار الواسع للأجهزة الذكية المتصلة في مختلف القطاعات مثل الصناعة والزراعة والمنازل الذكية، توسع تقنيات التعرف على الصور والفيديو، وواجهات المحادثة الذكية والمساعدات الرقمية، وكان الأثر على التحول الرقمي كبيرا، حيث دعمت هذه المرحلة التحول نحو عمليات أكثر ذكاء وتفاعلية، حيث يمكن للأجهزة تبادل البيانات أوتوماتيكيا، واتخاذ قرارات مبنية على تحليل مستمر وفوري لكميات هائلة من المعلومات.

أما في المرحلة التنبئية والمستمرة في المستقبل المنظور، فالملامح الرئيسية تتركز في تصاعد الاهتمام بالحوسبة الكمومية وتشفير ما بعد الكم، تطوير بنى تحتية مرنة وديناميكية تتكيف مع احتياجات التحول الرقمي المتسارعة، تنامي الاعتماد على روبوتات المحادثة التفاعلية متعددة الوسائط "صوت، صورة وفيديو"، وواجهات الواقع المعزز والافتراضي[1]

[1] عبد الله السلحوت، نفس المرجع السابق، ص ص28–29.

(AR/VR) سيصبح التحول الرقمي عملية مستمرة حيث تجدد التقنيات باستمرار وتندمج بسلاسة في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية، مع تحديات أكبر على صعيد الأمن السبيراني، الحوكمة والأخلاقيات.[1]

الفرع الثاني: مفهوم التحول الرقمي:

كلمة التحول تتعلق بتكيف المؤسسة بأن تتبنى التغيير والابداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيات الرقمية بدلا من احتضان ومساندة الطرق التقليدية ببساطة، أما بخصوص كلمة رقمي فهي مرادف لوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيات الرقمية الحديثة.[2]

و**يعرف التحول الرقمي** على أنه:" عملية تحول المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي يقرأ فقط بواسطة الحاسبات الآلية حيث تخزن في ملف على الحاسب الآلي وارسالها ونسخها أو تطبيقها أو عرضها بواسطة الشاشة ".[3]

و **يعرف** أيضا على أنه: "عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات النشاط المؤسسي، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية العمل وكيفية تقديم القيمة للعملاء، وهو لا يقتصر فقط على أتمتة العمليات التقليدية بل يشمل أيضا الابتكار في الأعمال والخدمات".[4]

---

[1] عبد الله السلحوت، نفس المرجع السابق، ص29.

[2] محمود محمد محمود سعيد، **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية –حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين**، رسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص تمويل الإسلامي التطبيقي، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2023، ص11.

[3] كرم سلام وعبد الرؤوف سلام، **الاطار المفاهيمي للتحول الرقمي والجامعة الذكية**، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وآفاق مستقبلية، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية ، السياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2024، ص14.

[4] أشرف ياسين الطراونة، **التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق**، الرياض، السعودية، 2025، ص9.

كما **عرفه** (كراوس وآخرون) على أنه: " دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب وعمليات المنظمة، مما يؤدي إلى تغييرات في البنية التحتية لكيفية تشغيل المنظمة، وتقديم القيمة لعملائها،[1]

كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى الوضع الراهن باستمرار وتجرب وتتقبل الفشل.[2]

تعريف عام للتحول الرقمي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: " عملية إدماج وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة، بهدف تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى شكل رقمي، وإحداث تغيير جوهري في أساليب العمل وطريقة تقديم القيمة للعملاء، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار في الخدمات ونماذج الأعمال".

الفرع الثالث: مصطلحات مشابهة للتحول الرقمي

يرتبط التحول الرقمي بالعديد من المصطلحات المتقاربة في المعنى وأبرزها ما يلي:

أولا: الرقمنة: وهي عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الالكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الالكتروني.[3]

[1] Daniele schilirÒ, **Digital transformation and its impact on organizations**, international journal of business and management, vol 19, no 6, university of messina, italy, 2024, p72.

[2] Abderrahmane brouki, **the role of digital transformation in improving the quality of health services in algeria: A case study of health institutions in southern algeria**, vol 11, no 1, university of adrar, algeria, 2025, p491.

[3] نجلاء أحمد يس، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص19.

ثانيا: الأتمتة: الاستخدام الآلي للتقنيات التكنولوجية والالكترونية لإنجاز معظم المهام والواجبات من خلال أنظمة حاسوبية عوضا عن الطرق أو الطرائق التقليدية اليدوية.[1]

ثالثا: التكنولوجيا: هي الوسائل المعتمدة جهاز الكمبيوتر وبرمجياته التي يستعملها الأفراد للتعامل مع المعلومات، وكذلك تعمل على دعم المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها من خلال معالجة البيانات.[2]

والجدول التالي يوضح الفرق بين التحول الرقمي، الرقمنة، الأتمتة :

الجدول (1-1): الفرق بين التحول الرقمي، الرقمنة والأتمتة

	التحول الرقمي	**الرقمنة**	**الأتمتة**
التركيز	الاستفادة المعرفية	معالجة المعلومات	التحول في البيانات
الهدف	التغيير في ثقافة المنظومة (كيف تعمل وكيف تختار)	التغير في الإجراءات والعمليات الحالية	التحول من تناظري إلى رقمي
الأنشطة	إنشاء أو التحول إلى منظومة رقمية بالكامل	إنشاء إجراءات عمل رقمية متكاملة	التحول من أنظمة ورقية إلى شكل رقمي
الأدوات	الإجراءات والعمليات	الأنظمة والتطبيقات	الحواسيب والأدوات

[1] صدوقي غريسي وآخرون، **واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة**، مجلة أداء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، ص105.

[2] وليد مرتضى نوه، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة القرار الإداري- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023/2022، ص11.

	الرقمي	التقنية	والأجهزة التقنية
التحدي	مقاومة التغيير من قبل العاملين	التكاليف المالية	حجم الأدوات والأجهزة
مثال	التحول إلى نظام رقمي من التسجيل إلى المعالجة ثم التوصيل.	خدمة إلكترونية لإجراء التسجيل والطلب (تطبيقات المطاعم)	مسح أوراق التسجيل من خلال الماسح الضوئي

المصدر: مريم قايد وسفيان خوجة علامة، **متطلبات التحول الرقمي لإدارة الزكاة: قراءة تحليلية للنموذج الإندونيسي**، مجلة المعيار، المجلد30، العدد 1، جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، الجزائر، 2025، ص 1281.

يعرض الشكل الفروق الأساسية بين التحول الرقمي، الرقمنة والأتمتة، من حيث نطاق كل مفهوم وطبيعة تطبيقه داخل المؤسسات.

كما يوضح أن التحول الرقمي يمثل مرحلة متقدمة تسهم في تطوير الأداء الوظيفي، بينما تقتصر الرقمنة والأتمتة على تحسين العمليات والإجراءات بشكل جزئي.

المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي، الأهداف والأهمية

يعد التحول الرقمي محورا أساسيا في تطور المؤسسات المعاصرة، إذ يهدف هذا المطلب إلى دراسة خصائصه وإبراز أهميته الاستراتيجية، مع توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبنيه، بما يسهم في تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق التميز المؤسسي

الفرع الأول: خصائص التحول الرقمي

تتمثل الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي في الآتي:[1]

أولا: الاعتماد على الأصول غير الملموسة:

التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات، التي تحلل كمية كبيرة من البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الانترنت وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دورا رئيسا في الإنتاج أو تقديم الخدمات عبر الانترنت.[2]

ثانيا: مشاركة العملاء في خلق القيمة:

حيث تستفيد المؤسسات من البيانات الناتجة عن تفاعل العملاء، عبر تحليل سلوكهم واستخدامها في تطوير المنتجات، أو توجيه الإعلانات، أو من خلال تقنيات مثل: إنترنت الأشياء والاقتصاد التشاركي.

ثالثا: إمكانية تقديم الخدمات عبر المنصات الرقمية

دون الحاجة إلى فروع أو منشآت مادية، مما يتيح للمؤسسات الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء على المستويين المحلي والدولي.[3]

[1] زينب بلخير وأمال بوسمينة، **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023، ص673.

[2] آمال علي إبراهيم، **دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية (مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري)**، مجلة البحوث المالية، المجلد 22، العدد 1، 2021، ص270.

[3] زهرة دريش، **تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، الجزائر، 2025، ص117.

رابعا: الاعتماد على نماذج أعمال رقمية مبتكرة:

تربط بين البائعين والمشترين، وتقلل من تكاليف المعاملات، مع توفير خدمات مجانية أو منخفضة التكلفة للمستهلكين.

خامسا: التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية:

الأمر الذي يسهم في تسهيل عملية تخزين البيانات واسترجاعها، ويعزز سرعة ودقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.[1]

الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي

التحول الرقمي لابد وأن يتم تحديد أهداف واضحة له في كل مجال من المجلات حتى نستطيع الوصول إليها وتحقيقها بالصورة الصحيحة، ولابد أن نعلم جيدا أن لكل مجال أهداف خاصة به وتختلف هذه الأهداف من مكان إلى آخر ولكن عملية التحول الرقمي في العموم أيضا لها أهداف عامة وهي:

- تحسين الأداء في إنجاز العمل المطلوب؛
- تحسين جدوى الاستثمارات؛
- تحقيق المنافع الكثيرة للفرد نفسه قبل استخدامه في تحقيق المنفعة لمجاله أو تخصيص سواء كان طالب أو عامل؛
- زيادة عملية الإنتاج وتحسين قيمة المنتجات؛[2]

[1] زهرة دريش، نفس المرجع السابق، ص117.

[2] حدة أوضايفية وسعيدة حركات، **التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات –مع الإشارة الى واقعه في الدول العربية–**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص26.

- تطبيق الخدمات الجديدة والمبتكرة والبعد عن الطرق التقليدية؛
- استخدام حلول مبتكرة وجديدة في حل المشكلات؛
- تغيير طرق العمل تماما إلى طرق أفضل والقضاء على طرق التفكير التقليدية وطرق تنفيذ المهام التقليدية تماما؛
- استخدام الابداع والتشجيع عليه؛
- استخدام وتجريب وتطبيق التطورات التكنولوجية التي يصل إليها العالم كل يوم للاستفادة الكاملة منها؛
- خلق جو جديد من الابداع والتميز والمنافسة للوصول لأفضل النتائج.[1]

الفرع الثالث: أهمية التحول الرقمي

تتمثل أهمية التحول الرقمي فيما يلي:

أولا: تحسين الكفاءة: يسهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

ثانيا: تعزيز التنافسية: تمكن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكر وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة.[2]

[1] حدة أوضايفية وسعيدة حركات، نفس المرجع السابق، ص26.

[2] فاطمة الزهراء بن أحمد ونادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، جامعة تلمسان، الجزائر، 2025، ص505.

ثالثا: تحسين تجربة العملاء: يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية.

رابعا: تحقيق الشفافية: يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات. كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.

خامسا: خفض التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى.

سادسا: تحقيق التنمية المستدامة: يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي. كما يسهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.[1]

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

يقوم التحول الرقمي على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمثل دعائم رئيسية لنجاحه وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، إذ تتكامل هذه الأبعاد فيما بينها لضمان تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

[1] فاطمة الزهراء بن أحمد ونادية بن أحمد، نفس المرجع السابق، ص505.

الفرع الأول: البنية التحتية الرقمية:

تعد البنية التحتية الرقمية الأساس الذي تقوم عليه عملية التحول الرقمي، إذ تشمل تطوير الخوادم وقواعد البيانات، واعتماد تقنيات الحوسبة السحابية، إلى جانب تعزيز الشبكات وتحديث أنظمة الأمن السيبراني، هذه العناصر مجتمعة تسهم في رفع كفاءة النظام وتحسين جودة خدماته، كما تمكنه من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

الفرع الثاني: استخدام التكنولوجيات الحديثة:

يعتبر توظيف التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين وتحليل البيانات الضخمة، إذ ساهمت هذه الأدوات في تسريع المعاملات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتخصيص الخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء، فضلا عن خفض التكاليف وتحسين الأداء العام للمؤسسات.

الفرع الثالث: الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية:

لا يقتصر التحول الرقمي على ادخال التكنولوجيا فحسب بل يتطلب كذلك إعداد العنصر البشري للتكيف مع هذه التحولات، ويشمل ذلك تطوير مهارات الموظفين الرقمية، وتعزيز وعيهم بأهمية الرقمنة، إلى جانب نشر ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الإبداع والتجديد، فالعنصر البشري المؤهل يعد من أهم مقومات نجاح واستدامة التحول الرقمي في المؤسسات.[1]

[1] زهرة دريش، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

الفرع الرابع: رضا العملاء عن الخدمات الرقمية:

يعد رضا العملاء أحد أبرز مؤشرات نجاح التحول الرقمي في المؤسسات، إذ يعكس مدى تقبلهم للخدمات الرقمية واستفادتهم منها، فكلما كانت الخدمات أكثر سهولة في الاستخدام، السرعة والأمان، وارتفاع مستويات رضا العملاء وثقتهم مما يعزز ولاءهم ويقوي العلاقة بينهم وبين المؤسسة.[1]

المبحث الثاني: التحول الرقمي: دوافع، خطوات ومتطلبات

لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد اعتماد التقنيات الحديثة، بل يمثل تحولا شاملا في الفكر الإداري وأساليب العمل والثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة الدوافع التي تفرض تبني هذا التحول في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة، إلى جانب التعرف على الخطوات المنهجية الكفيلة بتنفيذه بفعالية، مع تسليط الضوء على المتطلبات الأساسية التي تضمن تجسيد الرؤية الرقمية وتحويلها إلى واقع عملي مستدام يحقق الكفاءة والتميز المؤسسي.

المطلب الأول: دوافع التحول الرقمي

تنقسم دوافع التحول الرقمي إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

الفرع الأول: الدوافع الداخلية: نذكر منها ما يلي:

أولا: التكاليف وضغوط الميزانية:

لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على

[1] زهرة دريش، مرجع سبق ذكره، ص 118.

الأصول والعمليات الحكومية، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحول الرقمي.[1]

ثانيا: متطلبات العملاء والمواطنين:

حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة التواصل هذه لمعرفة أراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية، مثل حلول دفع عبر الانترنت.[2]

ثالثا: توجيهات الحكومة:

تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هما إدراج التحول الرقمي في الخطط بمعنى يجب أن تندرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية للدولة، واتخاذ القرارات السريعة والتي تمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الرقمي بسرعة وفعالية عالية.[3]

---

[1] جميلة سلايمي ويوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت، الجزائر، 2019، ص 954.

[2] صورية بوطرفة وملاك بوعمران، **التحول الرقمي –الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية**، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص17.

[3] ابتسام مرجان وأحمد خروبي لقواس، **التحول الرقمي في القطاع السياحي –السياحة الافتراضية نموذجا–**، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص152.

الفرع الثاني: عوامل خارجية

هناك عوامل رئيسية أخرى تقود الحاجة إلى التحول الرقمي تتمثل في:

أولا: ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها عالميا:

إذ هناك العديد من التقنيات مثل الانترنيت واسع النقاط، الهواتف الذكية، تحسين محركات البحث، الحوسبة السحابية، التعرف على الكلام، أنظمة الدفع عبر الانترنت والعملات المشفرة كلها عززت تطوير التجارة الالكترونية، إضافة إلى وجود البيانات الضخمة وظهور تقنيات رقمية حديثة كالذكاء الاصطناعي، البلوك شين، إنترنت الأشياء والروبوتات، كلها ولدت رغبة لدى البنوك في تحويل أعمالها رقميا.

ثانيا: التقنيات الحديثة سبب في تغيير المنافسة بشكل كامل:

إذ لم تصبح عالمية فحسب بل زادت حدتها خصوصا مع ظهور الشركات العالمية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية مثل: Facebook، Apple، Amazon والصين مثل: ALibaba و GD ورغبتها في السيطرة على جميع الصناعات.

ثالثا: تغير سلوك المستهلكين كرد فعل على الثورة الرقمية:

أظهرت أرقام السوق أن المستهلكين يفضلون الشراء عبر الانترنت والاعتماد بشدة على التطبيقات والتقنيات الحديثة المستندة إلى الذكاء الاصطناعي.[1]

[1] سمية محصول ورقية بوحيضر، **دراسة تحليلية لأثر التحول الرقمي على ربحية البنوك الإسلامية دراسة عينة من البنوك البحرينية**، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 198.

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي

لا يمكننا تحديد مسار محدد وضبط مراحل نفسها لكل المؤسسات أو الهيئات الراغبة في سلك طريق التحول الرقمي، إذ أن لكل مجال خصوصياته واحتياجاته المعرفية اللازمة لوضع استراتيجية التحول الخاصة به، وتتفق أغلب الدراسات على جملة من الخطوات تضمن وضع استراتيجية محكمة في إطار التحول الرقمي وتتفق الدراسات على الخطوات التالية:[1]

- ✓ قيام قيادة المؤسسة بتعريف عامليها على مصطلح ومفهوم التحول الرقمي والمراحل والتحديات التي يتعرض لها وأيضا الفوائد التي ستعود على المؤسسة بالنفع وذلك لتتكون صورة مكتملة الأركان في أذهانهم عن هذه المرحلة فهم شركاء لنجاح عملية التحول الرقمي؛
- ✓ دراسة مدى استعداد المؤسسة لاتخاذ خطوات جدية نحو هذا المشروع ووضع استراتيجية وخارطة طريق واضحة ومنظمة مع الوقوف على نقاط القوة والضعف للخروج بأفضل ما يمكن من نتائج؛
- ✓ دراسة الحلول والتقنيات الرقمية المناسبة لطبيعة المؤسسة ومدى قابليتها للتنفيذ والتطوير ؛
- ✓ توزيع الأدوار بشكل حاسم والتأكد من دراية كل مسؤول بمقتضيات موقعه واعتماده كمرجعية إدارية لعملية التحول الرقمي؛
- ✓ رسم أهداف تفصيلية محددة ومراحل واضحة للتنفيذ واعتمادها في مرحلة التطبيق العملي بشكل تدريجي حسب أولويتها وأهميتها للمؤسسة؛

[1] وفاء مجيطنة وعلي سعيدو، **التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، حتمية أم خيار؟**، مجلة الباحث، المجلد 17، العدد 2، المدرسة العليا للأساتذة الشيخ العلامة مبارك بن محمد ابراهيمي الميلي الجزائري، بوزريعة، الجزائر، 2025، ص657.

- ✓ البدء في التطبيق حسب خطة زمنية معينة وعن طريق فرق عمل منظمة في عملية التحول؛
- ✓ المراجعة والمتابعة المستمرة لسير عملية التحول الرقمي وقياس مدى فعالية التقنية المستخدمة عبر قراءة وتحليل البيانات المستخرجة منها.[1]

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات، العمليات، الموارد البشرية والبيانات حسب التفصيل التالي:

الفرع الأول: التقنيات

يستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لعاملي المؤسسة وعملائها على حد سواء، توفر بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة تشغيل، أجهزة متخصصة، وسائل تخزين وبرامج، يتطلب ذلك وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية تعمل جميعها بسلاسة عبر بيئات تقنية ومراكز معلومات.[2]

والشكل التالي يوضح أهم هذه التقنيات

1 خدوج التجاني ويمينة التجاني، **أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي الجزائري –دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت–**، ، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص350.

2 آسيا بلقاضي، **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد1، جامعة سطيف1، الجزائر، 2024، ص695.

الشكل (1-1): تقنيات التحول الرقمي



المصدر: مليكة بن علقمة، **استراتيجيات التحول الرقمي_ قراءة في استراتيجية التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية،** ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص60.

يوضح الشكل أبرز تقنيات التحول الرقمي التي تسهم في تطوير الأعمال وتحسين الكفاءة التشغيلية، مثل الحوسبة السحابية وأنترنت الأشياء، كما يبرز دور هذه التقنيات في تعزيز التفاعل مع المستفيدين ورفع مستوى الأمان والابتكار في الخدمات الرقمية.

الفرع الثاني: العمليات

يجب على منظمات الأعمال إرسال بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.[1]

الفرع الثالث: الكفاءات والموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أهم عنصر في التحول الرقمي، فمهما كانت إمكانيات الحكومة الالكترونية متاحة وكبيرة، فإنها ستبقى بدون أي فائدة إذ لم يتم استخدامها والاستفادة منها من قبل المواطنين والعاملين والعملاء، سواء في التعاملات الشخصية أو المهنية. وحتى تتحقق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي، لابد وأن نزود الأفراد بثقافة معلوماتية أساسية وهامة من قبل متخصصين في تقنية المعلومات، حتى تكون هناك كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومبدعة وقادرة على التعامل مع الوسائل الالكترونية، ولديها استعداد لتحقيق التحول الرقمي والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات.[2]

الفرع الرابع: البيانات

يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارية وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل

[1] خيرة شاوشي وزهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد5، العدد1، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص20.

[2] مي نزيه جافو وتهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، **تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين –دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية–**، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد8، العدد77، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2025، ص485.

الاحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.[1]

المبحث الثالث: التحول الرقمي: أدوات، استراتيجيات ومعوقات

يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى التكامل بين الأدوات التكنولوجية المعتمدة والرؤية الاستراتيجية التي توجه عملية التنفيذ، إذ لا يمكن تحقيق تحول رقمي فعال دون توظيف تقنيات حديثة ضمن إطار تنظيمي واستراتيجي واضح المعالم. وانطلاقا من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى التعرف على أبرز الأدوات الرقمية المستخدمة في دعم التحول الرقمي، وبيان الاستراتيجيات الكفيلة بتطبيقه بكفاءة، مع تسليط الضوء على أهم المعوقات والتحديات التي قد تحد من فعاليته وتعرقل تحقيق أهدافه المنشودة.

المطلب الأول: وسائل وأدوات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية تعتمد بشكل أساسي على توظيف مجموعة متكاملة من الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة، التي تمكن المؤسسات من تحقيق التغيير المنشود بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: وسائل التحول الرقمي

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تعمل على توجيه سلوك الفرد والمجتمعات ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

[1] سناء راهب وحليمة شابي، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية –دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف–**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد13، العدد1، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2023، ص 693.

أولا: الانترنت

أصبحت الانترنت وسيلة اتصال جديدة تؤثر على حياة الناس وأن تأثيرها أوسع وأشمل وهي تمثل صورة قصوى حول ديمقراطية المعلومات تحت شعار المعلومات في كل وقت وكل مكان ولكل الناس وباتت تمثل أهم وسائل التحول الرقمي وآلياته.

ثانيا: المواقع والصفحات الالكترونية:

بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية لعرض السلع وبيعها، صفحات دينية وتعليمية.....الخ.

ثالثا: البريد الالكتروني

هو طريقة لإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الالكترونية سواء كانت شبكة الانترنت أو الاكسترانت تغني في الكثير من الأحيان عن استخدام البريد التقليدي.

رابعا: مواقع التواصل الاجتماعي

أصبحت هذه المواقع تؤثر على حياة المتعاملين الاجتماعية، السياسية، الثقافية والدينية وحتى الاقتصادية، فهي عبارة عن وسائل تتيح للأفراد والجماعات التواصل فيما بينهم عبر الفضاء الافتراضي عن طريق إمكانية مشاركة الملفات والصور وتبادل مقاطع الفيديو، وتمكين المستخدمين من المحادثات الفورية والتواصلية الفعالة وسهولة التعامل معها.[1]

1 عبد القادر كتاف وعادل إنزار، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر: الواقع والآفاق**، مجلة آفاق فكرية، المجلد12، العدد2، جامعة مستغانم، الجزائر، نوفمبر، 2024، ص 181.

خامسا: الهواتف الذكية

تعد من أهم التطبيقات التي انتشرت وبشكل متزايد عبر التسويق في قطاع الأعمال والإقبال على الخدمات التسويقية والترويج عبرها، مما انعكس ذلك على خفض التكاليف

الإدارية لبعض العمليات وبالتالي خفض النفقات، كما أضيفت ابداعات جديدة في "انترنت النقال" الذي بإمكانه على غرار الانترنت نقل الرسائل الالكترونية، نشر الأخبار والمعلومات، الاطلاع على البورصات وإقامة التعاقدات التجارية والولوج إلى المنصات الحكومية.

هي مجموعة من تقنيات المعلومات التي تسهل التفاعلات والتواصل بين المستخدمين من خلال التطبيقات المستندة إلى الانترنت المبنية على الويب: مثل الفيسبوك، تويتر...إلخ.

سادسا: المنصات الالكترونية

تعد وسيلة لخدمة الأفراد من خلال تلقي المعاشات ودفع الفواتير وتقديم الشكاوى والولوج إلى المعلومات العامة في إطار الحكومة الرقمية، فهي تعد أحد المظاهر الحقيقية للتمكين الرقمي على اعتبار أنها أحد البنيات التحتية الرقمية التي تلعب دورا هاما في تمكين الأفراد والقطاع الخاص والهيئات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في جميع جوانب الحياة.

سابعا: الحكومة الالكترونية

هي طريقة لإجراء جميع معاملات الأجهزة الحكومية من خلال الاتصال الالكتروني على كافة مستويات الحكومة مع جميع أفراد المجتمع والأجهزة غير الحكومية.[1]

[1] عبد القادر كتاف وعادل إنزار، نفس المرجع السابق، ص182.

الفرع الثاني: أدوات التحول الرقمي

تعبر أدوات التحول الرقمي عن الطريقة التكنولوجية التي تختارها المؤسسة لتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وهناك العديد من الآليات والأدوات التكنولوجية المرتبطة بالتحول الرقمي، منها:

أولا: تحليلات البيانات الضخمة Big Data Analytics :

وهي مجموعة كبيرة جدا من البيانات تتسم بكبر الحجم، السرعة، التنوع والمأمونية.

ثانيا: سلسلة الكتل Block-Chain : وتتميز بالسرية، الدقة وانخفاض التكلفة.

ثالثا: الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence: مجموعة من الأدوات التكنولوجية التي تحاكي البشر في طريقة التفكير في وقت قصير وبدقة عالية.

رابعا: انترنت الأشياء Internet of things: شبكة من الأشياء المادية التي ترتبط رقميا بأجهزة استشعار ومراقبة وتفاعل داخل المؤسسة وسلسلة التوريد.

خامسا: الحوسبة السحابية Cloud Computing : نموذج سهل ومريح لتمكين اتاحة الوصول للشبكة عند الحاجة إلى مجموعة مشتركة من الموارد الحاسوبية.[1]

[1] عبد الرحمان عبد الله الدين حبه، **دور أدوات التحول الرقمي في تطوير النظم المحاسبية (إطار مقترح)**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد11، العدد1، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2025، ص ص 15-16.

المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي

يمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:

الفرع الأول: استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:

في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام مع التغيرات في العرض والطلب، عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها التموضع في بيئة تنافسية جديدة، في هذه الحالة نلاحظ أن المؤسسات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابعة لقائد السوق.

الفرع الثاني: استراتيجية التكييف التكنولوجي:

تتمثل في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة.

الفرع الثالث: استراتيجية التموضع

في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية "التدعيم الالكتروني".[1]

[1] ربيع قرين، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته –نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية–**، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد2، العدد2، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2023، ص66.

المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات، التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة على سبيل المثال:[1]

- ✓ عدم وضع أهداف يمكن قياسها ولا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي؛
- ✓ مقاومة التغيير لعدم التهيئة والاعداد والتخطيط بشكل جيد له؛
- ✓ عدم توفر البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي؛
- ✓ عدم توفر القوى العاملة الماهرة والمؤهلة في مجال التقنية الرقمية؛
- ✓ عدم توفر الأمن السبيراني لأن المنظمات تصبح أكثر عرضة للمخاطرة الأمنية والاختراق؛
- ✓ الفشل في إدارة التغيير.[2]

[1] فاتح ميرود وإبراهيم دوار، **التحول الرقمي ودوره في إدارة الأزمات الصحية في الدول العربية –جائحة كوفيد19 نموذجا–**، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص606.

2 حليمة سعد بوهزاوي ونسرين فرج الجمهي، **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين –دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد7، العدد2، جامعة سرت، ليبيا، 2024، ص151.

خلاصة:

في ضوء ما تم عرضه ضمن الإطار النظري للتحول الرقمي، يتضح أن التحول الرقمي أضحى ضرورة استراتيجية تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ يمثل توجها حديثا يقوم على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف وظائف وأنشطة المؤسسات بهدف تحسين الأداء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات.

كما يتجلى التحول الرقمي كآلية فعالة تمكن المؤسسات من التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية ومواجهة التحديات التنافسية، من خلال تطوير أساليب العمل، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتعزيز البنية التكنولوجية بما يتوافق مع متطلبات العصر. ويظل نجاح هذا التحول مرتبطا بتوفر مجموعة من المقومات الأساسية، تشمل الجوانب التقنية، التنظيمية والبشرية، بما يضمن تطبيقه بصورة فعالة ومستدامة.

وعليه، فإن تبني التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح مسارا حتميا لتحقيق التطور المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، فضلا عن الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والتغيرات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.



الفصل الثاني

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها. ويعكس الأداء الوظيفي مستوى الجهود التي يبذلها العاملون ومدى قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، لذلك حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين والمنظمات على حد سواء. كما يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية وفردية قد تساهم في تحسينه أو حد من مستواه. وفي ظل التحولات التكنولوجية الحديثة برز التحول الرقمي كأحد العوامل التي يمكن أن تساهم في تطوير بيئة العمل وتحسين مستوى الأداء. سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الأداءالوظيفي: التقييم وعلاقته بالتحول الرقمي.

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، إذ يعكس كفاءة الأفراد العاملون وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. يتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، عناصره وأنواعه، مع التعرف على العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

يتناول هذا المطلب مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

التعريف الأول: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة".[1]

التعريف الثاني: حسب (A. Kherakhem):" فإن الأداء هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول على الأهداف المسطرة".[2]

التعريف الثالث: "الأداء هو سلوك يسهم في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".[3]

انطلاقا مما سبق يمكن القول، يمكن القول إن الأداء هو قدرة الفرد والمؤسسة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاء وفعالية. ولا يقتصر على النتائج، بل يشمل أيضا كيفية تنفيذ العمل وفق المعايير محددة. كما يعكس حسن استغلال الموارد المتاحة، وبالتالي

---

[1] صاطوري الجودي وعمار براهيمية، **إعادة هندسة الأعمال كمدخل تحسين الأداء الاقتصادي الكلي**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة تبسة، الجزائر،2018، ص 33.

[2] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص218.

[3] خيرة معمري، **دور إدارة الأداء في المنظمات الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي–حالة مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلفNover** –، المجلد 11، العدد 01، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، الجزائر، 2025، ص138.

فهو مؤشر أساسي في نجاح العمل.

الفرع الثاني: تعريف الأداء الوظيفي

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريفه، ونذكر منها:

التعريف الأول: "الأداء الوظيفي هو مدى مساهمة تصرفات الموظف في تحقيق اهداف وغايات المؤسسة".[1]

التعريف الثاني: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".[2]

التعريف الثالث: "هو الأداء الذي يعكس نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة ما في وقت معين مما يعكس مدى وصول الشخص أو المجموعة المؤهلين للوظيفة لتحقيق رسالة واهداف المنظمة".[3]

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن الأداء الوظيفي يمثل حصيلة الجهود التي يبذلها الفرد داخل المؤسسة، كما يعكس مستوى إتقانه للمهام ومدى التزامه بمتطلبات وظيفة، حيث أنه لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل طريقة الإنجاز والسلوك المهني، ويظهر ذلك قدرة الفرد على المساهمة في العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة. وعليه فإن الأداء الوظيفي يعد أداة مهمة لتقييم كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

---

[1] Khaliza Saidin, et al. **A Synthesis Towards the construct of job performance: Dimensions and Theoretical Approaches**, Pakistan Journal of Life and Social Sciences, vol (22), no (02), Pakistan, 2024, P303.

[2] بوشمال عبد الغاني، **دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي– دراسة حالة: المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2017/2018، ص91.

[3] عصامي نور الدين، **أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي – دراسة حالة جامعة الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023/2024، ص183.

الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة؛
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح العاملين وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الموكلة إليه ودرجة تنفيذ هذه المهام؛
- يساهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة؛
- يساهم الأداء الوظيفي في الاستمرارية بقاء المؤسسة في السوق من خلال استمرارية تطوير، وتحسين أداء المؤسسة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة؛
- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المؤسسة[1].

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا مهما لمدى التزام العامل وتحقيقه لأهداف المؤسسة بكفاءة، لذلك يسعى هذا المطلب لتعرف على عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده.

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يقوم الأداء الوظيفي على مجموعة من العناصر الأساسية التي تعكس مستوى كفاءة العامل وقدرته على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وتتمثل في:

أولا: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها،[2]

---

[1] نادية عزوز، **دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف2**، مجلة الإدارة وريادة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة التكوين المتواصل، سطيف، الجزائر، 2025، ص 7.

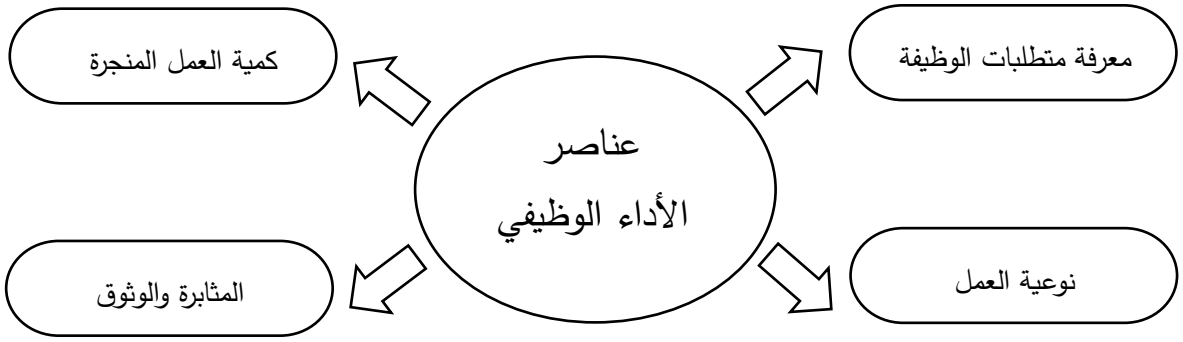
[2] عبد العالي خبار وعزيز قودة، **دور الثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري– دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بغرد النص**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص49.

ثانيا: نوعية العمل: ويعني بذلك مدى إدراك العامل للمهام الموكلة إليه وما يتمتع به من مهارات، براعة ورغبته في العمل، مع مقدار سرعته في إنجازه،[1]

ثالثا: كمية العمل المنجزة: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز،[2]

رابعا: الوثوق والمثابرة: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة العامل على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.[3]

الشكل(2-1): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على أسعد أحمد ومحمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي –دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين–**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص34.

يوضح هذا الشكل عناصر الأداء الوظيفي التي تتكون من مجموعة العناصر الأساسية، المترابطة فيما بينها والتي يعتمد عليها في التقييم أداء العامل، والمتمثلة في معرفة متطلبات العمل، نوعية العمل، كمية العمل المنجزة، إضافة إلى المثابرة والوثوق. حيث يتيح

[1] صباح حليلو، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021/2022، ص101.

[2] حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص93.

[3] نبيلة عدان، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص58.

كل عنصر قياس جانب محدد من الأداء، مما يساعد على إعطاء تقييم دقيق وشامل لمستوى أداء العامل داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

لا يمكن فهم الأداء الوظيفي بشكل دقيق إلا من خلال تحديد أبعاده المختلفة، التي تمثل الجوانب التي يقاس من خلالها أداء العامل داخل المؤسسة. وعليه سيتم في هذا الفرع التعرف على أهم أبعاد الاداء الوظيفي.

أولا: الإنتاجية:

تشير إلى كمية الناتج الذي ينتجه العامل خلال فترة زمنية محددة، كعدد المهام المنجزة أو الكمية المنتجة.[1]

ثانيا: جودة العمل:

القدرة على تقييم مخرجات تتوافق مع معايير الجودة، مع تقليل نسبة الأخطاء إلى أدنى مستوياتها.

ثالثا: الالتزام التنظيمي:

مدى الامتثال للقيم التنظيمية.[2] وتسليم العمل في الوقت المناسب من حيث الجداول الزمنية والوفاء بالمواعيد النهائية وما إلى ذلك.

رابعا: الرضا الوظيفي:

أي عمل منتج أو خدمة يتماشى مع معايير، ويلبي توقعات العملاء.[3]

[1]. **Arbitsleistnurg**, Alleaktion, Verfugbar unter: https://www.alleaktien.com/lexikon/arbeitsleistung, zugriff am: 02.04.2026 Um 10:23.

[2] جمعة محمد أبو لقاسم لوجق، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في كلية التربية العجيلات ومعهد شؤون المياه والتربة**، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 38، المعهد العالي لشؤون المياه العجيلات، ليبيا، 2025، ص 686.

[3] **10 Dimensions of Performance,** Collier Broderick, Available at: https://www.collierbroderick.ie/info-centre/hr/performance-management/10-performance-dimensions,, accessed : 02.04.2026 at14:35.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يهدف هذا المطلب على عرض أنواع الأداء الوظيفي وإبراز العوامل التي تؤثر فيه.

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي

أولا: حسب معيار المصدر:

1. الأداء الداخلي :

ويطلق على هذا الأداء بأداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

1.1 الأداء البشري :

وهو أداء العمال المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2.1 الأداء التقني :

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

3.1 الأداء المالي :

يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المتاحة.

2. الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة، كارتفاع سعر البيع، وكل المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية، أين يمكن قياسه أو تحديد أثرها.[1]

[1] إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين– دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة–**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018/2017، ص90.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار فيمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1. الأداء الكلي:

ويشمل مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

2. الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.[1]

[1] مريم أوفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة– دراسة نظرية–**، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 484–485.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

والمتمثلة فيما يلي:

أولا: العوامل المتعلقة بالعامل:

1. **الرضا الوظيفي:** يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسات عادة لقياس الأداء إذ يشعر العديد من الأفراد أنه من الضروري أن يكون العامل راضي ليقدم أداء أحسن من العامل المستاء من عمله زيادة الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تقليل الغياب ومنه زيادة العمل.

2. **الدافعية:** تمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للعامل الدافع نحو تحريك قواه للقيام بالعمل والاستمرار فيه والرغبة في الأداء الجيد ولا شك أن الزيادة في شدة هذه الدافعية تؤثر في أداء العامل في عمله ويمكن القول إنه نساوي الفرد في القدرات والمهارات والخيرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه يوجد تفاوت بينهم في مستوى الأداء نتيجة لتفاوت درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل المخول إليهم وهذا ما يمكن أن يطلق عليه التفاوت في الرغبة أو القوة الدافعة لأداء العمل .

3. **المعرفة:** تتمثل في المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفة التي قادته المؤسسة، وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل وعلى ذلك يتطلب من شاعلة الإلهام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل.

4. **المهارات:** نقصد بها قدرة العامل على أداء عمله بجودة وإتقان وكذا لتطبيق العلم لتلك المعرفة المحصل عليها وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات والقدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية أو عن طريق[1]

[1] عيسى مزارة وعبد القادر نوقي، **معوقات عملية الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 4، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص ص 134-136.

التدريب أو لتكوين واكتساب هذه المهارات باختلاف مستوياتها وأنواعها.

سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل، هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه.

5. **القدرات:** إن القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء وهي ليست متغيرا جيدا يؤثر في مجال ومتطلبات المنصب اللازمة لذا فإن قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها وذلك بالتوافق مع البيئة وما يطلبه ذلك من مهارات ومعرفة من الحصول على أداء أفضل.
6. **الاستعدادات:** تتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله، وهي ترتكز أساسا على التنظيم والانضباط والجدية وكذلك على القدرة على الاتصال العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه، والعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر فيكون عمله ناقصا ويؤثر سلبا على المؤسسة.
7. **الغياب:** يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العامل، سواء كان الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة لأن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك انتشار الفوضى ليؤثر سلبا على أداء العامل ونتائج المؤسسة.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالوظيفة :

1. **الظروف المادية:** إن الظروف المادية الجيدة تعمل على درجة العامل وتساهم في زيادة أدائه والعكس صحيح وأن العوامل المادية لا يؤدي إلى ذلك إلا إذا تركت أثرا نفسيا في العامل، يعني ذلك أنه يجب مراعاة العوامل الذاتية والنفسية الاجتماعية في الفرد التي تشل المناخ العام للعمل، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية ويؤدي هذا حتما إلى نقص الأداء،[1]

وتتمثل هذه سياسات تسيير الموارد البشرية ويؤدي هذا حتما إلى نقص الأداء، وتتمثل هذه الظروف في الضوء والحرارة وغير ذلك، حيث الدراسات التي أجريت في إنجلترا

[1] عيسى مزارة ونوقي عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص 136.

في صناعة النسيج أن نقص الإنتاج كان سببه الضوضاء داخل المصنع وبالتالي تقلل من أداء العامل وراحته.

2. **القيادة والإشراف:** إن اختيار رؤساء العاملين له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم لذا يجب أن يكون هذا الرئيس متمتعا بصفات القيادة والاهتمام الطبيعي بالعاملين واستثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم على التقدم والتطور، كما أن النقص في التكوين يمكن أن يكون سببا في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد.
3. **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا عاملا من العوامل المؤثرة على أداء العاملين وتوفير هذا العامل للعامل باستخدام مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود المبذولة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة، إذن من أجل إحداث التقدم التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المهارات والمعارف عن طريق التكوين.
4. **التنظيم:** إن التنظيم الجيد والتصميم السليم لمختلف المصالح يوضح سلامة العلاقات بين العاملين داخل المؤسسات، يساهم في حل المشاكل وصعوبات العمل وبالتالي الوصول إلى الفعالية، كما يجب على الإدارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات حتى يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب.[1]

[1] عيسى مزارة ونوقي عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص 136.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي، أداة رئيسية لقياس كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم وجودة أعمالهم. يتناول هذا المبحث مفهوم تقييم الأداء وأهميته، بالإضافة إلى خطواته وطرق تطبيقه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

لفهم موضوع تقييم الأداء بشكل أدق، سيتم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، ثم إبراز أهميته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم تقييم الأداء الوظيفي باختلاف الباحثين، ونذكر منها ما يلي:

يعرف تقييم الأداء الوظيفي أنه:" تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيته وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا."[1]

كما **يعرف على أنه:**" قياس كفاءة الأداء الوظيفي لعامل ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم"[2].

وعرف أيضا:" العملية المنظمة لتقييم العامل، فيما يتعلق بأدائه الوظيفي، وقابليته للتطور والنمو، أو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين، وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم".[3]

---

[1] فايز عبد الرحمن الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 47.

[2] بوبكر بوزيدي وفريد سعداوي، **استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي بقطاع الجماعات المحلية–قراءة في أحكام المنشور الوزاري رقم 09–24 المؤرخ في 20 مارس 2022**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر، 2023، ص 240.

[3] عبد الرزاق شني وعبد الحميد عبدوني، **تقييم مستوى الأداء الوظيفي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء مهامهم الرسمية–دراسة ميدانية من وجهة نظر الأساتذة–**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 613.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى قياس وتحليل كفاءة العاملين وسلوكهم في العمل بغرض الحكم على مستوى أداهم الحالي والعمل على تطويره بما يحقق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المؤسسة؛
- زيادة شعور العامل بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المؤسسة؛
- اختيار العمل المناسب للعامل من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها؛
- تحديد العاملين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر ؛
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا؛
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للعامل ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجية متدنية؛
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المؤسسة تكليف العامل بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك؛
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبنتائج تقييم العاملين؛
- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها، وكذلك تحدد نقاط القوة والضعف للعاملين،[1] وبالتالي تقوم بوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف؛[2]

[1] مجيد الكرفي، **إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن، 2015، ص 128.

[2] عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص 55-56.

- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وكذا تحديد الثغرات؛
- اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وكذا تحديد الثغرات في البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا والعمل على تلافيها.[1]

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي والطرق المتبعة في ذلك

سنتناول في هذا المطلب خطوات التقييم وطرق المعتمدة في ذلك.

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية تقييم الأداء بعدة خطوات أساسية للوصول كفاءة التقييم وفعاليته، وموضح فيما يلي:

أولا: تحديد معايير الأداء:

تعتمد المؤسسات في هذه الخطوة على تحليل العمل من أجل بناء معايير الأداء، حيث يمكن الاعتماد على عدة معايير للفاعلية أداء في كل عمل وذلك لأن معظم المنظمات معقدة، ولكي يكون المعيار فعال يجب أن تتوفر فيه عدة شروط وهي كالتالي:

- الثبات: هو إمكانية القياس، وثبات القياس يعني التوافق والاستقرار؛
- فهذا الأخير يعني أن القياسات المعيارية في مختلف الوقت تعطي نتاج متقاربة، أما التوافق يعني أن القياسات المأخوذة من مختلف الأفراد تعطي نتائج متقاربة؛
- التميز: هو تمييز جهود الأفراء وفقا لأدائهم، ويعتبر ضروري في توزيع الأجور، الترقية.. وغيرها، إضافة إلى أنه هدف الأساسي لتقييم الأداء؛
- القبول: وجوب تقبل الأفراد العاملين لهذه المعايير، فشرط قبول يدل على العدالة ويبين الأداء الفعلي للعاملين[2].

---

[1] عصمت سليم القرالة، نفس المرجع السابق، ص56.

[2] معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية**، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص 320.

ثانيا: توقعات الأفراد:

بعد تحديد المعايير الأساسية للأداء، فمن ضروري ايضاحها للأفراد العاملين لمعرفة ما هو المتوقع منهم ويستحسن عملية الاتصال أن تكون بطريقتين من مدير لمرؤوسين ومن المرؤوسين للمدير.

ثالثا: الأداء الفعلي للأفراد العاملين:

تتمثل هذه الخطوة في تجمع معلومات من أهم مصادر كالملاحظة، التقارير الإحصائية والتقارير المكتوبة إضافة إلى التقارير الشفوية حول الأداء الفعلي للعاملين.

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري :

في هذه الخطوة يتم إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المحدد مسبقا، وذلك بهدف كشف عن الانحرافات، وتساهم هذه المقارنة في تحديد كفاءة أداء العاملين،

كما أن نتائجها قد تؤثر في الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك في مستوى تواصلهم وأداهم المستقبلي، الأمر الذي يستدعي الانتقال إلى الخطوة الموالية.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

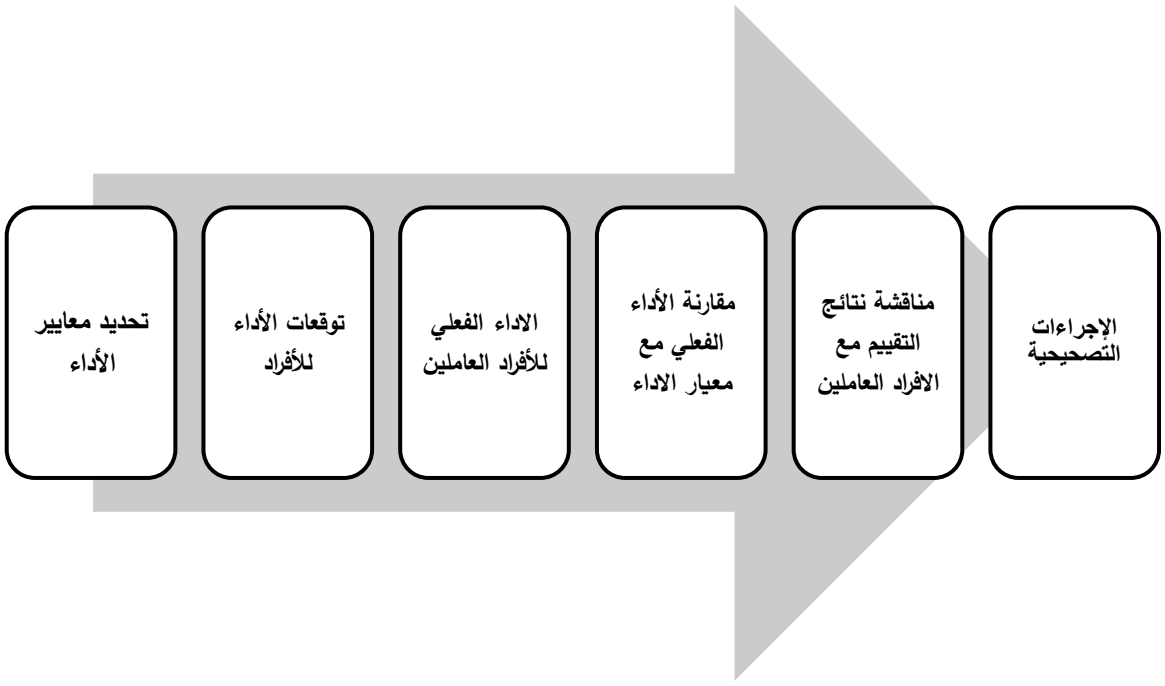
لا يقتصر تقييم الأداء على إبلاغ العاملين بنتائج تقييمهم فقط، بل ينبغي مناقشة هذه النتائج معهم سواء كانت إيجابية أو سلبية، وذلك بهدف توضيح جوانب التي قد تكون غير مدركة لدى العاملين، كما أن بعض الدراسات تشير أن التقييم الصادق يضع المقيم في موقف معقد أثناء تعامله مع العاملين، وذلك غالبا نتيجة لاعتقادهم بأن مستوى أدائهم يفوق ما حدده المقيم[1].

[1] معين امين السيد، نفس المرجع السابق، ص 312.

سادسا: الإجراءات التصحيحية

تكمن هذه الخطوة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الانحرافات التي تم اكتشافها أثناء عملية التقييم، وقد تكون الإجراءات مباشرة وسريعة بهدف تعديل الانحرافات بما يتوافق مع المعايير، كما قد يتم القيام بإجراءات تصحيحية وذلك بالبحث عن أسباب الانحرافات وكيفية حدوثها، بما يسمح بفهمها بعمق ومعالجتها بشكل فعال، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء وتحقيق فاعلية أكبر على المدى البعيد.[1]

الشكل(2-2): خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية**، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص 320-321.

يوضح الشكل خطوات تقييم الأداء الوظيفي، حيث تبدأ العملية بتحديد معايير الأداء، ثم تحديد توقعات الأداء، يليها قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير المحددة، وبعد ذلك يتم مناقشة نتائج التقييم مع العاملين، لتنتهي باتخاذ القرارات تصحيحية.

[1] معين أمين السيد، نفس المرجع السابق، ص 321.

ويعكس هذا التسلسل ترابط خطوات تقييم، بحيث ان أي خلل في احدى هذه الخطوات يؤثر سلبا على دقة نتائج التقييم.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تستخدم المؤسسات لقياس لأداء العاملين وتحديد مستوى كفاءتهم على مجموعة من الطرق تقييم الأداء الوظيفي، والتي يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية واخرى حديثة.

أولا: الطرق التقليدية: وهي من الطرق الأكثر شيوعا في الحياة العملية حيث تستخدم تقارير تقييم الأداء، من خلال النماذج التي يستوفي فيها المقيم كافة معلومات العاملين، ويحتوي هذا النموذج على مجموعة من الصفات أو خصائص بعضها مرتبط بسلوك العامل وتصرفاته وبعض اخر مرتبط بالعمل والإنتاج. وتتمثل هذه الطرق في:

1.طريقة مقارنة العاملين:

يتم بموجبها تقييم الأداء العاملين من خلال تقييم أداء فرد العامل مع زملائه والتي تطبق بطريقتين:[1]

1.1 طريقة الترتيب البسيط

يتم تقييم الأداء عن طريق ترتيب المقيم لأفراد العاملين، حيث يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا حسب مستوى كفاءتهم وذلك بمقارنة أداء كل فرد مع أداء أفراد العاملين الآخرين، باختيار إما الأفضل أو أسوء، وتكون مقارنة حسب الاداء العام.

قد يطبق هذا الأسلوب بطريقة أخرى، حيث يباشر المقيم باختيار أفضل فرد ويضعه في الترتيب الأول ثم يختار أضعف فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب، بعدها يقوم باختيار فردين من باقي الأفراد وذلك بعد مقارنة أدائهم مع الأخرين وضعهما[2]

---

[1] عبد العال عبد الودود محمد حمزة، **أثر إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء بالتطبيق على الجامعة العلوم والتقانة (2020-2025)**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 6، العدد 11، جامعة الزعيم الازهري، السودان، 2025، ص ص167-168.

[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 415.

في القائمة في ترتيبهما الأفضل والأسوأ. وتتكرر العملية إلى تقييم اخر فرد والذي يكون موقعه في المنتصف.[1]

2.1 طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة:

هذه الطريقة من تقييم أداء العاملين تعتمد على مقارنة أداء كل عامل مع باقي العاملين من نفس القسم، بحيث أن يقوم المقيم بمقارنة بين كل عاملين اثنين، ثم يحدد أيهم الأفضل أداء عن غيره.[2]والعامل الذي يفضل على الباقي العاملين هو الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة، فمثلا إذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من ستة عاملين فإن كل موظف سيتم مقارنة أدائه مع أداء كل فرد في المجموعة، وفي كل عملية مقارنة نكتب رقم العامل الافضل في الخانة التي تعبر عن كل منها. وفي كل مرة يفضل فيها العامل عن غيره يحصل على نقطة. ومن ثم يمكن ترتيب الموظفين تبعا لعدد المرات تم تفضيلهم فيها على غيرهم.[3] ويوضح الجدول (2-1) طريقة المقارنات الزوجية

الجدول (2-1): طريقة المقارنات الزوجية

اسم الموظف ورقمه	2	3	4	5	6
أيمن عبد العزيز	1	1	4	5	6
سلام على رمضان	-	3	4	2	6
هديل عبد الغني	-	-	4	3	6
انس مالك محمود	-	-	-	4	6
كرم محمد السالم	-	-	-	-	6
مأمون سعيد سليمان	-	-	-	-	-

المصدر: مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي-**، دار ثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص251.

[1] عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 415.

[2] نجم الله العزاوي وعباس حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 378-379.

[3] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي-**، دار ثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص251.

يوضح الجدول كيفية تطبيق أسلوب المقارنة الزوجية في تقييم الأداء العاملين، من خلال اجراء مقارنات ثنائية بين العاملين لتجديد الأفضل في كل حالة، مما يساعد على تحقيق موضوعية أكبر في التقييم وإبراز الفروق الفردية بين الموظفين.

ولمعرفة عدد المقارنات التي يجب أن يجريها المقيم، يقوم بحسابها وفقا لهذه المعادلة:

$$\left[\frac{\text{ن}(\text{ن}-1)}{2}\right]$$

- حيث يمثل " ن" عدد أفراد المجموعة

$$\left[\frac{(1-6)6}{2}\right] = 15 \text{ مقارنة}$$

➢من عيوب هذه الطريقة:

تأخذ وقت وجهد كبير، إضافة على أنها تتصف بالتعقيد خصوصا إذا كان الصفات المراد مقارنتها في العاملين كثيرة.[1]

3.1 طريقة التوزيع الإجباري

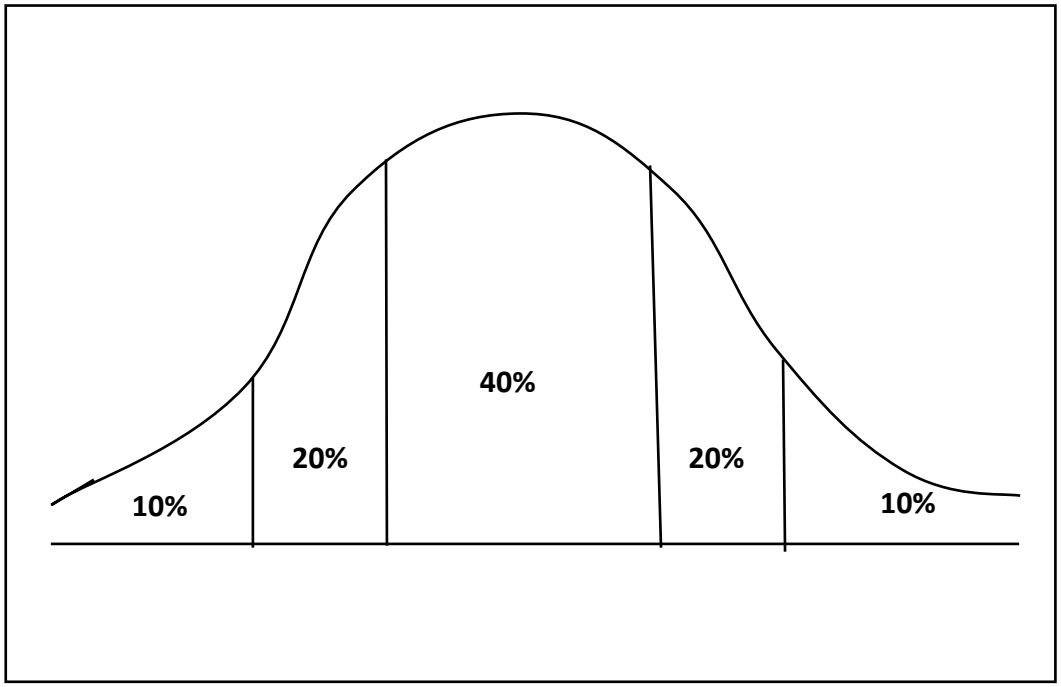
يكون المقيم في هذه طريقة مجبر على توزيع عاملين على مقياس الكفاءة، الذي تفرضه الإدارة العليا في بعض الأحيان والذي يتم فيه توزيع العاملين إلى عدة مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير 10% منهم مثلا كممتاز، 20% منهم كجيد جدا، 40% أداء جيد، 20% منهم أداء مرضي، 10% منهم أداء ضعيف، مثل ما هو موضح في الشكل (2-3)، وقد يميل بعض المديرين المسؤولين عند التقييم إما إلى التساهل أو التشدد المبالغ فيه، مما يجعل تلجأ الإدارة العليا تفرض المقيمين على اتباع توزيع محدد. [2]

[1] نجم الله العزاوي وعباس حسين جواد، نفس المرجع السابق،ص380.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص ص 260-261.

• من أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة أنها غير مناسبة عند وجود عدد قليل من عاملين، حيث يصبح من صعب تطبيق النسب المحددة.[1]

الشكل(2-3): طريقة التوزيع الاجباري



المصدر: محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2014، ص 261.

يوضح الشكل طريقة التوزيع الاجباري لتقييم الأداء حيث يوزع العاملون وفق نسب محددة تشبه التوزيع الطبيعي. تتمركز النسبة الأكبر (40%) في مستوى الأداء الجيد، ما يدل على ان أغلب العاملين يؤدون عملهم بكفاءة مقبولة. بينما تتوزع باقي الفئات بين ممتاز (10%) وجيد جد(20%) ومقبول(20%) وضعيف (10%)، ويعكس هذا التوزيع النمط الطبيعي للأداء داخل المنظمة، كما يساهم في تقليل التحيز في التقييم.

[1] محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع السابق، ص 261.

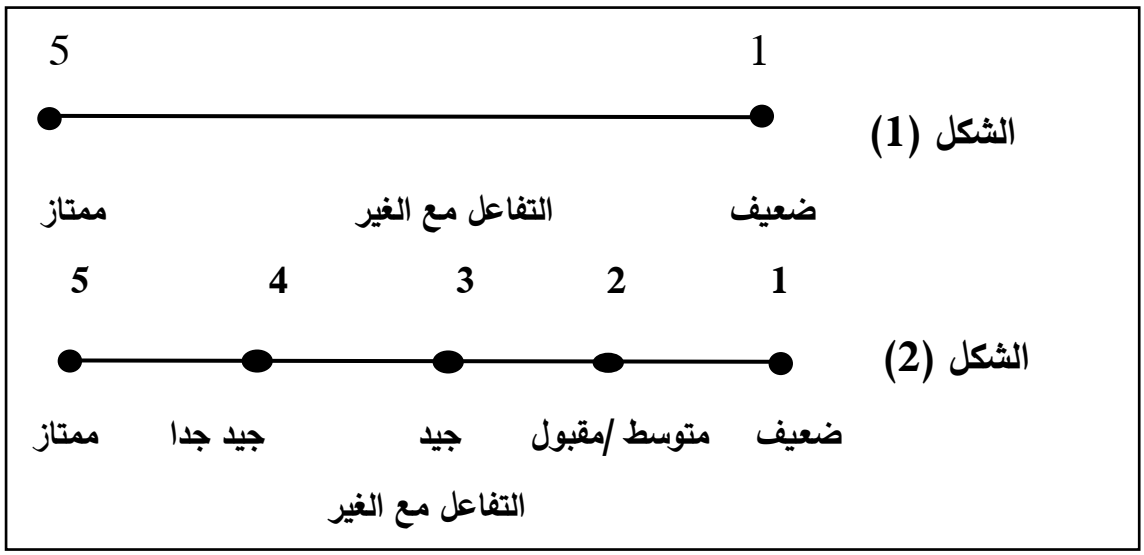
4.1 طريقة تقدير القياس المدرج:

هي طريقة شائعة الاستعمال. حيث يتم فيها تحديد قائمة الخصائص او السمات المراد تقديرها، ووضع مقياس متدرج النقاط. وعند التقييم يقوم المقيم بوضع نقطة امام كل سمة للعامل بحيث تعبر عن مدى إظهار السمة أثناء العمل.

تتضمن الطريقة مقياس نقاطا من (1 مستوى الضعيف إلى 5 مستوى ممتاز)، ويقوم المقيم بوضع الدائرة او إشارة حول العلامة التي تمثل تقدير العامل لكل السمة، وقد يتضمن خط أعلى مستوى (5)، وأدنى مستوى (1)، ويطلب من المقيم أن يعين موقع كل سمة على الخط الشكل (2-4)، ومن ثم يتم جمع النقاط التي تحصل عليها العامل لجميع الخصائص.

من عيوبه انه لا يوضح ماهية كل سمة وماهية التقديرات مختلفة كل خاصية، وهذا ما يؤدي الى تفسيرات مختلفة بين المديرين والنتيجة أن درجة الثبات ضعيفة. مثلا التفاعل مع الغير.[1]

الشكل (2-4): طريقة تقدير القياس المدرج



المصدر: حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل-**، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص266.

[1] حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل-**، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص266.

يوضح هذا الشكل طريقة تقدير المقياس المدرج المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث تعتمد على تحديد مستوى أداء العامل وفق سلم تدريجي يتراوح من (1) إلى (5). حيث يبين الشكل نوعين من هذا المقياس، الأول يحدد حدين الأدنى والاقصى للأداء، والأخر أكثر تفصيلا يحدد مستويات متعددة للأداء. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم السمات الوظيفية، إلا انها قد تتأثر بالذاتية في التقدير.

5.1 طريقة قوائم المراجعة

يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين الموارد البشرية والرؤساء المباشرين.

وهي قوائم تشرح جوانب كثير من سلوك العاملين في العمل والصفات الواجبة توفر فيهم، يتم وضعها في قائمة. حيث تقوم إدارة افراد بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء الوظيفة، ويضع القيمة امام كل صفة . كما ان عندما يتلقى الرئيس المباشر قوائم التقييم لتقييم العاملين فانه لا يعرف بالقيم، وذلك لمنع التحيز لمرؤوسيه وعليه ان يحدد الصفات الموجودة في العاملين بوضع علامة صح امامها، ثم تعود القوائم إلى مدير إدارة الموارد البشرية، الذي يعلم بقيمة كل الصفات بإعادة النظر إلى قيمة كل صفة و ويضعها مناظرة لكل عنصر يتوافر في العامل.[1]

كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 303-304.

الشكل (2-5): طريقة قوائم المراجعة

الاسم ..... القسم ..... التاريخ .....

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس

	الوزن
1. يحصل على عينات من الخبيز ويفحص وزنها وجودتها.....	9.5
2. المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة	5.6
3. نادرا ما يأخذ رأى مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل	2.8
4. يتأخر في صيانة أدواته	1.3
5. يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهي والخبز.....	6.1
6. ليس لديه بعد النظر لما يمس العمل	1.1
7. يستمع بالحديث والتعاون مع عملائه	7.3
8. المرؤوسين يحبون العمل معه وتحت امرته	5.8
9. يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار.....	5.4
10. يعرض منتجاته على العملاء في شكل جذاب.....	6.2
11. تقارير الأسبوعية دقيقة ومعبرة.....	4.6
12.....	
13.....	
20.	

المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 304.

يوضح الشكل قوائم المراجعة لإحدى الوظائف في قسم الأفران في شركة بسكويت، حيث أنه يظهر كيفية تحويل بنود قامة المراجعة إلى قيم رقمية دقيقة من خلال جمع أوزان العبارات التي تنطبق على العامل، وتساهم هذه العملية في استخراج نسبة مئوية نهائية للأداء، مما يسهل عملية المقارنة والمفاضلة الموضوعية بين العاملين وترتيبهم حسب الكفاءة.

ثانيا: الطرق الحديثة:

1. طريقة الاختيار الإجباري:

عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءا عليها يتم تقييم العامل[1].

2. طريقة الاحداث الجوهرية:

تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على تحديد وتسجيل السلوكيات المهمة التي يقوم بها الفرد عامل أثناء أداء عمله، سواء كانت ايجابية تساهم في نجاح العمل أو سلبية تؤدي إلى ضعف الأداء، وتعد الواقعة حرجة عندما تعبر عن موقف أدى فيه الفرد العامل إلى نجاح او فشل ملحوظ في أحد جوانب العمل.

يتم التعرف عن هذه الوقاع من خلال الملاحظة سلوك الفرد العامل أثناء أداءه للعمل ثم يتم تصنيفها وترتيبها وفقا لدرجة أهميتها، كما تسجل هذه الوقائع في سجل خاص، الذي يتم تلخيصها قبل إجراء مراجعة الأداء.

تتميز هذه الطريقة بتوفير معلومات موضوعية للمقيم التي تساعده على مناقشة فرد العامل بشأن نقاط القوة وضعف في أدائه، مما يساهم في تحسين أدائه مستقبلا.[2]

---

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص152.

[2] محمد يسري علام، **كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ -إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة، طبعة الأولى، الامارات، 2009، ص ص255-256.

إلا أنها لا تخلو من عيوب حيث أنها تتطلب متابعة دقيقة من طرف المقيم ومستمرة لسلوك العامل الأمر الذي تتجاوز إمكانياته في بعض الأحيان، كما أنها تشعر العامل أنه تحت رقابة مما ينعكس سلبا على دافعيته للعمل.[1]

3. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين في تحديد أهداف التي يجب تحقيقها في عمل، وتركز هذه الطريقة على الأداء الماضي والمستقبلي معا، بحيث يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة، ويقوم العامل بدوره بتقديم باقتراح الأهداف والإجراءات المتبعة لتحقيقها، وبعدها يتم دراسة الأهداف المقترحة وقيام بتعديلها والاتفاق عليها، ثم بعد ذلك تم تقييم لمستوى الإنجاز الذي حققه العامل مقارنة مع المعايير المحددة، واستبعاد الأهداف غير المناسبة، ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة تكون ستة أشهر، وبعد ذلك يتم مراجعة الأداء الكلي للمؤسسة ويتم الاتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى محدد لفترة أخرى.

من مزايا هذه الطريقة تحسين اتصال بين الرئيس والعامل، تركز كذلك على إنجازات العامل ونواحي سلوكه المحدد، إضافة الى انها تهدف لتنمية العامل على تحديد الأهدافه وسبل تحقيقها وتحلل قدراته، وتهتم بالأداء المستقبلي للعامل.[2]

[1] محمد يسري علام، نفس المرجع السابق، ص 256.

[2] نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص ص 99-100.

4. طريقة 360° درجة:

تعرف هذه طريقة كواحدة من طرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية، حيث يتم تقييم العامل من عدة جوانب بشكل دائري 360° درجة، إذ يتم تقييه من قبل زملائه في نفس المستوى إضافة إلى تقييمه من قبل العملاء والمناصب العليا ويوكل عملية التقييم إلى خبراء خارجيين، وهو نظام صعب يطبق فقط في الشركات الكبرى.

ومن مبررات استخدم هذه الطريقة تحول المؤسسات من الهيكلية إلى الأفقية حيث أصبحت من الاتصال الأحادي الاتجاه إلى ثنائي الاتجاه مما يسمح استقصاء الآراء المرؤوسين والزملاء معا، بالإضافة إلى اتساع الأقسام بعد ان كان المدير يشرف على 3 إلى 8 موظفين في المؤسسات القديمة أصبح الان يشرف المدير على 50 عامل وهذا ما يحدث غالبا في المؤسسات الكبيرة، بحيث لا يستطيع المدير معرفة مستويات العاملين بشكل كاف، مما أدى بالضرورة إلى إدخال أطراف أخرى في عملية التقييم. وكذلك من مبررات التطور التكنولوجي، حيث كثيرا ما يفتقر المدير إلى المعرفة التقنية والفنية اللازمة لتقييم الافراد العاملين، وخاصة الوظائف أو أعمال التي تتطلب المعرفة التكنولوجية والتي قد لا تتوفر لديه، لذلك لابد من تقييم الفرد العامل من طرف زملائه، من أجل تحقيق العدالة، ولأنهم أدرى بمهارته وكفاءته التكنولوجية. والحاجة إلى استطلاع أراء العملاء، إذ تفضل المنظمات استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء على اخر إصدارتها ومنتجاتها أو القيام باستقصاء للسوق قبل إصدار المنتج.

وتحقيق العدالة ومنح العاملين الحق في المشاركة في الإدارة فعند تحديد العاملين المستحقين للمكافأة، يفضل اجراء استبيان للعملاء والزملاء بدلا من تقييم المدير فقط، فبهذه الطريقة يمنح العامل حق في المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.[1]

[1] Mohamed Yazid DOKKAR &Abderrahmane BENSANIA, **Evaluate human resource Performance in 360° method using the ERP system A case study of sample of oil companies in Algeria,** Algerian review of economic development , vol (7), no (2) , university of Ghardaia , Algeria, 2020, P 347- 348.

5. مقياس التدرج السلوكي (BARS):

يتم في هذه الطريقة تصميم أعمدة لكل صفة من صفات العمل مأخوذة من واقع العمل ويتم تقييم العامل بناءا على مدى امتلاكه للصفات مرتبطة بمتطلبات العمل، ويتم كذلك توضيح مستويات السلوك ودرجة فعالية كأن يكون الأداء متميز أو جيد أو ضعيفا... إلخ، مما يساعد المقيم من ربط تقييم بصورة مباشرة مع سلوك العامل في العمل.

من مزايا هذه الطريقة أنها تساهم في تقليل الأخطاء في التقييم، تحدد نقاط الضعف بدقة وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات، إضافة على أنها تربط الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.

إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب، حيث تتطلب مقياسا كل عمل من الأعمال ولا يمكن استعمالها في المؤسسات صغيرة الحجم، وتعتبر ذات تكلفة عالية.[1]

6.طريقة التقييم الذاتي

تعتمد هذه الطريقة من التقييم على اعطاء الفرد العامل المراد تقييمه الفرصة للتعليق على أداءه في النموذج معين المستعمل لتقييم الأداء، حيث يقوم بإبداء بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلا للوصول إلى مستوى متوقع منه.

يجدر الإشارة إلى أن تطبق هذه الطريقة إضافة إلى طريقة أخرى متبعة في التقييم بمعنى أن طريقة تقييم الذاتي طريقة مكملة لطرق أخرى المستعملة وليست شاملة بمفردها.

وكثير من المؤسسات تتوجه نحو تطبيق هذا النوع من التقييم داخل أنظمة التقييم إلا أنها تتطلب درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخا عمليا جيدا.[2]

---

[1] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص102.

[2] نزار عوني اللبدي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، دار دجلة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص258-259.

المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم الأداء وأسباب فشله

إن تقييم الأداء، يخضع إلى مجموعة من الشروط لضمان نجاحه، في حين عدم الالتزام بها يؤدي إلى ظهور عوامل تساهم في فشله.

الفرع الأول: شروط نجاح تقييم الأداء

لتحقيق فعالية تقييم الأداء والوصول إلى نتائج الموجوة، لابد من توفر الشروط لضمان دقته ونجاحه داخل المؤسسة، وهي كالتالي:

أولا: عدم الاكتفاء بالبعد الكمي لأداء العامل، ولكن أيضا الأخذ بعين الاعتبار البعد النوعي للموظف؛

ثانيا: توفر أوصاف وظيفية محدثة وبانتظام لدى قسم الموارد البشرية بحيث يتم تحديد الأهداف ذات الأولوية بموضوع ويجب الالتزام بهذه الأهداف حتى لا تتشتت؛

ثالثا: جعل أهداف التقييم متسقة مع المعايير المختارة وأساليب التقييم؛

رابعا: إعداد المقيمين وتدريبهم وتقييمهم أيضا على نشاطهم التقييمي؛

خامسا: تجنب مقارنة الأداء الفردي أو مرافقته بشكل منهجي مع برامج الترقية لمن هم أقل مرتبة؛

سادسا: اعتماد معايير شفافة وموضوعية؛

سابعا: الحفاظ على سرية محتوى التقييمات.[1]

[1] مختارية بوطيبة وجلال عامر نزهة، **نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية**، المجلد 14، العدد 01، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2021، ص ص206-207.

الفرع الثاني: أسباب فشل تقييم الأداء

يعود فشل برامج عملية تقييم الأداء وعدم تحقيقها أهدافها المرجوة إلى عدة أسباب مصنفة كالتالي:

أولا: أسباب تتعلق بالمديرين:

- نقص المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي للعاملين لدى المديرين؛
- عدم امتلاك مهارات تقييم الأداء؛
- عدم الجدية في إجراء عملية التقييم؛
- استخدام لغة غير واضحة أو غامضة أثناء التقييم؛
- تأثر التقييم بالتحيز والحكم الشخصي لبعض العاملين؛
- عدم رغبة المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

ثانيا: أسباب تتعلق بالإدارة العليا:

- ضعف دعم الإدارة العليا لبرامج تقييم الأداء؛
- عدم توفير الموارد الكافية لمكافأة الأداء المتميز؛
- عدم الاهتمام بتطوير نظم تقييم الأداء وتحسينها.

ثالثا: أسباب تتعلق بنظام تقييم الأداء نفسه

- عدم وضوع معايير تقييم الأداء؛
- إجراء التقييم بشكل سنوي فقط دون متابعة مستمرة؛
- شعور العاملين بعدم عدالة نظام التقييم؛
- الخوف من نتائج التقييم وما قد يترتب عليها من قرارات إدارية.[1]

[1] محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية**، مصر، 2008، ص ص 514–516.

المطلب الرابع: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير البنية التكنولوجية مما يضمن سهولة في تدفق المعلومات وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل الاجراءات الروتينية.[1] وعليه سنتطرق إلى علاقة التحول الرقمي بالأداء الوظيفي:

الفرع الاول: دور التحول الرقمي في تعزيز الإنتاجية.

يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تعزيز إنتاجية العاملين داخل المؤسسات من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المهام، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على أتمتة مختلف العمليات، مما يؤدي تحسين سرعة انجاز المهام وتقليل الأخطاء.

كما أنه يعمل على تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث يتم تبادل البيانات بشكل سريع ودقيق بين مختلف المصالح، مما يسهل عملية التنسيق واتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام أنظمة إدارة معلومات والموارد يساعد على تنظيم العمل وتبسيط الاجراءات، الامر الذي ينعكس بشكل مباشر على زيادة إنتاجية.

وقد أكدت الدراسات أن التحول الرقمي يلعب دورا محوريا في تعزيز الأداء الوظيفي، من خلال رفع الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد، من خلال تسهيل العمليات الإدارية.[2]

---

[1] عمر خميس سعيد الزهراني وأسامة عبد الرحمن مجلد، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجده**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 6، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2024، ص ص171-190، (بتصرف).

[2] أسماء نصير وحليمة نغاق وسهيلة بوكي، **دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة بريد الجزائر بالوادي-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخصر، الوادي، الجزائر، 2025/2024، ص 30، (بتصرف).

الفرع الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين جودة العمل

يسمح التحول الرقمي تحسين جودة العمل داخل المؤسسات من خلال تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، حيث توفر الأنظمة الرقمية دقة اكبر في ادخال ومعالجة البيانات.

كما يساهم في تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب الالكتروني، الذي أصبح وسيلة أساسية في تكوين الموارد البشرية وتطوير قدراتها بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديث.

إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد الأرشفة الإلكترونية وأنظمة إدارة البيانات يسهل عمليات الحفظ والاسترجاع، مما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية المبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

وقد بينت دراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات والأداء داخل المنظمات من خلال رفع مستوى التنظيم والدقة في العمل.[1]

الفرع الثالث: دور التحول الرقمي في رفع الالتزام والرضا الوظيفي

أدى التحول الرقمي إلى احداث تغييرات في بيئة العمل، مما ساهم في تحسين ظروف العمل وتطوير علاقة العامل بالمؤسسة، وهذا ما انعكس على مستوى رضاه والتزامه الوظيفي. وعليه سنتطرق في هذا الفرع إلى دور التحول الرقمي في رفع الالتزام وتحقيق الرضا الوظيفي.

أولا: دور التحول الرقمي في رفع الالتزام الوظيفي

يؤدي التحول الرقمي دورا مهما في رفع التزام الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال تحسين بيئة العمل وتوضيح المهام بشكل دقيق، حيث تسمح الأنظمة الرقمية بمتابعة الأداء[2]

---

[1] أحلام بن فوغال وفهمة بديسي، **مساهمات التحول الرقمي كتوجه استراتيجي في تحسين جودة خدمات الجامعة الجزائرية**، مجلة العلوم إنسانية، المجلد 36، العدد 01، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2025، ص 215، (بتصرف).

[2] مروة بن خليفة وهالة هب الريح، **أثر التحول الرقمي على الالتزام الوظيفي– دراسة حالة جامعة البشير ابراهيمي –برج بوعريريج–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2025/2024، ص 60، (بتصرف).

بشكل مستمر وبشفافية.

كما أن تقليل الإجراءات الروتينية يخفف من الضغط الوظيفي، مما يجعل العامل أكثر تركيزا على مهامه الأساسية وأكثر التزاما في أداء عمله.

إضافة على ذلك، فإن اعتماد الوسائل الرقمية في التواصل الداخلي يعزز التنسيق بين الإدارة والعاملين.

وقد أكدت دراسة في مجال الإدارة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية، مما ينعكس إيجابا على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.[1]

ثانيا: دور التحول الرقمي في رفع الرضا الوظيفي

يعد التحول الرقمي من العوامل الحديثة التي ساهمت رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال تحسين ظروف العمل وتسهيل أداء المهام اليومية وتقليل الاعمال الروتينية، كما أن توفير مختلف أدوات وتقنيات الحديثة ومتمثلة في أدوات الاتصال الرقمي كالاستبيانات الكترونية، تحليل البيانات و أنظمة التغذية الراجعة تعزز التواصل داخل المؤسسة حيث يساعد في اشراك العاملين في اتخاذ القرار، وهذا ما يعزز شعورهم بالتقدير داخل المنظمة. إضافة على أنه يلعب دورا فعالا في فهم احتياجات العاملين وتطلعاتهم.

كما يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العامل داخل المؤسسة، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الأعباء الروتينية، تعزيز الشفافية، الامر الذي ينعكس إيجابا على نفسية العامل ويعزز شعور الاندماج في المنظمة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.[2]

---

[1] مروة بن خليفة وهالة هب الريح، نفس المرجع السابق، ص 60، (بتصرف).

[2] ميلود عبد الهادي، **أثر التقنيات الرقمية على إدارة الموارد البشرية: تعزيز الفعالية والتنمية المؤسسية– دراسة حالة شركة جوجل** –، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 08، العدد 01، 2025، ص 37، (بتصرف).

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية للدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاولنا من خلالها توضيح مفهوم الأداء الوظيفي، إضافة إلى أهمية الأداء الوظيفي وعناصره، وكذلك أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي مع ابراز اهم العوامل المؤثر فيه، كما تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقييم الأداء الوظيفي من خلال توضيح مفهومه وأهميته، إضافة على خطواته والطرق المستخدم فيه مرورا لشروط نجاحه وأسباب فشله.

وفي سياق التطورات الرقمية، تم التطرق إلى التحول الرقمي كأحد ابرز المتغيرات التي تشهدها بيئة العمل، مع ابراز دوره في تحسين العمليات وتطوير أساليب العمل داخل المنظمات .

وعليه يتضح ان الاهتمام بالأداء الوظيفي وتقييمه إلى جانب مواكبة التحولات الرقمية، يعد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها نحو تحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها في ظل التحديات المعاصرة.

الفصل الثالث

تمهيد

في الفصلين الأول والثاني كنا قد تطرقنا إلى الجانب النظري لموضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي، من خلال توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بهما وكذا إبراز العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وقد مكن هذا الاطار النظري من بناء خلفية علمية تساعد على فهم أعمق لموضوع الدراسة.

ومن أجل استكمال هذا الجانب النظري والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، كان من الضروري دعم الدراسة بجانب تطبيقي ميداني، يهدف إلى إسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية.

وفي هذا السياق وقع اختيارنا على مؤسسة نفطال فرع المدية، باعتبارها من المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد بشكل ملحوظ على الوسائل والتقنيات الرقمية في تسيير نشاطها، مما يجعلها مجالا مناسبا لدراسة موضوع البحث وتحليل متغيراته.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى منهجية البحث، أدوات جمع البيانات، خصائص مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة نفطال.
- **المبحث الثاني:** الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال

في هذا المبحث سيتم القيام بدراسة عامة حول مؤسسة نفطال، حيث سيتم في المطلب الأول التطرق إلى تعريف مؤسسة نفطال الوكالة التجارية المدية، أما المطلب الثاني فتم تخصيصه للتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المطلب الثالث فيتم من خلاله محاولة معرفة كلا من مهام المؤسسة وأهدافها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم نبذة عامة حول مؤسسة نفطال والتعرف على الوكالة التجارية فرع المدية.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة نفطال

لطالما كان قطاع المحروقات قطاعا هاما وحساسا، ومن أجل ضمان السير الحسن وبأفضل الشروط كلفت مهمة تسيير قطاع المحروقات في الجزائر إلى مؤسسة سونطراك، حيث قررت السلطات الجزائرية إنشاء مؤسسة سونطراك بموجب المرسوم رقم 63-491، ووضعته المؤسسة آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة.

ومن أجل تخفيض الضغط المتزايد على سونطراك من أجل ضمان السير الحسن للعمل، فتم إنشاء مؤسسة نفتاك (Naftec) مهمتها تكرير المواد البترولية، وقد تم إنشاء مؤسسة نفطال بموجب المرسوم رقم 101-80 المؤرخ في 1980/04/06، وانطلقت في أداء مهمتها في 1982/01/01، وفي 1987/08/27 أخذت شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA).

واشتقت تسمية الشركة من كلمة نفط (NAFT)، أما الحرفان (AL) فهما الحرفان الأولان من كلمة الجزائر باللاتينية، أي أن كلمة "نفطال" تعني نفط الجزائر.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

ولقد بدأت عملية البحث والتنقيب والتسويق وذلك من خلال توسيع مجال البحث العلمي في مؤسسة سونطراك ابتدءا من سنة 1967 والتي تم من خلالها تأميم المناجم، ولقد مكن نزاع الشرق الأوسط آنذاك من أن يفرض على فرنسا موازين قوى جديدة على المستوى السياسي، الشيء الذي أبرز الدور الرئيسي لسونطراك، حيث مكنت الحرب العربية الإسرائيلية في جوان 1967 من فتح الطريق أمام التأميمات في الجزائر لقطاع التوزيع وللشركات البترولية وتم توسيع مجال البحث العلمي لهذه المؤسسة لاسيما في مجال البتروكيمياء.

وفي 24 فيفري 1971 تم تأكيد دور سونطراك كأحسن أداة للسياسة الوطنية في ميدان المحروقات ولقد سعت المؤسسة منذ الحين وراء تدعيم عملية الاسترجاع الكامل لثروات الجزائر، من بترول وغاز واستغلالها لها بفصل التحكم في التكنولوجيا مع الحفاظ على التزويد بالطاقة وتوفير الارادات من العملة الأجنبية الضرورية لتنميتها.

وفي سنة 1980 قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلة شركة سونطراك بهدف تخفيض الضغط المتزايد عليها من أجل ضمان السير الحسن لعمل الشركة حيث أن بموجب 101/80 المؤرخ في 1980/04/16 تم انشاء المؤسسة الوطنية التي وضعت تحت اسم المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (E.R.D.P)، وفي 1987/08/25 انحلت (E.R.D.P) بموجب المرسوم رقم 87-189 والذي تم من خلال الفصل بين النشاطين التوزيع والتكرير، وذلك بإنشاء مؤسسة نفتاك الخاصة بنشاط التصفية والتكرير، ومؤسسة نفطال الخاصة بعملية التوزيع.

وتم انشاء وحدات نفطال عبر التراب الوطني في إطار سياسة تتمركز على النشاطات التي تقوم بها شراء، تخزين، توزيع، تسويق المنتجات البترولية.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

وبموجب المرسوم 189/87 تم انشاء وحدة التوزيع بالبليدة مقرها "شفة" بالضبط، بتاريخ 1987/10/25 باعتبارها وحدة تجارية نشاطها الأساسي هو الشراء والتوزيع للمنتجات البترولية (وقود، زيوت وغيرها)، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأسمال يقدر ب 15.560.000.000.00 دينار جزائري، هدفها هو اشباع حاجات المواطنين والمؤسسات إضافة للتقليل من المصاريف وزيادة الارادات لتجد نفسها في جو تنافسي، كما لها هامش ربح محدد من طرف الدولة، حيث تقوم مؤسسة نفطال بالبليدة بتوزيع المنتجات البترولية على المناطق التالية: البليدة نفسها، الجلفة، بومدفع وتيبازة.

الفرع الثاني: التعريف بمقاطعة نفطال بالمدية

مقاطعة تسويق المدية هي تابعة للفرع التجاري البليدة، وهي منظمة لتوزيع الوقود، الزيوت، والأطواق (المطاط)، وتضم مجموعة من المراكز والوحدات التابعة لها، والتي تقع في مواقع جغرافية مختلفة عبر الولايات التالية: المدية، البليدة، الجلفة، عين الدفلى، تيبازة، والمسيلة.

- مركز توزيع الوقود والمواد البترولية بالمدية.
- مركز توزيع المطاط والزيوت بالمدية.
- مركز توزيع الوقود والمواد البترولية بالبليدة.
- مركز توزيع المطاط والزيوت بالبليدة.
- مركز توزيع الوقود والمواد البترولية بعين الدفلى.
- مركز توزيع المطاط والزيوت بعين الدفلى.
- مركز توزيع الوقود والمواد البترولية بالجلفة.
- محطات توزيع الوقود بتيبازة وولاية المسيلة.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

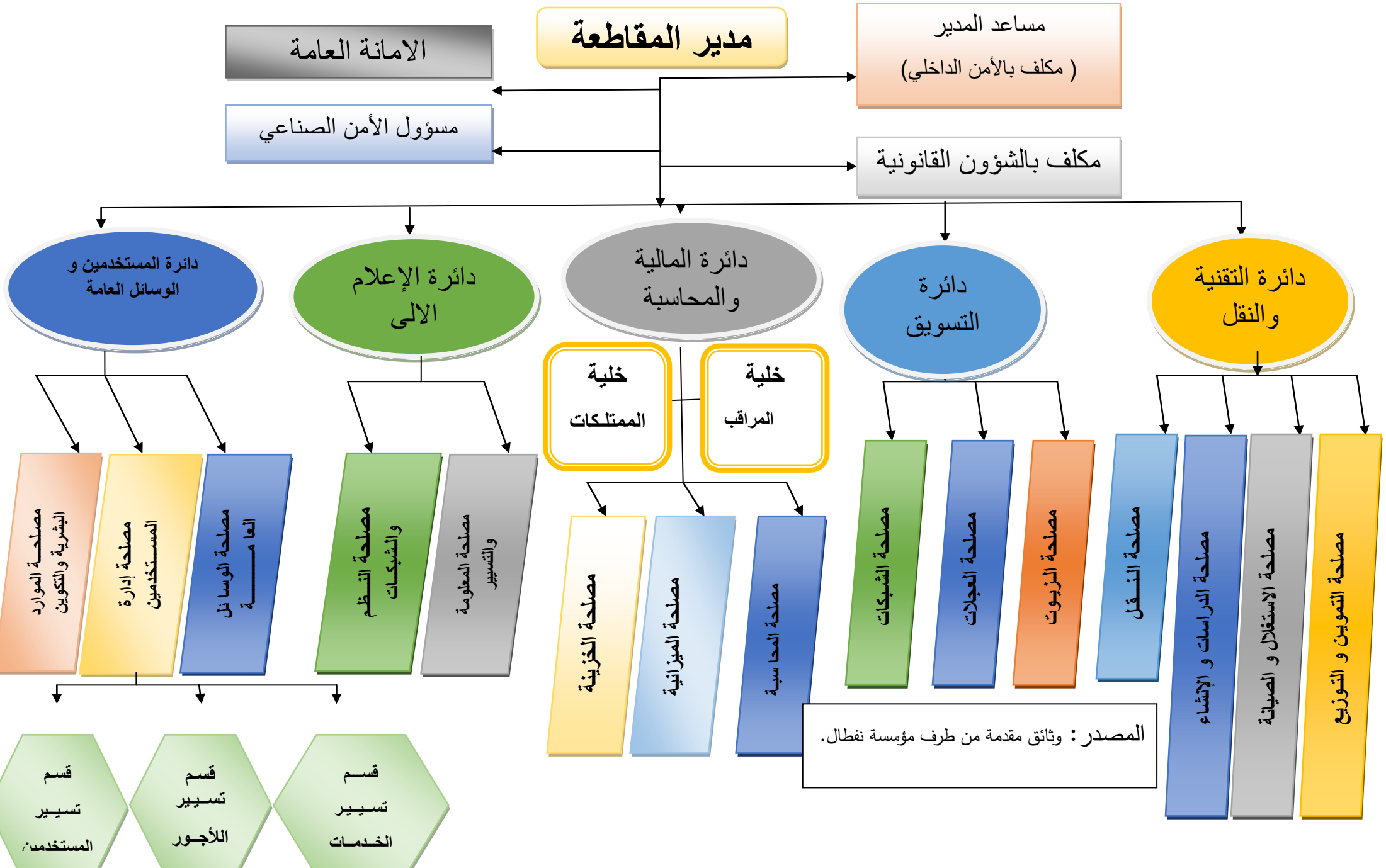
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة من الوظائف والمهام التي توزع على الافراد العاملين في أي منظمة والتنسيق بينهم، وهو البناء الذي تتكون منه أي مؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، ولكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها، حيث يعتبر مصدر قوة لها مما يسمح لها بإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف بشكل أفضل، ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال وحدة المدية.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع المدية.

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي:[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

الفرع الأول: المدير

وهو المدير العام لمؤسسة نفطال فرع المدية، حيث يسهر على الأداء الفعال للمؤسسة ويساعد في مهمته مجموعة من العاملين، موزعين على كل من نيابة المدير والسكرتارية والمساعدين والمجموعة القانونية، كما أن للمدير المسؤولية التامة بالإمضاء على الوثائق وإصدارات القرارات.

الفرع الثاني: مصلحة الوقاية والأمن الصناعي

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- إبلاغ المدير بكل ما يتعلق بالمشاكل وعدم احترام القوانين الخاصة بالأمن.
- اتباع الإجراءات الأمنية والمساعدة على تنفيذها على مستوى قطاعات إعادة البيع، نقطة البيع الحر، التسيير المباشر، التسيير الحر.

الفرع الثالث: مصلحة الاعلام الالي فيما يلي:

- وضع برنامج جاهز لكل مديرية من المديريات.
- وضع شبكة محلية على مستوى المؤسسة وتطوير نظم المعلومات والاتصالات بين مختلف المراكز والمناطق.
- متابعة مختلف المتطلبات والدراسات التقنية الخاصة بالإعلام الآلي.
- صيانة معدات الاعلام الالي عن طريق العناية بها ووقايتها وتأمين المساعدة والتكوين لصالح المؤسسة.
- مراقبة وتحليل معلومات التسيير الإداري.
- إنجاز الجداول والتقارير الخاصة بالعمل الإداري.[1]

1وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

- تأمين التجهيزات والاستغلال والحفاظ على برنامج التسيير.
- إنجاز لوحة القيادة مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف العمليات الإدارية.

الفرع الرابع: مصلحة المالية والمحاسبة

وتهتم هذه المصلحة بكل الشؤون المحاسبية والمالية للمؤسسة، ويتكون هذا القسم من مصالح مثل مصلحة محاسبة الخزينة ومصلحة المحاسبة العامة ومصلحة الميزانية والتكاليف، وتقوم هذه المصالح بالتنسيق فيما بينها لتأدية مهامها المحاسبية والمالية، حيث أنها تقوم بالتقييد المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

كما أنها تقوم بالتسجيل المحاسبي المتبادل بين الوحدات والعمليات مع الزبائن والناقلين الخواص، كما تقوم بحساب التكاليف المختلفة وتحديد النشاط المسؤول عنها والتحكم في الحساب الجاري الخاص بالمؤسسة قصد الوفاء بالتزامات المؤسسة وتسديد الأعباء، وتقوم بالتقييد المحاسبي للأجور، ويوفر هذا القسم المعلومات الصحيحة والدقيقة لمتخذي القرار بالنسبة للمؤسسة، كما يقوم أيضا بعملية إقفال الحاسبات شهريا بغرض التأكد من التسيير الحسن للموارد المؤسسة والتسويق الجيد لمنتجاتها.

الفرع الخامس: دائرة الإدارة والوسائل العامة

وتتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

أولا: مصلحة الوسائل العامة: وتتمثل مهامها في ضمان حسن الاستغلال للمرافق وأجهزة الاتصال وكذا القيام بأشغال التهيئة وإصلاح الوسائل.[1]

1 وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

ثانيا: المصلحة الإدارية: وتتمثل مهامها في ضمان التسيير الإداري للأشخاص، ومراقبة كل عمليات التأجير بالإضافة إلى تحديد وضعيات الضرائب وإعلام صندوق الضمان الاجتماعي بالاشتراكات وكذا الاهتمام بجميع الاحتياجات المتعلقة بالأجور.

ثالثا: مصلحة الموارد البشرية: وهي المصلحة المسؤولة عن:

1. إعداد ووضع سياسة محددة وجيدة للموارد البشرية.
2. الاهتمام بدراسات التخطيط والاحصائيات واحتياجات التكوين وتحليل مختلف الأعمال.
3. وضع ميزانية الأعمال والأجور.
4. متابعة الفعاليات (الحركيات، دخول، خروج، الاستقالات، التقاعد والترقيات).
5. هي المسؤولة عن استقبال الملفات حسب المؤهلات.

الفرع السادس: الدائرة التجارية

حيث تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة وهي مثلها مثل جميع المؤسسات الأخرى، إذ تضمن وظيفة التسويق الربط بين المؤسسة وكل الموردين والزبائن الذين يتعاملون معها، ومن بين المهام التي تقوم بها هذه الدائرة نجد:

مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن، وكذا مختلف الشكاوى المقدمة من طرفهم.

تحليل وترجمة الاحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات.

تنفيذ وتطبيق السياسة التجارية المتبناة من طرف مديريات المنتجات.[1]

وتتكون الدائرة التجارية من أربعة مصالح وهي:

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

أولا: مصلحة الشبكة:

1. ضمان تسويق المواد البترولية.
2. تحليل نتائج الشركة المتعلقة بمخططات الخدمات لتسيير المباشر.

ثانيا: مصلحة الوقود:

1. تقوم بوضع برامج ومخططات البيع، متابعة مبيعات الوقود حول النشاط.
2. تشارك في وضع برامج ومخططات التموين والتوزيع.

ثالثا: مصلحة الزيوت:

1. وضع مخططات وبرامج متعلقة بالبيع وتقارير حول النشاط.
2. تسجيل ومعالجة معطيات متعلقة بسوق الطاقة.

رابعا: مصلحة الأطواق:

1. وضع مخططات وبرامج متعلقة بالبيع وتقارير حول النشاط.
2. تسجيل ومعالجة معطيات متعلقة بسوق الطاقة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة

تقوم مؤسسة نفطال بمجموعة من المهام، كما أنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مهام المؤسسة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

الفرع الأول: مهام مؤسسة نفطال

إن المهمة التي الرئيسية لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تخزين ونقل المنتوجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- الحرص على تحسين ومراقبة كميات المنتجات.
- متابعة مراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نفطال

تسعى مؤسسة نفطال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي:

- الاستمرار في مهمة توزيع المواد البترولية.
- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- تطوير وإعادة تأهيل محطات الوقود.
- تطوير وإعادة تأهيل هياكلها الداخلية الخاصة للتخزين.[1]

1 وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

- تطوير مهارات، معارف ونوعية العلاقات المهنية.
- السعي المستمر لتطوير الخدمات وتحقيق تطلعات العملاء.
- إرضاء الزبائن والقدرة على جلب أسواق جديدة.
- كسب زبائن جدد مع المحافظة على زبائنها الحاليين.
- نقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى.
- تطوير رقم أعمالها وتوسيع حصصها السوقية.[1]

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

يشكل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الأساس الذي تعتمد عليه البحوث العلمية في جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة وأهداف، تم في هذا المبحث عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة، بدءا بتحديد المنهج المناسب للدراسة ومجتمع البحث وعينته، مرورا بالتعريف بأداة جمع البيانات وكيفية إعدادها، وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، كما يتضمن أيضا عرضا لمدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الاول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من منهج، مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

بناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه الى التحليل والربط والتفسير للوصول الى الاستنتاجات ويبنى عليها التصور المقترح.

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفطال.

الفرع الثاني: تحديد مجتمع الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية في أي بحث علمي، فهو يشمل جميع الأفراد أو الوحدات التي تمتلك خصائص مشتركة ذات صلة بموضوع البحث، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائجه عليها.

في هذه الدراسة، يشمل مجتمع البحث الإطارات، أعوان تنفيذ وأعوان تحكم بمؤسسة نفطال فرع المدية. ويتميز هذا المجتمع بصغر حجمه النسبي، حيث يضم **60** فردا فقط، مما يسمح بتحقيق مستوى عال من الدقة والعمق في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أساس عملية واضحة، تكون بناءا على نوعية وظروف البحث، وتتكون عينة الدراسة في بحثنا هذا من الإطارات، أعوان تنفيذ وأعوان تحكم بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع **52** استبيانا واسترجعنا **47**، وهم صالحون للدراسة والتحليل ويمثلون عينة الدراسة.

الجدول(3-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترجاع	عدد الاستبانات التالفة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل
52	47	%90.38	00	47	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تقتضي طبيعة الدراسة الميدانية الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق ومنظم، وفي هذا السياق تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، إضافة إلى الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية التي تتيح معالجة البيانات واستخلاص النتائج بما يتمشى مع أهداف الدراسة.

الفرع الأول: تقديم أدوات الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة

من أجل الحصول على البيانات الازمة لإجراء الدراسة قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر أداة من أدوات الدراسة الميدانية.

الاستبيان: هو أداة يستعملها الباحث في الدراسة الميدانية حيث يستخدم للحصول على معلومات دقيقة، لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من الأفراد والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة.

وقد قمنا بالاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التطبيقية وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: ويتعلق بالمتغيرات الديمغرافية "معلومات شخصية" والمهنية وتتمثل في العناصر التالية:

- **المؤهل العلمي** – **الجنس**
- **الخبرة** – **الوظيفة**

المحور الثاني: يتعلق بالتحول الرقمي ويشتمل على 20 عبارة مقسمة إلى 4 أبعاد وهي:

البعد الأول: يخص البنية التحتية الرقمية وهو يشتمل على 5 عبارات.

البعد الثاني: يخص استخدام التكنولوجيا الحديثة وهو يشتمل على 5 عبارات.

البعد الثالث: يخص الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية ويشتمل على 5 عبارات.

البعد الرابع: يخص رضا العملاء عن الخدمات الرقمية ويشتمل على 5 عبارات.

المحور الثالث: يتناول المتغير التابع "الأداء الوظيفي" ويشتمل على 10 عبارات.

ولقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي:

الجدول (3-2): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكارت الخماسي

ولتحديد مستوى إجابات افراد العينة وفق سلم ليكارت الخماسي، يتم في البداية حساب طول الفئة والتي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث " 5 درجات"، أي(5-1)/5 = **0.80.**

وبناءا على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-3): المتوسط الحسابي المرجح

الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	[1-1.80[	[1.80-2.60[	[2.60-3.40[	[3.40 -4.20[	[4.20-5]
الملاحظة	موافقة ضعيفة جدا	موافقة ضعيفة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى سلم ليكارت الخماسي

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قمنا بمعالجة الاستبيان عن طريق البرنامج الاحصائي **(statistical package for social sciences)**

والذي يرمز له بـ IBM SPSS vs26 معتمدين على بعض الأدوات الإحصائية، كالجداول، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط حيث:

-النسب المئوية والتكرارات: وصف خصائص العينة

-المتوسطات الحسابية: مدى توفر متغيرات الدراسة

-الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي

-معامل الارتباط "بيرسون": الغرض منه قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

-معمل الفا كرومبا: لقياس ثبات الاستبيان

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يعتبر الصدق الظاهري من الأساليب المعتمدة للتحقق من صلاحية أداة الدراسة قبل استخدامها، حيث يهدف إلى التأكد من أن فقرات الاستبانة واضحة ومناسبة لقياس موضوع البحث ومتغيراته، ولهذا الغرض تعرض الأداة على مجموعة من المحكمين تم اختيارهم من

ذوي الخبرة، المعرفة والكفاءة المهنية من الأساتذة والباحثين في مجال البحث العلمي، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حيال فقرات الاستبيان وفقا للنقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية البيانات لمتغيرات الدراسة
- مدى اشتمال كل عبارة من فقرات الاستبيان لمحورها
- مدى ملائمة فقرات الاستبيان لأهداف وفرضيات الدراسة

وفي ضوء الآراء التي أبداها المحكمون يتم إجراء التغييرات والتعديلات التي اتفق عليها المحكمون بحذف وتعديل بعض الفقرات لتتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لضمان مناسبة الاستبيان وصلاحيته لتحقيق أغراض البحث وأهدافه.

وبعد الموافقة النهائية للمشرفة أصبح الاستبيان معتمد عليها في الدراسة الميدانية وفي شكلها النهائي حيث تحتوي على (04) أسئلة تتمثل في المتغيرات الديمغرافية "المعلومات الشخصية" و 30عبارة.

الجدول (3-4): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
معوشي عماد	أستاذ	جامعة المدية
قبطان شوقي	أستاذ	جامعة المدية
سايج آسيا	أستاذ	جامعة المدية
جلاب سمير محمد	أستاذ	جامعة المدية

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: دراسة الاتساق الداخلي المتعلق بمحاور الدراسة

نقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط والدلالة بين كل عبارة من عبارات المحاور المدروسة.

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التحول الرقمي

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور التحول الرقمي، اعتمدنا في الدراسة على معامل سبيرمان (spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لأبعاد المحور.

- **الاتساق الداخلي لبعد البنية التحتية الرقمية:**

اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط (spearman) لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد البنية التحتية الرقمية كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول (3-5): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد البنية التحتية الرقمية

البعد	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
البنية التحتية	تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية حديثة "حواسيب، شبكات، أنظمة".	0.878**	0.000
	شبكة الانترنت داخل المؤسسة مستقرة وسريعة.	0.798**	0.000
	توجد أنظمة معلومات متكاملة تدعم العمل اليومي.	0.836**	0.000
	يتم تحديث البنية التحتية الرقمية بشكل دوري.	0.833**	0.000

	توفر المؤسسة وسائل حماية رقمية "أمن المعلومات".	0.780**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى معطيات برنامج IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد البنية التحتية الرقمية ، يتضح أن معاملات الارتباط (r) للعبارات المندرجة تحت هذا البعد تتراوح ما بين (0.780**) و(0.878**) وجميعها ذات دلالة إحصائية (sig-0.00) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا البعد.

- **الاتساق الداخلي لبعد استخدام التكنولوجيا الحديثة:**

اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط (spearman) لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول (3-6): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة

البعد	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة sig
استخدام التكنولوجيا الحديثة	تعتمد المؤسسة على تطبيقات رقمية في إنجاز المهام.	**0.786**	**0.00**
	يتم استخدام أنظمة الكترونية لإدارة العمليات.	**0.890**	**0.00**
	تسهم التكنولوجيا في تسريع العمل.	**0.798**	**0.00**
	تقلل الأدوات الرقمية من الأخطاء المهنية.	**0.604**	**0.00**

	يتم استخدام وسائل اتصال رقمية داخل المؤسسة.	**0.785**	**0.00**

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى معطيات برنامج IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة، يتضح أن معاملات الارتباط (r) للعبارات المندرجة تحت هذا البعد تتراوح ما بين (**0.604) و(**0.890) وجميعها ذات دلالة إحصائية (sig-0.00) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا البعد.

- **الاتساق الداخلي لبعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية:**

اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط (spearman) لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول(3-7): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية

البعد	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة sig
الثقافة الرقمية وتنمية الموارد	تشجع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في العمل.	0.701**	0.00
	توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي.	0.715**	0.00
	يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية.	0.702**	0.00

البشرية	يوجد دعم إداري للتحول الرقمي.	0.700**	0.00
	يتقبل العاملون التغير الرقمي بسهولة.	0.554**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى معطيات برنامج IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية، يتضح أن معاملات الارتباط (r) للعبارات المندرجة تحت هذا البعد تتراوح ما بين (0.554**) و(0.715**) وجميعها ذات دلالة إحصائية (sig-0.00) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا البعد.

- **الاتساق الداخلي لبعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية:**

اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط (spearman) لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول (3-8): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية

البعد	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة sig
رضا العملاء عن الخدمات الرقمية	توفر المؤسسة خدمات رقمية تلبي احتياجات العملاء.	0.746**	0.00
	يسهل استخدام الخدمات الرقمية المقدمة.	0.804**	0.00
	تساهم الخدمات الرقمية في تحسين تجربة العملاء.	0.785**	0.00
	يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة عبر الوسائل الرقمية.	0.635**	0.00

	يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة عبر الوسائل الرقمية.	0.724**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى معطيات برنامج IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية، يتضح أن معاملات الارتباط (r) للعبارات المندرجة تحت هذا البعد تتراوح ما بين (0.635**) و(0.804**) وجميعها ذات دلالة إحصائية (sig-0.00) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا البعد.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي:

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط والمعنوية بين عبارات محور الأداء الوظيفي، اعتمدنا في الدراسة على معامل (spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لهذا لمحور.

الجدول (3-9): اختبار الاتساق الداخلي لمحور "الأداء الوظيفي"

المحور	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة sig
الأداء الوظيفي	أنجز مهامي الوظيفية بكفاءة عالية.	0.865**	0.00
	ألتزم بالوقت المحدد لإنجاز العمل.	0.585**	0.00
	أستطيع إنجاز العمل بسرعة بفضل الأدوات الرقمية.	0.813**	0.00
	تقل الأخطاء في عملي عند استخدام الأنظمة الرقمية.	0.608**	0.00

	أتمتع بقدرة أفضل على اتخاذ القرار.	0.615**	0.00
	أساهم في تحسين أداء الفريق.	0.420**	0.00
	أشعر بزيادة الإنتاجية في عملي.	0.712**	0.00
	أحقق الأهداف المطلوبة مني في العمل في ظل استخدام الأنظمة الرقمية	0.809**	0.00
	أتمكن من التكيف مع متطلبات العمل المختلفة.	0.747**	0.00
	تمكنني الأنظمة الرقمية من مراجعة عملي بشكل أفضل.	0.609**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى معطيات برنامج IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي، يتضح أن معاملات الارتباط (r) للعبارات المندرجة تحت هذا المحور تتراوح ما بين (0.420**) و(0.865**) وجميعها ذات دلالة إحصائية (sig-0.00) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المحور.

الفرع الثالث: الصدق البنائي لأداة الدراسة

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط والمعنوية بين أبعاد محور التحول الرقمي، اعتمدنا في الدراسة على معامل سبيرمان لقياس قيمة الارتباط بين كل بعد من الأبعاد المكونة لهذا المحور.

الجدول (3-10): اختبار صدق الاتساق البنائي لأبعاد محور التحول الرقمي

المحور	الأبعاد	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة sig
التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	0.864**	0.00
	استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.900**	0.00
	الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية	0.806**	0.00
	رضا العملاء عن الخدمات الرقمية	0.911**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى معطيات برنامج IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار الاتساق الداخلي لأبعاد محور التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، استخدام التكنولوجيا الحديثة، الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشري ورضا العملاء عن الخدمات الرقمية)، يتضح أن معاملات الارتباط "r" لأبعاد هذا المحور تتراوح ما بين (0.806** و0.911**) وجميعها ذات دلالة إحصائية (sig-0.00)، هذا ما يثبت الصدق البنائي لأداة الدراسة.

الفرع الرابع: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات أنه لو تم إعادة الدراسة على نفس أفراد العينة وتحت نفس الظروف يتم التحصل على نفس الإجابات، ومن أجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CROUNBACH) من أجل تحديد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان.

الجدول (3-11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات في محاور الدراسة	معامل ثبات الدراسة ALPHA CROUNBACH
30 عبارة	%94.5

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ هي 94.5% وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى لقبول معامل ألفا كرونباخ والبالغة (60%).

ومنه نستنتج أن الاستبانة تتمتع بالصدق والثبات الذي يؤهلها للاعتماد عليها في جميع البيانات الأولية وإجراء التحليل الاحصائي لها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل النتائج الميدانية للدراسة بعد جمع البيانات بواسطة الاستبيان ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (IBM SPSS)، ويهدف إلى تقديم وصف لخصائص أفراد العينة وتحليل إجاباتهم حول التحول الرقمي وأبعاده، إضافة إلى محور الأداء الوظيفي.

كما يركز على اختبار الفرضيات لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي باستخدام الانحدار الخطي البسيط والتأكد من دلالة النتائج إحصائيا بما يسمح بتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تشكل الجزء الأول من الاستبيان، والتي تشمل الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والوظيفة.

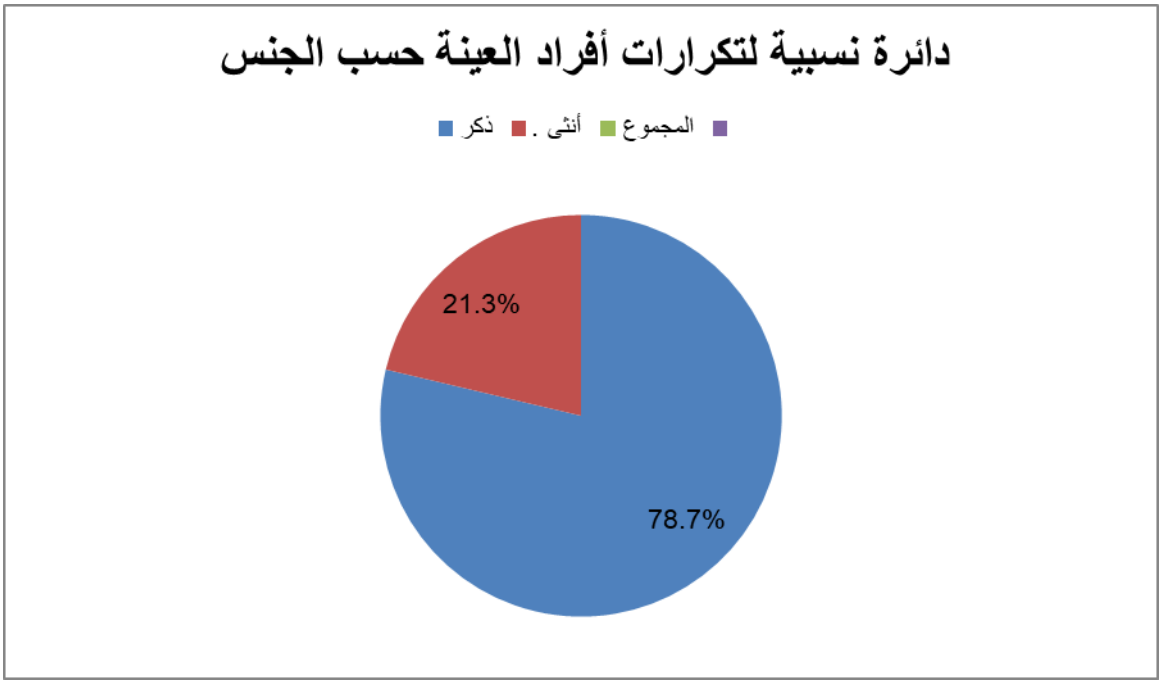
- **الجنس:** من مجموع 47 استبيان استخرجنا الجدول التالي:

الجدول (3-12): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	%78.7
أنثى	10	%21.3
المجموع	47	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

الشكل (3-1): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 78.72%، بينما فئة الاناث كانت قليلة بنسبة 21.28%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل والوظائف السائدة بالمؤسسة.

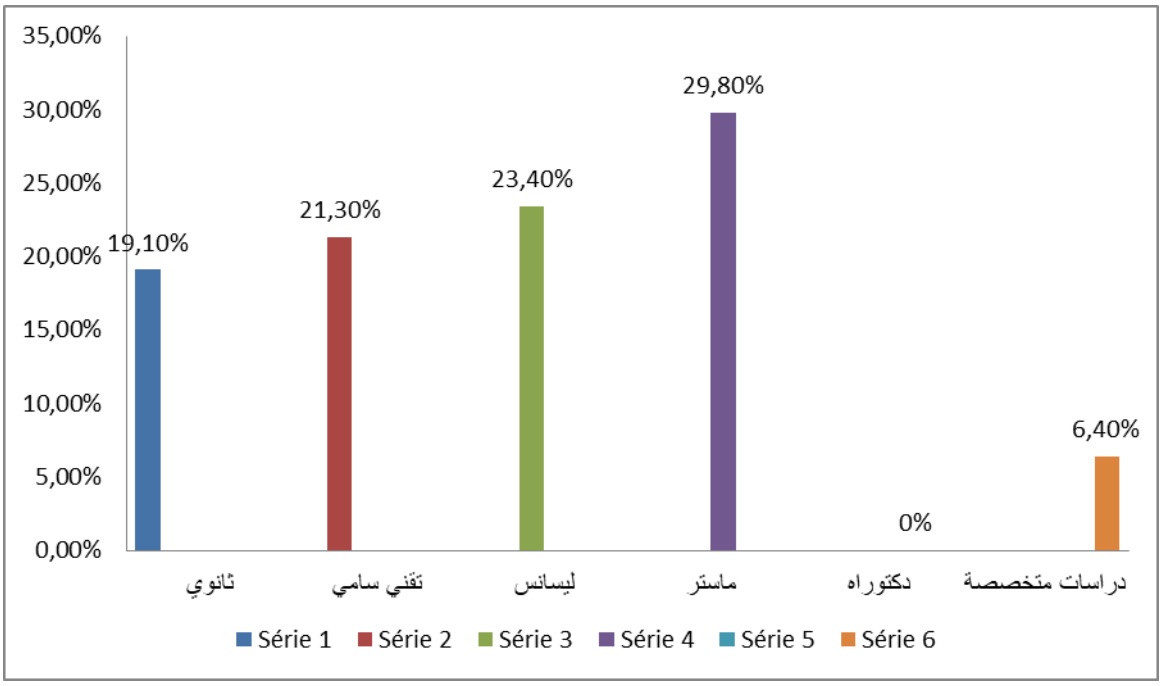
- **المؤهل العلمي**: من مجموع 47 استبيان استخرجنا الجدول التالي:

الجدول (3-13): تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب
ثانوي	9	%19.1
تقني سامي	10	%21.3
ليسانس	11	%23.4
ماستر	14	%29.8
دكتوراه	0	%0
دراسات متخصصة	3	%6.4
المجموع	47	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

الشكل (3-2): تمثيل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة الحاصلين على شهادة الماستر ب 14 عامل بنسبة 29.8%، تليها فئة الليسانس ب11 عامل بنسبة 23.4%، ثم فئة التقني السامي ب10 عاملين بنسبة 21.3%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على المستوى الثانوي ب19.1% ب9 عاملين، أما فئة الدراسات المتخصصة فقد قدرت ب 6.4%، بينما لم تسجل أي حالة لحاملي شهادة الدكتوراه، حيث تشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي وتقني، وهو ما يعكس اهتمام مؤسسة نفطال بتوظيف كفاءات مؤهلة تتماشى مع متطلبات العمل الإداري والتقني داخل المؤسسة.

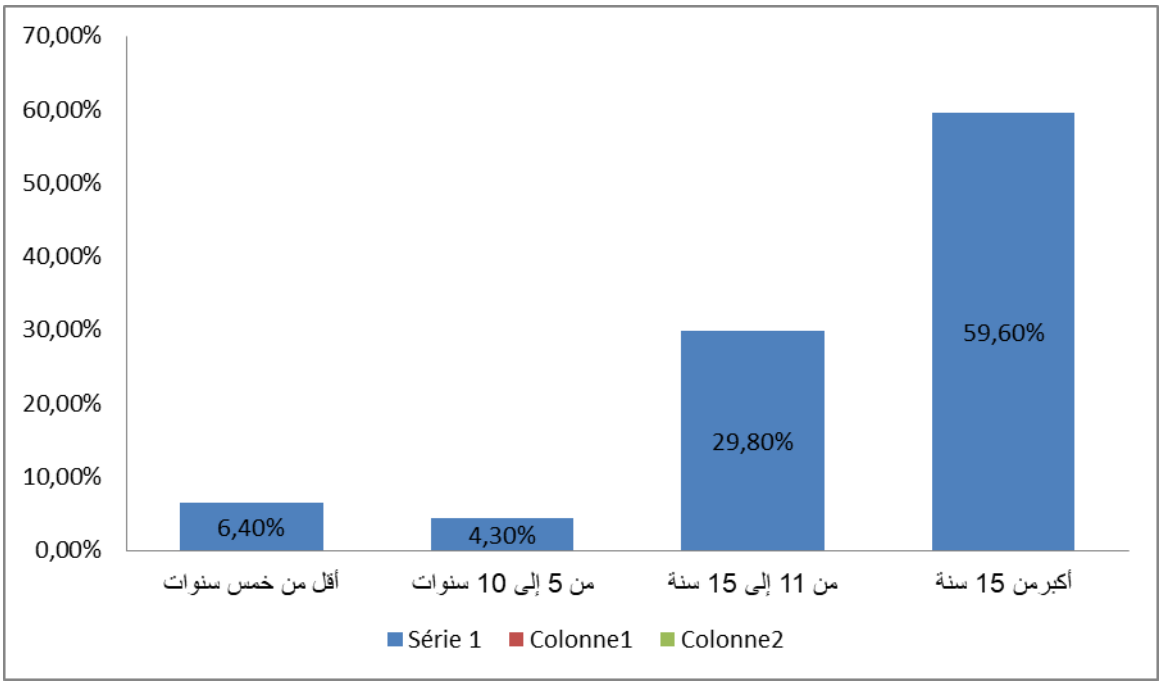
- **الخبرة:** من خلال مجموعة الاستبيانات المعالجة ببرنامج IBM SPSS استخرجنا المعطيات التالية:

الجدول (3-14): تكرارات أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 5سنوات	3	%6.4
من 5إلى 10 سنوات	2	%4.3
من 11إلى 15 سنة	14	%29.8
أكبر من 15 سنة	28	%59.6
المجموع	47	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

الشكل (3-3): التمثيل البياني لسنوات الخبرة للمجتمع الاحصائي المدروس



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الإحصائية التي تتراوح خبرتهم أكبر من 15 سنة بنسبة 59.6% من الاجمالي وتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 29.8% في حين نجد أن الذين تتراوح خبرتهم 5 إلى 10سنوات وأقل من 5سنوات تتراوح نسبتهم على التوالي 4.3% و 6.4%، هذا مايدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية عالية، مما يعكس استقرار العاملين داخل المؤسسة وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة بفضل سنوات الخبرة الطويلة التي يمتلكونها.

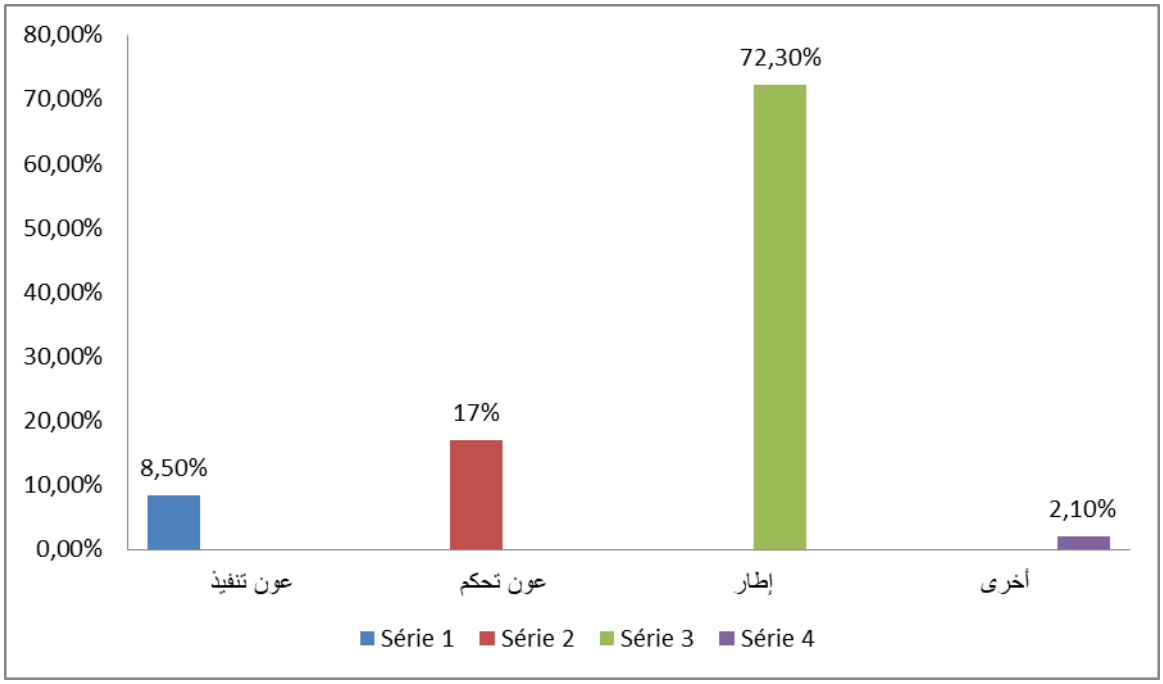
- **الوظيفة (المسمى الوظيفي)**: من مجموع 47 استبيان استخرجنا الجدول التالي:

الجدول (3-15): تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
عون تنفيذ	4	%8.5
عون تحكم	8	%17.0
إطار	34	%72.3
أخرى	1	%2.1
المجموع	47	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

الشكل (3-4): تمثيل أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن فئة الإطارات احتلت المرتبة الأولى ب 34 عامل بنسبة 72.3% وهي النسبة الأكبر ضمن العينة، تليها فئة أعوان التحكم ب8

موظفين بنسبة 17.0%، ثم فئة أعوان التنفيذ ب 4 عاملين بنسبة 8.5%، في حين سجلت فئت الوظائف الأخرى أدنى نسبة ب 2.1%، فاعتماد مؤسسة نفطال بدرجة كبير على إطارات في تسيير نشاطها هذا يعكس الطابع الإداري والتقني للمؤسسة مقارنة بباقي الفئات الوظيفية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بشكل وصفي من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة وذلك للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة داخل مؤسسة نفطال.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لأبعاد محور التحول الرقمي

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور التحول الرقمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية والذي اشتمل على 4 أبعاد في كل بعد 5 عبارات ندرسها حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول (3-16): التحليل الوصفي لبعد البنية التحتية الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية حديثة "حواسيب، شبكات، أنظمة".	4.13	0.90	2	عالية
2	شبكة الانترنت داخل المؤسسة مستقرة وسريعة.	4.00	0.72	3	عالية
3	توجد أنظمة معلومات متكاملة تدعم العمل اليومي.	3.98	0.67	4	عالية

4	يتم تحديث البنية التحتية الرقمية بشكل دوري.	3.96	0.75	5	عالية
5	توفر المؤسسة وسائل حماية رقمية "أمن المعلومات".	4.32	0.59	1	عالية جدا
البعد الأول		4.0766	0.60		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

نلاحظ من خلال الجدول المرفق أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على توفر البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (4.0766) بانحراف معياري قدره (0.60)، مما يدل على وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

و قد جاءت العبارة: "توفر المؤسسة وسائل حماية رقمية (أمن المعلومات)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة موافقة عالية جدا، ما يعكس اهتمام المؤسسة بأمن المعلومات وحماية البيانات الرقمية.

أما العبارة: "تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية حديثة (حواسيب، شبكات وأنظمة)"فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.90)، وهو ما يشير إلى توفر تجهيزات وتقنيات رقمية حديثة تساعد على أداء الأعمال بكفاءة.

وجاءت عبارة: " شبكة الانترنت داخل المؤسسة مستقرة وسريعة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.72)، مما يدل على رضا العاملين عن جودة خدمات الانترنت داخل المؤسسة.

في حين احتلت عبارة: "توجد أنظمة معلومات متكاملة تدعم العمل اليومي"، المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.67) وهو ما يعكس توفر أنظمة معلومات تساعد العاملين في إنجاز مهامهم اليومية.

أما العبارة: "يتم تحديث البنية التحتية الرقمية بشكل دوري" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة برغم حصولها على درجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.75)، مما يشير إلى أن عملية التحديث الدوري موجودة لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير والاهتمام.

الجدول (3-17): التحليل الوصفي لبعد استخدام التكنولوجيا الحديثة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد المؤسسة على تطبيقات رقمية في إنجاز المهام.	4.15	0.65	2	عالية
2	يتم استخدام أنظمة الكترونية لإدارة العمليات.	3.98	0.70	4	عالية
3	تسهم التكنولوجيا في تسريع العمل.	4.26	0.70	1	عالية جدا
4	تقلل الأدوات الرقمية من الأخطاء المهنية.	3.96	0.80	5	عالية
5	يتم استخدام وسائل اتصال رقمية داخل المؤسسة.	4.13	0.61	3	عالية
	البعد الثاني	4.0936	0.53		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني (4.0936) بانحراف معياري قدره (0.53)، مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة ووجود مستوى مرتفع من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل.

وقد جاءت العبارة: "تسهم التكنولوجيا في تسريع العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة موافقة عالية جدا، ما يعكس إدراك العاملين للدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في زيادة سرعة إنجاز المهام وتحسين سير العمل.

أما العبارة: "تعتمد المؤسسة على تطبيقات رقمية في إنجاز المهام" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على التطبيقات والبرامج الرقمية في أداء الأعمال اليومية.

وجاءت عبارة: "يتم استخدام وسائل اتصال رقمية داخل المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.61)، وهو ما يدل على استخدام وسائل الاتصال الرقمية لتسهيل التواصل بين العاملين والإدارات.

في حين احتلت عبارة: "يتم استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة العمليات" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.70)، مما يعكس وجود أنظمة إلكترونية تساعد في إدارة مختلف العمليات داخل المؤسسة.

أما العبارة: "تقلل الأدوات الرقمية من الأخطاء المهنية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.80)، رغم أنها حافظت على درجة موافقة عالية، وهو ما يشير إلى أن الأدوات الرقمية تسهم في تقليل الأخطاء إلا أن بعض الموظفين قد يرون أن ذلك لايزال بحاجة إلى تطوير أكبر.

الجدول (3-18): التحليل الوصفي لبعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تشجع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في العمل.	4.11	0.81	1	عالية
2	توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي.	3.96	0.80	2	عالية
3	يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية.	3.26	0.79	5	متوسطة
4	يوجد دعم إداري للتحول الرقمي.	3.81	0.77	3	عالية
5	يتقبل العاملون التغير الرقمي بسهولة.	3.68	0.55	4	عالية
البعد الثالث		3.7617	0.51		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجموعة عبارات بعد الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية قد بلغت (3.7617) بينما الانحراف المعياري (0.51)، مما يدل على وجود تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

وقد جاءت العبارة: "تشجع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة موافقة عالية، ما يعكس اهتمام المؤسسة بنشر ثقافة استخدام التكنولوجيا وتحفيز العاملين على توظيف الوسائل الرقمية في أداء أعمالهم.

أما العبارة: "توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.80)، وهو ما يشير إلى حرص المؤسسة على تطوير مهارات العاملين الرقمية من خلال التكوين والتدريب المستمر.

وجاءت عبارة: "يوجد دعم إداري للتحول الرقمي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.77)، مما يدل على وجود اهتمام من الإدارة بتبني التحول الرقمي ودعم تطبيقه داخل المؤسسة.

في حين احتلت عبارة: "يتقبل العاملون التغير الرقمي بسهولة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة موافقة عالية، ما يعكس وجود تقبل إيجابي نسبي من قبل العاملين تجاه التغيرات الرقمية داخل بيئة العمل.

أما العبارة: "يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود نقص نسبي في المهارات الرقمية لدى بعض العاملين، الأمر الذي يستدعي تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي.

الجدول (3-19): التحليل الوصفي لبعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توفر المؤسسة خدمات رقمية تلبي احتياجات العملاء.	3.91	0.65	3	عالية
2	يسهل استخدام الخدمات الرقمية المقدمة.	3.96	0.58	2	عالية
3	تساهم الخدمات الرقمية في تحسين تجربة العملاء.	4.06	0.60	1	عالية

4	يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة عبر الوسائل الرقمية.	3.89	0.81	4	عالية
5	مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية مرتفع.	3.53	0.77	5	عالية
البعد الرابع		3.8723	0.50		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجموعة عبارات بعد رضا العملاء عن الخدمات الرقمية قد بلغت (3.8723) بينما الانحراف المعياري (0.50)، مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة واتفاقهم النسبي حول هذا البعد.

وقد جاءت العبارة: "تساهم الخدمات الرقمية في تحسين تجربة العملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة موافقة عالية، ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الخدمات الرقمية في تحسين تعامل العملاء مع المؤسسة وتسهيل حصولهم على الخدمات.

أما العبارة: "يسهل استخدام الخدمات الرقمية المقدمة" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى أن الخدمات الرقمية تتميز بدرجة جيدة من السهولة والوضوح في الاستخدام.

وجاءت عبارة: "توفر المؤسسة خدمات رقمية تلبي احتياجات العملاء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.65)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات رقمية تتوافق مع متطلبات العملاء واحتياجاتهم المختلفة.

في حين احتلت عبارة: "يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة عبر الوسائل الرقمية" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.81)، ما يعكس وجود

مستوى جيد من التفاعل الرقمي مع العملاء، رغم إمكانية تحسين سرعة الاستجابة بشكل أكبر.

أما العبارة: "مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية مرتفع" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.77)، ورغم حصولها على درجة موافقة عالية، إلا أن انخفاض متوسطها نسبيا مقارنة ببقية العبارات يشير إلى أن رضا العملاء ما يزال بحاجة إلى مزيد من التحسين والتطوير.

ثانيا: التحليل الوصفي للأبعاد الأربعة للمتغير المستقل " التحول الرقمي"

يتم في هذا الجزء تقديم تحليل وصفي للأبعاد الأربعة المكونة لمحور التحول الرقمي، بهدف التعرف على مستوى توافرها داخل مؤسسة نفطال وترتيبها وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة.

الجدول (3-20): التحليل الوصفي للأبعاد الأربعة للمتغير المستقل " التحول الرقمي"

الرقم	أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	البنية التحتية الرقمية	4.07	0.60	2	عالية
2	استخدام التكنولوجيا الحديثة	4.09	0.53	1	عالية
3	الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية	3.76	0.51	4	عالية
4	رضا العملاء عن الخدمات الرقمية	3.87	0.50	3	عالية
المحور الأول: التحول الرقمي					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "التحول الرقمي" يعكس مستوى عال من التوافق لدى أفراد العينة، ما يدل على اهتمام المؤسسة بتبني التحول الرقمي في مختلف جوانب العمل.

حيث جاء بعد "استخدام التكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة موافقة عالية، ما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الوسائل والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال وتحسين الأداء.

أما بعد "البنية التحتية الرقمية" فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.60)، وهو ما يشير إلى توفر تجهيزات وأنظمة رقمية جيدة تدعم عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

وجاء بعد "رضا العملاء عن الخدمات الرقمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.50)، مما يعكس وجود مستوى جيد من رضا العملاء عن الخدمات الرقمية المتقدمة.

في حين جاء بعد "الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.51)، رغم حصوله على درجة موافقة عالية، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بتنمية المهارات الرقمية للعاملين وتعزيز الثقافة الرقمية من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

سيتم في هذا الجزء التطرق إلى التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي وذلك من خلال دراسة استجابات أفراد العينة تجاه العبارات المكونة له بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجات الموافقة، بهدف التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال في ظل تبني التحول الرقمي.

الجدول (3-21): التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أنجز مهامي الوظيفية بكفاءة عالية.	4.15	0.65	4	عالية
2	ألتزم بالوقت المحدد لإنجاز العمل.	4.19	0.61	2	عالية
3	أستطيع إنجاز العمل بسرعة بفضل الأدوات الرقمية.	4.15	0.80	3	عالية
4	تقل الأخطاء في عملي عند استخدام الأنظمة الرقمية.	3.98	0.67	9	عالية
5	أتمتع بقدرة أفضل على اتخاذ القرار.	3.89	0.66	10	عالية
6	أساهم في تحسين أداء الفريق.	4.11	0.42	5	عالية
7	أشعر بزيادة الإنتاجية في عملي.	4.06	0.52	6	عالية
8	أحقق الأهداف المطلوبة مني في العمل في ظل استخدام الأنظمة الرقمية.	3.98	0.76	8	عالية
9	أتمكن من التكيف مع متطلبات العمل المختلفة.	4.00	0.51	7	عالية
10	تمكنني الأنظمة الرقمية من مراجعة عملي بشكل أفضل.	4.21	0.50	1	عالية جدا
	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	4.0723	0.42		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجموعة عبارات محور الأداء الوظيفي قد بلغ (4.0723) بينما الانحراف المعياري (0.42)، مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في ظل استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية.

وقد جاءت العبارة: "تمكنني الأنظمة الرقمية من مراجعة عملي بشكل أفضل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة موافقة عالية جدا، ما يعكس أهمية الأنظمة الرقمية في تحسين دقة العمل وتسهيل مراجعته ومتابعته.

أما العبارة: "ألتزم بالوقت المحدد لإنجاز العمل" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.61)، مما يشير إلى أن استخدام الوسائل الرقمية يساعد العاملين على احترام المواعيد وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

وجاءت عبارة: "أنجز مهامي الوظيفية بكفاءة عالية" وعبارة "أستطيع إنجاز العمل بسرعة بفضل الأدوات الرقمية" في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي متقارب بلغ (4.05)، ما يدل على مساهمة التكنولوجيا الرقمية في رفع الكفاءة وتسريع إنجاز المهام.

كما احتلت عبارة: "أساهم في تحسين أداء الفريق" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.42)، وهو ما يعكس دور الأنظمة الرقمية في تعزيز العمل الجماعي وتحسين التنسيق بين العاملين.

في حين جاءت عبارة: "أشعر بزيادة الإنتاجية في عملي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.52)، مما يدل على أن التحول الرقمي أسهم في رفع إنتاجية العاملين داخل المؤسسة.

أما عبارة: "أتمكن من التكيف مع متطلبات العمل المختلفة" فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.51)، ما يعكس قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات والتطورات الرقمية في بيئة العمل.

وجاءت عبارتا: "تقل الأخطاء في عملي عند استخدام الأنظمة الرقمية" و"أحقق الأهداف المطلوبة مني في العمل في ظل استخدام الأنظمة الرقمية" في المراتب الأخيرة نسبيا بمتوسط حسابي (3.98)، إلا أنهما حافظتا على درجة موافقة عالية، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للأنظمة الرقمية على جودة العمل وتحقيق الأهداف.

أما العبارة: "أتمتع بقدرة أفضل على اتخاذ القرار" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.66)، رغم حصولها على درجة موافقة عالية، وهو ما قد يشير إلى أن دعم اتخاذ القرار بالوسائل الرقمية لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات المطروحة من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال، وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده المختلفة على المتغير التابع وتحديد مدى معنوية هذا الأثر إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى ($\propto \leq 0.05$).
- **البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى ($\propto \leq 0.05$).

الجدول (3-22): اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.

البيان	المتغير المستقل: التحول الرقمي					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	B معامل الانحدار	A الثابت	Sig مستوى الدلالة
	0.750	0.562	57.730	0.684	1.370	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

يوضح الجدول أعلاه الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي:

بلغ **معامل الارتباط (R)** قيمة 0.750 وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبيا، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، أي كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي تحسن الأداء الوظيفي للعاملين.

بلغ **معامل التحديد** (R^2) قيمة 0.562 وهذا يعني أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 56.2 % من المتغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، بينما تعود نسبة 43.8% لعوامل أخرى.

بلغت **اختبار فيشر (F)** وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما بلغ **معامل الانحدار (B)** قيمة 0.684 وهي قيمة موجبة مما يشير إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال، أي أن زيادة

مستوى التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.684 وحدة.

أما **الثابت (a)** فقد بلغ 1.370 وهو يمثل قيمة الأداء الوظيفي عندما يكون مستوى التحول الرقمي مساويا للصفر.

وقد بلغ **مستوى الدلالة الإحصائية (sig)** قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، مما يدل على أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإنا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى معنوية (0.05).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى ($\propto \leq 0.05$).
- **البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى ($\propto \leq 0.05$).

الجدول (3-23): اختبار الانحدار الخطي البسيط للبنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.

البيان	المتغير المستقل الفرعي 01: البنية التحتية الرقمية					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	B معامل الانحدار	A الثابت	Sig مستوى الدلالة

	0.644	0.415	31.890	0.456	2.215	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

يوضح الجدول أعلاه الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور البنية التحتية باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال، وأظهرت النتائج ما يلي:

بلغ **معامل الارتباط (R)** قيمة 0.644 وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين البنية التحتية والأداء الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما تحسنت البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة تحسن الأداء الوظيفي للعاملين.

بلغ **معامل التحديد** (R^2) **قيمة 0.415** أي أن البنية التحتية الرقمية تفسر ما نسبته 41.5% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية 58.5% إلى عوامل أخرى.

بلغت قيمة **اختبار فيشر (F)** 31.890 وهي قيمة تدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل (البنية التحتية الرقمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

بلغ **معامل الانحدار (B)** قيمة 0.456 وهو موجب، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للبنية التحتية مساوية للصفر.

أما **الثابت (a)** فقد بلغ 2.215 يمثل قيمة الأداء الوظيفي المتوقعة عندما تكون قيمة البنية التحتية الرقمية مساوية للصفر.

كما بلغ **مستوى الدلالة الإحصائية (sig)** قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يؤكد أن البنية التحتية الرقمية باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي تؤثر إيجابيا وبشكل ذي دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة نفطال، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال عند مستوى معنوية (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى ($\propto \leq 0.05$).
- **البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال عند مستوى ($\propto \leq 0.05$).

الجدول (3-24): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.

البيان	المتغير المستقل الفرعي 02: استخدام التكنولوجيا الحديثة					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	B معامل الانحدار	A الثابت	Sig مستوى الدلالة
	0.684	0.469	39.667	0.546	1.837	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

يوضح الجدول أعلاه الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور استخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال، وأظهرت النتائج ما يلي:

بلغ **معامل الارتباط (R)** قيمة 0.684 وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية نسبيا بين استخدام التكنولوجيا الحديثة والأداء الوظيفي، مما يعني أن زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

بلغ **معامل التحديد** (R^2) قيمة 0.469 أي أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يفسر ما نسبته 46.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، بينما ترجع النسبة المتبقية 53.1% إلى عوامل أخرى.

بلغت قيمة **اختبار فيشر (F)** 39.667 وهي قيمة تشير إلى معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة والأداء الوظيفي.

بلغ **معامل الانحدار (B)** قيمة 0.546 وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على الأداء الوظيفي، أي أن زيادة مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.546 وحدة.

أما **الثابت (a)** فقد بلغ 1.837 ويمثل القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي عندما يكون مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة مساويا للصفر.

كما بلغ **مستوى الدلالة الإحصائية (sig)** قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية **(H_0)** ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال عند مستوى معنوية (0.05).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\propto \leq 0.05$).
- **البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\propto \leq 0.05$).

الجدول (3-25): اختبار الانحدار الخطي البسيط للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.

البيان	المتغير المستقل الفرعي 03: الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	B معامل الانحدار	A الثابت	Sig مستوى الدلالة
	0.560	0.313	20.524	0.469	2.309	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

يوضح الجدول أعلاه الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال، وأظهرت النتائج ما يلي:

بلغ **معامل الارتباط (R)** قيمة 0.560 وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي، مما يعني أن تعزيز الثقافة الرقمية وتطوير مهارات العاملين يسهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

بلغ **معامل التحديد** (R^2) قيمة 0.313 أي أن الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية تفسران ما نسبته 31.3% من المتغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية 68.7% إلى عوامل أخرى.

بلغت قيمة **اختبار فيشر (F)** 20.524 وهي قيمة تدل على معنوية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

بلغ **معامل الانحدار (B)** قيمة 0.469 وهي موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، أي أن زيادة مستوى الثقافة

الرقمية وتنمية الموارد البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.469 وحدة.

أما **الثابت (a)** فقد بلغ 2.309 ويمثل القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي عندما تكون الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية عند المستوى الصفري.

كما بلغ **مستوى الدلالة الإحصائية (sig)** قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يدل على أن أثر الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية **(H_0)** ونقبل الفرضية البديلة **(H_1)** التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال عند مستوى معنوية 0.05.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال($0.05 \geq \propto$).
- **البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($0.05 \geq \propto$).

الجدول (3-26): اختبار الانحدار الخطي البسيط لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال.

البيان	المتغير المستقل الفرعي 04: رضا العملاء عن الخدمات الرقمية					
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	B معامل الانحدار	A الثابت	Sig مستوى الدلالة
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	0.722	0.521	48.977	0.613	1.698	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات IBM SPSS

يوضح الجدول أعلاه الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور رضا العملاء عن الخدمات الرقمية باعتباره أحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال، وأظهرت النتائج ما يلي:

بلغ **معامل الارتباط (R)** قيمة 0.722 وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبيا، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين رضا العملاء عن الخدمات الرقمية والأداء الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية المقدمة من المؤسسة، تحسن الأداء الوظيفي للعاملين.

بلغ **معامل التحديد** (R^2) قيمة 0.521 أي أن رضا العملاء عن الخدمات الرقمية يفسر ما نسبته 52.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية 47.9% إلى عوامل أخرى.

بلغت قيمة **اختبار فيشر (F)** 48.977 وهي قيمة مرتفعة تؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين رضا العملاء عن الخدمات الرقمية والأداء الوظيفي.

بلغ **معامل الانحدار (B)** قيمة 0.613 وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.613 وحدة.

أما **الثابت (a)** فقد بلغ 1.698 ويمثل القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي عندما يكون مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية مساويا للصفر.

كما بلغ **مستوى الدلالة الإحصائية (sig)** قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يدل على أن أثر رضا العملاء عن الخدمات الرقمية على الأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية **(H_0)** ونقبل الفرضية

البديلة **(H_1)** التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال عند مستوى معنوية (0.05)

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال كالآتي:

$$Y= 1.370+0.684X$$

حيث أن:

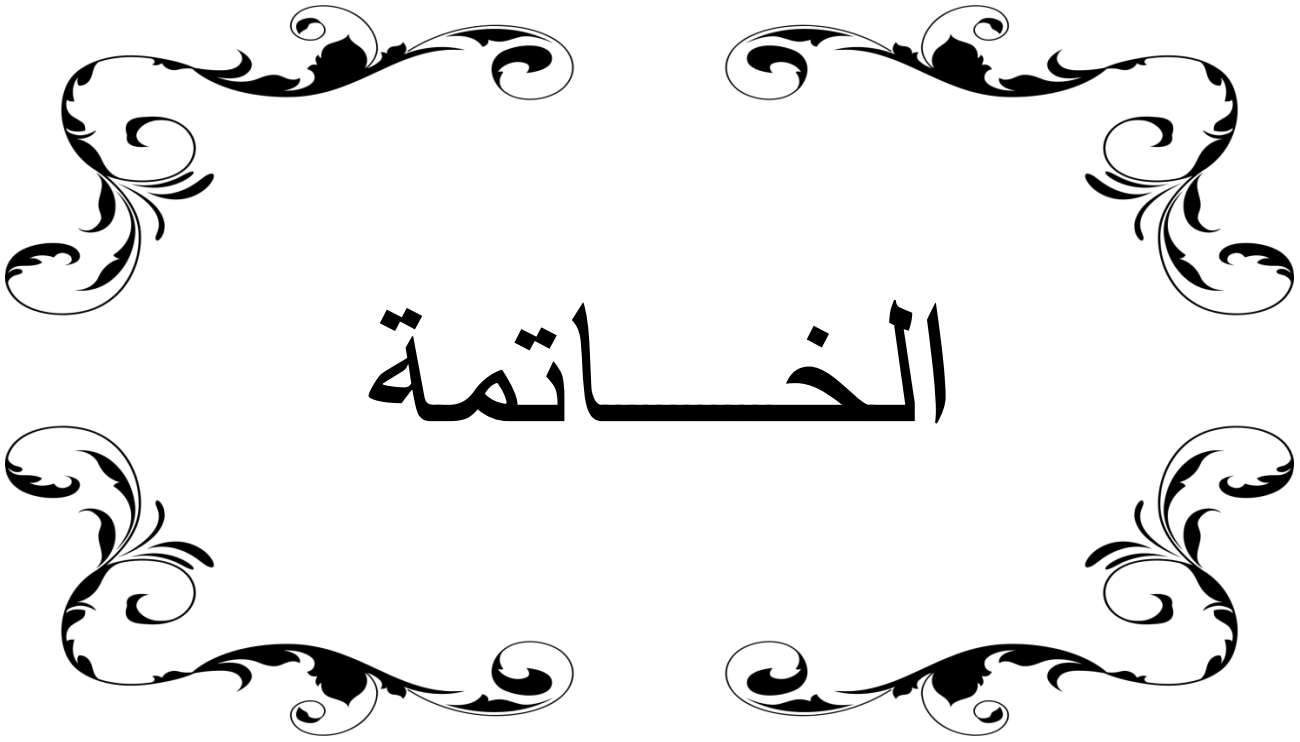
Y: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

X: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

خلاصة:

يخلص هذا الفصل إلى أن الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال أظهرت أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة مرتفع عموما، خصوصا من حيث اعتماد التكنولوجيا الحديثة وتوفر البنية التحتية الرقمية، مما يعكس توجه المؤسسة نحو عصرنة أساليب العمل وتطوير خدماتها في المقابل تبقى الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في مستوى متوسط نسبيا، وهو ما يشير إلى الحاجة لمزيد من الاهتمام بالتكوين والتأهيل في المجال الرقمي.

كما بينت النتائج أن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة يتميز بمستوى جيد، حيث ساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة الإنجاز، رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء، وقد أكدت نتائج التحليل الاحصائي على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مما يعني أن تبني الرقمية داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر وملموعلى تحسين أداء الموظفين وجودة العمل.


الخـــاتمة

يمثل التحول الرقمي اليوم ضرورة استراتيجية لا يمكن للمؤسسات المعاصرة تجاهلها في ظل وتيرة التغير المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، فقد اصبح التحول الرقمي أحد أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أساليب التسيير وتطوير مختلف أنشطتها وعملياتها. كما انه يساهم في تعزيز الإنتاجية العاملين من خلال تسهيل تدفق المعلومات، وتسريع أنجاز المهام، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ومن هذا المنطلق تزايد اهتمام المؤسسات بتبني التحول الرقمي باعتباره وسيلة لمواجهة التحديات الراهنة وتحقيق أداء وظيفي اكثر كفاءة وفعالية .

1. نتائج الدراسة:

1.1 النتائج النظرية:

- تبين الدراسة ان التحول الرقمي أحد المتطلبات الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات المعاصرة؛
- يؤدي استخدام التقنيات الرقمية الحديثة على رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين؛
- يساهم استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية في رفع دقة العمل وتقليل الأخطاء المرتبطة بالعمليات الإدارية التقليدية؛
- يساهم الاستثمار في التدريب الرقمي وتطوير مهارات العاملين في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2.1 النتائج التطبيقية:

- تعتمد مؤسسة نفطال على إطارات جامعية بنسبة كبيرة، مما يعكس توفرها على كفاءات مؤهلة؛
- اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الوسائل والتطبيقات الرقمية في انجاز الأعمال وتحسين الأداء؛

- وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؛
- اهتمام المؤسسة بشكل نسبي بتدريب العاملين وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا، رغم أن هذا الجانب مازال بحاجة إلى تعزيز أكثر لرفع كفاءة العاملين؛
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة نفطال تولي اهتماما ملحوظ بتبني التحول الرقمي في مختلف أنشطتها وعملياتها الإدارية.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال تحليلنا ودراستنا التي أجريناها على العاملين في مؤسسة نفطال بالمدية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال بالمدية؛

2.يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$)؛

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$)؛

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$)؛

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء عن الخدمات الرقمية في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال ($\alpha \leq 0.05$).

3.الاقتراحات:

من خلال الاطلاع على واقع التحول الرقمي في مؤسسة نفطال بالمدية، تم التوصل الى جملة من الاقتراحات ابرزها ما يلي:

- تعزيز برامج التدريب والتكوين الرقمي لفائدة العاملين بهدف تطوير مهاراتهم التقنية ورفع قدرتهم على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة؛
- العمل على تحسين مستوى التقنيات الرقمية من خلال الاستثمار في تحديث البنية التحتية، من خلال تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية؛
- تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز استخدام التحول الرقمي في بيئة العمل بمؤسسة نفطال؛
- تشجيع العاملين على تبني ثقافة التحول الرقمي من خلال التحفيز المستمر ونشر الوعي بأهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي؛
- توسيع استخدام التطبيقات والأنظمة الرقمية في مختلف العمليات الإدارية بما يساهم في تسريع انجاز العمل وتحسين جودة العمل.

4.آفاق الدراسة:

رغم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، الا أن الموضوع التحول الرقمي ما يزال مجالا خصبا للبحث والدراسة، الأمر الذي يفتح آفاقا لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول الموضوع من زوايا مختلفة، من بينها:

- أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات؛
- دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
- أثر التحول الرقمي على رضا العاملين وتحفيزهم داخل المؤسسة؛

- دراسة معوقات التحول الرقمي وسبل تجاوزها داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابداع الاداري في المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي وجودة الخدمات المقدمة للزبائن في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية

أولا–الكتب:

1. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
2. أشرف ياسين الطراونة، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق، الرياض، السعودية، 2025.
3. حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية –إطار متكامل–**، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
4. حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
5. عبد الله السلحوت، **التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبيراني خطط استراتيجية وعمليات تنفيذية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025.
6. عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
7. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة– بعد استراتيجي–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
8. فايز عبد الرحمن الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
9. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
10. مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي تكاملي–**، دار ثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المراجع:

11. مجيد الكرفي، **إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن، 2015.

12. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.

13. محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية**، مصر، 2008.

14. محمد يسري علام، **كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ -إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة، طبعة الأولى، الامارات، 2009.

15. معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية**، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.

16. نبيلة عدان، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.

17. نجلاء أحمد يس، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.

18. نزار عوني اللبدي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، دار دجلة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.

19. نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.

20. نجم الله العزاوي وعباس حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

21. نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.

ثانيا: المجلات:

1. أحلام بن فوغال و فهمة بديسي، **مساهمات التحول الرقمي كتوجه استراتيجي في تحسين جودة خدمات الجامعة الجزائرية**، مجلة العلوم إنسانية، المجلد 36، العدد 01، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2025.
2. آسيا بلقاضي، **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد1، جامعة سطيف1، الجزائر، 2024.
3. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
4. آمال علي إبراهيم، **دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية (مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري)**، مجلة البحوث المالية، المجلد 22، العدد 1، 2021.
5. بوبكر بوزيدي وفريد سعداوي، **استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي بقطاع الجماعات المحلية–قراءة في أحكام المنشور الوزاري رقم 09–24 المؤرخ في 20 مارس 2022**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر، 2023.
6. جمعة محمد أبو لقاسم لوجق، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في كلية التربية العجيلات ومعهد شؤون المياه والتربة**، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 38، المعهد العالي لشؤون المياه العجيلات، ليبيا، 2025.
7. جميلة سلايمي ويوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت، الجزائر، 2019.

8. حليمة سعد بوهزاوي ونسرين فرج الجمهي، **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين –دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد7، العدد2، جامعة سرت، ليبيا، 2024.
9. خيرة شاوشي وزهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد5، العدد1، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2023.
10. خيرة معمري، **دور إدارة الأداء في المنظمات الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي– حالة مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلفNover** –، المجلد 11، العدد 01، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، الجزائر، 2025.
11. ربيع قرين، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيحياته –نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية–**، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد2، العدد2، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2023.
12. زهرة دريش، **تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، الجزائر، 2025.
13. زينب بلخير وأمال بوسمينة، **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023
14. سناء راهب وحليمة شابي، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية –دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف–**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد13، العدد1، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2023.
15. صاطوري الجودي وعمار براهيمية، **إعادة هندسة الأعمال كمدخل تحسين الأداء الاقتصادي الكلي**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة تبسة، الجزائر،2018.

16. صدوقي غريسي وآخرون، **واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة**، مجلة أداء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، المركز الجامعي أفلو، الجزائر.
17. عبد الرحمان عبد الله الدين حبه، **دور أدوات التحول الرقمي في تطوير النظم المحاسبية (إطار مقترح)**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد11، العدد1، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2025.
18. عبد الرزاق شني وعبد الحميد عبدوني، **تقييم مستوى الأداء الوظيفي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء مهامهم الرسمية–دراسة ميدانية من وجهة نظر الأساتذة–**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
19. عبد العال عبد الودود محمد حمزة، **أثر إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء بالتطبيق على الجامعة العلوم والتقانة (2025–2020)**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 6، العدد 11، جامعة الزعيم الازهري، السودان، 2025.
20. عبد العالي خبار وعزيز قودة، **دور الثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري– دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بغرد النص**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.
21. عبد القادر كتاف وعادل إنزار، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر: الواقع والآفاق**، مجلة آفاق فكرية، المجلد12، العدد2، جامعة مستغانم، الجزائر، نوفمبر، 2024.
22. عمر خميس سعيد الزهراني وأسامة عبد الرحمن مجلد، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجده**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 6، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2024.

23. عيسى مزارة وعبد القادر نوقي، **معوقات عملية الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 4، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.

24. فاطمة الزهراء بن أحمد ونادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، جامعة تلمسان، الجزائر، 2025.

25. مختارية بوطيبة وجلال عامر نزهة، **نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية**، المجلد 14، العدد 01، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2021.

26. مريم أوفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية-**، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

27. مريم قايد وسفيان خوجة علامة، **متطلبات التحول الرقمي لإدارة الزكاة: قراءة تحليلية للنموذج الإندونيسي**، مجلة المعيار، المجلد30، العدد 1، جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، الجزائر، 2025.

28. ميلود عبد الهادي، **أثر التقنيات الرقمية على إدارة الموارد البشرية: تعزيز الفعالية والتنمية المؤسسية- دراسة حالة شركة جوجل** -، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 08، العدد 01، 2025.

29. مي نزيه جافو وتهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، **تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين –دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية-**، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد8، العدد77، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2025.

30. نادية عزوز، **دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف2**، مجلة الإدارة وريادة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة التكوين المتواصل، سطيف، الجزائر، 2025.

31. وفاء مجيطنة وعلي سعيدو، **التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، حتمية أم خيار؟**، مجلة الباحث، المجلد 17، العدد 2، المدرسة العليا للأساتذة الشيخ العلامة مبارك بن محمد ابراهيمي الميلي الجزائري، بوزريعة، الجزائر، 2025.

ثالثا: أطروحات الدكتوراه:

1. إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة-**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018/2017.

2. صباح حليلو، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021/2022.

3. عبد الغاني بوشمال، **دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي- دراسة حالة: المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجرائر، 2017/2018.

4. نور الدين عصماني، **أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي -دراسة حالة جامعة الجزائر-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023/2024.

5. وليد مرتضى نوه، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة القرار الإداري– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023/2022.

رابعا: مذكرات الماستر والماجستير

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين–**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أسماء نصير وحليمة نغاق وسهيلة بوكي، **دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين– دراسة حالة بريد الجزائر بالوادي–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخصر، الوادي، الجزائر، 2025/2024.
3. محمود محمد محمود سعيد، **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية –حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين–**، رسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص تمويل الإسلامي التطبيقي، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2023.
4. مروة بن خليفة وهالة هب الريح، **أثر التحول الرقمي على الالتزام الوظيفي– دراسة حالة جامعة البشير ابراهيمي –برج بوعريريج–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2025/2024.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات

1. ابتسام مرجان وأحمد خروبي لقواس، **التحول الرقمي في القطاع السياحي –السياحة الافتراضية نموذجا–**، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
2. حدة أوضايفية وسعيدة حركات، **التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات –مع الإشارة الى واقعه في الدول العربية–**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
3. خدوج التجاني ويمينة التجاني، **أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي الجزائري – دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت–**، ، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
4. سمية محصول ورقية بوحيضر، **دراسة تحليلية لأثر التحول الرقمي على ربحية البنوك الإسلامية دراسة عينة من البنوك البحرينية**، ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.

5. صورية بوطرفة وملاك بوعمران، **التحول الرقمي –الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية،** ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.

6. فاتح ميرود وإبراهيم دوار، **التحول الرقمي ودوره في إدارة الأزمات الصحية في الدول العربية –جائحة كوفيد19 نموذجا–،** ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.

7. كرم سلام وعبد الرؤوف سلام، **الاطار المفاهيمي للتحول الرقمي والجامعة الذكية،** ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وآفاق مستقبلية، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية ، السياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2024.

8. : مليكة بن علقمة، **استراتيجيات التحول الرقمي_ قراءة في استراتيجية التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية،** ورقة مقدمة ضمن مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.

قائمة المراجع:

❖ مراجع باللغة الأجنبية

1. Abderrahmane brouki, **the role of digital transformation in improving the quality of health services in algeria: A case study of health institutions in southern algeria**, vol 11, no 1, university of adrar, algeria, 2025.
2. Daniele schilirÒ, **Digital transformation and its impact on organizations**, international journal of business and management, vol 19, no 6, university of messina, italy, 2024.
3. Khaliza Saidin, et al. **A Synthesis Towards the construct of job performance: Dimensions and Theoretical Approaches**, Pakistan Journal of Life and Social Sciences, vol (22), no (02), Pakistan, 2024.
4. Mohamed Yazid DOKKAR &Abderrahmane BENSANIA, **Evaluate human resource Performance in 360° method using the ERP system A case study of sample of oil companies in Algeria,** Algerian review of economic development , vol (7), no (2) , university of Ghardaia , Algeria, 2020.

- **المواقع الالكترونية:**

1. **Arbitsleistnurg**, Alleaktion, Verfugbar unter: https://www.alleaktien.com/lexikon/arbeitsleistung, zugriff am: 02.04.2026 Um 10:23.
2. **10Dimensions of Performance,** Collier Broderick, Available at: https://www.collierbroderick.ie/info-centre/hr/performance-management/10-performance-dimensions,, accessed : 02.04.2026 at14:35

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



استبيان

تحية طيبة وبعد.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان: **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال فرع المدية"**

نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم حيث أن هذا الأخير يمثل أحد الجوانب المهمة للبحث بهدف التعرف على آراء الموظفين والمسئولين وذوي العلاقة بإدارة شركة نفطال، حول **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي**، لذلك فقد تم تصميم هذا الاستبيان المرفق لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

يرجى التكرم بتقديم إجاباتكم الممثلة لقناعتكم الشخصية على هذه الأسئلة والعبارات بكل موضوعية، وذلك بوضع الإشارة (×) في المكان المناسب لكل فقرة، وسوف تُعامل هذه الإجابات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين أن لإجاباتكم تأثيرا مهما في دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، ومساعدة الباحثتين في التوصل إلى نتائج صحيحة ومفيدة.

الطالبتين:

– العشاب بشرى

– فراح منال

الملاحق:

1- المتغيرات الديمغرافية (المعلومات الشخصية):

النوع(الجنس)	ذكر			أنثى		
المؤهل العلمي	ثانوي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	دراسات متخصصة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	15-11 سنة	أكبر من 15 سنة		
الوظيفة (الصنف المهني)	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	أخرى		

2_المحور الأول: التحول الرقمي:

1.2- البعد الأول: البنية التحتية الرقمية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية حديثة "حواسيب، شبكات، أنظمة".					
02	شبكة الانترنت داخل المؤسسة مستقرة وسريعة.					
03	توجد أنظمة معلومات متكاملة تدعم العمل اليومي.					
04	يتم تحديث البنية التحتية الرقمية بشكل دوري.					
05	توفر المؤسسة وسائل حماية رقمية "أمن المعلومات".					

2.2- البعد الثاني: استخدام التكنولوجيا الحديثة:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على تطبيقات رقمية في إنجاز المهام.					
02	يتم استخدام أنظمة الكترونية لإدارة العمليات.					
03	تسهم التكنولوجيا في تسريع العمل.					

04	تقلل الأدوات الرقمية من الأخطاء المهنية.					
05	يتم استخدام وسائل اتصال رقمية داخل المؤسسة.					

3.2- البعد الثالث: الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشجع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في العمل.					
02	توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي.					
03	يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية.					
04	يوجد دعم إداري للتحول الرقمي.					
05	يتقبل العاملون التغير الرقمي بسهولة.					

4.2- البعد الرابع: رضا العملاء عن الخدمات الرقمية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفر المؤسسة خدمات رقمية تلبي احتياجات العملاء.					
02	يسهل استخدام الخدمات الرقمية المقدمة.					
03	تساهم الخدمات الرقمية في تحسين تجربة العملاء.					
04	يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة عبر الوسائل الرقمية.					
05	مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية مرتفع.					

الملاحق:

3_المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أنجز مهامي الوظيفية بكفاءة عالية.					
02	ألتزم بالوقت المحدد لإنجاز العمل.					
03	أستطيع إنجاز العمل بسرعة بفضل الأدوات الرقمية.					
04	تقل الأخطاء في عملي عند استخدام الأنظمة الرقمية.					
05	أتمتع بقدرة أفضل على اتخاذ القرار.					
06	أساهم في تحسين أداء الفريق.					
07	أشعر بزيادة الإنتاجية في عملي.					
08	أحقق الأهداف المطلوبة مني في العمل في ظل استخدام الأنظمة الرقمية					
09	أتمكن من التكيف مع متطلبات العمل المختلفة					
10	تمكنني الأنظمة الرقمية من مراجعة عملي بشكل أفضل					

شاكرين لكم جهدكم الطيب

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ،،،،،

الملحق رقم (02) : ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	30

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Corrélations

		المؤسسة تتوفر تجهيزات على حديثة رقمية حواسيب،" شبكات، أنظمة".	داخل الانترنت شبكة مستقرة المؤسسة وسريعة.	أنظمة توجد متكاملة معلومات اليومي العمل تدعم.	تحديث يتم التحتية البنية بشكل الرقمية دوري.	المؤسسة توفر رقمية حماية وسائل "المعلومات أمن".	x1
حديثة رقمية تجهيزات على المؤسسة تتوفر "أنظمة شبكات، حواسيب،".	Corrélation de Pearson	1	,569**	,720**	,652**	,614**	,878**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
مستقرة المؤسسة داخل الانترنت شبكة وسريعة.	Corrélation de Pearson	,569**	1	,624**	,561**	,558**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
العمل تدعم متكاملة معلومات أنظمة توجد اليومي.	Corrélation de Pearson	,720**	,624**	1	,599**	,505**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
دوري بشكل الرقمية التحتية البنية تحديث يتم.	Corrélation de Pearson	,652**	,561**	,599**	1	,617**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
أمن" رقمية حماية وسائل المؤسسة توفر المعلومات".	Corrélation de Pearson	,614**	,558**	,505**	,617**	1	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47	47	47
x1	Corrélation de Pearson	,878**	,798**	,836**	,833**	,780**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

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

Corrélations

		المؤسسة تعتمد تطبيقات على إنجاز في رقمية المهام.	أنظمة استخدام يتم لإدارة الكترونية العمليات.	التكنولوجيا تسهم في العمل تسريع.	الرقمية الأدوات تقلل المهنية الأخطاء من.	استخدام يتم اتصال وسائل داخل رقمية المؤسسة.	x2
على المؤسسة تعتمد إنجاز في رقمية تطبيقات المهام.	Corrélation de Pearson	1	,801**	,524**	,217	,545**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,143	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
الكترونية أنظمة استخدام يتم العمليات لإدارة.	Corrélation de Pearson	,801**	1	,665**	,304*	,710**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,038	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
تسريع في التكنولوجيا تسهم العمل.	Corrélation de Pearson	,524**	,665**	1	,363*	,527**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,012	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
من الرقمية الأدوات تقلل المهنية الأخطاء.	Corrélation de Pearson	,217	,304*	,363*	1	,320*	,604**
	Sig. (bilatérale)	,143	,038	,012		,029	,000
	N	47	47	47	47	47	47
اتصال وسائل استخدام يتم المؤسسة داخل رقمية.	Corrélation de Pearson	,545**	,710**	,527**	,320*	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,029		,000
	N	47	47	47	47	47	47
x2	Corrélation de Pearson	,786**	,890**	,798**	,604**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

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

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

Corrélations

		على المؤسسة تشجع التكنولوجيا استخدام العمل في.	المؤسسة توفر في تدريبية دورات الرقمي المجال.	الموظفون يمتلك رقمية مهارات كافية.	إداري دعم يوجد الرقمي للتحول.	العاملون يتقبل الرقمي التغير بسهولة.	x3
استخدام على المؤسسة تشجع العمل في التكنولوجيا.	Corrélation de Pearson	1	,405**	,125	,623**	,125	,701**
	Sig. (bilatérale)		,005	,401	,000	,403	,000
	N	47	47	47	47	47	47
تدريبية دورات المؤسسة توفر الرقمي المجال في.	Corrélation de Pearson	,405**	1	,527**	,197	,212	,715**
	Sig. (bilatérale)	,005		,000	,185	,153	,000
	N	47	47	47	47	47	47
مهارات الموظفون يمتلك كافية رقمية.	Corrélation de Pearson	,125	,527**	1	,260	,485**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,401	,000		,078	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47
للتحول إداري دعم يوجد الرقمي.	Corrélation de Pearson	,623**	,197	,260	1	,260	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000	,185	,078		,077	,000
	N	47	47	47	47	47	47
الرقمي التغير العاملون يتقبل بسهولة.	Corrélation de Pearson	,125	,212	,485**	,260	1	,554**
	Sig. (bilatérale)	,403	,153	,001	,077		,000
	N	47	47	47	47	47	47
x3	Corrélation de Pearson	,701**	,715**	,702**	,700**	,554**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

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

الملاحق:

Corrélations

		خدمات المؤسسة توفر احتياجات تلبي رقمية العملاء.	استخدام يسهل الرقمية الخدمات المقدمة.	الخدمات تساهم تحسين في الرقمية العملاء تجربة.	على الرد يتم استفسارات بسرعة العملاء الوسائل عبر الرقمية.	رضا مستوى عن العملاء الرقمية الخدمات مرتفع.	x4
خدمات المؤسسة توفر احتياجات تلبي رقمية العملاء.	Corrélation de Pearson	1	,725**	,674**	,146	,348*	,746**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,327	,016	,000
	N	47	47	47	47	47	47
استخدام يسهل الرقمية الخدمات المقدمة.	Corrélation de Pearson	,725**	1	,741**	,217	,432**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,142	,002	,000
	N	47	47	47	47	47	47
الرقمية الخدمات تساهم تجربة تحسين في العملاء.	Corrélation de Pearson	,674**	,741**	1	,323*	,297*	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,027	,043	,000
	N	47	47	47	47	47	47
على الرد يتم العملاء استفسارات الوسائل عبر بسرعة الرقمية.	Corrélation de Pearson	,146	,217	,323*	1	,470**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,327	,142	,027		,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47
العملاء رضا مستوى الرقمية الخدمات عن مرتفع.	Corrélation de Pearson	,348*	,432**	,297*	,470**	1	,724**
	Sig. (bilatérale)	,016	,002	,043	,001		,000
	N	47	47	47	47	47	47
x4	Corrélation de Pearson	,746**	,804**	,785**	,635**	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

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

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

Corrélations

		مهامي أنجز بكفاءة الوظيفية عالية.	ألتزم بالوقت المحدد لإنجاز العمل.	أستطيع إنجاز العمل بسرعة بفضل الأدوات الرقمية.	الأخطاء تقل عملي في استخدام عند الأنظمة الرقمية.	بقدرة أتمتع على أفضل اتخاذ القرار.	في أساهم تحسين أداء الفريق.	بزيادة أشعر في الإنتاجية عملي.	أحقق الأهداف المطلوبة في مني في العمل استخدام ظل الـأنظمة الرقمية	من أتمكن التكيف مع متطلبات العمل المختلفة	تمكنني الأنظمة من الرقمية عملي مراجعة أفضل بشكل	y
مهامي أنجز بكفاءة الوظيفية عالية.	Corrélation de Pearson	1	,682**	,734**	,349*	,433**	,173	,598**	,696**	,646**	,488**	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,016	,002	,244	,000	,000	,000	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
بالوقت ألتزم لإنجاز المحدد العمل.	Corrélation de Pearson	,682**	1	,513**	,115	,210	,334*	,298*	,240	,417**	,215	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,441	,156	,022	,042	,103	,004	,146	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
إنجاز أستطيع بسرعة العمل الأدوات بفضل الرقمية.	Corrélation de Pearson	,734**	,513**	1	,564**	,192	,079	,335*	,779**	,686**	,398**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,197	,598	,022	,000	,000	,006	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
في الأخطاء تقل عند عملي الأنظمة استخدام الرقمية.	Corrélation de Pearson	,349*	,115	,564**	1	,381**	,083	,309*	,546**	,378**	,204	,608**
	Sig. (bilatérale)	,016	,441	,000		,008	,579	,035	,000	,009	,170	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
بقدرة أتمتع اتخاذ على أفضل القرار.	Corrélation de Pearson	,433**	,210	,192	,381**	1	,420**	,699**	,336*	,255	,389**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,002	,156	,197	,008		,003	,000	,021	,083	,007	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
تحسين فى أساهم الفريق أداء.	Corrélation de Pearson	,173	,334*	,079	,083	,420**	1	,353*	,206	,298*	,293*	,420**
	Sig. (bilatérale)	,244	,022	,598	,579	,003		,015	,166	,042	,046	,003
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
بزيادة أشعر في الإنتاجية عملي.	Corrélation de Pearson	,598**	,298*	,335*	,309*	,699**	,353*	1	,434**	,484**	,516**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,022	,035	,000	,015		,002	,001	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

الأهداف أحقق في مني المطلوبة ظل في العمل الـأنظمة استخدام الرقمية	Corrélation de Pearson	,696**	,240	,779**	,546**	,336*	,206	,434**	1	,611**	,459**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,103	,000	,000	,021	,166	,002		,000	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
التكيف من أتمكن متطلبات مع المختلفة العمل	Corrélation de Pearson	,646**	,417**	,686**	,378**	,255	,298*	,484**	,611**	1	,335*	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,009	,083	,042	,001	,000		,021	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
الأنظمة تمكنني من الرقمية عملي مراجعة أفضل بشكل	Corrélation de Pearson	,488**	,215	,398**	,204	,389**	,293*	,516**	,459**	,335*	1	,609**
	Sig. (bilatérale)	,001	,146	,006	,170	,007	,046	,000	,001	,021		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
y	Corrélation de Pearson	,865**	,585**	,813**	,608**	,615**	,420**	,712**	,809**	,747**	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

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

Correlations

		x1	x2	x3	x4	X
x1	Pearson Correlation	1	,720**	,524**	,720**	,864**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
x2	Pearson Correlation	,720**	1	,631**	,782**	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
x3	Pearson Correlation	,524**	,631**	1	,686**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
x4	Pearson Correlation	,720**	,782**	,686**	1	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
X	Pearson Correlation	,864**	,900**	,806**	,911**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم(04) : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	78,7	78,7	78,7
	أنثى	10	21,3	21,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	19,1	19,1	19,1
	سامي تقني	10	21,3	21,3	40,4
	ليسانس	11	23,4	23,4	63,8
	ماستر	14	29,8	29,8	93,6
	متخصصة دراسات	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	3	6,4	6,4	6,4
	سنوات10 إلى5 من	2	4,3	4,3	10,6
	سنة 15 إلى 11 من	14	29,8	29,8	40,4
	سنة 15 من أكبر	28	59,6	59,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الصنف المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	4	8,5	8,5	8,5
	تحكم عون	8	17,0	17,0	25,5
	إطار	34	72,3	72,3	97,9
	أخرى	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة للمحورين الأول والثاني (التحول الرقمي والأداء الوظيفي)

المحور الأول: التحول الرقمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
شبكات، حواسيب،" حديثة رقمية تجهيزات على المؤسسة تتوفر أنظمة".	47	4,13	,900
وسريعة مستقرة المؤسسة داخل الانترنت شبكة.	47	4,00	,722
اليومي العمل تدعم متكاملة معلومات أنظمة توجد.	47	3,98	,675
دوري بشكل الرقمية التحتية البنية تحديث يتم.	47	3,96	,751
المعلومات أمن" رقمية حماية وسائل المؤسسة توفر".	47	4,32	,594
x1	47	4,0766	,60369
N valide (liste)	47		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المهام إنجاز في رقمية تطبيقات على المؤسسة تعتمد.	47	4,15	,659
العمليات لإدارة الكترونية أنظمة استخدام يتم.	47	3,98	,707
العمل تسريع في التكنولوجيا تسهم.	47	4,26	,706
المهنية الأخطاء من الرقمية الأدوات تقلل.	47	3,96	,806
المؤسسة داخل رقمية اتصال وسائل استخدام يتم.	47	4,13	,612
x2	47	4,0936	,53544
N valide (liste)	47		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل في التكنولوجيا استخدام على المؤسسة تشجع.	47	4,11	,814

الرقمي المجال في تدريبية دورات المؤسسة توفر.	47	3,96	,806
كافية رقمية مهارات الموظفون يمتلك.	47	3,26	,793
الرقمي للتحول إداري دعم يوجد.	47	3,81	,770
بسهولة الرقمي التغير العاملون يتقبل.	47	3,68	,556
x3	47	3,7617	,51014
N valide (liste)	47		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العملاء احتياجات تلبي رقمية خدمات المؤسسة توفر.	47	3,91	,654
المقدمة الرقمية الخدمات استخدام يسهل.	47	3,96	,588
العملاء تجربة تحسين في الرقمية الخدمات تساهم.	47	4,06	,604
الرقمية الوسائل عبر بسرعة العملاء استفسارات على الرد يتم.	47	3,89	,814
مرتفع الرقمية الخدمات عن العملاء رضا مستوى.	47	3,53	,776
x4	47	3,8723	,50291
N valide (liste)	47		

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عالية بكفاءة الوظيفية مهامي أنجز.	47	4,15	,659
العمل لإنجاز المحدد بالوقت ألتزم.	47	4,19	,613
الرقمية الأدوات بفضل بسرعة العمل إنجاز أستطيع.	47	4,15	,807
الرقمية الأنظمة استخدام عند عملي في الأخطاء تقل.	47	3,98	,675
القرار اتخاذ على أفضل بقدرة أتمتع.	47	3,89	,667
الفريق أداء تحسين في أساهم.	47	4,11	,429
عملي في الإنتاجية بزيادة أشعر.	47	4,06	,528
الـأنظمة استخدام ظل في العمل في مني المطلوبة الأهداف أحقق الرقمية	47	3,98	,766
المختلفة العمل متطلبات مع التكيف من أتمكن	47	4,00	,511
أفضل بشكل عملي مراجعة من الرقمية الأنظمة تمكنني	47	4,21	,508

Y	47	4,0723	,42718
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع y والمتغير المستقل x

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750[a]	,562	,552	,28585

a. Prédicteurs : (Constante), x

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,717	1	4,717	57,730	,000[b]
	de Student	3,677	45	,082		
	Total	8,394	46			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,370	,358		3,825	,000
	x	,684	,090	,750	7,598	,000

a. Variable dépendante : y

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع y والمتغير المستقل x1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644[a]	,415	,402	,33041

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,481	1	3,481	31,890	,000[b]
	de Student	4,913	45	,109		
	Total	8,394	46			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2,215	,332		6,661	,000
	x1	,456	,081	,644	5,647	,000

a. Variable dépendante : y

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع y والمتغير المستقل x2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684[a]	,469	,457	,31487

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,933	1	3,933	39,667	,000[b]
	de Student	4,461	45	,099		
	Total	8,394	46			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,837	,358		5,133	,000
	x2	,546	,087	,684	6,298	,000

a. Variable dépendante : y

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع y والمتغير المستقل x3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560[a]	,313	,298	,35792

a. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,629	1	2,629	20,524	,000[b]
	de Student	5,765	45	,128		
	Total	8,394	46			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients[a]

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2,309	,393		5,882	,000
	x3	,469	,103	,560	4,530	,000

a. Variable dépendante : y

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع y والمتغير المستقل x4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,722[a]	,521	,511	,29887

a. Prédicteurs : (Constante), x4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,375	1	4,375	48,977	,000[b]
	de Student	4,019	45	,089		
	Total	8,394	46			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,698	,342		4,963	,000
	x4	,613	,088	,722	6,998	,000

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم(07): قائمة الأساتذة المحكمين

- قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	الإمضاء	مكان العمل
01	[illegible]	أستاذ	[signature]	جامعة المدية
02	[illegible]	أستاذ	[signature]	جامعة المدية
03	[illegible]	أستاذ	[signature]	جامعة المدية
04	[illegible]	أستاذ	[signature]	جامعة المدية
05				

الملحق رقم (08): طلب الترخيص باجراء دراسة حالة بمؤسسة نفطال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم: 24
المدية في: 2026/02/02

إلى السيد: مدير مؤسسة نفطال بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر:

الموسومة بعنوان : (**دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي**)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
فراح منال	2000/09/17	البرواقية	212132046384
العشاب بشرى	2004/01/03	بوشراحيل	212132048234
المسجلين السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2026/2025			

وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم
نائب رئيس قسم علوم التسيير مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د. بن لكحل محمد امين

Scanné avec CamScanner