



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة.

الاستاذ(ة) المشرف :

صالحى سميرة

من إعداد الطالبتين:

غزال ابتسام

مرغني اميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذة قداش سمية
مشرفا ومقررا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذة صالحى سميرة
مناقشا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذ دويس محمد الطيب

السنة الجامعية 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

## التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة-.

الاستاذ(ة) المشرف :

صالحى سميرة

من إعداد الطالبتين:

غزال ابتسام

مرغني اميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذة قداش سميرة
مشرفا ومقررا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذة صالحى سميرة
مناقشا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذ دويس محمد الطيب

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# الإهداء

من قلب مفعم بالحب و عيون تشع بالأمل  
أرسل إهداء إلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية  
و لأبدأ بعائليتي.

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم سبحانه و تعالى:

"قل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا"

إلى من سقتني بحنانها و دفى عطفها، و غمرتني بدعائها، و نصائحها، إلى من تستحق كل التقدير والعرفان  
والامتنان، إليك "أمي الحنون".

إلى من حصد الأشواك عن دري ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي العزيز "جمال".  
إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي: إيمان، عبير، ماريما، ساجدة، أماني.  
إلى ابنة أختي: تسنيم.

إلى كل أهلي وأقاربي عائليتي "غزال"، "طواهر".

إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي... إلى من أحمل لقبه بكل فخر و اعتزاز...

إلى روح جدي الطاهرة رحمه الله

وأسأل الله أن يسكنه فسيح جناته ويجعل مقامه في عليين وبصحبة الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم .  
إلى من كانت الأخت عوض الرفيقة و قاسمتني الأحزان والأفراح وهذا البحث: توأم روحي أميرة و كل عائلتها.  
إلى من جمعني بهم القدر خلال مشواري الجامعي و قضيت معهم أحلى سنين حياتي وكانوا السند والعوض:  
هاجر، فاطمة، هناء، سهيلة، وكل رفيقاتي.  
و إلى كل من نساهم قلبي و لم ينساهم قلبي.

.....ابتسام.....

# الإهداء

من قلب مفعم بالحب وعيون تشع بالأمل  
أرسل إهداء إلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية  
ولأبدأ بعائلتي.

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم سبحانه وتعالى:

"قل ربي ارحمها كما ربياني صغيراً"

إلى من سقتني بخنائها ودفئ عطفها، وغمرتني بدعائها، ونصائحها، إلى من تستحق كل التقدير والعرفان والامتنان،  
إليك "أمي الحنون".

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي العزيز "عبد الله".

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي: وجدان، ملاك، أميرتي تقوى، الكتكوتة لجين.

إلى إخوتي: محمد رستم، عبد القادر.

إلى كل أهلي وأقاربي عائلتي "مرغني"، "بكاكرة".

وإلى روح جدي الطاهرة رحمه الله.

وأسأل الله أن يسكنه فسيح جناته ويجعل مقامه في عليين وبصحبة الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم.

إلى من كانت الأخت عوض الرفيقة وقاسمتني الأحزان والأفراح وهذا البحث: توأم روحي ابتسام وكل عائلتها.

إلى من جمعني بهم القدر خلال مشواري الجامعي وقضيت معهم أحلى سنين حياتي وكانوا السند والعوض: دلال،

خولة، منال، هاجر، هناء، نور الهدى، وكل رفيقاتي في الإقامة الجامعية.

وإلى كل من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي.

.....أميرة.....

## شكر و تقدير

قال الله تعالى : (و قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (سورة النمل: آية 19)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علينا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

واستدلالا بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس، لا يشكر الله) رواه أحمد والترمذي، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "صالحى سميرة"، التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة، مولية إياها منذ بدايتها حتى نهايتها والعناية والاهتمام، ما كان باعثا قويا على إنجازها بمستوى علمي لائق. كما نتوجه بخالص الشكر والعرفان للدكاترة "مناصرة رشيد"، "عوني بجمعة"، "خويلدات محمد" على توجيهاته القيمة ونصائحهم السديدة وجميل صبرهم وسعت بالهم التي واكبت هذا العمل الأكاديمي حتى نهايته. كما نتوجه بشكرنا الجزيل إلى عمال المؤسسة محل الدراسة على طيب أخلاقهم وحسن تعاملهم وعلى معلوماتهم القيمة فيما يخص موضوع الدراسة بالأخص رئيس قسم الموارد البشرية السيد "عواشير مختار" بالإضافة إلى السيدة "بن الضب حليلة".

ونتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة والعاملين على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أمدنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

غزال ابتسام - مرغني أميرة

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة-، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 105 مفردة موزعين بين الموظفين، المشرفين والرؤساء، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام البرنامج Excel والبرنامج الإحصائي (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار المحدد المتعدد والبسيط وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن هناك مستوى تطبيق عال من الأداء الوظيفي لدى الموظفين وهذا يعود إلى اهتمامهم بتحسين معارفهم واكتساب معارف جديدة؛

- يوجد اهتمام بالتحول الرقمي في المؤسسة بدرجة عالية؛

- أن هناك أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول (سنوات الخبرة، الرتبة، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية التحكم بالأجهزة)؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول (الجنس، السن، المؤهل العلمي)؛

- **الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، تحسين الأداء الوظيفي، وسائل مادية، شبكة الاتصال، مديرية الخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-

## Abstract

The study aimed to identify the impact of digital transformation on job performance in the Regional Directorate of Algerian Airlines –Ouargla -, a questionnaire was used as a tool for collecting information, and the distribution process was limited to a simple random sample Method so that the number of the studied sample reached 105 individuals distributed among employees, supervisors and superiors, the data contained in the form was analyzed using Excel and statistical software (SPSS) based on arithmetic averages, standard deviations and correlation coefficients, multiple and simple regression analysis, and reaching a set of results, the most important of which are:

- The reason is that there is a high level of application of job performance among employees, and this is due to their interest in improving their knowledge and acquiring new knowledge;
- There is a high interest in job performance in the organization;
- There are no statistically significant differences in the respondents' answers about (years of experience, rank, extent of knowledge in electronic management, device control)
- There are no statistically significant differences in the respondents' answers about (gender, age, educational qualification);
- The point is that there is an impact of digital transformation on job performance.
- A correlation exists between digital transformation as an independent variable and job performance as a dependent variable

**Key works:** digital transformation, material means, network, improved functionality, Directorate of Algerian Airlines-Ouargla -.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

III.....	الإهداء
IV .....	شكر و تقدير
V.....	ملخص:
VI .....	قائمة المحتويات
X .....	قائمة الجداول:
X .....	قائمة الملاحق:
I.....	توطئة:

### الفصل الأول

#### الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي و تحسين الاداء الوظيفي
03.....	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي
03.....	الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي
09.....	الفرع الثاني: أشكال التحول الرقمي ومستوياته في المؤسسات.
10.....	الفرع الثالث:دوافع التحول الرقمي .
12.....	الفرع الرابع:متطلباتالتحول الرقمي
13.....	الفرع الخامس: وسائلالتحول الرقمي .
14.....	الفرع السادس: مجالاتالتحول الرقمي ومعوقاته.....
16.....	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي .
16.....	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
17.....	الفرع الثاني:محددات وأنواعالأداء الوظيفي .
18.....	الفرع الثالث: عناصرو أبعادالأداء الوظيفي .
19.....	الفرع الرابع: تقييم الأداء الوظيفي .
19.....	الفرع الخامس: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
20.....	الفرع السادس: أساليب تقييمالأداء الوظيفي .
21.....	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي .

22.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والاداء الوظيفي .
22.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.
27.....	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
31.....	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
31.....	الفرع الأول: أوجه الشبه.
31.....	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.
32.....	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها.
34.....	خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

36.....	تمهيد :
37.....	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
37.....	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.
37.....	الفرع الأول: منهج الدراسة.
38.....	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة.
42.....	الفرع الثالث: طريقة الدراسة.
44.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
44.....	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.
45.....	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في جمع البيانات.
48.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
48.....	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.
48.....	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
54.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
71.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.
74.....	خلاصة الفصل:
76.....	خاتمة:
79.....	قائمة المراجع:



قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
vi	نموذج الدراسة	01-01
40	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة .	01-02
43	معادلة ستيفن ثامبسون.	02-02
44	نموذج الدراسة.	03-02
48	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.	04-02
49	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.	05-02
50	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	06-02
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	07-02
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة.	08-02
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية.	09-02
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحكم في الإعلام الآلي.	10-02
65	مدى ملائمة خط الانحدار.	11-02

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	01-01
42	يوضح مجتمع الدراسة	01-02
43	يوضح عينة الدراسة	02-02
43	يوضح متغيرات الدراسة	03-02
45	العبارات التي تقيس أبعاد الحول الرقمي	04-02
46	العبارات التي تقيس أبعاد الاداء الوظيفي	05-02
46	مقياس ليكارت الخماسي	06-02
46	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح مستوى لمقياس ليكارت الخماسي	07-02
47	معاملات الثبات الكلي للاستبيان	08-02
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09-02
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10-02
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11-02
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	12-02
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	13-02

53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية	14-02
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحكم بجهاز الإعلام الآلي	15-02
55	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الوسائل المادية والبرامج	16-02
56	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها شبكة الاتصال	17-02
57	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المورد البشري	18-02
58	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي	19-02
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الأداء الوظيفي	20-02
60	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد "الأداء الوظيفي".	21-02
61	يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات	22-02
62	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الاداء الوظيفي	23-02
63	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي".	24-02
64	يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA.	25-02
65	معاملات خط الانحدار.	26-02
67	توزيع اجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الاداء الوظيفي حسب متغير الجنس	27-02
67	نتائج اختبار (T)اختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير الجنس	28-02
68	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير السن	29-02
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي حسب متغير مؤهل العلمي	30-02
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	31-02
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير الرتبة	32-02

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	استبانة الدراسة في صيغتها النهائية	01
78	قائمة الأساتذة المحكمين	02
78	نتائج تحليل الإحصائي spss	03
79	الهيكل التنظيمية بالمديرية	04

# مقدمة



أ- توطئة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية مستمرة تنعكس على المجتمعات و الافراد و المؤسسات على حد سواء، وبذلك تسعى الدول لمواكبة هذه التطورات وإدخالها لمختلف الميادين بهدف تسهيل الوظائف والمهام المنوطية بها، وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة عن طريق استغلال كل ما يتحه التحول الرقمي من الوسائل، فهي من أبرز وسائل التغلب على الانقسامات الانمائية بين مختلف دول العالم، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة، وهو ما يتضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات و البيانات دون التعرض لحواجز مكانية او زمانية، خاصة في جانبي التواصل والاتصال بين الجماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، بما يساهم في توجيهها في ذات السياق الذي يسير فيه جمهورها المستهدف معدلة سياستها المرنة وفقا لمتطلباته وآرائه واحتياجاته.

وهذا صميم ما تقوم به العلاقات العامة كوظيفة ديناميكية متواجدة بشكل جلي في المؤسسات الحديثة بشكل او بآخر، ما يبرز أهميتها على جميع الجهات التي تستوجب تكثيف الدراسات و التخطيط وتنظيم وظائف وأثره في تحسين الأداء الوظيفي التي تمارس على المؤسسات الاقتصادية، والتي تهدف بدورها لخلق رفاهية المجتمعات، وتحقيق المنافع العامة بالوسائل الرقمية التي تواكب تطور المجتمع.

انطلاقا مما سبق تبرز أهمية الموضوع، بالاعتماد على المنهج تحليل المضمون و تطبيق الدراسة على المؤسسة المديرية الجهوية للخطوط الجوية بولاية -ورقلة-، بهدف توضيح المقصود بالتحول الرقمي، وتبيان أثره في تحسين الأداء الوظيفي، تناولت الباحثتين الموضوع من خلال الجوانب :

إشكالية الدراسة

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة-؟

ب- الأسئلة الفرعية:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-؟
- 2- ما هو مستوى الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة-؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الوظيفي) تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة)؟

### ت- الفرضيات:

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

- 1- يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-.
- 2- يوجد مستوى الأداء الوظيفي مرتفع في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-؛
- 3- يوجد أثر للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة-.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-.
- 5- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الوظيفي) تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة).

### ث- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بالأساس للتعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده ومستوياته ومجالاته وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع التحول الرقمي المؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - التعرف على مستوى التحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على التحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - تقديم التوصيات العملية بناء على نتائج الدراسة لتخذي القرار والتي من شأنها دعم التحسين الأداء الوظيفي من خلال تفعيل دور التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة العمليات الإدارية ورفع مستوى التحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

### ج- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن التحول الرقمي للعاملين يعد أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني من القياديين والإداريين المؤهلين وهو ما يجعله من أهم الضمانات لاستمرارية أية منظمة، ومن ناحية أخرى فإن التحسين الأداء الوظيفي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر لدى العاملين بما من قدرات وإمكانيات إبداعية وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي: الدراسة تبحث في التحول الرقمي وهو أحد أهم المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية؛ يبرز دور التحول الرقمي في الوصول بالعاملين إلى مستوى عال من التحسين وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في إعطاء توضيح للمنظمات عن أهمية التحول الرقمي

وما يقدمه من نجاح وتميز وتقدم للمنظمة؛ الإثراء المعرفي سواء كان ذلك من خلال ما سيتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة بالنسبة للتحويل الرقمي وكذلك بالنسبة للتحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحويل الرقمي ومن جانب آخر من خلال النتائج المتحصل عليها التي ستكون كمعيار لدعم الدراسات السابقة أو لاقتراح توصيات دراسات من شأنها أن تساهم في توضيح التحويل الرقمي أو ربطه بمتغيرات أخرى؛ المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها؛ تناول هذا الموضوع في أحد أهم المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الوطن وهي المديرية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة- من شأنه أن يساهم بتعريف القيادات الإدارية بالتحويل الرقمي وتأثيره على التحسين الأداء الوظيفي.

### ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

- هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي:
- يعد موضوع البحث ذو صلة بتخصص إدارة أعمال؛
  - وجود فضول شخصي لمعرفة دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي؛
  - الأهمية البالغة للموضوع؛
  - إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية؛
  - حاجة المؤسسات الجزائرية لإصلاحات إدارية التي من شأنها الإسهام في بقائها واستمراريتها؛
  - الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين التحويل الرقمي و أثره تحسين الأداء الوظيفي في الواقع العملي من خلال الجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة الميدانية لأبعاد التحويل الرقمي؛
  - محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.

### خ- حدود الدراسة:

- لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:
- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المديرية الجهوية المديرية الجهوية لخطوط الجوية الجزائرية ورقلة-؛
  - **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة في شهر مارس خلال الموسم الجامعي 2023/2022؛
  - **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال المديرية الجهوية المديرية الجهوية لخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة- قدرها 250 عامل، من مختلف المراكز الوظيفية؛
  - **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع التحويل الرقمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي.
  - التعرف على مستوى التحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - تحليل أثر التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على التحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

- تقديم التوصيات العملية بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم التحسين الاداء الوظيفي من خلال تفعيل دور التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة العمليات الإدارية ورفع مستوى التحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

#### د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهجي الوصفي والتحليلي في الدراسة، حيث تم الانطلاق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد التحول الرقمي واثره في التحسين الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية لخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ذ- مرجعية الدراسة:

تم استعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب باللغتين العربية والأجنبية، والمجلات وكذا الرسائل الجامعية ومواقع الانترنت المؤصلة.

#### ر- هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله عرض المبحثين الأساسيين وهما:

**في المبحث الأول:** يتم عرض كل من مفهوم التحول الرقمي وأبعاده ثم التحسين الاداء الوظيفي ومحدداته.

**في المبحث الثاني:** عرض بعض الدراسات السابقة باللغتين (العربية والأجنبية) حول الموضوع، والمقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة الميدانية للتعرف على واقع التحول الرقمي ومدى تأثيره

على أداء الموظفين في المؤسسة، ومن خلاله سنتطرق إلى مبحثين أساسيين هما:

**في المبحث الأول:** التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

**في المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

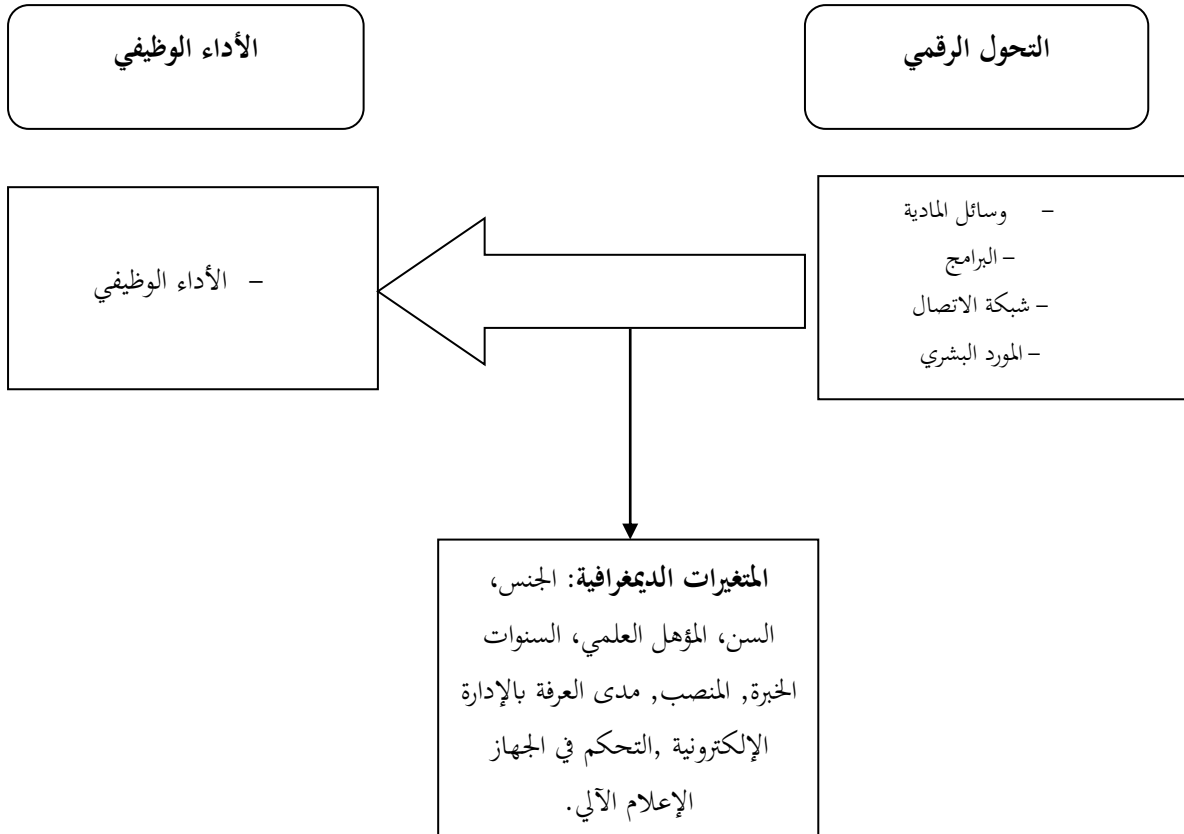
#### **نموذج الدراسة:**

تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي ودوره في تعزيز تحسين الاداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية التي تمت بالمديرية الجهوية المديرية الجهوية لخطوط الجوية الجزائرية - قسم الموارد البشرية - ورقلة-.

**المتغير المستقل:** التحول الرقمي؛

**المتغير التابع:** تحسين الاداء الوظيفي.

الشكل رقم (01 - 01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي  
وأثره في تحسين الأداء الوظيفي

## تمهيد:

يتميز المجتمع العالمي الحالي بتعدد تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة والتي اندمجت مع العديد من المجالات الحياة ودخلت جل نشاطات الأعمال سواء الإدارية أو العلمية وغيرها في مختلف المؤسسات ويعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي تدخل عالم العلاقات العامة، وترتبط بها ارتباطا مؤثرا على وظائفها ونشاطاتها المختلفة، وبذلك فانه من الضروري التطرق لمفهوم التحول الرقمي وتحديد المعنى الخاص بهذا المصطلح ، وإبراز خصائصه وأهداف التحول الرقمي، بالإضافة الى تناول أشكاله ومتطلباته، ومجالاته، التي تشرح مجموعة الدوافع لهذا النشاط الجديد حتى يتسنى للباحثين معرفة دوافع التحول الرقمي بالإضافة لمتغيرات اخرى على غرار هذا من بينها معرفة العوامل المحفزة للتحول الرقمي ، والعوامل المساعدة في انتشاره والتي تمثل الجانب النظري لمتغير التحول الرقمي قبل التطرق لأثر التحول الرقمي مع المتغيرات الاخرى .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحوّل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي.

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما التحوّل الرقمي والتحسين الوظيفي، حيث يعتبر التحوّل الرقمي من مقومات الأساسية لنجاح المنظمات وتميزها، كما يعدّ التحوّل عنصراً أساسياً وهاماً في بروز ما يعرف بالتحسين الوظيفي، أي أن هناك علاقة وثيقة بين التحوّل الرقمي التحسين الوظيفي تساعد المنظمات في أحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وبالتالي ضمان التميز والزيادة، وسنوضح ذلك من خلال المطالب والفروع المتكونة منها، التي تضمنها هذا المبحث.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتحوّل الرقمي.

التحوّل الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة للعملاء. تستخدم الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

#### الفرع الأول: ماهية التحوّل الرقمي.

التحوّل الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة للعملاء. تستخدم الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

#### أولاً: مفهوم التحوّل الرقمي .

وهو مفهوم مركب من شقين " التحوّل " و " الرقمي ".

#### **1- لغة :**

التحوّل : تحويل الشيء أو تنقل من موضع الى موضع آخر، أو من نشاط إلى نشاط، أو من حال إلى حال. وتحوّل الى تحويل الشيء أي انصرف إلى غيره<sup>1</sup>.

الرقمي : من الرقمنة وأصل الكلمة هي الرقم، والرقم هو العلامة ، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة.

#### **2- اصطلاحاً :**

الرقمنة هي العملية التي تتم فيها تحويل المواد المطبوعة أو المكتوبة (الكتب، المخطوطات، الجرائد) وكذلك المواد السمعية أو المواد البصرية إلى شكل ملفات ويمكن التعامل معها حتى من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو معدات أو أي أجهزة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مسفرة بنت دخيل الله الخنمعي، مشاريع وتجارب التحوّل الرقمي في مؤسسات المعلومات، دراسة استراتيجيات المتبعة، قسم دراسات المعلومات، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص32

<sup>2</sup>عبد الكريم علي جبر الديبسي، زهير ياسين الطاهات، دور وسائل الإتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي، مجلة الإتصال وتنمية، أكتوبر 2012، دار النهضة، بيروت، ص90.



ويقصد بالرقمنة في المؤسسات المعلومات أي عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي، وتقوم هذه المؤسسات المعلومات باتخاذ هذا الإجراء بهدف توفر أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستخدمين، وهي بذلك تساهم كذلك في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك إلى إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستخدمين حول العالم<sup>1</sup>. وتعرف "كريستي أهو" الاتصال الرقمي بأنه: المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي تم اكتسابها الفرد من حيث المفاهيم، وكذلك الإنتاج و التوصيل و الإستقبال لوسائل الإتصال في حياتهم حيث أن الإتصال الرقمي هو القدرة على خلق الإتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية<sup>2</sup>.

#### -التحول الرقمي :

هو عملية تحويل مصادر المعلومات على أشكال مختلفة ( من الكتب و الدوريات و التسجيلات الصوتية والصور المتحركة ) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الألية عبر النظام الثنائي (البيتات، BYTES) والذي يعتبر كذلك من أحد المهام الأساسية للمعلومات وللنظام المعلوماتي بالاستناد للحاسبات الآتية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل هذا الإستناد الى مجموعة من التقنيات و الاجهزة المتخصصة<sup>3</sup>. هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستخدمين بشكل أسرع و أفضل.

التحول الرقمي : هو الاستفادة من ثورة المعلومات و الإتصالات لتقديم الخدمات و المنتجات بشكل كبير إبتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة.

التحول الرقمي هو عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها BYTES وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، او الخارجية، او اتاحتها عبر شبكة الانترنت.

يقدم Doug Hodges دوج هونجز مفهوما اخر للتحويل الرقمي تم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه التحويل الرقمي عملية او اجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين تقليدي مثل المقالات، الدوريات، الكتب، المخطوطات، الخرائط .... الى شكل رقمي.

والتحول الرقمي شكل من اشكال التوثيق الالكتروني حيث تتم "عملية الرقمنة بنقل الوثيقة " على وسيط الالكتروني وتتخذ شكلين\*الرقمنة بشكل صورة\*.والرقمنة بشكل نص اين يمكن ادخال لعرض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،2005،ص34.

<sup>2</sup>Sophie Accaoi :relations publiques-relations presse .cours communication d entreprise.2009,p125

<sup>3</sup> نجلاء يس، متطلبات التحويل الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية،2015،ص78

<sup>4</sup> زهير حافظي، الانظمة الالية ودورها في تنمية الخدمات الارشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم المكتبات ، قسنطينة ، 2008،ص

مما سبق نستخلص التعريف التالي : أن التحويل الرقمي أشمل وأعمق من مجرد إستخدام موظفي المنظمة للحاسب الألي والأنترنت وبعض التطبيقات البسيطة في اعمالهم اليومية حيث نستطيع تعريف التحويل الرقمي Digital transformation بأنه إستخدام المنظمة للتقنية في ادارة اعمالها وخدماتها وأنشطتها و في معالجة وتحليل بياناتها وفي التواصل بين أفرادها (كل الإداريين و الموظفين )، وفي أداء تعاملاتها الكترونيا بشكل كامل، ولا بد أن يتم كل ذلك في بيئة تقنية أو رقمية، مؤمنة مستندة لقواعد بيانات محمية.

### ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم التحويل الرقمي .

لفهم التطور التاريخي للتحويل الرقمي يمكن تتبع التاريخ الحديث للتحويل الرقمي إلى بداية القرن العشرين عندما بدأت الحكومات والشركات في إستخدام الآلات الحاسبة والتقنيات الميكانيكية لتحسين الإنتاجية وتقليل الجهد البشري<sup>1</sup>. وفي القرن التاسع عشر حدثت ثورة صناعية كبيرة في أوروبا وأمريكا الشمالية، حيث تم إستخدام الآلات والتكنولوجيا الميكانيكية لتحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاج وكان هذا التحويل الصناعي الأول<sup>2</sup>. وفي القرن العشرين حدثت ثورة صناعية ثانية، حيث تم إستخدام الكهرباء و المحركات الكهربائية والخطوط الإنتاج الجماعي لتحسين الإنتاجية وتطوير صناعات جديدة وكان هذا التحويل الصناعي الثاني وفي القرن الستينات و السبعينات من القرن العشرين، بدأ إستخدام الحواسيب الرقمية في المؤسسات والشركات، لتحسين الإنتاجية وتطوير العمليات الإدارية وكان هذا التحويل الرقمي الأول. وفي الثمانينات والتسعينيات من القرن العشرين، انتشر إستخدام الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبدأت المؤسسات .

و الشركات في استخدامها الإدخال التحويل الرقمي في كل جوانب العمليات الإدارية و الإنتاجية وكان هذا التحويل الرقمي الثاني. وفي القرن الحادي والعشرين، يتم استخدام التحويل الرقمي لتحسين التفاعل بين الأشخاص والأجهزة والأشياء، توفير مزيد من البيانات و الذكاء الاصطناعي و تقنيات الحوسبة السحابية لتحسين الأداء الوظيفي و الإنتاجي وهذا كان التحويل الرقمي في المرحلة الثالثة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص345.

<sup>2</sup> فارس كرم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قطر، 2008، ص67.

<sup>3</sup>Andrède I aubaderai. Traité de droit administrative. LibrairieGènèrale Droit et du jurisprudence. Pari, 1999, p90

وفي عام 1947، تم تطوير الكمبيوتر الأول من قبل جون فون نيومان وفريقه في جامعة برينستون، ومنذ ذلك الحين تم تطوير التكنولوجيا الحاسوبية بشكل كبير وتحسين الأداء و القدرات بشكل مستمر السنوات الأخيرة، انتشرت التقنيات الرقمية بشكل كبير في كل جوانب الحياة اليومية وتأثرت المؤسسات والشركات بشكل كبير بالتحويل الرقمي<sup>1</sup>. فأصبحت تقنيات الحوسبة السحابية و الذكاء الاصطناعي والأترنت الأشياء و تقنيات الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة الأخرى متاحة وسهلة الاستخدام وبأسعار معقولة، مما جعل التحويل الرقمي أكثر شمولية و أكثر تأثيرا و الآن، يعد التحويل الرقمي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات و الشركات في العالم، حيث يعد تحولا ضروريا للبقاء في سوق العمل المتنافس وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وتحسين الأداء الوظيفي و الإنتاجية. ويمكن القول أن التحويل الرقمي يمثل تطورا مستمرا للتكنولوجيا و الابتكار، و يعد أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات و المؤسسات في العالم الحديث.

### ثالثا: خصائص التحويل الرقمي.

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز وسائل التي تتغلب على الانقسامات الانتمائية من بينها مختلف دول العالم كما التي ساهمت في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من الخدمات متنوعة، وكذا ما يوضح أهمية التحويل الرقمي و دوره في تسهيل كل من العملية تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذا للخصائص التي تميز بها التحويل الرقمي ومن أهمها<sup>2</sup>:

**التفاعلية** : حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه إحدادي بل يكون هناك حوار بين طرفين.

**التزامنية** :وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلا أو مرسلا.

**المشاركة والانتشار** : يسمح التحويل الرقمي لكل من الأشخاص الذين يمتلكون وسائل بسيطة أما أن تكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين<sup>3</sup>.

**المرونة**: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من وجود الاستخدام .

**الذكاء** : تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم هذا النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.

كما يختص التحويل الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي:

<sup>1</sup>Dennis.L.Wilox and others, **Public Relation:Strategiees and Tacitics**.(USA:PearsonEducatio), seventh edition,2005,P40

<sup>2</sup> بشرى حسين الحمداني، **التربية الاعلامية ومحو الامية الرقمية**، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2015م،ص138.

<sup>3</sup> صالح خليل أبو اصبح، **الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة**، دار آدم للدراسة،الأردن،2004،ص12.

**التنوع** : تطوير المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، وذلك بالإضافة إلى إرتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين و الإتاحة للمحتوى الاتصالية حيث أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية، والتي وفرت للمتلقي خيارات لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال وتمثل ذلك مما يلي<sup>1</sup>:

التنوع في أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي، والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان و المكان الذي يحدده بناءا على حاجاته وظروفه الخاصة.

التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الأنترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.

**التكامل** : تمثل شبكة الأنترنت مظلة اتصالية تجمع كل من بين نظم الاتصال وأشكاله، وكذلك الوسائل الرقمية المختلفة

والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، من حيث إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة<sup>2</sup>.

**تجاوز وحدتي المكان و الزمان** : فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرقي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال الموجه والذي كان شرط التوفر عنصري المرونة والتفاعلية.

**الاستغراق في عملية الاتصال** : من الخصائص المتميزة للتحويل الرقمي في إنخفاض تكلفة الاتصال أو الاستخدام لتوفر البنية الأساسية للاتصال وفي انتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق من هذا البرامج بهدف التعلم الأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة والوسائل الفائقة على طول فترة التحول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها الأغراض اكتساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن فترة استخدام الحاسب الألي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة، خصوصا بعد أن أصبحت الشبكة العالمية هي مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة<sup>3</sup>.

من هنا يتضح أن لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحويلات الرقمية دورا هاما كتعزيز التنمية البشرية والاقتصادية

و الاجتماعية والثقافية، وذلك من الخصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أبعد أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية وكذلك التعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية، متاحة في كل من زمان.

و مكان، وبتكلفة منخفضة، فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء الأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، عالم الكتب القاهرة، 2004، م، ص110

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 111

<sup>3</sup> فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، ملكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قطر، 2008، ص72.

رابعاً: أهداف التحويل الرقمي :

للتحويل الرقمي العديد من الأهداف نذكر منها<sup>1</sup>:

- توفر عدد هائل كل من المعلومات على وسائط رقمية.
- حفظ مصادر المعلومات الأصلية من التلف.
- تسهيل عمليات البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع معلوماتها بوسائل وطرق عديدة.
- تخفيض التكلفة التي كانت تعتمد على الوسائل التقليدية.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كخدمة المرجعية الرقمية أو الترجمة الآلية.
- إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستخدمين و المتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية التي يمكن الوصول إليها التي تكون من بعد وعن بعد.
- تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي إلى المتلقي و المستخدم.
- التحديث المستمر للمعلومات الرقمية و إتاحة معلومات أصلية مرقمة.
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة.
- وإضافة الباحثة مهري سهيلة في دراسة معنوية بالمكتبة الرقمية في الجزائر مجموعة من الأهداف على مستويات التالية :
- الحفظ :** يعد حفظ المعلومات في صيغة الرقمية أقل عرضه للتلف و الضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- التخزين :** توفر التحولات الرقمية مساحات أكبر التخزين كالأقراص المضغوطة، وال DVD التي تخزن الألاف من الصفحات.
- التشارك :** من خلال شبكة الأنترنت و مختلف شبكات المعلومات الأخرى التي يمكن من إطلاع عليها من الالف الأشخاص في نفس الوقت في الوثيقة و المعلومة<sup>2</sup>.
- سرعة الاسترجاع و سهولة الاستخدام:** عن طريق تمويل المواد أو الوثائق على شكل الرقمي يمكن ذلك الوصول إليها في ثوان بدلا من دقائق أو ساعات في النظم التقليدية.
- إضافة الى أهداف أخرى تتمثل في :
- الحصول على معلومات دون التدخل البشري، وتحقق عائد مادي من خلال التعامل الرقمي ( اشتراك الأنترنت، الأقراص المضغوطة)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> موقع مزن: مجالات التحويل الرقمي الأربعة 2023-04-12، بتصرف .

<sup>2</sup> مهري سهيلة، بن جامع بلال، المكتبة الرقمية، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2011، ص62

<sup>3</sup> عمر جهاد محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، 2016، ص 15.

الفرع الثاني: أشكال التحويل الرقمي ومستوياته في المؤسسات:أولاً: أشكال التحويل الرقمي.

للتحويل الرقمي أشكال كذلك درجات متعددة، حيث تختلف المؤسسات فيما بينها بطريقة أو درجة التحويل حسب طبيعة نشاطها وكذلك نوع التقنية التي يحتاجها، إلا أن بعض التقنيات التي صنفت الأكثر انتشاراً هي<sup>1</sup>:

**تطبيقات الهواتف الذكية:** وهي من أكثر التقنيات حضوراً واستعمالاً في الوقت الحالي حيث تستطيع المؤسسات أنشاء تطبيقاتها الخاص للإدارة وأنشطتها وتسهيل خدمتها لكل من الأعضاء والمستفيدين.

**الحوسبة السحابية:** وهي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تتيح عدداً من الخدمات الحاسوبية المتكاملة، وتشمل هذه الخدمات توفير مساحة التخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجولة للمهام وإدارة للبريد الإلكتروني والطباعة والاطلاع عن بعد.

**أنترنت الأشياء:** وهي شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمحركات والاتصال، وتستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات فيما بينها.

**الذكاء الاصطناعي:** وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصاً القدرة على التعلم، والاستنتاج حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

ثانياً: مستويات التحويل الرقمي .:

أن التحويل الرقمي بشكل عام يتم على ثلاث مستويات<sup>2</sup>:

**على مستوى القيادة:** وذلك أن تكون إدارة المؤسسة متبينة لهذا التحويل وداعمة له ومتابعة لتطوراتها.

**على مستوى الاستراتيجية:** وذلك أن يدخل التحويل الرقمي في صلب رسالة المؤسسة واستراتيجيتها التنفيذية والمستقبلية وينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح.

**على مستوى الثقافة:** وذلك أن تظهر آثار التحويل الرقمي على كل تفاصيل المؤسسة من الموظفين وبيئة عمل إجراءات ومعايير وقيم تتبناها المؤسسة وتعمل بها.

**المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتشكل من مجموعة اقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.

<sup>1</sup> موقع مزن: ما هو التحويل الرقمي وماهي أشكاله؟ [www.mozn.ws](http://www.mozn.ws), 2023/04/30

<sup>2</sup> حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، المملكة الأردنية، 2013، ص20.

### الفرع الثالث: دوافع التحويل الرقمي.

#### أولاً: دواعي التحويل الرقمي :

إن التحولات التي شهدتها العالم اليوم وتغلغل في الحياة اليومية والمدينة التي تؤكد أن تكنولوجيا المعلومات و التحولات نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورية لا تستغني عنها المؤسسات المدينة وأفراد المجتمع بشكل عام أين لاقت انتشاراً هائلاً كان وراءها مجموعة من الدوافع و العوامل نذكر منها<sup>1</sup>:

**1- ما يخص في زيادة الإنتاجية:** عمالة المكاتب فيتضح ذلك من خلال ظهور ما أتمته المكاتب Office Automations وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع من حيث سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها وتسهيل وضبط عمليات حفظ السجلات واستخراج الكشوف وعمل التقارير.

**2- تحسين الخدمات :** التي تؤدي إلى التحولات الرقمية دوراً حاسماً في تحسين الخدمات القائمة كذلك استحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها :

خدمات والمصاريف و المواصلات و الاتصالات والصحة وهذا ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة أو الزبون أو العميل... الخ وتسهيل عمل مقدمها.

**3- السيطرة على التعقيد:** عن التطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه، من أجل التخلص من هذا التعقيد ثم اللجوء لتلك المعلومات والاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

حيث يساهم التحويل الرقمي في توفير الوسائل والتقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها.

**4- دراسة ما ليس متاحاً:** أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو الحالية فقد يلعب التحويل الرقمي دوراً مهماً في استحضار أزمنة الماضي و تتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فالتحويل الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

**5- المرونة:** تعد المرونة في الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملاً مساعداً للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة. بالإضافة إلى أن المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة وتكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها :

عملية الإنتاج، وعمليات تقديم الخدمات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وطرق استغلال واستخدام المعلومات.

<sup>1</sup> فضيل ابو عيشة ، الاعلام الالكتروني ،دار اسامة للنشر وتوزيع ،عمان ،2010،ص53.

### ثانيا: العوامل المحفزة للشروع في عمليات التحويل الرقمي:

توفر الأنترنت وتنوع الإمكانيات والخدمات التي تقدمها من خلال كونها أحد أهم مصادر المعلومات وأنها تجمع العديد من الواقع التي تتيح للمتصفح كما هائلا من المعلومات والبيانات. وإدراك أهمية المعلومات الرقمية والضرورة توفرها للمستفيدين والتعامل معها والاستفادة منها<sup>1</sup>:

التطورات التقنية في مجال المعلومات والوسائل الرقمية خاصة في مجال الحاسبات الإلكترونية وبرامج معالجة المعلومات، نظم الاتصال عن بعد، فمواكبة التطورات في هذا المجال تساهم بشكل كبير في جعل المؤسسات تفكر في التحويل الرقمي لمصادر المعلومات التي تتوفر في المؤسسة وإضافة مصادر أخرى

تزايد ظهور مؤسسات تقدم خدمات رقمية و الكترونية متطورة.

ظهور تحديات ذات طبيعة مختلفة تواجه المؤسسات نتيجة لتزايد عدد المتعاملين معها، وقلة وجود موظفين مؤهلين قادرين على تغلب هذه المشكلات أو على السعي لإيجاد حلول لها و التي قد تكون متوفرة في التحولات الرقمية.

### العوامل المساعدة في انتشار التحويل الرقمي :

تتعد العوامل التي تساعد على توسيع دائرة تطبيق التحولات الرقمية في نواحي متعددة ومن أهمها<sup>2</sup>:

- الانخفاض الهائل في ثمن العتاد،(وحدة المعالجة المركزي، وحدة الذاكرة وسائل تخزين البيانات، ملحقات الادخال و الاخراج).
- تسهيل عمليات البرمجة و أساليب التعامل مع المعلومات والبيانات.
- قدرة التحولات الرقمية والتطورات التكنولوجية والتقنية على التحليل والتركيب، فهي تمكننا من قراءة النصوص وإنتاج التقارير وتوليد الاشكال المتحركة والكلام المنطوق وهي عمليات يسودها طابع التركيب.
- سهولة استبدال العناصر الميكانيكية و الكهربائية بعناصر ميكرو إلكترونية وبرمجيات.
- زيادة حدة التنافس الدولي و التجاري.
- ما يوفره التحويل الرقمي من مزايا مهنية ومكاسب مادية.

ومن بين العوامل المؤثرة على انتشار الاعمال الإلكترونية في العالم العربي<sup>3</sup>:

تؤثر على انتشار التحولات الرقمية و الاعمال الإلكترونية في العالم العربي العديد من العوامل الاقتصادية و الادارية و التنظيمية والثقافية صنفها محمد عبد الفتاح كما يلي :

<sup>1</sup> سعود محمد النمر، الإدارة العامة والاسس و الوظائف، الرياض المملكة السعودية،2006،ص11.

<sup>2</sup> مرجع سابق ذكره،ص30

<sup>3</sup>Sophie Accaoui : relations publiques–relations presse.cours communication d'entreprise،2009.p66.



1. العوامل الاقتصادية: وذلك انخفاض مستوى الدخل وارتفاع تكلفة استخدام التكنولوجيا الجديدة.
- 2-العوامل الادارية و التنظيمية: عدم وجود إطار قانوني، عدم وجود مؤسسات مالية، ضعف مؤسسات الاعمال، عدم وجود اطار لحماية المستهلك.
- 3-عوامل البنية التحتية: ضعف المستوى التكنولوجي ضعف مستوى شبكات الاتصال، عدم توافر البنية الأساسية للكهرباء.
- 4-عوامل متعلقة بطبيعة السوق العربية: الاقتصاد غير الرسمي تفتت السوق ضعف قيم السوق صغر حجم مؤسسات الاعمال.
- 5-العوامل الثقافية: الأمية ومستوى التعليم، اللغة وضعف المحتوى العربي على شبكة الانترنت مقارنة بالمحتوى الغربي الخوف من الثقافة الغربية، وعدم الثقة في الاقتصاد و الأعمال الرقمية.

#### الفرع الرابع: متطلبات التحويل الرقمي.

يتطلب التحويل الرقمي توفير مجموعة من الحاجيات الضرورية والبنية الأساسية المشكلة لهذا التحويل الرقمي، والظروف الناشئة عن المواجهة بين الحاسبات الالية وشبكات الاتصالات الرقمية، والتي يمكن استعراضها من خلال الأدوار التي يقوم بها كالاتي<sup>1</sup>:

##### أ- الحاسبة الألية :

إن التحولات الرقمية اثبتت أن الفكرة عمليات الاتصال لم تعد بالصورة التقليدية التي تقضي وتستلزم وجود إنسان مرسل وإنسان مرسل إليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط تشكيل عملية التواصل، وإنما أصبح الأمر يتعلق بجوار الالة مع الانسان والتفاعل بين العاملين الإنساني و المادي وما زادا من شدة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحاسوب وبرمجيتها القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة لمعالجة البيانات Data Processing إلى كونها آلة لمعالجة المعلومات Information Processing، ثم الى الة لمعالجة المعارف Knowledge Processing، بحيث أصبح الحاسوب يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي التي تجعله قادرا على الإستنساخ و الإستخلاص الأحكام وهو ما يفسر برمجيات وأنظمة يطلق عليها عبارة النظم الخبيرة، وسميت هكذا لأنها قادرة على القراءة و السمع و الرؤية وحتى على التمييز بين المسافات والأشكال وتستطيع أن تفهم وتحلل، وتحل المسائل وتبرهن النظريات وتتخذ القرارات بل تؤلف النصوص و الأشكال ايضا، ويواصل علم الحاسوب التقدم الإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى أصبح اليوم يوجد الالاف من النظم الرقمية ذات الاستخدام اليومي في العديد من المجالات.

##### ب- الشبكات الرقمية :

الشبكات عموما تعني مجموعة من الأماكن أو العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات اجتماعية أو التكنولوجية....، أما الشبكة الرقمية فتتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى راسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا وهناك نوعان من الشبكات الاتصال هما<sup>2</sup>:

**1- الشبكة المحلية Local Area Network:** وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق ومحدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة و المسح الضوئي ..... وغيرها.

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وافاق تطبيقها العربية، معهد الادارة العامة،الرياض،2005،ص33.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر محمد قريشي، مسامة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث،2011،ص50.

## 2- شبكة واسعة النطاق Wide Area Network: وهي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل و الاتصال بين مختلف

محطات العمل المتباعدة جغرافيا فهي يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم.

ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحويل الرقمي مايلي<sup>1</sup>:

-الحاسبات الالية ذات المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة ؛

-الماسحات الضوئية المرقمنة Scanner لفحص انواع المعلومات المكتوبة ، المطبوعة ، المصورة ...؛

-الكاميرات الرقمية لرقمنه المواد التالفة التي لا يمكن نقلها

-أجهز الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء ( تفاديا لإتلاف الاجهزة و بالتالي فقدان المعلومات )؛

-أجهزة النسخ الاحتياطية ، وتضمن هذه الاجهزة تخزين وحفظ الملفات الرقمية في امان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها

خارج المؤسسة ؛

-الطابعات التي تساعد في طباعة المعلومات المرقمنة في حاملات ورقية

### الفرع الخامس: وسائل التحويل الرقمي:

أن تعدد الوسائل و التقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال و التواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جدا، وأن

الحديث عن التحويل الرقمي يقودنا للحديث عن وسائل وتقنيات اتصالية وإعلامية مرتبطة به ارتباطا وثيقا يتم عبرها تبادل رسائل

متعددة ومختلفة الاتجاهات يصعب السيطرة عليها، تعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الإتصال من أشد الوسائل أثرا على

المجتمعات وثقافتهم و توجهاتهم وأفكارهم، ومن أهمها : القنوات الفضائية والهواتف الذكية ومواقع الانترنت وغيرها من الوسائل،

وغيرها من الوسائل التي تعمل على توجيه سلوك المجتمعات<sup>2</sup>.

أ- القنوات الفضائية : للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية عدة إيجابيات من بينها إمكانية بثها مرات عديدة في أوقات

مختلفة، لتصل إلى أكبر عدد من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع

المؤسسات أخرى، وكذلك إستضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعية من خلال

ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص لتكون أكثر فعالية و تأثيرا.

ب- الهواتف الذكية : تلعب الهواتف الذكية دورا هاما في تغيير المجتمعات البشرية عامة و التأثير في عاداتها و تقاليدها سلبا وإيجابا،

بحكم توافره كوسيلة إعلام و اتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة لا يستغني عنها معظم الافراد<sup>1</sup>.

ت- الإنترنت : عالم الإنترنت و الشبكة الرقمية منطقة شاسعة و متنوعة، وتعد بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما في ذلك من

منافع و إيجابيات لا يمكن حصرها، ومن أهمها إمكانية تقديم العمل الإعلامي بأكثر من صيغة وهذه إحدى أهم خصائص

الإنترنت، فالمعلومة تقدم مسموعة ، مكتوبة ، مرئية ، أو شكل رسومات اتو جرافيك وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية

<sup>1</sup> يتوجسامة، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، جامعة البويرة، 2015، ص25.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان، 2009، ص12.

للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير. ومن مزايا الأنترنت أن الموقع الذي يحتوي على المعلومة متاح لجميع المستخدمين في كل مكان، فهي ليست محصورة أو مقيدة بمكان أو اقليم محدد.

بالإضافة إلى أن المعلومة تبقى متاحة ساعة نشرها وبعد ذلك السنوات، بحيث ما على المستخدم إلا أن يبحث عن المعلومة التي يريدتها وغالبا ما يجدها متوفرة.

ث- الوسائط الرقمية : هي عديدة ومتطورة على شبكة الأنترنت ، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال:

1- **المواقع و الصفحات الالكترونية** : بعضها اخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية لعرض السلع وبيعها ، وصفحات دينية وترفيهية و التعليمية... الخ<sup>2</sup>

2- **المراسلات البريدية** : مثل بريد الياهو و الهوتميل، ويمكن من خلالها ارسال المخاطبات والمراسلات و الرد عليها وهي وسيلة سهلة وسريعة غير مكلفة.

3- **مواقع المحادثة** : ويمكن من خلالها إجراء المكالمات و المحادثات الفورية مثل الوات ساب والفا بير وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة.

4- **المدونات**: وهي وسيلة للكتابة ونشر الافكار و الآراء الخاصة، وتختلف عن المذكرات الحقيقة في انها تستخدم الانترنت كوسيلة، ويمكن من خلالها تلقي تعليقات القراء، وبعضها يختص بنقل الاخبار بمختلف انواعها، بعضها الاخر يختص بأمر شخصية ويومية.

5- **مواقع التواصل الاجتماعي**: مثل الفيس بوك وتويتر واليوتيوب ويمكن من خلال التواصل الاجتماعي و السياسي والثقافي والاعلامي، وهي وسائل واسعة الاستخدام و الانتشار، ويمكن من خلالها نقل ونشر الاخبار ومشاركة الصور والفيديوهات... الخ.

6- **إستخدام روبوت الدردشة التفاعلي**: يستخدم الاجابة على استفسارات المستخدمين المتشابهة والمتكررة والتي يتم توقعها مسبقا من صاحب الصفحة.

7- **إستخدام القصص** : على انستغرام أو الفاسبوك أو الوات ساب وحتى اليوتيوب وغيرها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص19

<sup>2</sup> حمدي بشير محمد علي ، الإعلام الرقمي و اقتصاديات صناعته ، ورقة عمل للمشاركة في المنتدى الاعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام و الاتصال ، تحت عنوان "منتدى الإعلام و الاقتصاد... تكامل الأدوار في خدمة التنمية" 11-12 أبريل 2016. ص 8

## الفرع السادس: مجالات التحويل الرقمي :

يصنف التحويل الرقمي إلى أربعة أنواع أساسية كالتالي وهي<sup>1</sup>:

**1- تغير الادارة :** تتعلق إدارة التغيير بالعنصر البشري مواقف أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين وسلوكيتها، وأيضا النظم البيئية التي يعلمون فيها. لذا فإن إتباع أكثر نمجا شمولا في إدارة التغير يعد برفع معدات المؤسسة. وقد يساعد تضمين مبادئ مفتوحة للمؤسسة مثل الشفافية والشمول في نماذج التغيير على خلق اشخاص مؤهلين يتكيفون بسرعة مع احتياجات العمل، فالشفافية والشمولية تتيحان فرصا للتحديث بحرية و التماس الملاحظات من الاصوات غير مسموعة في كثير من الأحيان. بالإضافة إلى ذلك يتيح التعاون والمشاركة في خلق الشركات أن تكون المؤسسة منظورا جديدا حلولا أكثر ابتكارا تبدا المؤسسة بذلك تحديد الثغرات و العوائق بمعدل أسرع، مما سيؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات والحلول.

**2- احتياجات النظام البيئي :** هي الشبكة الحية و المتنسقة من الأشخاص التي ترتبط لتشكيل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث تتشارك وتعتمد الاطراف المشاركة في أي نظام بيئي، مثل الموظفين و الشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين، العملاء البائعين، وما على بعضها بعضا من أجل صحة أعمالها ونموها ونجاحها. وكما هو الحال في النظم البيئية التي تتواجد في الطبيعة، فإن قلة صحة أحد مكوناتها تؤثر على الآخرين بمرور الوقت. ويؤثر هذا الترابط المتبادل على نحو حاسم على نجاح كل من في المؤسسة. ويجب على القادة التنظيميين فهم احتياجات أطراف الأدوار المشاركة، حتى يتمكنوا في المقام الاول من تحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة أن تحققه بتطبيق تقنية جديدة، كثيرا ما يخلق تطبيق تقنيات متقدمة وبسيطة حاجة أكبر للقادة لتقييم المواءمة احتياجات النظام البيئي قبل التطبيق<sup>2</sup>.

**3- العمليات :** يجب على المؤسسة أن في كل مرة تستخدم فيها كلمة "التحول" ما تعنيه حقا هذه الكلمة، فالتحول هو تغير جذري من بداية إلى نهاية الشيء، ويتطلب أي تغيير بغض النظر على حجمه مراجعة من العمليات المؤسسة لتقييم كل ما تحتاج إليه إلى لتناسب هذه العمليات مع التغير الجديد. غير أن العمليات التي لا تتجاوز البساطة، هي تلك التي تغفلها في كثير من الأحيان، وكذلك كثير ما تنسى التفكير في العمليات البسيطة المتداخلة التي توجد بالفعل عندما تضيف شيئا جديدا إلى سير العمل أو حتى ضبطه وبذلك تخلق عن غير قصد تدفقا زائدا للعمل وبطء في الإنتاج وقد يمتد في عدة من المجالات اخرى متصلة داخل النظام البيئي. ويجب على القيادة المؤسسة النظر في العمليات أو السياسات المتصلة عند تغير نموذج عمل ما أو تنفيذ نمج مبسط للتقنية التي هي بصدد التحويل<sup>3</sup>.

**4- الصوامع :** تؤدي المؤسسات التي تستفيد من المبادئ المفتوحة إلى إزالة الحواجز التي تحول دون التعاون و الخلق المشترك. وهي تنشئ عمليات شاملة تتيح التدريب المشترك لموظفيها، بينما يتسم تبادل المعارف و الاتصال بالشفافية وسهولة الوصول للمعلومات و الإفادة. ولقد أصبح كسر الصوامع الموجودة في المؤسسات أمرا حتميا لنجاح الاعمال، والمجتمع بأكمله، التماس

<sup>1</sup> حسن محمد حسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات عمان الأردن، 2009، ص 55.

<sup>2</sup> بوقلي مروة، معمرى فلة، تكنولوجيا الإتصال و تطبيقاتها في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، شهادة ماستر، 2017، ص 40.

<sup>3</sup> شكال نسين، دور التحويل الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، مذكرة الماجستير، 2012، ص 33.

الملاحظات القادمة من الأصوات غير المسموعة و تنوع الفكر في فكر المشروع ويمكنهم خلق فرص للناس للتعلم وأن يصبحوا أكثر تنوعاً في كفاءاتهم.

## المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي ..

سنتناول في هذا الجزء الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، من خلال استعراض أهم تعاريفه، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحل وخطواته من جهة أخرى.

### الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء الوظيفي : يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص بما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وعلى ذلك تعددت تعريفات الأداء الوظيفي وفيما يلي بعضها:

المفهوم اللغوي للأداء : "يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به".

المفهوم الاصطلاحي للأداء: "الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ويرى لناقدون "Langdon" ويعني اصطلاح الأداء "تقديم نموذج محكم" بمعنى إنجاز العمل وفقاً للأسس وقواعد ومعايير محددة"<sup>1</sup>.

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: "كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير المهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء"<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالباً يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>3</sup>.

كما يعرف باختصار أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر)، 2001، ص: 42.

<sup>2</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2011، ط1، ص: 207.

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص: 209.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 2002، ط1، ص: 360.

ويعرف أيضا بأنه: "الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل"<sup>1</sup>.  
 مما سبق نستخلص التعريف التالي أن: الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل وهذا يبذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه.

### الفرع الثاني : محددات وأنواع الأداء الوظيفي .

يميز الباحثون بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:

1. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفية، والتي تتغير وتتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور أو المهنة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الاداء<sup>2</sup>.  
 ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الاداء مرتبط بثلاث محددات وهي:

1. **الرغبة :** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
2. **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:  
 المعرفة أو المعلومة الفنية اللازمة للعمل والمهارة، أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومة في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة مدى وضوح الدور.
3. **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ،التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين<sup>3</sup>.

### ثانيا :انواع الأداء الوظيفي:

- (1) **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبتالي فلا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية، الشمولية، النمو.
- (2) **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم، والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع بإختلاف المعايير لتقييم التنظيم، وحسب معيار الطبيعة والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع بإختلاف المعايير المعتمدة لتقييم التنظيم، وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى:

<sup>1</sup> حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (جدة)، 2003، ص: 54.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص: 216.

<sup>3</sup> مصطفى احمد السيد : إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، ب ط ، ب ب ص ، 2002 ، ص 147.

اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسي، فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي، سياسي، تقني...<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : عناصر وابعاد الأداء الوظيفي .

#### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي .

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها<sup>2</sup>:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

#### ثانياً: أبعاد الاداء:

لقد ميز العلماء ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- 1- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كمية الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد للكثير من المقاييس التي تقيس درجة المطابقة الانتاج والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- 2- **الجهد المبذول :** وتعني مستوى بعض أنواع للأعمال، قد لا يهتم كئي ار بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج الموصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الاخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- 3- **نمط الأداء:** : يقصد به الاسلوب والطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، اي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو الأنشطة إذا كان العمل جسميا بالدرجة الاولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث او دراسة<sup>3</sup>.

#### الفرع الرابع: تقييم الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup>عبد الباقي صلاح الدين: ادارة الموارد البشرية، ب ط ،الدار الجامعية ،مصر 2002،ص 149.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة: **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين) 2008، ص: 34.

<sup>3</sup>سامح عبد المطلب عامر: **التطور التنظيمي**، ط 1 ، دار الفكر، عمان ،2010،ص 116.

1- عملية تقييم الأداء الوظيفي :: تعد عملية الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية فعن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس عن صوره القانونية والاجتماعية والثقافية. أما على مستوى الموظفين تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أداءه، وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

## 2- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت عملية تقييم الأداء الوظيفي إلا انه لا يوجد تعريف محدد لهذه العملية يعرف تقييم الأداء انه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته"<sup>1</sup>. ويعرف أيضا بانه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن تؤدي عمله وتصميم خطة لتطوير العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبل<sup>2</sup>. ويعرف أيضا: " أنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه"<sup>3</sup>. كما عرف انه: "وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المراد تحقيقها"<sup>4</sup>.

## الفرع الخامس: أهمية وأهداف تقييم الأداء:

### أولا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للوارد في المنظمة و حاجاتها الفعلية للقوى البشرية و ربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و استثمارها بكل فاعلية.
- 2- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها و هو ما يؤدي إلى تطورها و تحسينها.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص: 147.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص: 169.

<sup>3</sup> جاري ديسلر، ترجمة: محمد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض (جدة)، 2003، ص: 322.

<sup>4</sup> ازهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، طبعة 1، ص: 117.



- 3- اكتشاف الاحتياجات التدريبية و تحديدها: إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبي الذي يتطلب تحسين و تطور أداء العاملين في المنظمة.
- 4- وضع نظام عادل للمرتبات و الحوافز و المكافآت: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.
- 5- إنجاز عملية النقل و الترقية: يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية و تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته<sup>1</sup>.
- 6- معرفة معوقات و مشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل والضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الاجراءات و التعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة و التي يمكن أن تكون رد فعل في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عليا.
- 7- تقييم المشرفين و المديرين: يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية و تطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيههم<sup>2</sup>.

#### الفرع السادس: أساليب تقييم الأداء.

1. قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد، بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
2. طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن الى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة.
3. المقارنة الزوجية (بين الموظفين): حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم جمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة انها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
5. طريقة التوزيع الإجباري: أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتتخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
6. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 73.

<sup>2</sup> أسعد أحمد، محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 37.

تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس تحديد الأداء، وكذلك من خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حيث يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس، خلال مرحلة تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

7. **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة سلوك على أداء الوظيفة، وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم الى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية الى التقييم النهائي ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

### **المطلب الثالث: أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي**

يعد التحويل الرقمي نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة وأثر كبير في البيئة الإدارة و أساليبها وتطبيقاتها ومحتوياتها التي تقوم إلى التغيير الكبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات ولتحقيق المهام للمنظمات وذلك الذي سيغير الكثير من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري وسيسمح بتجاوز البعد الزماني و المكاني في إنجاز المعاملات داخل المنظمات ليشكل جزءا مهما من نظام التحويل الرقمي الذي يهدف إلى الارتقاء بالخدمات التي يقدمها الموظفين<sup>1</sup>.

يشير التحويل الرقمي إلى تغيير جذري في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات الإلكترونية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والشركات. ويمكن أن يؤدي التحويل الرقمي إلى العديد من الأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي، ومنها:

- **تحسين الكفاءة:** مما يساعد التحويل الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الحيوية في المؤسسات، والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

- **تحسين الاتصال والتنسيق:** يمكن أن يؤدي التحويل الرقمي إلى تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق والأفراد في المؤسسة، وهذا يساعد على تحسين التنظيم وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية.

### **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي**

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومدخلاته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وبعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل منهما على حدا، التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، وكذا العلاقة بينهما، وفي هذا المبحث سوف نتناول مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع التحويل الرقمي وكذلك الاداء الوظيفي في المنظمات وعلاقتها معا أو مع بعض المتغيرات الدراسية الأخرى .

<sup>1</sup>Darmon.Reèy.Laroche.Michel.Marketing :Fondements et applications .paris :intenationalconference en management économiques et finance,2015.P100.

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.**

1. دراسة ياسر خضير عباس(2022)<sup>1</sup>: مقال بعنوان: "تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الاداء الوظيفي - دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد بالعراق".

هدفت الدراسة للوصول إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتقديم خدمة أفضل والابتعاد عن الإهمال والهدر في الوقت والجهد والكلفة وبناء صرح علمي متقدم ومنظومة تقنية رقمية قادرة على التغيير. اعتمد الباحث الأساليب الوصفية و الاحصائية في معالجة البيانات المستخرجة من استخدام استمارة الاستبانة ومقياس ليكرت الخماسي. ركز الباحث على مجتمع بموظفي كلية الادارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية والقيادات الإدارية لها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وجود ضعف بالوعي المنظمي بأهمية اعتماد الرقمنة المتجددة في العمل، ضعف في ربط الكلية بشبكة اتصالات متطورة التي تربط المستويات الادارية و الهيكل التنظيمي، توجه ضعيف في اقتناء المعدات والاجهزة المتطورة ومتابعة تحديثها، الاعتماد الضعيف على بعض البرمجيات التي لا تصل إلى مستوى الطموح بالجانب الاداري أو المالي، ضعف وهمال في اعتماد الأرشفة الرقمية.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات نذكر منها: ضرورة تركيز الكلية على إقامة الدورات والورش والندوات في العمل وربط الهيكل التنظيمي وانسيابه الكترونيا، اقتناء أحدث الأجيال الإلكترونية للأجهزة والمعدات، ضرورة بناء بنية تحتية لشبكة اتصالات تعمل على ربط الاقسام الادارية والعلمية مع بعضها البعض.

2. دراسة ورود قاسم جبر(2019)<sup>2</sup>: مذكرة بعنوان "تكنولوجيا التحويل الرقمي و تأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف " العراق.

هدف البحث إلى دراسة تأثير تكنولوجيا التحويل الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وإدارة المؤسسات وتحسين القدرة الإنتاجية وتخفيض التكاليف. لجمع المعلومات تم استخدام استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من (60) فردا من 6 مصارف خاصة في كربلاء وتم تحليلها بواسطة التحليل الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة، تحقيق رؤية أعلى واداء أعلى وزيادة توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات التي تقدم لهم، تحسين الإنتاجية وتشجيع العاملين والمدبرين للقيام بأعمال جديدة لرفع وتطوير كفاءة الأداء، توسع الأسواق المستهدفة بالنسبة للمصارف عن طريق تغيير نموذج أعمالها. وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات نذكر منها: وجوب الاستفادة من تجارب المصارف الرائدة في مجال توظيف تكنولوجيا الرقمنة الجديدة، العمل على تعزيز الوعي لدى العملاء من أجل الدفع من الجاهزية التكنولوجية الرقمية لهؤلاء العملاء، يجب على المصارف أن تستجيب للتحديات الرقمية وأن تقوم باستخدام أساليب حديثة.

<sup>1</sup> ياسر خضير عباس: تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الاداء الوظيفي ، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 55 ج 1، 2022.

<sup>2</sup> ورود قاسم جبر: تكنولوجيا التحويل الرقمي و تأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 64، 2019.

3. دراسة محمد محمود حماد(2022)<sup>1</sup>: مقال بعنوان: " دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية ".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استثمار استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 318 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

تم التوصل إلى النتائج التالية: ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، ضعف إعداد القادة في مجال التحويل الرقمي، ضعف البنية المؤسسية للتحويل الرقمي، ضعف استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحويل الرقمي، قصور أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

التوصيات المقترحة: تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام التحويل الرقمي وذلك بإتباع الخطوات التالية: تدريب العاملين، إعادة هندسة العمليات، تشكيل إدارة للإعداد التحويل الرقمي، مكونات النظام المقترح: مدخلات النظام، المعالجات الداخلية، المخرجات، التغذية المرتدة.

4. دراسة مريم محمد الزعبي<sup>2</sup>: مقال بعنوان: " أثر التحويل الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات".

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي و تم استلام (246) استبانة.

أهم نتائج الدراسة أنها بينت وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة للتحويل الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحويل الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، القيادة التحويلية للتحويل الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

توصيات الدراسة تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام التحويل الرقمي بإتباع الخطوات التالية إلى تدريب العاملين بتدريب متنوع لمعرفة احتياجاتهم من المعرفة والمعلومات المتعلقة بالعمل، إعادة هندسة العمليات: إحداث تغييرات جوهرية في آلية العمل من خلال تشكيل لجنة من المتخصصين في هذا المجال، تشكيل إدارة للإعداد للتحويل الرقمي: بناء نظام التحويل الرقمي بما يتلائم مع طبيعة عمل الشركة.

5. دراسة فاطمة الزهراء فرحات<sup>3</sup>: مقال بعنوان: " دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية".

هدفت الدراسة للكشف عن الدور الذي يؤديه التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة بمديرية الصحة

<sup>1</sup> محمد محمود حماد: دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 7، العدد 02، ديسمبر 2022

<sup>2</sup> مريم محمد الزعبي: أثر التحويل الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين - ألمانيا، العدد 19، جانفي 2023.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء فرحات: دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل الماستر، تخصص العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019 - 2020.

و السكان لولاية أم البواقي، وتحديد وظائف العلاقات العامة التي تتم ممارستها، ومعرفة مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية سواء التقليدية أو الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وجمع المعلومات باستخدام الاستبيان والمقابلة. وقد أظهرت النتائج أن وظائف العلاقات العامة تمارس ولاكن بطريقة غير منتظمة مما يؤدي الى نقص فعاليتها، الاعتماد على اساليب ووسائل اتصال متنوعة بين التقليدية والرقمية ولكن هذه الأخيرة قليلة الاستخدام مقارنة بسابقتها، المعوقات التي تعرق استحداث الوسائل الرقمية متنوعة لتشمل المعوقات المهنية، القانونية، المعرفية، الإدارية، والمادية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ضرورة تذليل الصعوبات والمعوقات المهنية والإدارية و المعرفية، تطوير الوسائل المستخدمة في أداء الوظائف عن طريق التحويل الرقمي، استحداث مكاتب وأقسام خاصة بإدارة العلاقات العامة وتحديد استراتيجياتها داخل المؤسسات العمومية، سعي المؤسسات الى استغلال التحويل الرقمي.

**6. دراسة شروق هادي عبد علي (2020)<sup>1</sup>: مقال بعنوان "التحويل الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء الاستراتيجي لمصرف بغداد".**

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة التحويل الرقمي للعمليات المصرفية ، وتحليل مؤشرات الاداء المالي الاستراتيجي لتحقيق أهداف البحث تم وضع مخطط فرضي حيث يحدد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة، عبر استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل ارتباط Pearson، بالاعتماد على البيانات المالية المبنية في دليل الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وقسم المدفوعات الالكترونية في البنك المركزي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج الاحصائية، بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أي علاقة عكسية بين التحويل الرقمي للعمليات المصرفية والأداء المالي الاستراتيجي، ذلك بسبب سوء استخدام التقنيات الالكترونية (نظام التسوية الاجمالية الانية، مقاصة الصكوك الالكترونية)، بنسبة أقل من 21 %، بينما أظهرت علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية لبعض من لعينة المصرف وهي أقل من 21 % أي كلما زاد استخدام المصارف للتقنيات التحويل الرقمي الالكتروني كلما زاد مؤشرات الاداء المالي الاستراتيجي، عدم وجود مهارات رقمية جيدة لقادة المؤسسات و المصاريف، و أيضا ضعف خبرات الموظفين لتقنيات التحويل الرقمي، حاجة المصرف الى الاهتمام والتركيز بشكل أوسع، على التحويل الرقمي للعمليات المصرفية الالكترونية و من اجل تحسين الاداء المالي المصرفي، وكذلك الوصول الى اكبر عدد من الزبائن وزيادة مؤشرات الاداء المالي الاستراتيجي، أن التحويل الرقمي للعمليات المصرفية دور مهم في تحقيق العلاقة والتأثير على الاداء المالي الاستراتيجي. وقد خلصت الباحثة بعد مناقشة النتائج بالتوصيات التالية:

تحفيز المصارف العراقية على التكنولوجيا التحويل الرقمي للعمليات المصرفية وتوفير جميع المستلزمات التي يحتاجها من أجهزة حاسوب والتقنيات الالكترونية، على مدار المصارف التركيز على تدريب وتأهيل الموظفين على اساليب التحويل الرقمي الالكترونية، التأكد من سلامة تشغيل وأمان، العمليات المصرفية الالكترونية والحفاظ على سرية الزبون، يتوجب على

<sup>1</sup> شروق هادي عبد علي، التحويل الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء الاستراتيجي لمصرف بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 126، أكتوبر 2020.

المصارف من التركيز على ابعاد التحوّل الرقمي للعمليات المصرفية ، ومفهوم وانواع الاداء المالي الاستراتيجي من اجل تعزيز المؤسسات المالية.

#### 7. دراسة هناء عفي و وهيبه خولوفي (2022)<sup>1</sup>: مقال بعنوان "الاتجاه نحو التحوّل الرقمي: حتمية أو خيار؟"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التحوّل الرقمي و مراحلها، التعرف على أسباب التوجه إليه، وتحليل واقع التحوّل الرقمي في القارة الافريقية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحليل واقع التحوّل الرقمي في إفريقيا مع تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات لاستراتيجية التحوّل الرقمي في هذه القارة ،تم استخلاص من خلال هذه الدراسة، أن التحوّل الرقمي يعتبر ضرورة حتمية ملزمة على الدول أولاً، وعلى المؤسسات والمنظمات والشعوب ثانياً إن التحوّل الرقمي يحتاج إلى كفاءة الموارد البشرية، وتدريبها للعمل على تحسين أدائها، بالإضافة إلى المزيد من التمويل لأصحاب المشاريع المبتكرة والمعتمدة على التكنولوجيا الناشئة، التشجيع والاستثمار في مجال الرقمنة. من خلال تحليل واقع التحوّل الرقمي في افريقيا، تم الوصول إلى أن هذه القارة بدأت في التوجه نحو التحوّل الرقمي، لكنها لا تزال تتميز بنقاط ضعف في استراتيجيتها الرقمية، والتي نجد من بينها ضعف التنسيق ما بين المؤسسات القارية ومتابعة أجندة الرقمنة، نقص التمويل والتوجيه والتدريب الموفر لأصحاب المشاريع الرقمية، ضعف آليات مراقبة وتنفيذ الاستراتيجيات، ولكن في المقابل تتوفر في هذه القارة مجموعة من الفرص التي تسمح بتقليل نقاط الضعف تكمن اهمها في توفر المساحة الكافية لتحقيق التنسيق القارة في أجندة الرقمنة.

#### 8. دراسة عبد الرحمن حسن محمد و محمد أحمد الغبيري<sup>2</sup>: مقال بعنوان "واقع التحوّل الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحوّل الرقمي بالمملكة العربية السعودية من خلال إبراز أهميته ومبادئه وأسسها ومراحلها ونماذجها وسبل نجاحه والاستفادة من ذلك في تطوير جهود التحوّل الرقمي بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة من عام 2010 وحتى عام 2017. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة وتحليل وربط أدبيات المتعلقة بالتحوّل الرقمي وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها. وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية، والتي تمثلت في المراجع العربية والاجنبية والدوريات والمقالات والابحاث المنشورة والاطروحات العلمية والهيئة العامة للإحصاء حيث تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

#### توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

يتضح من تحليل نتائج الانحدار الخطي للعلاقة بين الزمن والنفقات الاجمالية لأنشطة التحوّل الرقمي وبين الزمن والايادات الاجمالية لأنشطة التحوّل الرقمي، أن هناك معدل نمو متقارب لكلا المتغيرين التابعين والذين يمثلان الانشطة الاجمالية للتحوّل الرقمي بالمملكة العربية السعودية بمقدار 5 % سنويا منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة، وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة، تقع ضمن مجموعة الدول « الداعمة » للتقنيات على « مؤشر

<sup>1</sup> هناء عفي و وهيبه خولوفي ، الاتجاه نحو التحوّل الرقمي: حتمية أو خيار؟ ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 6، العدد 1، أبريل 2020

<sup>2</sup> عبد الرحمن حسن محمد و محمد أحمد الغبيري ، واقع التحوّل الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2020.

الاتصالات العالمي «لعام 7201. والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورفد عملية التحويل نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة تكثيف وتعميم استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية، تصميم سياسات تناسب تطبيق التحويل الرقمي توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحويل الرقمي، التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري، نشر ثقافة العمل إلكتروني واستخدام التقنية.

### 9. دراسة أماني فوزي (2021)<sup>1</sup>: مقال بعنوان " دور التحويل الرقمي في القطاع المصرفي المصري في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية "

تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور التحويل الرقمي في القطاع المصرفي، ومدى الاعتماد على تقنيات التكنولوجيا المالية في تقديم البنوك لخدماتها المصرفية في ظل تفشي جائحة كورونا، وذلك من وجهة نظر بعض العاملين في المجال المصرفي، تم الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي، في إجراء هذه الدراسة، لعرض وتحليل نتائج وإحصاءات التطبيق الميداني على عينة الدراسة، حيث تمثلت أداة الدراسة في استبيان إلكتروني.

نستخلص من الدراسة أن المؤشرات الخاصة بالتحويل الرقمي في القطاع المصرفي المصري جاءت إيجابية وتتفق إلى حد كبير مع توجه الدولة نحو تعزيز الاندماج في الاقتصاد الرقمي غير النقدي، خاصةً فيما يتعلق بتوفر التجهيزات التقنية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة لتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، كذلك التأكد من تأمين تلك التعاملات الإلكترونية، وتحديث البنية التكنولوجية للبنوك باستمرار.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها ما يلي:

- أشار ٩٢,٥٪ من إجمالي الباحثين بعينة الدراسة إلى كفاية التجهيزات الخاصة بالبنية التكنولوجية في البنك لمواكبة متطلبات التحويل الرقمي في تقديم خدماته المصرفية للعملاء.

- وبالنسبة لمدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل وإدارة الخدمات المصرفية الإلكترونية، فقد أجمع الباحثين العاملون بالبنوك الخاصة على توفر تلك الكوادر، وأكد على ذلك أيضاً العاملين بالبنوك الحكومية.

- وفيما يتعلق بتأثير أزمة كورونا على التحويل الرقمي بالقطاع المصرفي، فقد أفاد غالبية العاملين بكل من البنوك الحكومية والخاصة، بأن تلك الأزمة أدت إلى تسريع وتيرة التحويل الرقمي والاعتماد بشكل أكبر على الخدمات المصرفية الإلكترونية.

- أفاد ١٠٠٪ من الباحثين بعينة الدراسة أن البنوك التي يعملون بها تقدم برامج تدريبية للعاملين على تطبيقات التكنولوجيا المالية المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية.

<sup>1</sup> أماني فوزي ، دور التحويل الرقمي في القطاع المصرفي المصري في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية ، المجلة الجنائية القومية ، المجلة 64، العدد 2، يوليو 2021.

- رأى غالبية الباحثين من العاملين في كل من البنوك الحكومية والخاصة أن القوانين والتشريعات التي تنظم التعاملات الإلكترونية في مجال البنوك كافية لتأمين تلك التعاملات في حين أفادت نسب ضئيلة من الباحثين بعدم كفاية تلك القوانين الحالية لتأمين هذه التعاملات.

- واتضح أن نحو نصف الباحثين أشاروا إلى وجود بعض التحديات أمام تطبيق آليات التحويل الرقمي في البنوك، رأى غالبية العاملين بالبنوك بعينة الدراسة أن أول تلك التحديات هو أن بعض العملاء يواجهون صعوبة في استخدام تلك الخدمات البنكية الإلكترونية، يلي ذلك من وجهة نظرهم، ضعف شبكة الإنترنت في مصر، ثم كون العمليات البنكية الإلكترونية أكثر عرضة للجرائم الإلكترونية، ثم جاءت التحديات المتعلقة بعدم كفاية التجهيزات التقنية والتكنولوجية لتوفير تلك الخدمات الإلكترونية، وكذلك عدم توفر المهارات اللازمة لدى بعض العاملين للتعامل مع تلك الخدمات، بنسب أقل، من وجهة نظر الباحثين بالعينة.

#### 10. دراسة قرين ربيع (2022)<sup>1</sup>: مقال بعنوان "نموذج التحويل الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحويل الرقمي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحديد أهم الدوافع والمتطلبات لتحقيق التحويل الرقمي. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.

#### وتوصلت نتائج الدراسة :

- يعتبر التحويل الرقمي حتمية لا بد من المضي فيها وتسريعها وذلك من أجل تحقيق تنمية مستدامة، إن التأثير الاقتصادي للتقنيات الرقمية الحديثة لا يزال متواضعا في معظم الدول العربية نتيجة الانتشار المحدود لاستخدام تلك التقنيات في مجال الأعمال والأنشطة الاقتصادية المختلفة، خاصة وأن ذلك الاستخدام يحركه في الغالب الاستهلاك أكثر مما يحركه البحث عن سلاسل قيمة جديدة أو الابتكار؛

- حققت دولة الإمارات خلال العام 2021 مستويات متقدمة في التحويل الرقمي على الصعيد العربي والإقليمي والعالمي، لتنضم إلى قائمة أفضل الدول عمى مستوى العالم في التحويل الرقمي الحكومي، ولتكون الدولة العربية الوحيدة في هذه المجموعة.

- احتلت دولة الإمارات المرتبة 10 عالميا بحسب تقرير التنافسية الرقمية العالمية لعام 2021، الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية، لتكون الدولة العربية الوحيدة من بين أفضل 10 دول تنافسية رقميا، كما احتلت المرتبة الأولى عالميا في ذات التقرير ب4 مؤشرات فرعية هي؛ النطاق العريض اللاسلكي، والتدفق الصافي للطلاب الدوليين، ومرونة قوانين الإقامة، والأمن السيبراني؛

- تبوأَت دولة الإمارات المرتبة الأولى عالميا في سرعة اتصال النطاق العريض المتنقل "سرعة إنترنت المحمول"، والمرتبة 14 عالميا والأولى عربيا في سرعة اتصال النطاق العريض الثابت، وفق مؤشر شركة "Ookla" الرائدة دوليا في مجال تحميل واختبار سرعات الإنترنت.

وقد أوصت الدراسة توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومحفزة للثقة، وتثقيف الشركات والحكومة والمجتمع بشأن التكنولوجيا وتعزيز مزايا الذكاء الاصطناعي على جميع المستويات، واستغلال إمكانات التحويل الرقمي من أجل تحسين تنافسية اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة وتحقيق التنمية الاقتصادية، وضرورة تعزيز جاهزية الأمن السيبراني للمنصات الرقمية المستخدمة في الحكومة

<sup>1</sup> قرين ربيع ، نموذج التحويل الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلت البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد 9 ، العدد 1 ، جوان 2022.



الإلكترونية، والاستثمار في رأس المال البشري القادر عمى قيادة الاستثمارات الحديثة لمثورة الصناعية الرابعة، وتحسين النفاذ إلى الإنترنت من خلال خفض التكلفة وتحسين جودة خدمة الإنترنت على المستوى الوطني.

**11. دراسة عبد العالي خبار و قودة عزيز(2022)<sup>1</sup>: مقال بعنوان " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري "**

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسن الأداء الوظيفي للمورد البشري انطلاقا من تساؤل رئيسي هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

وتمشيا مع طباعة وأهداف الدراسة التي أقيمت بغرض وصف ثقافة المؤسسة و أثرها على أداء العاملين بالمؤسسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميا و كينيا . كما تم اعتماد عينة قصدية (عرضية)، و التي كانت بتعداد ( 35 ) مفردة، كما تم الاعتماد كذلك على أداة المقابلة و كذا الملاحظة بالمشاركة للحصول على البيانات و المعلومات، وبعد تجميع تلك البيانات والمعلومات تم معالجتها كميا و التعليق عليها، وتم الحصول على النتائج التالية:

تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين، للرموز والإشارات تأثير إيجابي على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة. المعتقدات والأعراف التنظيمية زادت من مهارات العاملين بالمؤسسة. للطقوس و الشعائر السائدة بالمؤسسة تأثير إيجابي على مواظبة العاملين بالعمل، ثقافة المؤسسة السائدة لها دور في تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1- دراسة (Camilla- Anna- Catharina- Nina- Kerstin (2020)<sup>2</sup>:

بعنوان " **Management challenges for future digitalisation of healthcare services** "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات الإدارة الوسطى التي يمكن أن تسهل التعلم في مكان العمل عند تقديم الصحة الإلكترونية وطرق جديدة لتوفير الرعاية الصحية. أي أن الصحة الإلكترونية تنطوي على عمليات عمل جديدة ومبتكرة، حيث كل من الموظفين والمديرين يجب ان يدركوا أن عملهم سيتغير جذريا، من العمل الروتيني إلى العمل الذي يتضمن التعلم وتنمية المهارات والتغييرات المستمرة في ممارسة العمل. هذه الدراسة تتبع نهجا نوعيا من خلال تحليل البيانات تم جمعها من خلال مقابلات المجموعات المركزة، تشير النتائج إلى ضرورة التحويل نحو القيادة الموجهة للتعلم والإدارة التكوينية التي تؤكد على مشاركة الموظفين وفرص التعلم. مساعدة الموظفين على فهم التعقيدات المرتبطة بممارسات العمل الرقمية المتجددة باستمرار.

<sup>1</sup> عبد العالي خبار ، قودة عزيز: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، ديسمبر 2022.

<sup>2</sup>Camilla- Anna- Catharina- Nina- Kerstin, Management challenges for future digitalization of healthcare services. Journal ELSEVIER of Business Research, 124, 2020.

توصيات الدراسة: التعلم عند تقديم الصحة الإلكترونية وطرق جديدة لتقديم خدمات الرعاية الصحية، استكشاف السبل الممكنة لتوفير وتنظيم خدمات الرعاية الصحية في المستقبل ينطوي على التفكير الإبداعي والابتكاري، يجب أن يكون الانطلاق نحو الرقمنة والتحول فهما جماعيا للتحديات التي تواجهها المنظمة.

2- دراسة (Sascha–Francesco–Anna–Anna Chiaea(2021)<sup>1</sup>:

### العنوان: Digital transformation in healthcare: Analyzing the currestate-of-research

هدفت الدراسة المعرفة كيفية تنفيذ العديد من أصحاب المصلحة للتقنيات الرقمية لأغراض الإدارة والأعمال، وذلك لأهمية التحول الرقمي في الرعاية الصحية. حيث تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات حول أحدث تقنيات التحول الرقمي في الرعاية الصحية، والعتور على تطبيقات الإدارة والأعمال الرئيسية للتقنيات الرقمية. بهدف تحديد الفوائد المحتملة للتقنيات الرقمية التي تم ادخالها للمنظمات التي توفر الموارد البشرية وأصحاب المصلحة الآخرين، أنتج التحليل خمس مجموعات واسعة: التركيز على المريض في إدارة الرعاية الصحية مع التركيز على المسارين الفرعيين لتمكين المريض وتأثير السلوك متعدد القنوات على صحة المستهلكين و رفاههم. أثر اعتماد الأثر الابتكاري على الكفاءة التشغيلية ومرونة المستشفيات. السمات الرئيسية التنظيمية والآثار الإدارية، العواقب على ممارسات القوى العاملة؛ العوامل الاجتماعية والاقتصادية . وفي الأخير، سيسمح الجمع بين تمكين المريض والاستخدام الهادف للتقنيات الرقمية ، فضلا عن الرعاية القائمة على البيانات والرعاية التنبؤية، بالتحول نحو نماذج الرعاية الصحية الرقمية.

3- دراسة Joao– Marlene– Nuno– Patricia(2018)<sup>2</sup>:

### Digital Transformation: A Literature Reviewand Guidelines for Future Research.

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم رؤى فيما يتعلق بأحدث تقنيات التحول الرقمي، واقتراح سبل للبحث في المستقبل. باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات ل 206 مقالة تمت مراجعتها من قبل الباحثين، توفر هذه الدراسة نظرة عامة على الأدبيات. من بين أمور أخرى، تشير النتائج إلى أنه يجب على المديرين تكييف استراتيجية أعمالهم مع الواقع الرقمي الجديد. ينتج عن هذا بشكل رئيسي تكييف العمليات وإدارة العمليات. في حين أن التحول الرقمي قد توسع ليشمل جميع قطاعات النشاط، هناك بعض المجالات التي لديها احتمالات تطوير في المستقبل أكثر من غيرها.

<sup>1</sup>Sascha–Francesco–Anna–Anna Chiaea, Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research , Journal ELSEVIER of Business Reserch, 123, PP 557–567, 2021.

<sup>2</sup>Joao– Marlene– Nuno– Patricia, Digital Transformation: A Literature Reviewand Guidelines for FutureResearch , Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018  
Á. Rocha et al. pp. 411–421, 2018.

تدعم النتائج أنه يجب على المديرين تكييف استراتيجية أعمالهم مع الواقع الرقمي، من خلال دمج التقنيات الجديدة في نماذج أعمالهم، مما يؤثر أهمية العمليات وموضوع إدارة العمليات.

#### 4- دراسة (Swen- Reinhard 2020)<sup>1</sup>:

**بعنوان: Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research**

في السنوات الأخيرة، كان الاهتمام الأكاديمي في ارتفاع مطر مما أدى إلى زيادة كبيرة في عدد الدراسات التي تتناول وملخنتف الجوانب التكنولوجية والتنظيمية للتحويل الرقمي. في هذه الدراسة، نقوم بتوحيد النتائج الحالية التي تتبع أساساً من أدبيات نظم المعلومات، ونرسم خريطة المنطقة من خلال مشاركة الملاحظات الهامة على المستويين الكلي والجزئي، ونقترح فرصاً بحثية مستقبلية لهذا المجال المنتشر. تستعرض الورقة بشكل منهجي 58 دراسة تمت مراجعتها من قبل الباحثين نُشرت بين عامي 2001 و 2019، وتناولت جوانب مختلفة من التحويل الرقمي.

نتج عن الدراسة انه تم دمج المعرفة من المجالات التخصصية ذات الصلة خارج إدارة نظم المعلومات، مثل الاضطراب التكنولوجي وزيادة الأعمال في الشركات.

#### 5- دراسة (Ketut- Muafi- Ni Made 2020)<sup>2</sup>:

**بعنوان: The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic**

توضح هذه الدراسة أن يمكن أن تكون التكنولوجيا والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في البنوك الريفية في بالي دافعا لتحسين الأداء، خاصة خلال الوباء. تم توزيع استبيان عبر الإنترنت باستخدام نموذج جوجل على مجموعه 350 موظفاً؛ يتم جمع البيانات من عينة من الموظفين من البنوك الريفية في دينباسار، بالي. تم الحصول على 100 عينة. تظهر نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتكنولوجيا توفر الدافع ولها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف هذا يعني أنه كلما كان الموظف أكثر ارتياحاً، كان أكثر حماساً في العمل. وبطبيعة الحال، فإنه سيتم زيادة أداء

<sup>1</sup>Swen- Reinhard, **Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research**, Management Review Quarterly 71: pp 233-341, 2021.

<sup>2</sup>I Ketut- Muafi- Ni Made, **The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic**, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 1, pp 495-505, 2020.

الموظف وإنتاج أقصى قدر من الانتاج للشركة. ومع ذلك، الثقافة لها تأثير ضئيل على أداء الموظف. هذا يدل على أن ثقافة العمل العليا لن يكون لها تأثير على أداء الموظف. في هذه الدراسة، الثقافة التنظيمية لا تؤثر على أداء الموظفين، حيث يجب على الإدارة الانتباه إلى تلك العوامل المختلفة لتعزيز أداء العمل مثل الاعتراف بأداء الموظف.

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية) واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

#### الفرع الأول: أوجه الشبه.

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات الحالية والسابقة؛
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات، والهدف.

#### جدول رقم (01- 01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة خلال السنوات من (2018 إلى 2023) حيث اشتملت الأماكن التالية: بغداد، العراق، المملكة العربية السعودية، مصر، بغداد، الإمارات العربية المتحدة، برلين، ألمانيا، الصين، أوروبا.	تم إنجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2023/2022 في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة-	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية موجهة للمديرين أو للعاملين، وكانت أقل أو أكبر حجماً من الدراسة الحالية	ركزنا في بحثنا على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وكان حجم العينة 104 عامل	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص	استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي	من حيث

نوع القطاع	الخدمي، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي المديرية الجهوية للخطوط الجوية -ورقلة-	(عمومية، إقتصادية، تجارية)
من حيث المتغيرات	تناولت دراستنا متغيرين: التحويل الرقمي والاداء الوظيفي.	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة: التحويل الرقمي، الأداء الوظيفي، تطوير التحويل الرقمي ، تحسين الاستراتيجي، دور التحويل الرقمي، تأثير الرقمنة.
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على التحويل الرقمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.	هدفت معظم الدراسات على الوقوف على معرفة تعزيز الأداء الوظيفي مع متغيرات متنوعة منها التطوير الوظيفي وتحسين الوظيفي، أثر الرقمنة، تأثير التكنولوجيا التحويل الرقمي... إلخ، وكذا التحويل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، تحسن الأداء الوظيفي .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها.

#### 1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

مكتنتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية ويمكن إدراج أهم نقاط الاستفادة فيما يلي: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للطالبتين لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الطالبتين الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم استبانة لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطالبتين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبتان على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

#### 2- دلالات الدراسات السابقة.

مما هو ملاحظ من الدراسات السابقة هو أنها أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغير المستقل التحويل الرقمي والمتغير التابع الاداء الوظيفي، وقد اتفقت هذه الدراسات على أن التحويل الرقمي يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة وأكدت على أهميته بالنسبة للمنظمة خاصة وأن التحويل الرقمي مرتبط بحسن التسيير الذي يعد الركيزة الأساسية للمنظمة.

أما بالنسبة لتحسين للأداء الوظيفي فقد أكدت جميع الدراسات على أهميته وحاجة المنظمات اليوم إليها، في عصر نشهد فيه اشتداد المنافسة والتغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة العمل، ومن أجل أن تحافظ المؤسسة على مكانتها وضمان استمراريتها فعليها أن تهتم بتحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير كل السبل لهم لتحسين الأداء أنفسهم والمحافظة عليه من خلال تحفيزهم والحد من مختلف المعوقات التي تحد من تحسنهم.

وقد نادى مجمل هذه الدراسات إلى ضرورة تشجيع الإدارات على تقبل فكرة تحول الرقمي للموظفين وكذا العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق وتصميم نظام عادل للحوافز مع توفير أنظمة اتصال تساهم في انسياب المعلومات على كافة المستويات، كما أوصت على ضرورة إنشاء إدارة في تحسين الأداء الوظيفي التي تقوم بتشجيع الموظفين بالتحسن والتميز والعمل على تنمية التفكير الأداء.

كما أشارت بعض الدراسات إلى وضوح العلاقة بين التحويل الرقمي و الأداء الوظيفي وقد خلصت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التحويل الرقمي وأبعاده المختلفة مع الأداء الوظيفي، حيث أنه كلما ارتفع مستوى تحسين الموظفين في المنظمة والعمل بشكل تشاركي وجماعي وتقديم حوافز عادلة من شأنه أن يعزز من قدرة الموظفين على الأداء الوظيفي جديد وبأساليب وطرق جديدة في حل المشكلات.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم الطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إبراز أثر بينهما، ذلك أن التحويل الرقمي يساهم وبشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، حيث أنه كل ما كان هناك تحول رقمي كان هناك اتجاه إيجابي نحو الأداء الوظيفي، من خلال تحسين وتسهيل واكتساب الوقت وحفظ مصادر المعلومات الأصلية من التلف وتقليل تكلفة التواصل مع الجمهور الخارجي، وكذا تشجيع الموظفين وتحفيزهم، كما قد يؤدي بدوره إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في العمل، وإيجاد حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تعيق تحسين الأداء، والتصدي للمخاطر وإيجاد طرق فعالة لمواجهتها، كل هذا يساهم في تقدم وتطور وتحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة، لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة اليوم التي تتميز باشتداد المنافسة.

ومن خلال الفصل الثاني سيتم اكتشافه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-.



## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي  
وأثره في تحسين الأداء الوظيفي.



## تمهيد :

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري، و كذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم التطرق إليه في الفصل الأول حول موضوع تحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، لذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة- من أجل الوقوف على مدى تطبيق أو توجه المؤسسة محل الدراسة نحو التحول الرقمي، وأثر ذلك في تحسين الأداء الوظيفي لدى عاملها.

ولمعرفة وتحديد أثر بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ومعرفة أثر التي تربط متغيريها، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى لجمع المعلومات منها: المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة وكذا تم الاستعانة بالوثائق الخاصة بالمؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.**

### المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة وطريقة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج.

### المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، وتقديم عينة الدراسة وفي الأخير طريقة الدراسة، بغية التعرف على التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي المؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

### الفرع الأول: منهج الدراسة.

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على مايلي:

### أولا: المنهج الوصفي التحليلي.

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

**1- الملاحظة العلمية:** تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع العاملين تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع عمل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وكذا مدى اتجاههم نحو التحول الرقمي ومدى استخدامهم له في مجال العمل، كما اطلعنا على مستوى تطبيقهم للأداء الوظيفي.

### **2- الاستبيان.**

### الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية:

#### أولاً: لمحة عن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية<sup>1</sup>.

بعد الاستقلال وقبل تأسيس شركة الخطوط الجوية الجزائرية سنة 1963 كانت توجد في الجنوب الجزائري مجموعة من وكالات السياحة المعتمدة من طرف الخطوط الجوية الفرنسية AIR FRANC سابقا، ثم اعتمدت من طرف شركة الأم الخطوط الجوية الجزائرية حيث كانت تقوم آنذاك ببيع التذاكر للمسافرين وكذا الحجز اليدوي مع مساعدة جميع المسافرين في محطات النقل وذلك بمقابل عمولة تدفع والمقدرة ب 04% من القيمة المباعة للتذكرة الواحدة و 50 دج عمولة من كل رحلة. فأول ظهور لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالجنوب الجزائري سنة 1965 تم تأسيس المندوبة الجهوية بورقلة قبل أن تصبح مديرية الجهوية والتي كانت بدورها تغطي جميع أنحاء المعمورة من خدمات النقل بما في ذلك منطقة الساورة و الواحات لكن هذه المندوبة لم تدم طويلا إذ تم نقلها بعد مرور عام إلى ولاية غرداية وهذا نظرا لموقعها الاستراتيجي التي تتمتع به هذه الولاية الفتية. وبدأت في سنة 1966 عمليات الاندماج للوكالات السياحية داخل شبكة المبيعات التابعة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بداية بوكالة ورقلة ثم تبعتها مندوبة غرداية وتم إدماج كل العال و الوكالتين للشركة، ومع بداية عام 1967 أضيفت وكالة تمنراست بعمالها وتعتبر هذه المدة فترة للنشاط عدة شركات بالجنوب الجزائري منها ثلاثة منها:

الخطوط الجوية الجزائرية : وكان أسطولها يحتوي على عدة أنواع من الطائرات منها DC3 ب 32 مقعد وآخر من نوع DC4 ب 64 مقعد وتسمى النوع الثالث بالكرفيل CARAVELLE ب 94 مقعد.

الخطوط الجوية الفرنسية : وكانت خطوطها تستعمل عدة طائرات منها كرفيل DCCARAVELLE4 وطائرات كوستلاسيو CONSTBLATION النوع الثالث يسمى بالبرقيت BREGVET.

الشركة الفرنسية كلومافريت: والتي كانت بدورها تقوم بشحن الطائرات لشركات البترول من الجزائر نحو أوروبا.

وبعد مرور سنتين أي في سنة 1969 حيث تم تقنين هيمنة النقل الجوي، وبهذا تم تسليم جميع ما تبقى من الشركة الفرنسية كومانريت من عتاد الموجود بالقاعدة بحاسي مسعود وعين امناس لحساب الخطوط الجوية الجزائرية والتي بدورها تم تحويلها إلى محطات ووكالات بالمدينتين المذكورتين وتوالت عملية دمج الوكالات السياحية حتى سنة 1970 وهي: الوكالات (المنبعة، تيميمون، عين صالح، وجانت).

وفي سنة نفس السنة أعلن تأسيس الشركة الثانية للنقل الجوي وتسمى شركة العمل الجوي STA وكما جاءت هذه الأخيرة لملا الفراغ الذي تركته الشركة الفرنسية كوما فريت، وهذا بالشحن المباشر للشركات البترولية المتواجدة بالمنطقة، وكان أسطولها يحتوي على عدة أنواع من الطائرات منها نوع يسمى ببشلا BEECHLS وهي من طراز كوين آير GUEEN

<sup>1</sup> مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

AIR 80-70، وكذا المروحيات التي كانت تخفف الضغط على الخطوط الداخلية منها النوع المسمى كونفير CONA AIR والتي تحوي على 56 مقعد.

أما بالنسبة لهيكله الخطوط الجوية الجزائرية فقد تم إعادة المقر الجهوي للجنوب إلى مقرها الأول ولاية ورقلة أي بتاريخ 24 جانفي 1972 وأضيف له ملحق الذي يحتوي على ما يقرب 20 مكتب وهذا نظرا لضيق المقر الأول الذي كانت تستغله. وكما كانت لتدعيم الأسطول الجوي دورا كبيرا لتخفيف العبء إذ دعم بأربع 4 طائرات من طراز NORDS 262-28 مقعد وكونت منشاتها القاعدة بحاسي مسعود كما واصلت شركة العمل الجوي STA بالموازاة مع شركة الخطوط الجوية إلى غاية 1973 حيث تعتبر شكلها القانوني من الشركة المستقلة إلى وحدة ثم إلى مديرية ثم وحدة العمل الجوي وأخيرا مديرية العمل الجوي ثم بعد حل شركة SAT استفادت الخطوط الجوية الجزائرية من منشاتها وفي نفس السنة دعمت أسطولها بطائرات وإنشاء شبكة مبيعات بالجنوب وذلك بالاندماج، كالتالي في الوادي وتقرت وفي نفس السنة تغيرت الهيكلية الجغرافية للمديرية الجهوية بالجنوب عدة مرات بداية بإلحاق المندوبيتين الجهوية وهران وبسكرة بمندوبية قسنطينة، وفي سنة 1984 تم إعادة كالتالي بالوادي وتقرت إضافة بمديرية ورقلة، وتحولت مندوبية تمنراست إلى المندوبية الجهوية ابتداء من جانفي 1984 بصفة لأخرى ستصل الإصلاحات جارية في تطور مستمر وهذا لرفع مستوى خدمات التي تقدمها الخطوط الجوية الجزائرية لكي توازي العالمية ووصل رقم أعمالها في سنوات الأخيرة إلى 43.000.000.000 دج.

#### ثانيا: تأسيس المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة<sup>1</sup>:

رغم استقلال الجزائر والخروج المستعمر منها إلا أنه بقيت بعض الشركات و الوكالات على الأراضي الجزائر كالجنوب الجزائري منها وكالات لبيع التذاكر تابعة للخطوط الفرنسية وشركة COMA FERT.

وقد شهدت سنة 1965 ظهور المندوبية الجهوية للجنوب الجزائري بورقلة لكن سرعان ما غير مقرها إلى غرداية لسنة وبعد سنتين أصبح الجنوب الجزائري يحوي ثلاث شركات نتجت عن إدماج كل من وكالات ورقلة وغرداية وتمنراست وهي كالتالي: الخطوط الفرنسية الجوية بعدة طائرات والشركة الفرنسية كانت تختص في نقل كل ما يتعلق بالشركات البترولية منها البضائع من الجزائر نحو أوروبا ولكن ذلك لم يدم طويلا، وفي سنة 1969 سلمت شركة جميع قواعدها التي تتواجد في كل من حاسي مسعود وعين أمناس لصالح شركة الخطوط الجوية وأتبعنا إلى مديرية ورقلة.

وبالتحديد في تاريخ 24/10/1972 عادت ورقلة لتحتضن المديرية الجهوية لورقلة التي مقرها الحالي بالقرب من السوق الأسبوعي سابقا و المسمى سوق السبت تحدها شرقا المديرية الجهوية لدار المالية أما الجهة المقابلة المحلات ومحادية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

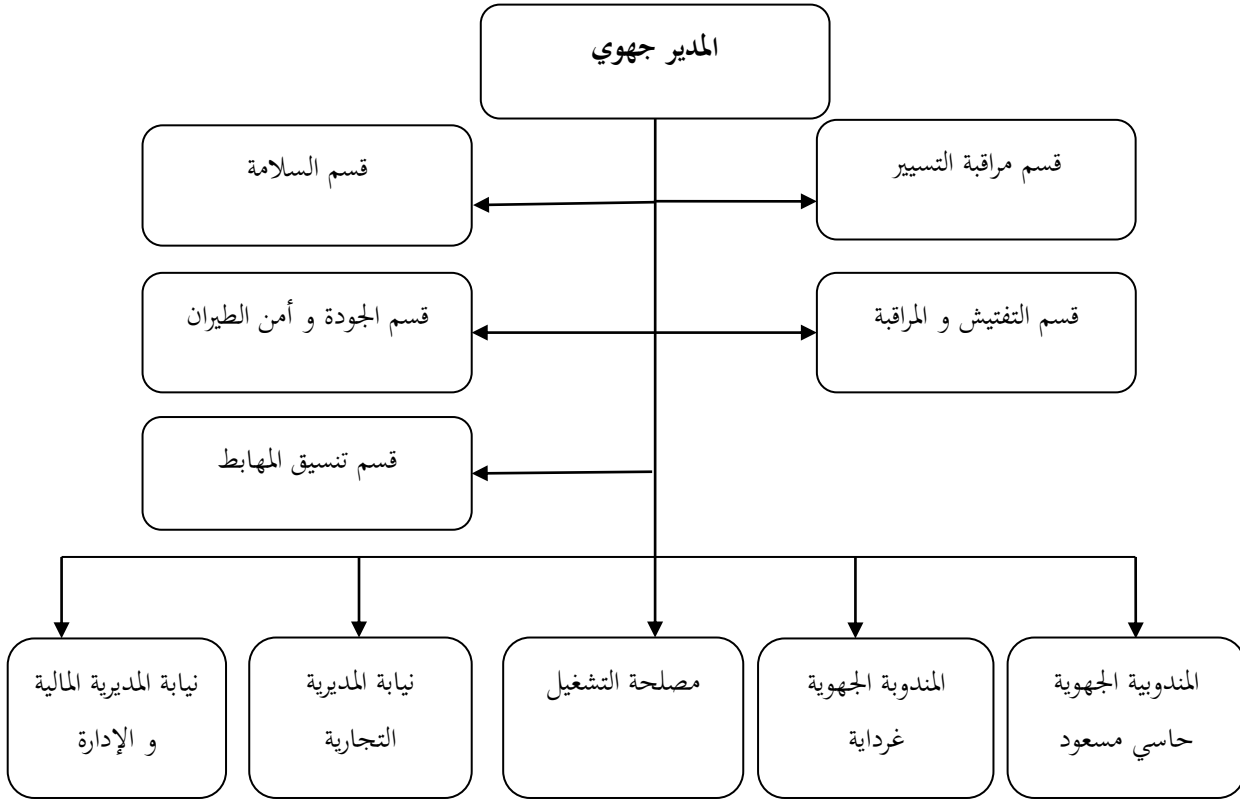
وتحتوي المديرية على عدة مهابط ومندوبيات الجهوية التابعة لها إضافة إلى عشر وكالات زد إلى ذلك تنقسم إلى عدة أقسام ومصالح وسنقوم بشرح ولو بشكل وجيز على العمل التي تقوم به المصالح المتعلقة بهذه الدراسة البحث.

<sup>1</sup> نفس المرجع.

ثالثا: عرض الهيكل التنظيمي.

فيما يلي شكل يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة للتعرف على جميع الأقسام والمصالح التي تتكون من المؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم ( 02 - 01 ): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة .



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

1- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

أ- نيابة المديرية المالية و الإدارة:

قسم الموارد البشرية: يتضمن هذا القسم من 3 مصالح منها:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة التكوين.

- مصلحة الخدمات الاجتماعية.

قسم المالية و المحاسبة: يتضمن هذا القسم من 3 مصالح منها:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة التحصيل.

- مصلحة الصندوق والخزينة.

قسم الوسائل: يتضمن هذا القسم من 3 مصالح منها:

- مصلحة الامدادات و الصيانة.

- مصلحة تسير الممتلكات والجرد.

- مصلحة الاعلام الألي والاتصالات.

ب- نيابة المديرية التجارية: يتضمن هذا القسم من 3 وكالات منها:

- وكالة ورقلة

- وكالة الوادي

- وكالة تقرت

قسم المبيعات: يتضمن هذا القسم من 4 مصالح منها:

- مصلحة المبيعات.

- مصلحة علاقات الزبائن.

- مصلحة الحجز.

- مصلحة الحجز الخاص.

قسم السلامة: يتضمن هذا القسم من مصطلحتين منها:

- مصلحة الدراسات التجارية والاحصاءات.

- مصلحة الترويج التجاري.

ت- مصلحة التشغيل: والتي تظم 3 مهام :

- مهبط ورقلة

- مهبط تقرت

- مهبط الوادي

ث- المندوبية الجهوية غرداية: وهي التي تتواجد فيها المصلحتين ومجموعة من الوكالات التابعة لها من بينها:

- مصلحة السلامة

- مصلحة التشغيل

- وكالة غرداية

- وكالة المنيعه

- وكالة بريان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-

- وكالة متليلي

ج- المندوبية المحلية الاغواط: والتي تشمل كل من:

- وكالة الاغواط

- مهبط الاغواط

ح- المندوبية الجهوية حاسي مسعود: وهي التي تتواجد فيها مجموعة من المصالح من بينها:

- مصلحة السلامة؛

- مصلحة الشحن؛

- مركز التشغيل (مهبط حاسي مسعود).

- وكالة حاسي مسعود.

خ- المندوبية المحلية عين أمناس: والتي تشمل كل من:

- وكالة عين أمناس

- ومهبط عين أمناس

الفرع الثالث: طريقة الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة.

أ- مجتمع الدراسة: يتكون من مختلف العمال المتواجدين في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم ( 02 - 01): يوضح مجتمع الدراسة.

المؤسسة	نوع المؤسسة	نوع نشاط المؤسسة	عدد العمال
المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية	مؤسسة وطنية اقتصادية، تجارية.	اقتصادي، تجاري.	250

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ب- عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة قدرها 105 عامل من 250 عامل متواجد داخل المؤسسة، حيث تم توزيع 162 استبانة على مختلف العمال في المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع (105) أي بنسبة 79.49%، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع ب(57) أي بنسبة 20.51%، بحيث تم تحديدها من خلال معادلة (ستيفن ثامبسون)، وفي مايلي شكل يوضح هذه المعادلة.

الشكل (02 - 02): معادلة ستيفن ثامبسون.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

المصدر: شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة لصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،

سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 6.

من خلال الشكل (02 - 02) يتضح ان معادلة ستيفن ثامبسون تتكون مما يلي:

- N حجم المجتمع

- Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

- d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

- p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم ( 02 - 02 ): يوضح عينة الدراسة.

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجع	غير المسترجع
العدد	162	105	57
النسبة	%100	%79.49	%20.51

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان.

يوضح الجدول المذكور أعلاه أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 162 استبيانا، واسترجاع منه 104 استبيانا.

ثانيا: متغيرات الدراسة.

الجدول رقم ( 03 - 02 ): يوضح متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
المتغير المستقل	التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الطالبان.

يوضح الجدول (03 - 02) المذكور أعلاه متغيرات الدراسة، حيث أن التحول الرقمي هو المتغير المستقل، والمتغير التابع

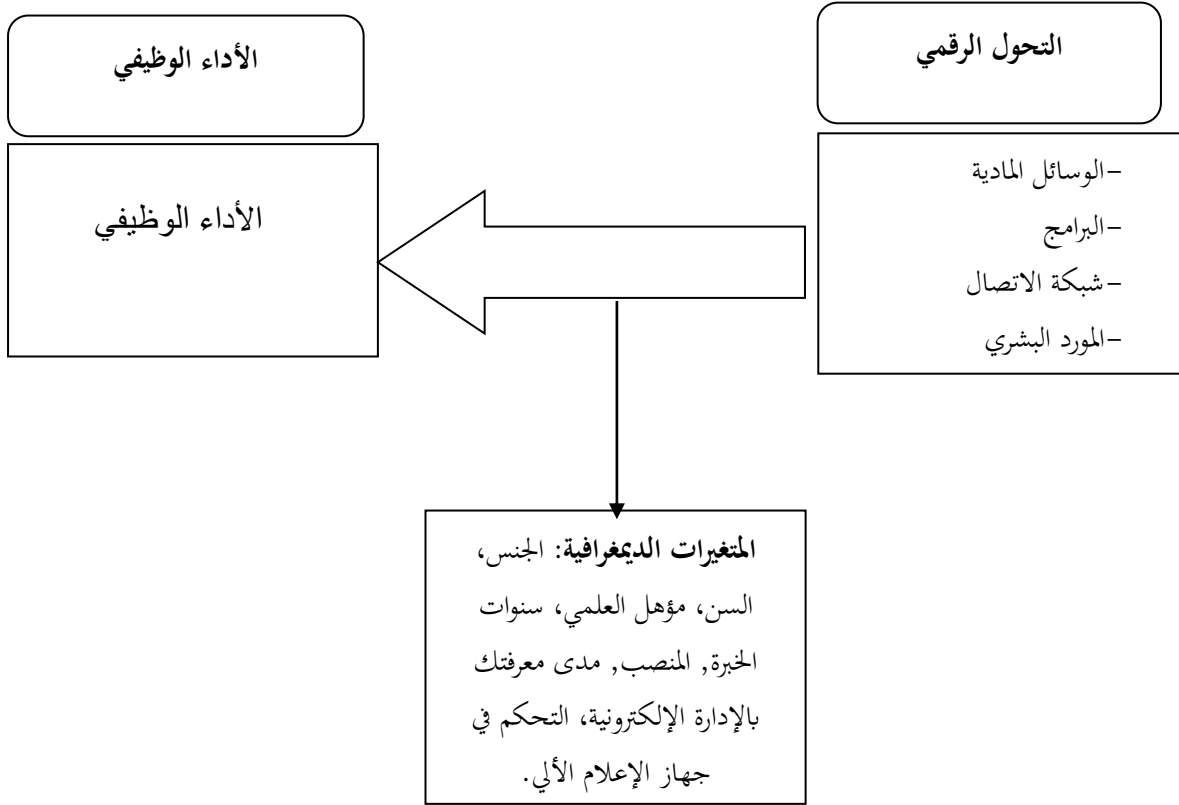
في هذه الحالة هو الأداء الوظيفي.



ثالثا: نموذج الدراسة.

تم تصميم نموذج افتراضي للمبحث كما في الشكل (01-01) والذي يشير إلى التأثير بين أبعاد التحول الرقمي ومفهوم الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

### الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإحصائية SPSS والذي تم تفريغ بيانات قوائم الاستبيان فيه، وهذا للتوصل إلى مايلي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الاساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن اسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- معامل الارتباط "بيرسن" ارتباط المصفوفات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛

4- معامل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وقياس اثر المتغير المستقل التحول الرقمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي؛

5- اختبار T-Test لاختبار تأثير المتغير المستقل (الجنس) على المتغير التابع؛

6- تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات.

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة العلمية.

#### أولاً: الاستبيان.

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من العاملين، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكن من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

– الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة (كالجنس، السن، المؤهل العلمي) وكذا المعلومات المتعلقة بالوظيفة (الأقدمية، الرتبة، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية، القدرة على التحكم بالأجهزة الالكترونية).

– الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم التحول الرقمي وأبعاده ويحتوي على 18 عبارة.

– الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم الأداء الوظيفي ويحتوي على 12 عبارة.

والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

الجدول رقم ( 02 - 04 ): العبارات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي.

العبارات	البعد
(4-3-2-1)	الوسائل المادية
(8-7-6-5)	البرامج
(13-12-11-10-9)	شبكة الاتصال
(18-17-16-15-14)	المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقاً لمعطيات الدراسة.

الجدول رقم ( 02- 05 ): العبارات التي تقيس أبعاد الأداء الوظيفي.

العبارات	البعد
(19-20-21-22-23-24-25- 26-27-28-29-30)	تحسن الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

ولالإجابة على العبارات الخاصة بالجزئين الثاني والثالث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، بحيث يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (02- 06): مقياس ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الخماسي وفق مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مقياس والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 02- 07 ): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي.

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيفة جدا	[من 1 إلى 1.80]
ضعيفة	[من 1.80 إلى 2.6]
متوسطة	[من 2.60 إلى 3.40]
عالية	[من 3.40 إلى 4.20]
عالية جدا	[من 4.20 إلى 5.00]

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4)، كونه في أي فئة يتم ذلك من خلال تحديد المدى إذا كان أكبر قيمة أو أصغر قيمة، تم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الخلية (4/5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من [1 إلى 1.80] ضعيفة جدا، ومن [1.80 إلى 2.60] ضعيفة، ومن [2.60 إلى 3.40] متوسطة، من [3.40 إلى 4.20] عالية، من [4.20 إلى 5.00] عالية جدا].

**ثانيا: وثائق المؤسسة:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة والتي ساهمت وبشكل كبير في إثراء الجانب التطبيقي بالمعلومات المهمة: مثل: الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي التابع للشركة بالإضافة إلى عدد عمال المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية.

**- صدق وثبات أداة الدراسة:**

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

**- صدق المحكمين:**

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة أعمال، ومنهم متمكنين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

**- ثبات أداة الدراسة:**

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ والموضح في الجدول أدناه لحساب ثبات المقياس، ومن خلاله لوحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان محل الدراسة قدرت بنسبة 88% وهي نسبة جيدة ومنطقية، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بالغرض للدراسة، بحيث لا يجب أن تقل عن قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

**الجدول رقم ( 02- 08 ): معاملات الثبات الكلي للاستبيان.**

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي والأداء الوظيفي.	30	88%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول (02- 08) نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 88%، حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات المذكورة سابقا من خلال استنتاجات الدراسة.

### المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.

#### الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

يقصد بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية لهم ( الجنس، السن، مؤهل العلمي، الأقدمية، المنصب، مدى معرفة بالإدارة الإلكترونية، التحكم في الجهاز الإعلام الآلي).

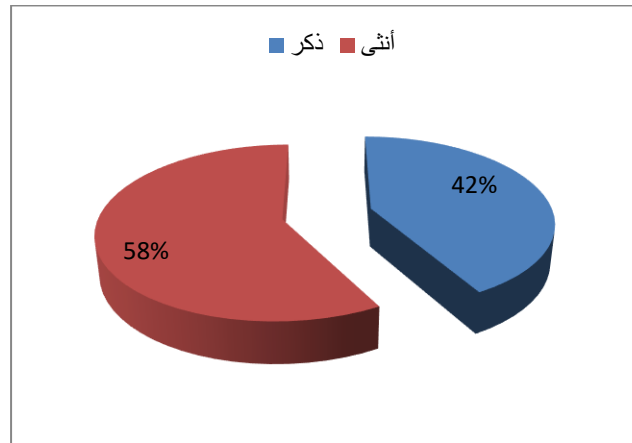
#### أولا- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (02-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
41.9%	44	ذكر
58.1%	61	أنثى
100%	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل (02-04): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-09)، أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (41.9%)، في حين بلغت نسبة الإناث (58.1%) من مجموع أفراد العينة، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وأن المؤسسة تعتمد في نظام عملها على الإناث أكثر من الذكور.

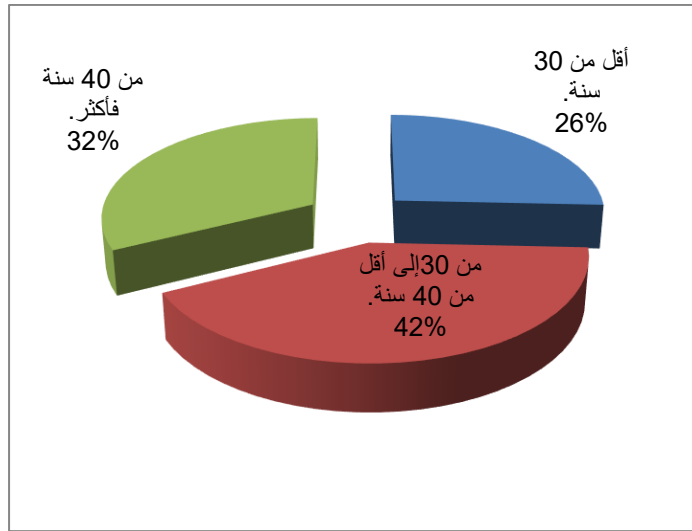
ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول (02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة.	27	25.7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة.	44	41.9%
من 40 سنة فأكثر.	34	32.4%
المجموع	105	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل (02-05): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

أما فيما يتعلق بمتغير السن تبين من خلال الجدول رقم (02-10)، أن الفئة العمرية من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) فقد تحصلت على أعلى نسبة وقدرت ب (41.9%)، بعد ذلك تأتي الفئة العمرية (من 40 سنة فأكثر) بنسبة (32.4%) من أفراد عينة الدراسة الميدانية، وهذا راجع إلى هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها وهما الفئتان الأقدر على القيام

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-

بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة واثبات الكفاءة وكذا تأدية العمل بالشكل المطلوب، وتليها الفئة العمرية ( أقل من 30 سنة) بنسبة (25.7%).

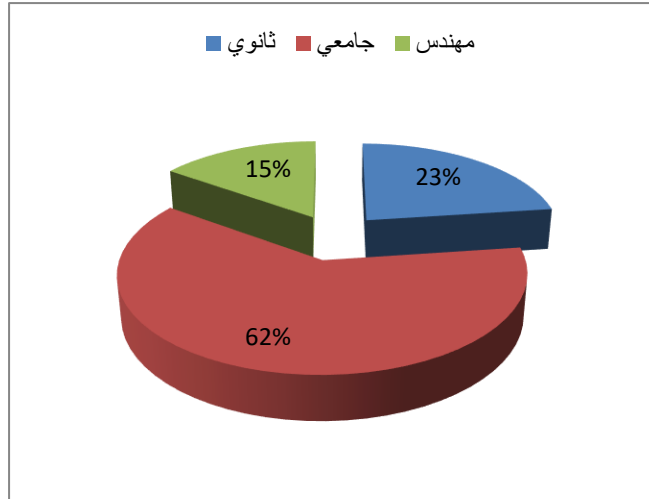
ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (02-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	الفئة
22.9%	24	ثانوي
61.9%	65	جامعي
15.2%	16	مهندس
100%	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

- وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-11)، أن أفراد عينة الدراسة الميدانية فقد وجد أن الأفراد الحاصلين على شهادة جامعية أكبر نسبة وقدرت ب (61.9%)، ثم تليها نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة (22.9%)، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة بالمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة-، ثم تليها مهندس بنسبة (15.2%)، وهذا راجع أيضا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب متخصصين في هذا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-

المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في أغلب وظائفها على المؤهل في التوظيف فهي تعتمد على القدرة في إنجاز الأعمال بصفة أكبر.

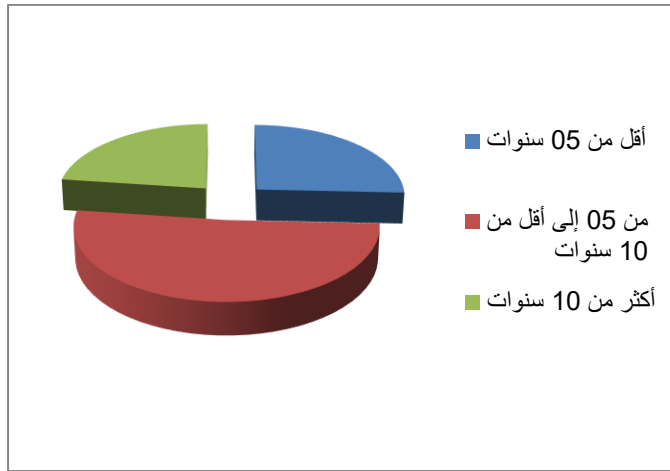
رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول (02-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	الفئة
25.7%	27	أقل من 05 سنوات
51.4%	54	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
22.9%	24	أكثر من 10 سنوات
100%	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (02-12)، أن فئة الأفراد من (من 5 إلى 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب(51.4%)، وتليها فئة ذوي الخبرة من (أقل من 05 سنوات) بنسبة (25.7%) من أفراد عينة الدراسة الميدانية وهي نسبة متوسطة الحال وقريبة من أكبر نسبة، وتليها فئة الأفراد من (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (22.9%)، ومن خلال هذه النتائج نجد أن المؤسسة تحافظ على العناصر ذات الكفاءة العالية لأن متطلبات المنافسة تفرض عليها ذلك، ويعود ذلك للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد مؤهلين وذات خبرات ومعرفة سابقة بالعمل.



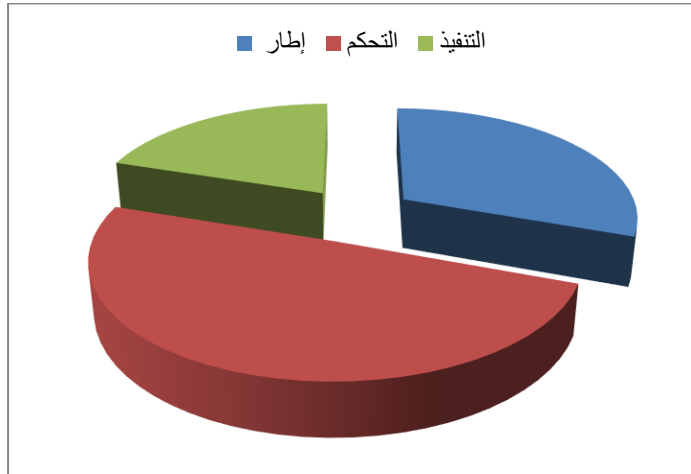
خامسا- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة :

الجدول (02-13): توزيع افراد العينة حسب الرتبة.

الفئة	التكرار	النسبة
إطار	32	%30.5
التحكم	52	%49.5
التنفيذ	21	% 20
المجموع	105	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل(02-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

- وفيما يتعلق بمتغير الرتبة ، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (02-13)، إلى أن فئة التحكم متواجدة بقوة بنسبة (49.5%) أي 52 شخص وهي نسبة منطقية، وهي الفئة التي تحتل مركز كبير داخل المؤسسة، تليها نسبة إطار و التي قدرت ب (30.5%)، وتليها نسبة التنفيذ والتي قدرت ب (20%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على فئة التحكم بشكل كبير، وسياساتها الاستثمارية في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للمؤسسة.

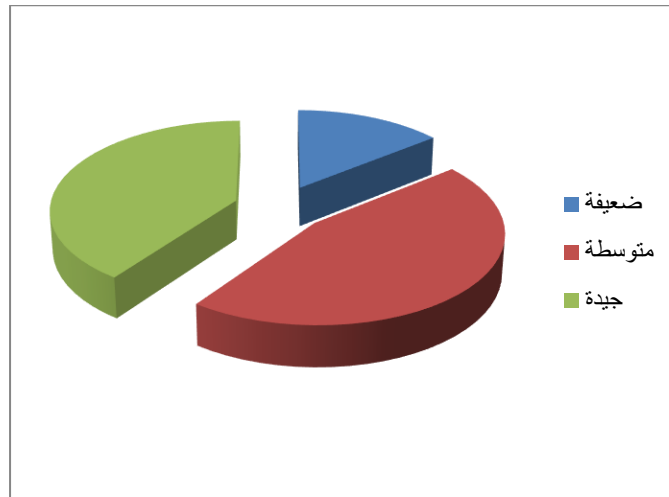
سادسا- توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

الجدول (02-14): توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية.

الفئة	التكرار	النسبة
ضعيفة	15	%14.3
متوسطة	48	%45.7
جيدة	42	%40
المجموع	105	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (02-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

- وفيما يتعلق بمتغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (02-14)، إلى أن الفئة المتوسطة تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب (%45.7)، ثم تليها الفئة الجيدة بنسبة (%40)، ثم تليها الفئة الضعيفة بنسبة (%14.3)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الفئة المتوسطة أكثر من غيرهم.

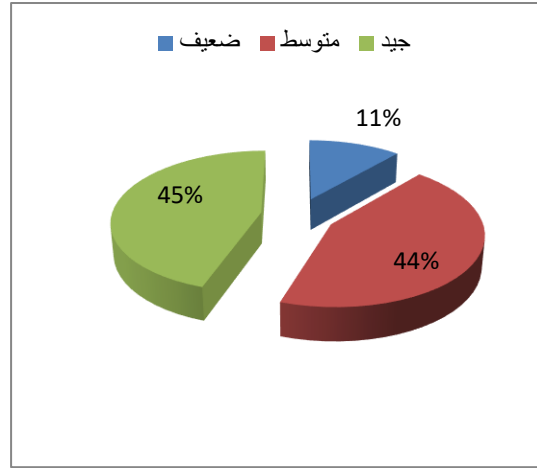
سابعاً- توزيع أفراد العينة حسب مدى التحكم في الجهاز الإعلام الآلي:

الجدول (02-15): توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الجهاز الإعلام الآلي.

النسبة	التكرار	الفئة
11.4%	12	ضعيف
43.8%	46	متوسط
44.8%	47	جيد
100%	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل (02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير التحكم في الإعلام الآلي.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

- وفيما يتعلق بمتغير التحكم في الجهاز الإعلام الآلي، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (02-15)، إلى أن فئة الجيد تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب (44.8%)، ثم تليها فئة المتوسط بنسبة (43.8%)، ثم تليها فئة الضعيف بنسبة (11.4%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الجيد أكثر من غيرهم.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "ييدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-".

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لأبعاد التحول الرقمي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي: ( الوسائل المادية والبرامج، شبكة الاتصال، المورد البشري).

#### البعد الأول: الوسائل المادية والبرامج.

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الوسائل المادية والبرامج ثم تحليلها:

#### الجدول(02-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "الوسائل المادية والبرامج".

الرقم	الوسائل المادية والبرامج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب و الفروع	3.99	1.60	1	عالية
2	توفر المؤسسة المساحات الضوئية(الخاص بالبصمة)	3.99	1.47	2	عالية
3	توفر المؤسسة جهاز الامضاء الالكتروني	3.95	1.47	3	عالية
4	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	3.86	1.24	4	عالية
5	يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية.	3.69	1.20	5	عالية
6	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	3.48	1.24	7	عالية
7	توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية (Scanners)	3.57	1.45	6	عالية
8	يوجد في المؤسسة مضادات حماية الأجهزة من التيار العالي ( نظام الحماية ، مأخذ ارضي، مولد الطاقة ، منظم التيار....)	3.41	1.49	8	عالية
/	المتوسط العام لبعء الوسائل المادية والبرامج	3.80	1.02	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (02-16)، أن بعد الوسائل المادية والبرامج متوفر في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري(1.02)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب و الفروع" بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (1.60)، ثم تليها عبارة "توفر المؤسسة المساحات الضوئية(الخاص بالبصمة)" بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (1.47)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة "توفر المؤسسة جهاز الامضاء الالكتروني" بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.47)، وآخر عبارة لهذا البعد التي تتميز

بضعف في مستوى المتوسط الحسابي "يوجد في المؤسسة مضادات حماية الاجهزة من التيار العالي" بمتوسط حسابي قدر ب (3.41)، وانحراف معياري (1.49).

وهذا يعني أن المدراء والمرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية الوسائل المادية والبرامج ، ذلك لأن لها دور كبير في تسريع العمليات الإدارية بمختلف أنواعها، وهنا يبرز مدى إدراك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهذه العملية التي تعزز الثقة بين الرؤساء والعاملين. توفر المؤسسة على برامج ومعدات تكنولوجية متطورة حديثة مما ينعكس ايجابا على اداء مختلف المصالح والانشطة بالمؤسسة ويرفع من كفاءتها وحسن تسييرها .

البعد الثاني: شبكة الاتصال.

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد شبكة الاتصال ثم تحليلها:

الجدول (02-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "شبكة الاتصال".

الرقم	شبكة الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
09	يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة و الموظفين.( Intranet )	3.51	1.53	1	عالية
10	تملك المؤسسة برنامج بريد الالكتروني يسهل التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وسرعة فائقة.	3.37	1.53	4	متوسطة
11	تمتلك المؤسسة خط انترنت ذو سرعة عالية	3.34	1.53	5	متوسطة
12	وجود برنامج يسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائننا (حجز ، استفسار ،عروض ، شكاوي...)	3.37	1.55	3	متوسطة
13	تمتلك المؤسسة أجهزة اتصال تسهل انجاز الأعمال و المهام بكفاءة عالية ( الفاكس ، هاتف ثابت...)	3.40	1.45	2	عالية
/	المتوسط العام لبعء شبكة الاتصال	3.40	1.25	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (02-17)، أن بعد شبكة الاتصال متوفر في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.25)، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة "يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة و الموظفين.(Intranet)" بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.53)، ثم تليهما عبارة "تمتلك المؤسسة خط انترنت ذو سرعة عالية" بمتوسط حسابي (3.34) وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارة بعد شبكة الاتصال.

ويعود سبب ارتفاع نسبة هذا البعد إلى طبيعة عمل المؤسسة وسياستها التي تعطي أهمية بالغة لشبكة الاتصال، كونها تتميز بالتطوير والتغيير المستمرين في طريقة وأسلوب عملها، ما يساهم وبشكل كبير في تحقيق عوائد مستقبلية كثيرة للمؤسسة. وهذا يخلق انسجام وتناسق بين مصالح المؤسسة الداخلية من جهة وكذا ربط المؤسسة بالجهات الخارجية مما يخفض التكاليف ويرفع من فاعلية مختلف الأنشطة وينكس بالدورة على علاقتها بالزبائن .

**البعد الثالث: المورد البشري.**

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المورد البشري ثم تحليله:

**الجدول (02-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "المورد البشري".**

الرقم	التحفيز والتشجيع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
14	توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة استخدام برامج الالكترونية	3.41	1.35	5	عالية
15	يوجد مهندسين في الإعلام الآلي قادرين على تشغيل و صيانة الاجهزة الالكترونية	3.55	1.32	3	عالية
16	يملك الموظفون قدرة على ترويج الخدمات الحديثة للمؤسسة	3.41	1.43	4	عالية
17	أمتلك قدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة	3.63	1.47	1	عالية
18	أمتلك قدرة تعامل مع الاجهزة التكنولوجية و التقنيات الحديثة	3.60	1.46	2	عالية
/	<b>المتوسط العام لبعد التحفيز والتشجيع</b>	<b>3.52</b>	<b>1.10</b>	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (02-18)، أن بعد التحفيز والتشجيع سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.10)، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة "أمتلك قدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.47)، وآخر عبارة لهذا البعد التي تتميز بضعف في مستوى المتوسط الحسابي توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة استخدام برامج الالكترونية" بمتوسط حسابي قدر ب (3.41)، وانحراف معياري (1.35).

مما يدل ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا وبالغا للمورد البشري، ما يساهم ذلك وبشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يجعل المؤسسة تقوم بدورات تدريبية وتعليمية بشكل مكثف ولهم خبرة كافية للتعامل مع البرامج والمعدات التكنولوجية بشكل المطلوب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-

- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد التحول الرقمي

سنحاول عرض مختلف النتائج الخاصة بالقيم من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد التحول الرقمي من خلال الجدول التالي ومن ثم تحليلها:

الجدول (02-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "التحول الرقمي".

الرقم	أبعاد التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	الوسائل المادية و البرامج	3.80	1.02	1	عالية
2	شبكة الاتصال	3.40	1.25	3	عالية
3	المورد البشري	3.52	1.10	2	عالية
/	المتوسط العام للتحول الرقمي	3.57	1.79	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناء على مخرجات الجدول (02-19)، اتضح أن المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة-، تتوفر فيها التحول الرقمي بدرجة عالية إذ أن المتوسط العام للتحول الرقمي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (1.79)، وهذا جيد ومقبول، وأن أغلب كل الأبعاد جاءت بمستوى عالية وكان أعلى متوسط حسابي لبعده الوسائل المادية والبشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية حول التحول الرقمي من طرف الموظفين.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-".

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: " يوجد مستوى تطبيق عالي من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة- ".

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

سيتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد الأداء الوظيفي ثم يتم تحليلها:

الجدول (02-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "الأداء الوظيفي".

الرقم	الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
01	أمتلك القدرة العلمية و الخبرة في العمل	3.57	1.31	5	عالية
02	أمتلك القدرة على الابداع و الابتكار في طريقة اجتياز المشاكل	3.62	1.37	3	عالية
03	أمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة	3.46	1.30	8	عالية
04	أمتلك مرونة عالية في إنجاز الاعمال	3.36	1.26	11	متوسطة
05	يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة	3.45	1.29	9	عالية
06	تتكيف مع ظروف العمل المختلفة	3.39	1.45	10	متوسطة
07	أنجز عملي بدون تكرير الخطأ	3.59	1.47	4	عالية
08	أسرع في الانجاز في العمل	3.54	1.39	6	عالية
09	يتماشى المنصب الذي اشغله مع القدرات و المهارات التي اكتسبها	3.50	1.27	7	عالية
10	هناك تحقيق للأهداف بشكل افضل بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	3.74	1.24	1	عالية
11	قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل كبير بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	3.67	1.43	2	عالية
12	قلت شكاوى الزبائن بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	3.31	1.56	12	متوسطة
/	المتوسط العام لبعء الأداء الوظيفي	3.52	1.72	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (02-20)، أن بعء الأداء الوظيفي متوفر في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.72)، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " هناك تحقيق للأهداف بشكل افضل بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.24)، وآخر عبارة لهذا البعء التي تتميز بضعف في مستوى المتوسط الحسابي " قلت شكاوى الزبائن بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدر ب (3.31)، وانحراف معياري (1.56).

وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز تحسين الأداء الوظيفي داخلها، لأنه يعد أحد أهم الركائز المهمة التي لا تستغني عنها المؤسسة محل الدراسة، حيث ان للمؤسسة أداء وظيفي جيد وهذا قد يعكس الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي بالمؤسسة ومجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المختلفة .



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-

- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد العينة الأداء الوظيفي.

سنعرض فيما يلي مختلف النتائج الخاصة بالقيم من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية الأفراد عينة الدراسة الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي ومن ثم تحليلها:

الجدول (02-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد "الأداء الوظيفي".

الرقم	بعد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	الأداء الوظيفي	3.52	1.72	1	عالية
/	المتوسط العام البعد الأداء الوظيفي	3.52	1.72	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (02-21)، فإن درجة الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-، تسود بدرجة عالية، هذا ما سيؤكدّه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (1.72)، وهذا جيد ومقبول، وأنجاء البعد بمستوى عالية وكان بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري (1.72)، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية حول الأداء الوظيفي وأن هناك وعي وفهم عال الأداء الوظيفي من طرف العاملين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " يوجد مستوى تطبيق عالي من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-".

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-"، ومن خلال الفرضية الثالثة يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-.

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-.

العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات:

سيتم عرض نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (02- 22): يوضح العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي في الأداء الوظيفي بين جميع المتغيرات.

Corrélation de Pearson					
التحول الرقمي	أولاً: الوسائل المادية و البرامج	ثانياً: شبكة الاتصال	ثالثاً: المورد البشري	المتغير المستقل: التحول الرقمي	
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	0.289	0.466	0.278	0.497
	مستوى الدلالة	0.003	0.000	0.004	0.000
	المجموع	105	105	105	105

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- الوسائل المادية و البرامج: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الوسائل المادية والبرامج والمتغير التابع الأداء الوظيفي ( $r=0.289$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.003$ ، وذلك يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين الوسائل المادية والأداء الوظيفي؛
- الشبكة الاتصال: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل شبكة الاتصال والمتغير التابع الأداء الوظيفي ( $r=0.466$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.000$  وذلك ما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين شبكة الاتصال و الأداء الوظيفي؛
- المورد البشري: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل المورد البشري والمتغير التابع التحول الرقمي ( $r=0.278$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.004$  ويشير ذلك إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين المورد البشري والأداء الوظيفي؛
- المتغير التابع الأداء الوظيفي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي ( $r=0.497$ ) وكان هذا متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.000$ ، وهذا ما يشير إلى وجود ارتباط متوسط وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة والأداء الوظيفي.

بينت النتائج وجود ارتباط متوسط وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء الوظيفي، وكانت أقوى ارتباط مع شبكة الاتصال حيث بلغت قيمة ( $r=0.466$ ) عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي تقدر بنسبة 49.7 % وهي نسبة تدل على ضعف ارتباط بين المتغيرين، ويعود سبب هذا الضعف لعدم توفر مجموعة من العوامل الأخرى، بحيث لو توفرت هذه العوامل تسبب ذلك في زيادة قوة الارتباطين التحول الرقمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-

والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-".

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-"، ومن خلال الفرضية الرابعة يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-".

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-".

### علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

سيتم عرض تحليل الانحدار لاختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي: يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Enty عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي والجدول الموالي يوضح تأثير بين المتغيرين.

الجدول (02- 23): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي".

المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	Constant
الانحدار	13.400	1	13.400	0.000	0.247	0.497	1.909
الخطأ	40.875	103	0.397				
المجموع	54.275	104					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

قمنا من خلال الجدول (02- 23)، بإجراء تحليل الانحدار الخطي، وكانت نتائج تحليل التباين كما وضحتها الجدول (02- 30) أن مستوى دلالة قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.497$ ) وعلاقة التأثير متوسطة لأن معامل الارتباط محصور بين (30% و50%)، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-

(  $R^2=0.247$  ) ما يعنى أن أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي يفسر ما مقداره 24.7% من المتغير التابع الأداء الوظيفي والباقي يرجع لعوامل اخرى.

الجدول (02- 24): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي".

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.909	.284		6.719	.000
التحول الرقمي	.451	.078	.497	5.811	.000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول (02- 24) يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل التحول الرقمي X بالمتغير التابع الأداء الوظيفي Y كالتالي:

$$Y = a + bX$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = 1.909 + 0.451X$$

حيث:

X: المتغير المستقل (التحول الرقمي)؛

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

نلاحظ من خلال الجدول أن إشارة معامل مما يعنى أنه كلما زاد التحول الرقمي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 45.1% من التباين في المتغير (الأداء الوظيفي).

تباين خط الانحدار:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة:

الجدول (02 - 25): يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA.

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13.400	1	13.400	33.766	.000 <sup>a</sup>
Résidu	40.875	103	.397		
Total	54.275	104			

a. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل التحول الرقمي،

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 13.400، ومجموع مربعات البواقي 40.875، ومجموع المربعات الكلي يساوي 54.275؛

- درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة البواقي 103؛

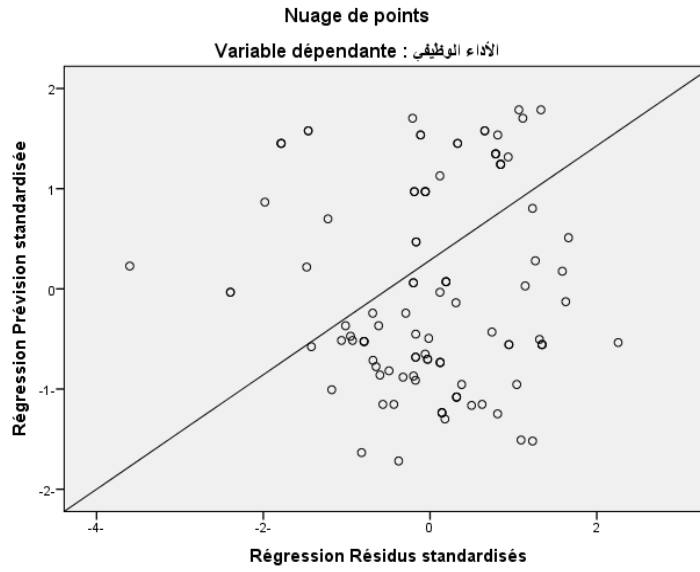
- متوسط مربعات الانحدار هو 13.400، ومتوسط مربعات البواقي هو 0.397؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 33.766؛

- مستوى الدلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (02 - 11): مدى ملائمة خط الانحدار.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالتنتائج تتوزع وفقا للتوزيع الطبيعي.

معاملات خط الانحدار المتعدد:

سوف نعرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار فالجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار المتعدد.

الجدول (02 - 26): معاملات خط الانحدار.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.916	.285		6.731	.000
الوسائل المادية و البرامج	.145	.067	.207	2.171	.032
شبكة الاتصال	.246	.050	.428	4.974	.000
المورد البشري	.061	.063	.093	.959	.340

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول (02 - 26)، يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة و للوسائل المادية و البرامج ميل خط الانحدار بالنسبة لشبكة الاتصال وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+bX1+bX2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=1.916+0.145X1+0.246X2$$

$Y$  = الأداء الوظيفي.

$X1$  = بعد الوسائل المادية والبرامج.

$X2$  = بعد شبكة الاتصال.

حيث سبب استبعاد البعد الثالث (المورد البشري) لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المورد البشري والمتغير التابع الأداء الوظيفي، لأن قيمة  $Sig$  أو مستوى الدلالة بين بعد المورد البشري والمتغير التابع الأداء الوظيفي أكبر من 0.05، أما بالنسبة لبعدي الوسائل المادية والبرامج وشبكة والاتصال نجد قيم  $Sig$  مقبولة لأنها أقل من 0.05.

- تحقق الفرضية البديلة  $H1$ ، "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة-". ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على زيادة الأداء الوظيفي هي: (الوسائل المادية والبرامج، شبكة والاتصال).

#### 5- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة)". ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الخامسة 01: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الخامسة 02: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير السن.

- الفرضية الخامسة 03: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الخامسة 04: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-

اختبار صحة الفرضية الخامسة 01: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الجنس"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الجنس.

- H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (02-27): توزيع إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

### Rapport

المتغير التابع الأداء الوظيفي

جنس	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard d'asymétrie
ذكر	44	3,5758	،85906	،12951
أنثى	61	3,4809	،60980	،07808

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول رقم (02-28): نتائج اختبار Test(T) لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

الرقم	المتغير	T	Sig	F
01	الجنس	0.662	0.509	5.656

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول (02-28) لاختبار Test(T) لعينة الدراسة أن قيمة F تساوي (5.656) ومستوى المعنوية المقابل لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على عدم وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الإناث في إجاباتهم حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وبالتالي سوف نختار اختبار Test(T) في حالة عدم تساوي التباينات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.662) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الجنس؛ ويظهر من خلال الجدول (02-27) أن المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية قد بلغ 3.5758 وهي درجة ممارسة عالية، في حين



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-  
ورقلة-

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية 3.4809 وهي درجة ممارسة متوسطة، أي أنه لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في ممارسة الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وذلك عائد لطبيعة نشاط المؤسسة.

اختبار صحة الفرضية الخامسة 02: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير السن"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير السن.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير السن.

الجدول (02- 29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي حسب متغير السن.

### ANOVA

المتغير التابع الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter- groupes	1.679	2	.839	1.628	.201
Intra- groupes	52.596	102	.516		
Total	54.275	104			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول (02- 29) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (1.628) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.201)، مما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير السن، ومن ثم نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير السن).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-

اختبار صحة الفرضية الخامسة 03: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير مؤهل العلمي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير مؤهل العلمي.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (02-30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.

### ANOVA

المتغير التابع الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	1.278	2	.639	1.230	.297
Intra-groupes	52.997	102	.520		
Total	54.275	104			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول (02-30) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (1.230) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.297)، مما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي، ومن ثم نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

اختبار صحة الفرضية الخامسة 04: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (02-31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.

### ANOVA

المتغير التابع الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.242	2	.121	0.229	0.796
Intra-groupes	54.032	102	.530		
Total	54.275	104			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول (02-31) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (0.229) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.796)، مما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة، ومن ثم نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

اختبار صحة الفرضية الخامسة 05: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الرتبة التي تنتمي إليها"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الرتبة التي تنتمي إليها.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الرتبة التي تنتمي إليها.

الجدول (02-32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول درجة

ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير الرتبة التي تنتمي اليها.

### ANOVA

المتغير التابع للأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter- groupes	3.318	2	1.659	3.320	.040
Intra- groupes	50.957	102	.500		
Total	54.275	104			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول (02-32) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (3.320) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.040) أقل من (0.050)، مما يشير إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي حسب متغير الرتبة، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى لمتغير الرتبة.

### الفرع الثاني: نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

1- التحول الرقمي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام لتحول الرقمي كان مرتفع، حيث تتفق صحة الفرضية الاولى مع دراسة "أماني فوزي" إبداء أفراد العينة اتجاه إيجابي حول المتغيرات التحول الرقمي في المؤسسة، فكانت نظرهم فيما يخص بعد الوسائل المادية والبرامج، المتوسط الحسابي لبعدهم مدى الوسائل المادية والبرامج كان بقيمة عالية أي وجود نظرة ايجابية لأفراد العينة لهذا البعد، فهم يرون أن الوسائل المادية والبرامج عملت على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الوظيفي ومنه تقديم خدمات أفضل بشكل سريع ورقمي.

فيما يخص بعد شبكة الاتصال، المتوسط الحسابي لبعدهم شبكة الاتصال كان بقيمة عالية وهذا يدل على النظرة مقبولة لأفراد المبحوثين، لهذا البعد فأغلبهم يرون أنها تساهم في حفظ واسترجاع المعلومات وكذا تسهيل تبادل المعلومات والبيانات بين مختلف المصالح.

فيما يخص بعد المورد البشري، المتوسط الحسابي لبعده المورد البشري كان بقيمة مرتفعة هذا يفسر أن النظرة الإيجابية لأفراد الباحثين، حيث توفر المؤسسة محل الدراسة برامج تدريبية و قدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة. عموما مستوى التحول الرقمي لدى الموظفين عالي في مؤسسة محل الدراسة حيث يبدي الباحثين، اتجاهها إيجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة-.

## 2- الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للأداء الوظيفي كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للموظفين، حيث تطابق إثبات صحة الفرضية الثانية مع دراسة I Ketut-Muafi-Ni Made، وذلكما يفسر وجود تنسيق بين مختلف المصالح و تكيف مع ظروف العمل المختلفة بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة محل الدراسة، ورفع الكفاءة والفعالية في الأداء، وتطوير المهارات، وكل هذانتيجه إثبات صحة الفرضية الثانية أن مستوى تطبيق الأداء الوظيفي كان مرتفع في المؤسسة محل الدراسة.

## مناقشة النتائج الإحصائية

### 1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي يتضح أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا عكس دراسة شروق هادي عبد علي حيث لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمتغير التابع. وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد شبكة الاتصال والمتغير التابع 46.60%، ثم يأتي بعد الوسائل المادية و البرامج حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة 28.90%، وكانت أضعف هذه العلاقات كانت مع المورد البشري بنسبة (27.8%).

### 2- دراسة معاملات خط الانحدار

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 13.400 ومجموع مربعات البواقي هو 40.875 ومجموع المربعات الكلي يساوي 54.275؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 103؛

- معدل مربعات الانحدار هو 13.400 ومعدل مربعات البواقي 0.397؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 33.766؛

مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة و الأداء الوظيفي كمتغير تابع هو (49.7%) أي أن هناك ارتباط متوسط، وبلغت نسبة اختبار R-Deux (24.7%) والتي تبين مدى دقة أبعاد التحول

الرقمي في تقدير الأداء الوظيفي، أي أن (24.7%) من الأداء الوظيفي يعود لأبعاد التحول الرقمي، والنسبة المتبقية

(75.3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الاول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرها (104) عامل، وتم تحليل استبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V23)، حيث تم تفرغ هذه الاستمارات فيه بالاستعانة بجداول Excel، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الاخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيمايلي:

- اتضح أنه يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة؛
- كما تبين أنه يوجد مستوى تطبيق عالي من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-
- بينت النتائج كذلك أن هناك أثر عالي بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة؛

- توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع؛
- كما بينت الدراسة الميدانية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)، بينما بينت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي للمتغير الشخصي (الرتبة) في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة.

الخاتمة

## خاتمة:

من الاتجاهات الحديثة للمنظمات اليوم الاهتمام البالغ بإدارة أعمالها عن طريق تبنيها لمفهوم التحول الرقمي، إذ يعد هذا من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس بصورة حتمية على بروز وتنمية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة وبالتالي تحسن الأداء الكلي لها، ما يساهم ذلك بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي.

وعلى ضوء أهمية التحول الرقمي قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا للتعرف على إجابة للإشكالية المطروحة للدراسة، وهي كالتالي: " كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-؟"

حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد التحول الرقمي وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين حيث تضمن فصل نظري حاولنا من خلالها أمام بالأدبيات النظرية لكل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي وكذا بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية الذي حاولنا من خلاله اسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي "مديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة".

## ❖ اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على أربع فرضيات سيتم اختبارها فيما يلي :

**الفرضية الأولى:** يبدي المبحوثين اتجاهها إيجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة- وهو ما يثبت صحتها؛

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة- وهو ما يثبت صحتها؛

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة- وهو ما يثبت صحتها؛

**الفرضية الرابعة:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة- وهو ما يثبت صحتها؛

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم في التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، إلا أن من خلال نتائج الدراسة تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال تبعا للمتغير الشخصي(الرتبة)، وهو ما يثبت صحة الفرضية.



## - نتائج الدراسة:

- من خلال إجرائنا لدراستنا توصلنا لجملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:
- أن هناك مستوى تطبيق عال من الأداء الوظيفي لدى الموظفين وهذا يعود إلى اهتمامهم بتحسين معارفهم واكتساب معارف جديدة؛
- يوجد إهتمام بالأداء الوظيفي في المؤسسة بدرجة عالية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول (سنوات الخبرة، الرتبة، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية، التحكم بالأجهزة)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول(الجنس، السن، المؤهل العلمي)؛
- توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع؛
- أن هناك أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

## - التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة اعتماد التحول الرقمي بأبعاده المختلفة كأسلوب أساسي لإدارة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، نظرا لأهميته البالغة في تحسن العاملين نحو الأداء، ما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي؛
- إن نجاح العمل في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة- يعتمد بشكل كبير على العمل بروح الفريق، وعلى تدريب العاملين على العمل الجماعي، وبالتالي وجب على المؤسسة محل الدراسة أن تصمم برامج تدريبية خاصة تركز موضوعاتها حول تحسين الأداء وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في زيادة اكتساب المعرفة ؛
- تقديم برامج تدريبية عن كيفية استخدام البرامج و الأجهزة الحاسوبية؛
- تقديم حملات ترشيد وتوعية لضرورة التحسين من الأداء الموجود في المؤسسة؛
- توفير وسائل اتصال حديثة التي تساعد على الأداء الحسن للوظيفة بشكل كافي في المؤسسة.

## - أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، ونظرا لعد قدرتنا على الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع، إلا اننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل، وفيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون منطلق جديد لدراسات مستقبلية:

- أثر تطبيق التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية التحول الرقمي في توليد المعرفة؛
- أهمية الثقة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي؛
- دور القيادة الإدارية في تفعيل الأداء الوظيفي؛
- دور تحسين الأداء الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور التحول الرقمي في تفعيل الاتصال الإداري في المؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب:

- ب- ازهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
1. أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر)، 2001.
2. بشرى حسين الحمداني، التربية الاعلامية ومحو الامية الرقمية، طبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2015.
3. جاري ديسلر، ترجمة: محمد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض (جدة)، 2002.
4. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 2002.
5. حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، طبعة الاولى، دار البداية ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
6. حسن محمد حسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، طبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
7. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001.
9. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
10. سامح عبد المطلب عامر: التطور التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الفكر، عمان، 2010.
11. سعود محمد النمر، الإدارة العامة والاسس و الوظائف، الطبعة الثانية، دار رياض للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2006.
12. صالح خليل أبو اصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، الطبعة الثانية، دار آدم للدراسة، الأردن، 2004.
13. عبد الباقي صلاح الدين: ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية ،مصر 2002.
14. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
15. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

16. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، الطبعة الثانية، عالم الكتب القاهرة، 2004.
17. مصطفى احمد السيد :ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الطبعة الاولى، دار الراية، عمان، الاردن، 2013.
18. مهري سهيلة، بن جامع بلال، المكتبة الرقمية، الطبعة الثانية، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2011.
19. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الثانية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
20. نزارعوني البدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الاولى، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
21. نجلاء يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، الطبعة الاولى، المكتب العربي الحديث، مصر، 2015.

ت- المجالات العلمية:

1. عبد الكريم علي جبر الديسي، زهير ياسين الطاهات، دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي، مجلة الاتصال وتنمية، دار النهضة، بيروت، اكتوبر 2012.
2. موسى عبد الناصر محمد قريشي، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 2011، 113.
3. يتوجي سامية، أثر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف قسم العلوم القانونية، جامعة البويرة، العدد 2015، 355.

ث- منتديات :

حمدي بشير محمد علي، الإعلام الرقمي و اقتصاديات صناعته، ورقة عمل للمشاركة في المنتدى الاعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام و الاتصال، تحت عنوان "منتدى الإعلام و الاقتصاد ... تكامل الأدوار في خدمة التنمية". 2016.

ج- مواقع الكترونية:

1. موقع مزن: ما هو التحول الرقمي وماهي أشكاله؟ www.mozn.ws، 2023/04/30 .
2. موقع مزن: مجالات التحول الرقمي الأربعة، 2023-04-12، بتصرف.

ح- البحوث الجامعية:

المطبوعات:

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

2. مسفرة بنت دخيل الله الختمعي، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات، دراسة استراتيجيات المتبعة، قسم دراسات المعلومات، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2011.
3. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية ووافق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

#### ✚ مذكرات الدكتوراه:

1. زهير حافظي، الانظمة الالية ودورها في تنمية الخدمات الارشيفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.

#### ✚ مذكرات الماجستير:

- 1- أسعد أحمد، محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين) 2008.
- 2- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 3- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (جدة)، 2003.
- 4- شكال نسرين، دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الوادي، الجزائر، 2012.
- 5- عمر جهاد محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2016.
- 6- فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قطر، 2008.

#### ✚ مذكرات الماستر:

1. بوقلي مروة، معمري فلة، تكنولوجيا الاتصال و تطبيقاتها في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
2. ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Andrède I aubaderai, **Traité de droit administrative**, Librairie Gènèrale Droit et du jurisprudence, Pari, 1999, p90
2. Camilla- Anna- Catharina- Nina- Kerstin, Management challenges for future digitalization of healthcare services, Journal ELSEVIER of Business Reserch, 124, 2020.
3. **Darmon·Reyè·Laroche·Michel·Marketing:Fondements et applications**.paris:intenationalconference en management economics et finance·2015·P100

4. Dennis L. Wilcox and others, **Public Relation: Strategies and Tactics**. (USA: Pearson Education), seventh edition, 2005, P40
5. I Ketut Muafi-Ni Made, **The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic**, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 1, pp 495–505, 2020.
6. Joao-Marlene-Nuno-Patricia, **Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research**, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018. Á. Rocha et al. pp. 411–421, 2018.
7. Marcel Danesi, **Dictionary of media and communications**, M.E. Sharrpe, New York, 2009, p32
8. Sascha-Francesco-Anna-Anna Chiaea, **Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research**, Journal ELSEVIER of Business Research, 123, PP 557-567, 2021.
9. Sophie Accaoui : **relations publiques-relations presse**, cours communication d'entreprise, 2009, pp 66-125.
10. Swen-Reinhard, **Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research**, Management Review Quarterly 71: pp 233–341, 2021.

الملاحق

## الملحق 01: استبانة الدراسة في صيغتها النهائية.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال



### استبانة

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة, لإتمام مذكرة للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان "التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة الحالة- المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة.-  
تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-, ونظرا الأهمية رأيكم هذا المجال , نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة, حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم, لذلك نرجو منكم هذه الاستبانة اهتمامكم , فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
كما أحيطكم علما زملائي أن جميع إجاباتكم ستحتفظ بشكل سري, ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
نرجو منكم وضع علامة ( X ) في خانة الإجابة التي ترونها صحيحة من وجهة نظركم, ونشكركم على حسن تعاملكم وتخصيص جزء من وقتكم.

#### أولا: البيانات الشخصية:

1. الجنس :  ذكر  انثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  مهندس
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
5. الرتبة التي تنتمي إليه: اطار  التحكم  التنفيذ
6. مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية: ضعيفة  متوسطة  جيدة
7. التحكم في الجهاز الإعلام الآلي : ضعيف  متوسط  جيد

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة.



المحور الأول: التحول الرقمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	التحول الرقمي	الرقم
<b>البعد الأول: الوسائل المادية و البرامج</b>						
					توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع	1
					توفر المؤسسة المساحات الضوئية ( الخاص بالبصمة)	2
					توفر المؤسسة جهاز الامضاء الالكتروني	3
					توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	4
					يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الادارية	5
					يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	6
					توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية(Scanners)	7
					يوجد في المؤسسة مضادات حماية الاجهزة من التيار العالي ( نظام الحماية ، مأخذ ارضي ، مولد الطاقة ، منظم التيار...).	8
<b>البعد الثاني: شبكة الإتصال</b>						
					يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة و الموظفين(Intranet) .	9
					المؤسسة برنامج بريد الالكتروني يسهل التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وسرعة فائقة.	10
					تمتلك المؤسسة خط انترنت ذو سرعة عالية	11
					وجود برنامج يسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها (حجز، استفسار، عروض، شكاوي....)	12
					تمتلك المؤسسة أجهزة اتصال تسهل انجاز الأعمال و المهام بكفاءة عالية ( الفاكس ، هاتف ثابت.....).	13
<b>البعد الثالث: المورد البشري</b>						
					توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة استخدام برامج الاللكترونية	14
					يوجد مهندسين في الإعلام الآلي قادرين على تشغيل و صيانة الاجهزة الاللكترونية	15
					يتملك الموظفون قدرة على ترويج الخدمات الحديثة للمؤسسة	16
					أتمتلك قدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة	17
					أتمتلك قدرة تعامل مع الاجهزة التكنولوجية و التقنيات الحديثة	18
<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>						
					أتمتلك القدرة العلمية و الخبرة في العمل	1
					أتمتلك القدرة على الابداع و الابتكار في طريقة اجتياز المشاكل	2
					أتمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة	3

					4	أمتلك مرونة عالية في إنجاز الأعمال
					5	يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة
					6	تتكيف مع ظروف العمل المختلفة
					7	أنجز عملي بدون تكرير الخطأ
					8	أسرع في الانجاز في العمل
					9	يتماشى المنصب الذي اشغله مع القدرات و المهارات التي اكتسبها
					10	هناك تحقيق للأهداف بشكل افضل بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.
					13	قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل كبير بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.
					14	قلت شكاوى الزبائن بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	الإسم واللقب	جهة العمل
01	صالحى سميرة	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	بن شويحة بشير	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	مناصرية رشيد	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	حجاج عبد الرؤوف	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
05	طواهير عبد الجليل	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
06	هتهات المهدي	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
07	بوخلخال عبد الرحيم	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق 03: نتائج تحليل الإحصائي spss.

نتائج تحليل استبيان التحول الرقمي وأثره في تحسين الأدار الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقة-.

معامل اتساق ألفا كرونباخ

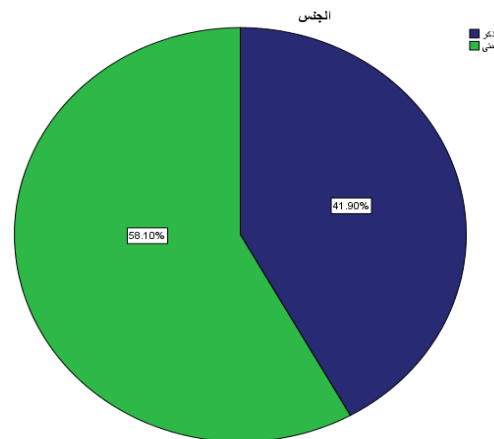
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.880	30

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

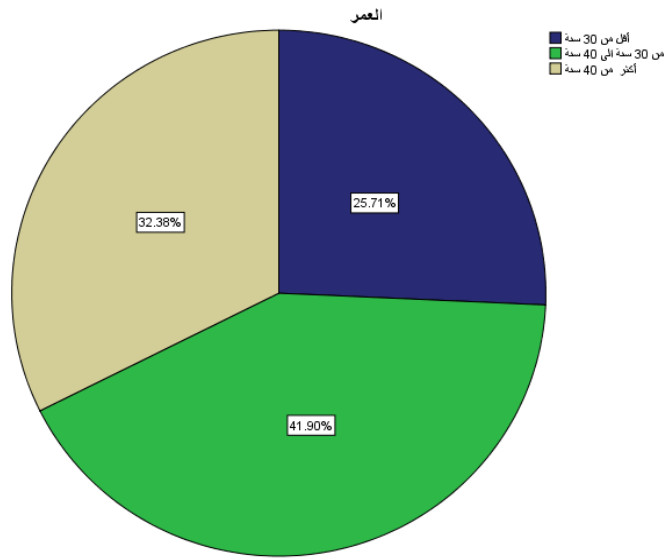
الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide ذكر	44	41.9	41.9	41.9
انثى	61	58.1	58.1	100.0
Total	105	100.0	100.0	



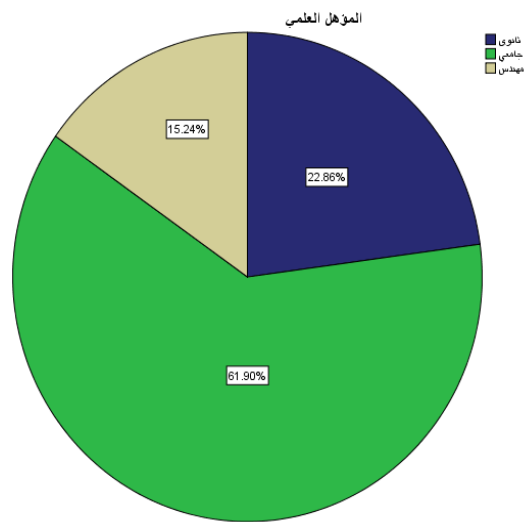
العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide أقل من 30 سنة	27	25.7	25.7	25.7
من 30 سنة الى 40 سنة	44	41.9	41.9	67.6
أكثر من 40 سنة	34	32.4	32.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	



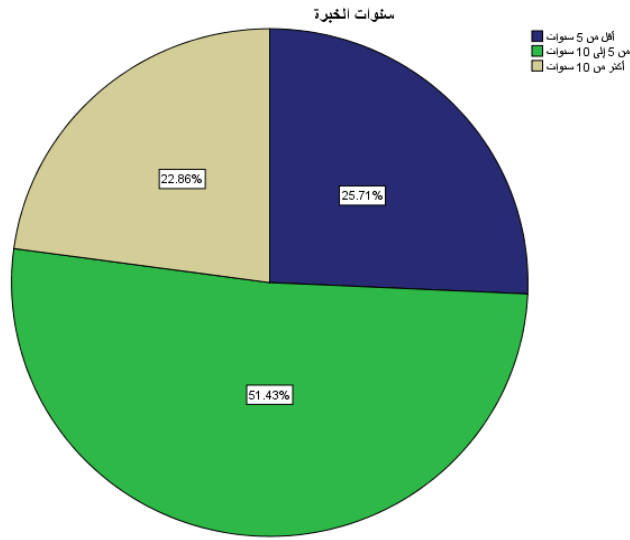
المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Validé ثانوي	24	22.9	22.9	22.9
جامعي	65	61.9	61.9	84.8
مهندسين	16	15.2	15.2	100.0
Total	105	100.0	100.0	



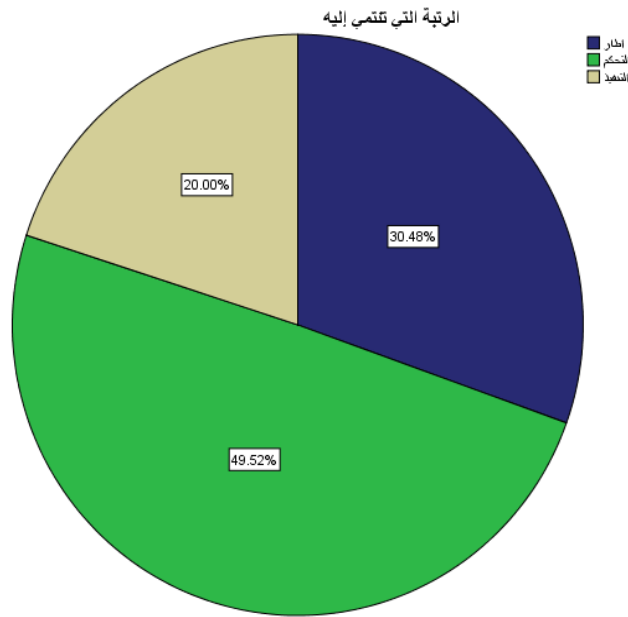
سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide أقل من 5 سنوات	27	25.7	25.7	25.7
من 5 إلى 10 سنوات	54	51.4	51.4	77.1
أكثر من 10 سنوات	24	22.9	22.9	100.0
Total	105	100.0	100.0	



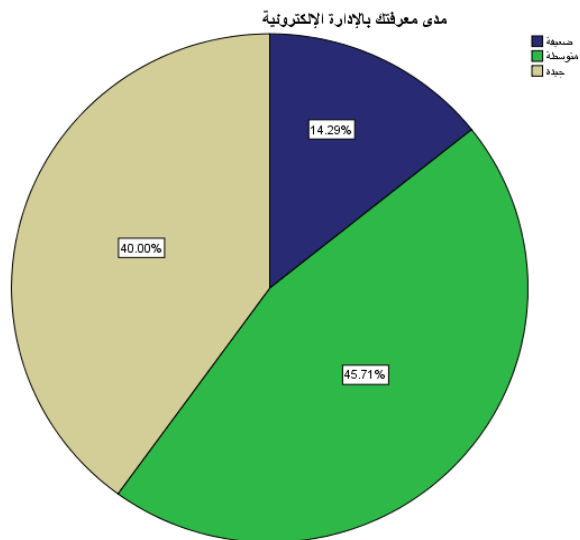
الرتبة التي تنتمي إليه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide اطار	32	30.5	30.5	30.5
التحكم	52	49.5	49.5	80.0
التنفيذ	21	20.0	20.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	



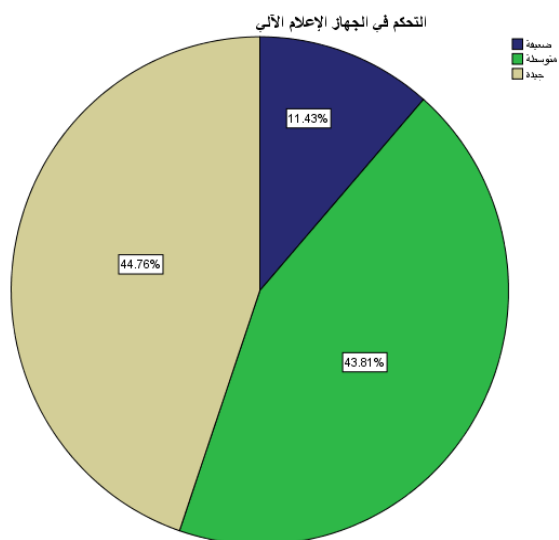
مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide ضعيفة	15	14.3	14.3	14.3
متوسطة	48	45.7	45.7	60.0
جيدة	42	40.0	40.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	



## التحكم في الجهاز الإعلام الآلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ضعيفة	12	11.4	11.4	11.4
	متوسطة	46	43.8	43.8	55.2
	جيدة	47	44.8	44.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	



## اختبار فرضيات المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بين المتغيرات

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب و الفروع	105	1.00	5.00	3.9905	1.60824
توفر المؤسسة المساحات الضوئية (الخاص بالبيضة)	105	1.00	5.00	3.9905	1.47736
توفر المؤسسة جهاز الامضاء الالكتروني	105	1.00	5.00	3.9524	1.47662
توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	105	1.00	5.00	3.8667	1.24859
يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الادارية	105	1.00	5.00	3.6952	1.20195
يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	105	1.00	5.00	3.4857	1.24123
توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية (Scanners) يوجد في المؤسسة مضادات حماية	105	1.00	5.00	3.5714	1.45349
الاجهزة من التيار العالي ( نظام الحماية ، مأخذ ارضي ، مولد الطاقة ، منظم التيار).....	105	1.00	5.00	3.4190	1.49217
الوسائل المادية و البرامج	105	1.13	5.00	3.8024	1.02666
يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة و الموظفين. ( Intranet )	105	1.00	5.00	3.5143	1.53870
المؤسسة برنامج بريد الالكتروني يسهل التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وسرعة فائقة.	105	1.00	5.00	3.3714	1.53959
تمتلك المؤسسة خط انترنت ذو سرعة عالية	105	1.00	5.00	3.3429	1.53691
وجود برنامج يسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائننها (حجز ، استفسار ، عروض ، شكاوي).....	105	1.00	5.00	3.3714	1.55821
تمتلك المؤسسة أجهزة اتصال تسهل انجاز الأعمال و المهام بكفاءة عالية ( الفاكس ، هاتف ثابت).....	105	1.00	5.00	3.4095	1.45903
شبكة الاتصال	105	1.00	5.00	3.4019	1.25499
توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة استخدام برامج	105	1.00	5.00	3.4190	1.35008
الالكترونية					



يوجد مهندسين في الإعلام الآلي قادرين على تشغيل و صيانة الاجهزة الالكترونية	105	1.00	5.00	3.5524	1.32999
يملك الموظفون قدرة على ترويج الخدمات الحديثة للمؤسسة	105	1.00	5.00	3.4190	1.43969
أمتلك قدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة	105	1.00	5.00	3.6381	1.47494
أمتلك قدرة تعامل مع الاجهزة التكنولوجية و التقنيات الحديثة	105	1.00	5.00	3.6000	1.46498
المورد البشري	105	1.20	5.00	3.5257	1.10358
التحول الرقمي	105	2.21	5.00	3.5767	.79654
N valide (liste)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أمتلك القدرة العلمية و الخبرة في العمل	105	1.00	5.00	3.5714	1.31454
أمتلك القدرة على الابداع و الابتكار في طريقة اجتياز المشاكل	105	1.00	5.00	3.6286	1.37461
أمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة	105	1.00	5.00	3.4667	1.30138
أمتلك مرونة عالية في إنجاز الاعمال	105	1.00	5.00	3.3619	1.26433
يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة	105	1.00	5.00	3.4571	1.29369
تتكيف مع ظروف العمل المختلفة	105	1.00	5.00	3.3905	1.45771
أنجز عملي بدون تكرير الخطأ	105	1.00	5.00	3.5905	1.47866
أسرع في الانجاز في العمل	105	1.00	5.00	3.5429	1.39386
يتماشى المنصب الذي اشغله مع القدرات و المهارات التي اكتسبها	105	1.00	5.00	3.5048	1.27945
هناك تحقيق للأهداف بشكل افضل بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	105	1.00	5.00	3.7429	1.24057
قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل كبير بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	105	1.00	5.00	3.6762	1.43108
قلت شكاوى الزبائن بعد ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	105	1.00	5.00	3.3143	1.56472
الأداء الوظيفي	105	1.33	5.00	3.5206	.72241
N valide (liste)	105				

اختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحول الرقمي <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.497 <sup>a</sup>	.247	.240	.62996

a. Prédicteurs : (Constante)، التحول الرقمي

b. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	13.400	1	13.400	33.766	.000 <sup>b</sup>
Résidu	40.875	103	.397		
Total	54.275	104			

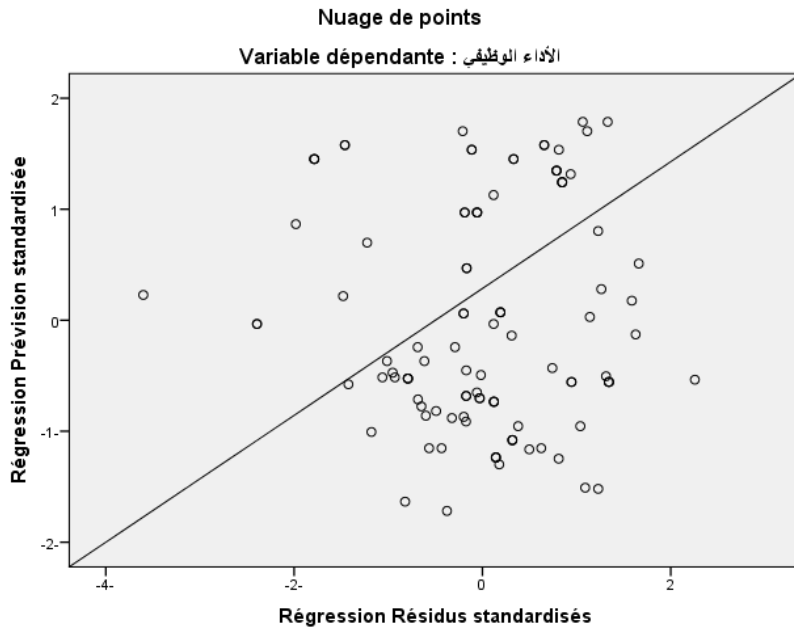
a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante)، التحول الرقمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.909	.284		6.719	.000
التحول الرقمي	.451	.078	.497	5.811	.000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي



اختبار الأثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المورد البشري، شبكة الاتصال، الوسائل المادية و البرامج <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.534 <sup>a</sup>	.285	.263	.61999

a. Prédicteurs : (Constante) المورد البشري، شبكة الاتصال، الوسائل المادية و البرامج

b. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	15.452	3	5.151	13.400	.000 <sup>b</sup>
Résidu	38.823	101	.384		

Total	54.275	104			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي  
 b. Prédicteurs : (Constante) ، المورد البشري، شبكة الاتصال ، الوسائل المادية و البرامج

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.916	.285		6.731	.000
الوسائل المادية و البرامج	.145	.067	.207	2.171	.032
شبكة الاتصال	.246	.050	.428	4.974	.000
المورد البشري	.061	.063	.093	.959	.340

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	2.8521	4.1779	3.5206	.38545	105
Résidu	-2.38497-	1.60348	.00000	.61098	105
Prévision standardisée	-1.734-	1.705	.000	1.000	105
Résidu standardisé	-3.847-	2.586	.000	.985	105

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

العلاقة الإرتباطية بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

**Corrélations**

	الوسائل المادية و البرامج	شبكة الاتصال	المورد البشري	الأداء الوظيفي
الوسائل المادية و البرامج	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .091 105	.091 .356 105	.467** .000 105
شبكة الاتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.091 .356 105	1 .035 105	.206* .000 105
المورد البشري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.467** .000 105	.206* .035 105	1 .004 105
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	.289**	.466**	.278**

	Sig. (bilatérale)	.003	.000	.004	
	N	105	105	105	105
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	.693**	.659**	.771**	.497**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105

**Corrélations**

		التحول الرقمي
الوسائط المادية والبرامج	Corrélation de Pearson	.693**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	105
شبكة الاتصال	Corrélation de Pearson	.659**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	105
المورد البشري	Corrélation de Pearson	.771**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	105
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	.497**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	105

01 (bilatéral).\*\*. La corrélation est significative au niveau 0

05 (bilatéral).\*. La corrélation est significative au niveau 0

اختبار تي تاست

**Statistiques de groupe**

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne et erreur standard
الذكور	44	3.5758	.85906	.12951
الإناث	61	3.4809	.60980	.07808

اختبار انوفا للمتغيرات الديموغرافية

**ANOVA**

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.679	2	.839	1.628	.201
Intragroupes	52.596	102	.516		
Total	54.275	104			

ONEWAY d4 BY AGE  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.278	2	.639	1.230	.297
Intragroupes	52.997	102	.520		
Total	54.275	104			

ONEWAY d4 BY Niveau  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	.242	2	.121	.229	.796
Intragroupes	54.032	102	.530		
Total	54.275	104			

ONEWAY d4 BY Experience  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	3.318	2	1.659	3.320	.040
Intragroupes	50.957	102	.500		
Total	54.275	104			

ONEWAY d4 BY Fonction  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.661	2	.830	1.610	.205
Intragroupes	52.614	102	.516		
Total	54.275	104			

ONEWAY d4 BY Conaissance  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

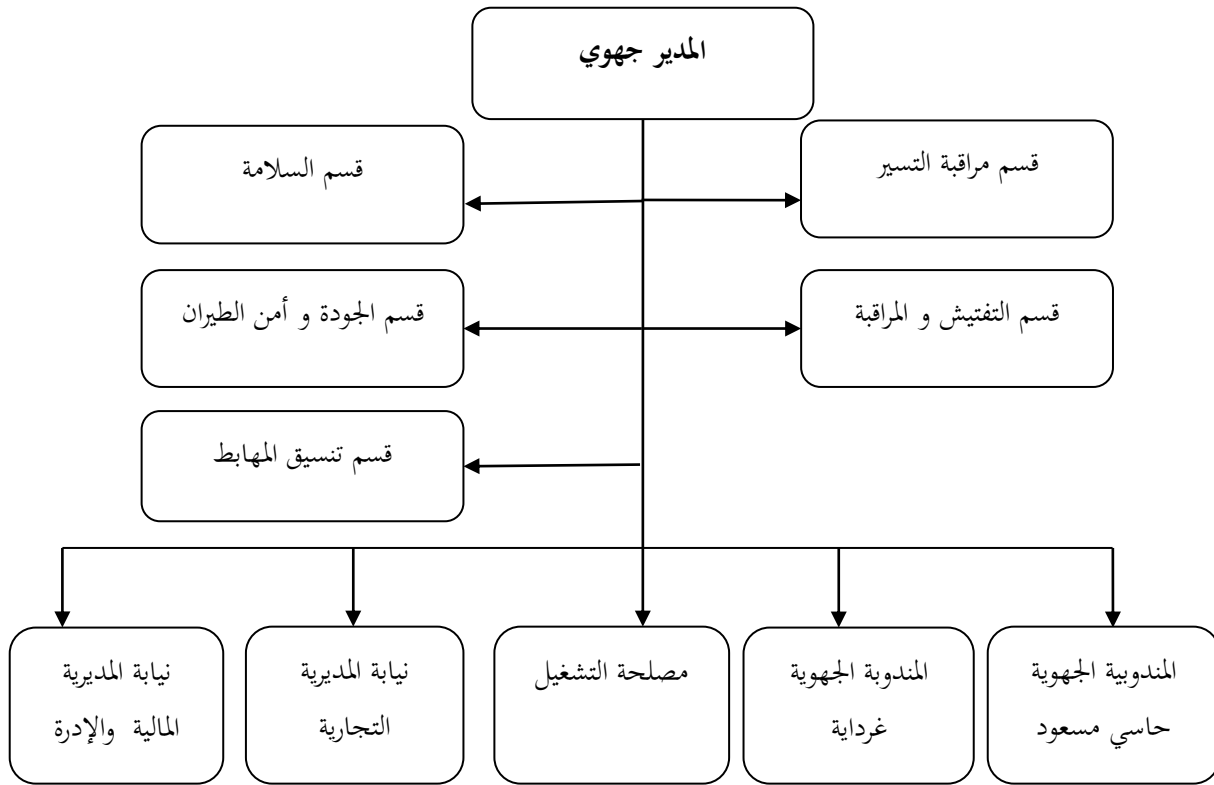
الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	.683	2	.341	.650	.524
Intragroupes	53.592	102	.525		
Total	54.275	104			

ONEWAY d4 BY Control  
/MISSING ANALYSIS.

الملاحق 04: الهياكل التنظيمية بالمديرية.

الهيكـل التنظيمي رقم: (01).



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

الفهرس



## الفهرس

III	Error! Bookmark not defined.....	الإهـاء
IV	.....	شكـر و تقديـر
V	.....	ملـخـص:
VI	.....	قائـمـة المحتويات
X	.....	قائـمـة الجداول:
X	.....	قائـمـة الملاحق:
I	.....	توطئة:

### الفصل الأول

#### الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي

02	.....	تمهيد
03	.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي و تحسين الاداء الوظيفي
03	.....	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي
03	.....	الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي
09	.....	الفرع الثاني: أشكال التحول الرقمي ومستوياته في المؤسسات .
10	.....	الفرع الثالث: دوافع التحول الرقمي .
12	.....	الفرع الرابع: متطلبات التحول الرقمي
13	.....	الفرع الخامس: وسائل التحول الرقمي
14	.....	الفرع السادس: مجالات التحول الرقمي ومعوقاته.
16	.....	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي
16	.....	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
17	.....	الفرع الثاني: محددات وأنواع للأداء الوظيفي .
18	.....	الفرع الثالث: عناصر وأبعاد للأداء الوظيفي .
19	.....	الفرع الرابع: تقييم الأداء الوظيفي .
19	.....	الفرع الخامس: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
20	.....	الفرع السادس: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

21	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.....
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي والاداء الوظيفي.....
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....
27	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
31	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
31	الفرع الأول: أوجه الشبه.....
31	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.....
32	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها.....
34	خلاصة الفصل:.....

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

36	تمهيد :.....
37	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
37	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
37	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
38	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة.....
42	الفرع الثالث: طريقة الدراسة.....
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
44	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
45	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في جمع البيانات.....
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
48	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.....
48	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
54	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
71	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
74	خلاصة الفصل:.....
76	خاتمة:.....

79..... قائمة المراجع:

84..... قائمة الملاحق:

