



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الإنتاج

من إعداد الطالبة: عمري حبيبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

امام اللجنة المتكونة من السادة:

أ.د/ مخنان عقبة (أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د / بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر(أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا

د/ سعيدات النجمي (أستاذ محاضر(أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2024



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الإنتاج

من إعداد الطالبة: عمري حبيبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

امام اللجنة المتكونة من السادة:

أ.د/ مخنان عقبة (أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د / بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر(أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا

د/ سعيدات النجمي (أستاذ محاضر(أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

الحمد لله ربنا بما خلقتنا ورزقتنا وهديتنا وعلمتنا ووهبتنا كل الخير
وفرجت علينا لك الحمد في الأصل والمال والمعافة وبسطت رزقنا وأظهرت أمننا
وأحسنت معافاتنا ومن كل ما سألناك أجبتنا، ربنا أعطيتنا فلك الحمد على كل
نعمة أنعمت بها علينا أمسا أو حاضرا أو علانية أو خاصة أو حي أو ميت أو
شاهد أو غائب، لك الحمد حتى ترضى وإذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
{لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ}

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه، ووفقنا لإنجاز هذا البحث.

وبفضله وكرمه يزداد العلم وتتحقق الغايات.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي (الدكتور عبد الحافظ بن ساسي) على توجيهاته السديدة
ومساندته الدائمة التي كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث.

الشكر لكل أساتذتنا الأفاضل الشكر الكثير لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث.

وأخص بالشكر عائلتي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم النفسي والمعنوي طوال فترة البحث، وكانوا عوناً لي
في تخطي الصعوبات.

راجية من الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير.



الحمد لله حباً وشكراً وامتنان على البدء والختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا
النهايات بفضلته وكرمه

أهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولاً ابنتى بطموح وانتهت بنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام
مسيرتي الجامعية دمت لي سنداً لا عمر له

بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد السنين من أجل ان أعتلي سلم
النجاح الى من أحمل اسمه بكل فخر والى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته
بهذا النجاح ها أنا أتمت وعدي وأهديته إليك " والدي العزيز "

الى من علمتني الأخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى اليد الخفية التي أزالته عن طريق
الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي "والدي العزيز"

أهدي تخرجي الى ملهمي نجاحي من سانديني بكل حب عند ضعفي وأزاح عن ريقى المتاعب ممهداً لي الطريق
زارعاً الثقة والإصرار بداخلي، سندي والكتف الذي استند عليه دائماً لطالما كانوا الظل لهذا النجاح "إخوتي
وجدتي"

وأحب ان أختتم الإهداء إلى أصحاب الفضل العظيم صديقات الرحلة والنجاح إلى من وقفوا بجانبى كلما
أوشكت أن أتعثر "صديقاتي"

وأخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ها هو
اليوم العظيم هنا، اليوم الذي أجريت سنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى توالت بمنه وكرمه الفرحة
التمام، الحمد لله الذي به خيراً وأملاً وأغرقنا سروراً وفرحاً ينسيني مشقتي.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التطرق لموضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة قسم الانتاج، حيث إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي و استخدمنا كل من الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات، وقد تم توزيع 50 استبيان على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، و تم تحليل النتائج بالإعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

وخلصت الدراسة الى أهم النتائج كما يأتي:

- هناك مستوى مرتفع من تطبيق الأفراد العاملين للتحول الرقمي بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؛
- هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين كل من المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء المتميز للعاملين) بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؛
- للتحول الرقمي أثر على الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؛
- يختلف مستوى كل من التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين باختلاف أقدمية العاملين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء متميز للعاملين، مؤسسة سوناطراك.

Abstract:

The study sought to address the impact of digital transformation on outstanding performance of employees through a field study conducted at Sonatrach Company, Hydra Directorate, and Production Department.

The descriptive approach was adopted in the study, and both questionnaires and interviews were used as tools for data collection. A total of 50 questionnaires were distributed to employees at the institution under study. The results were analyzed using the SPSS program in addition to a set of statistical tools and methods.

The study reached the following key findings:

- There is a high level of digital transformation implementation by employees at Sonatrach, Hydra Directorate, and Production Department in the capital.
- There is a very strong correlation between the independent variable (digital transformation) and the dependent variable (outstanding employee performance) at Sonatrach, Hydra Directorate, and Production Department.
- Digital transformation has an impact on outstanding employee performance at Sonatrach, Hydra Directorate, and Production Department.
- The levels of both digital transformation and outstanding employee performance vary depending on the employees' years of service at the institution.

Keywords: Digital Transformation, Employees' Outstanding Performance, Sonatrach Company.

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
38	أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
52	توزيع عينة الدراسة	02
53	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	03
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
55	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
56	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06
57	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
59	العبارات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي	08
60	العبارات التي تقيس أبعاد الأداء المتميز للعاملين	09
61	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	10
61	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرومباخ	11
63	نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التحول الرقمي، الأداء المتميز للعاملين)	12
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الإستراتيجية الرقمية	13
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الثقافة التنظيمية	14
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد المتطلبات التقنية	15
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد المتطلبات البشرية	16
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التحول الرقمي	17
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الأداء والإنجاز	18
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد المبادرة والإبداع	19
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التعاون والالتزام الوظيفي	20
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد المشاركة وتحمل المسؤولية	21
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء المتميز للعاملين	22
81	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	23
82	مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين	24
83	قيم تباين خط الإنحدار لمتغيرات الدراسة (تحليل التباين الأحادي Anova)	25

قائمة الجداول

85	Coefficients	قيم معاملات خط الإنحدار للمعاملات	26
86		قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز للعاملين حسب الخصائص الشخصية	27

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
27	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	02
31	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك قسم الانتاج	03
33	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	04
34	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب خاصية السن	05
35	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	06
36	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة	07
37	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية	08
58	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
71	الإستبيان	01
74	قائمة الأساتذة المحكمين	02
74	مخرجات برنامج SPSS	03

المقدمة

تمهيد

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا، أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والتنافسية. حيث يشمل دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب العمل المؤسسي، بما يؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في نماذج الأعمال، وأساليب العمل. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام أدوات وتقنيات جديدة، بل يشمل أيضاً إعادة هيكلة الفكر الإداري، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر.

من جهة أخرى، يُعد الأداء المتميز للعاملين عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها. ويتجلى الأداء المتميز في قدرة العاملين على إنجاز المهام بجودة عالية، تحقيق نتائج تفوق التوقعات والمساهمة الفاعلة في تطوير بيئة العمل. كما يرتبط هذا النوع من الأداء بعدة عناصر، من بينها الدافعية، والمهارات، والقدرة على التكيف، وروح المبادرة.

اذ يساهم التحول الرقمي في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، تعتمد على تقنيات ذكية تساعد في تسهيل أداء المهام، وتعزيز التواصل، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر. من خلال أدوات تحليل وتقييم دقيقة، تساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

أولاً: إشكالية الدراسة

في هذه الدراسة سنتناول العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين ويتم ذلك من خلال دراسة ميدانية تهدف الى استكشاف الواقع العملي للموضوع في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج،ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية العامة على النحو الآتي:

"ما هو أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم

الانتاج؟"

الأسئلة الفرعية:

يمكننا الإجابة عن هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى التحول الرقمي لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؟

وهل يختلف هذا المستوى باختلاف أقدمية العاملين؟

2- ما هو واقع تطبيق الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؟ وهل

يختلف هذا المستوى باختلاف أقدمية العاملين؟

المقدمة

3- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي و الاداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج عند مستوى دلالة 0.05 تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية)؟

ثانيا: الفرضيات

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية وهذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1- العاملون بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج لديهم مستوى عال من التحول الرقمي ويختلف هذا المستوى باختلاف أقدمية العاملين به؛

2- هناك مستوى عال للأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ، ويختلف هذا المستوى باختلاف أقدمية العاملين به؛

3- هناك علاقة قوية بين التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ؛

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج عند مستوى دلالة 0.05 تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية).

ثالثا: أهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

1- تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ومعرفة مدى استخدام التقنيات الحديثة في مختلف العمليات الادارية والتشغيلية.

2- تحديد العلاقة بين التحول الرقمي و مستوى الاداء المتميز للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ؛

3- دراسة تأثير استخدام الأدوات الرقمية على كفاءة الموظفين ونتاجيتهم في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ؛

المقدمة

- 4- استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز بيئة العمل المحفزة وتسهيل التواصل و التنسيق بين الموظفين؛
- 5- تقديم توصيات لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في دعم أداء العاملين و تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج .

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1- توافق موضوع الدراسة مع استراتيجية الدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي؛
- 2- الكشف عن تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على كفاءة وإنتاجية العاملين؛
- 3- مساعدة المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة لدمج التحول الرقمي في بيئة العمل؛
- 4- تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة عبر تحسين أداء العاملين؛
- 5- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين.

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

- تتجلى دوافع إختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:
- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛
 - يعد هذا الموضوع كونه من المواضيع المتجددة والمهمة التي تهدف الى مواكبة متطلبات العصر الرقمي وتحقيق أداء متميز داخل المؤسسات؛
 - محاولة الربط بين التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين.

سادساً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين ، وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة بينهما؛

أما في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية فسيتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج SPSS في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها، إضافة لإستخدام الملاحظة والمقابلة.

سابعاً: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

المقدمة

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها 50 عاملا من عمال مؤسسة سوناطراك قسم الانتاج؛

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ؛
الحدود الزمنية: كانت فترة التبرص ممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر مارس للسنة الجامعية 2025/2024.

ثامنا: مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثين على مصدرين أساسين هما:

- _ المصادر الثانوية: وتتمثل في المراجع العربية والأجنبية، الملتقيات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛
- _ المصادر الأولية: وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج.

تاسعا: مرجعية الدراسة

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- المجالات المحكمة؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير و أطروحات الدكتوراه والمقالات.
- أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:
- الإستبيان؛
- المقابلة الشخصية؛
- الملاحظة؛
- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

عاشرا: المعوقات والصعوبات

يمكن تلخيص صعوبات الدراسة في عائق واحد يتمثل في صعوبة استرداد كل الاستبيانات الموزعة على كل الموظفين مما تطلب منا التوجه عدة مرات الى المؤسسة و القيام بعمليات جمع و تحفيز العاملين.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

تمت معالجة الموضوع من خلال مقدمة و فصلين و خاتمة كما يلي:

المقدمة

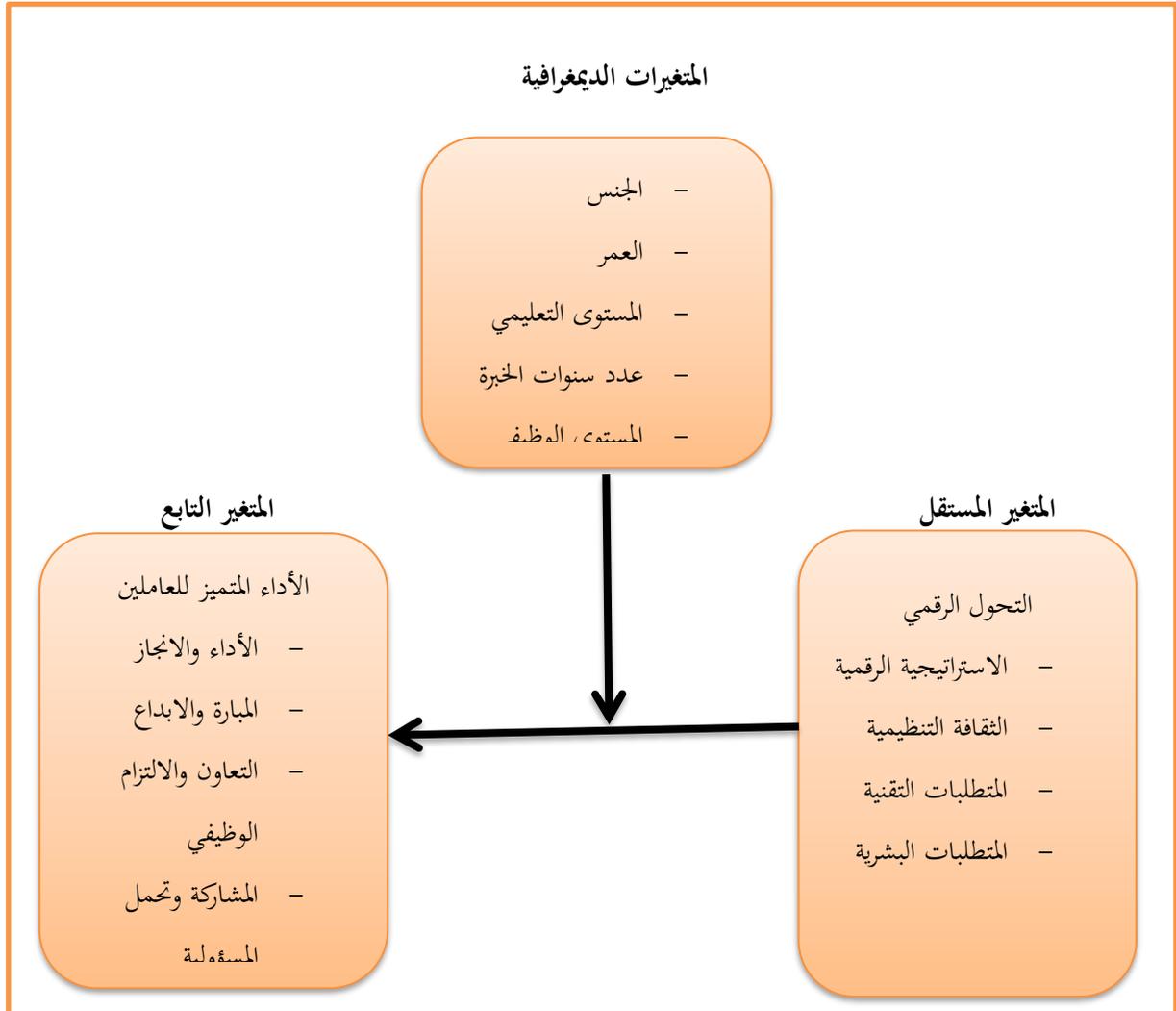
-الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين وذلك من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين ، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتتمثل في الأدبيات التطبيقية؛

-الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة سوناپارك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة.

ثاني عشر: متغيرات الدراسة

يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1):

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية لأثر التحول الرقمي
على الأداء المتميز للعاملين

سيتم في هذا الفصل التطرق لأدبيات الدراسة وسيتم عرض المتغيرين الرئيسيين وهما التحول الرقمي وهو متغير مستقل، والأداء المتميز للعاملين وهو متغير تابع، إذ سيتم عرض الأدبيات النظرية كمبحث أول والتطبيقية في المبحث الثاني.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لأثر التحول الرقمي على الاداء المتميز للعاملين

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين

يتناول هذا المبحث مدخل مفاهيمي لأثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين، وذلك من خلال تقسيمه الى مطلبين أساسيين يخصص المطلب الأول لعرض أساسيات حول التحول الرقمي ، في حين يتناول المطلب الثاني ماهية الأداء المتميز للعاملين.

المطلب الأول: أساسيات حول التحول الرقمي

سنتناول في هذا المطلب الأساسيات المتعلقة بالتحول الرقمي، من خلال توضيح مفهومه وأهميته، واستعراض خصائصه وأهدافه، الى جانب التطرق الى أبعاده ومتطلباته، ابراز مميزاته والعوائق التي تواجهه.

أولاً: مفهوم و أهمية التحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي:

عمل تسارع تطور تكنولوجيا الاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبث المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الرقمية ويعد موضوع التحول الرقمي من ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعظيم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛¹

يشير مصطلح التحول الرقمي إلى التأثيرات الاقتصادية والمجتمعية للرقمنة، حيث يعني مصطلح الرقمنة تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تنسيق يمكن قراءته بواسطة الآلة، بينما يعني المصطلح الرقمي استخدام وترابط التقنيات الرقمية والبيانات لإحداث تغييرات جديدة تم تطويره باستخدام أنظمة مادية ويسيطر على نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، ويخلق منتجات وخدمات؛ عرف (AIMutref , 2020) التحول الرقمي بأنه استبدال الأنظمة الآلية للعمل البشري، وخاصة في انتاج الخدمات التعليمية و التدريبية، مما يؤدي الى تغييرات في الهيكل التنظيمي و تكوين الموارد البشرية؛²

كما عرفه (Daniotti et al., 2020) بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية إدارة المنظمات وتقديم أفضل الخدمات؛³

¹ محمد محمد محمود حماد، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد السابع، العدد الثامن، 2020، ص431.

² دارين عبدالله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبولك، المجلة العلمية لشر البحوث، العدد 5، ص5، 2022.

³ أحمد فاروق أبو غن، ماجد نبيل المدهون، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والتجارية، المجلد 31، العدد 1، 2023، ص 32.

التحول الرقمي هو تبنى ثقافة جديدة للمؤسسة من أجل تطبيق أحدث التطورات التكنولوجية الرقمية . بهدف خلق قيمة أكبر للعملاء ، وابتكار منتجات وخدمات قائمة على المعلومات ، وتحسين العمليات التشغيلية ، واستخدام الموارد بكفاءة ، وزيادة مقدار المعرفة الرقمية لدى الموظفين ، بالإضافة إلى تطوير نماذج أعمال مستدامة ترسخ ميزة تنافسية¹؛ التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء العام للمؤسسة بشكل كبير، يستخدم المسؤولون التنفيذيون في جميع الإدارات وسائل رقمية مثل التحليلات ، والتنقل ، ووسائل التواصل الاجتماعي ، والأجهزة الذكية المدججة ، ويُحسّنون تقنياتهم الحالية مثل تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لتحويل أنظمة التعامل مع العملاء ، واستراتيجيات لعمال، وتعزيز القيمة التنظيمية.²

2. أهمية التحول الرقمي:

ان للتحول الرقمي أهمية كبيرة في تطوير الدولة ومؤسساتها وموظفيها، وفي تقديم الخدمات بطريقة ميسرة وسهلة وفعالة، دون الحاجة إلى قضاء الساعات في انتظار انتهاء الإجراءات، هنا بعض النقاط التي تبين أهمية التحول الرقمي:

- 1- تحسين جودة الكفاءة التشغيلية وتنظيمها؛
- 2- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، والتي ستؤدي إلى حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات المقدمة؛
- 3- تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور؛
- 4- الحفاظ على المصداقية مع الموظفين والعملاء من خلال العمليات عبر الإنترنت، ومساعدتهم على التكيف مع الاتجاهات الرقمية والتكنولوجية الجديدة؛
- 5- توفير كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها؛
- 6- سهولة تحليل البيانات والمعلومات، وبالتالي سهولة اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات؛
- 7- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية؛
- 8- توفير الوقت والجهد والتكلفة على المؤسسات والعملاء.³

ثانياً: خصائص و أهداف التحول الرقمي

1. خصائص عملية التحول الرقمي

تتميز المنظمات التي تتبنى عملية التحول الرقمي بعدة خصائص، نذكر منها :

¹ Alaa Abbas Al Tahrawi, Khaled Mahmoud Al Shawabkeh, **The Impact of Digital Transformation on Strategic Performance: The Mediating Role of Innovation at Jordanian Private Universities**, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS & SOCIAL SCIENCES, Vol 14, Issue 5, 2024,p 529.

² Mohammad Thoufiqul Islam, Tanjela Hossain, **Exploring the Effects of Digital Transformation on Employees' Performance Management Systems of the Telecommunication Industry in Bangladesh**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 12, 2024, P 293.

³ مي نزيه جافو، ثماني إبراهيم الاحمدي الحربي، **تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين**، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 8، العدد 2025،77.

- أ- التميز: فهي يتمتع بكل عناصر التفرد والاستثنائية اللازمة للتنافس؛
- ب- التقنية العالية: تمتلك التقنيات الرقمية عالية الجودة وتصنيف عالمي؛
- ت- عابرة للحدود: تقدم خدماتها بشكل متكامل يستفيد منه المنظمات والأفراد حول العالم؛
- ث- التكيف: تتمتع بقدرة عالية على المرونة والتكيف في بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة؛
- ج- وجود هيكل تنظيمي شبكي: لارتباطها بالعديد من المنظمات الأخرى والأفراد محليا ودوليا؛
- ح- مبدأ الشفافية والنزاهة: من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات دون الاعتماد على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار؛
- خ- التكاملية: من خلال تقديم خدماتها بتنسيق متكامل وشامل يستفيد منها أصحاب المصلحة.¹

2. أهداف التحول الرقمي :

الغاية من التحول الرقمي تتمثل في ما يلي:

- **تحسين الخدمة:** إن تحسين الخدمات من أهم الدعائم الرئيسية للتحول الرقمي، فمن حق جمهور المستخدمين الحصول على أفضل خدمة متكاملة وبجودة عالية ميزتها سرعة النفاذ لها بدون انقطاع، مما يحسن إيجابيا من مردودية المنظمة؛
- **زيادة التعاون الداخلي:** عندما يمس التحول الرقمي جميع جوانب العمليات والنشاطات في المنظمة، فيمكن تعزيز التعاون الداخلي بشكل أفضل باستعمال أدوات وتقنيات مجموعات التعاون ومنصات التواصل لتحسين عمليات إدارة العمليات و يمكنها أيضاً فتح قنوات للنقاش في الفرق؛
- **تحسين العمليات:** يتيح التحول الرقمي صقل الكفاءات لتحسين العمليات، ومع التحسين المستمر، تتحسن نماذج التشغيل وتحقق المنظمة نتائج إيجابية من مزايا التحول الرقمي أنه يمكن أن يستهدف عمليات معينة من نشاطات المنظمة أو المنظمة بأكملها في نفس الوقت (التحول الرشيق) ؛
- **زيادة الكفاءة:** الكفاءة هي النتيجة الطبيعية للعمليات المحسنة، فباستخدام المزايا المتعددة للتكنولوجيا الرقمية، يمكن أن تصبح نشاطات وعمليات المنظمة أكثر سرعة ومرونة. هذا ما يسمح للموظفين بالتركيز على الأفكار والابتكارات، بدل البقاء مطولا في إنجاز المهام العادية، يستفيد جمهور المستخدمين كذلك من زيادة الكفاءة في تعاملاتهم مع مختلف المنظمات، فمن خلال الأدوات الخاصة بهم مثل الشبكات الخارجية والبوابات وأنظمة الطلبات يمكنها أن تقدم إضافة قيمة حقيقية، ولكن عندما يتم تبسيطها لتلبية احتياجاتهم المتزايدة؛
- **تطوير نماذج أعمال:** برزت نماذج أعمال متعددة من خلال الإنفجار الرقمي المذهل منذ بداية ألفية القرن الحالي، والتي حلت محل نماذج الأعمال القديمة، هذا ما اصطلح بتسميته "الإضطراب" (Disruption) كمصطلح رئيسي في اقتصاديات اليوم، وأروقة المنظمات والحكومات المدفوعة في الغالب بالتكنولوجيا الرقمية، فعندما يتم استبدال التكرارات القديمة للتكنولوجيا بأخرى جديدة، فإن بصمات التكنولوجيا الرقمية تتغير. الكل يتذكر شراء البرامج المدججة على الأقراص

¹ نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 1، 2024، ص 286.

- المضغوطة، لقد تم استبدالها بمفاتيح الفلاش ديسك، أي أنه تم الإستغناء عن كل هذه النماذج القديمة، اليوم يمكن استعمال برمجيات متنوعة عن طريق الحوسبة السحابية من خلال خدمات الاشتراك، كل هذه المزايا مدفوعة بالتكنولوجيا؛
- **تخفيض التكاليف:** تخفيض التكلفة أمر مرغوب فيه للغاية في كل أعمال المنظمات، فمنذ أيام الثورة الصناعية الأولى التي حولت العمليات اليدوية إلى عمليات آلية، كان لتخفيض التكلفة الفارق بين استمرارية المنظمة أو فشلها. واليوم يقوم الذكاء الاصطناعي بأداء المهام البسيطة والمتكررة إلى المهام الشاقة والخطيرة مما يوفر للمنظمات الكثير من التكاليف؛
 - **تحسين أداء الموظفين:** التحول الرقمي بإمكانه خلق بيئة عمل مناسبة للجميع مما يحسن من الأداء والإنتاجية، أدوات التعاون والتواصل في المنظمة أحسن الأمثلة على ذلك، ويمكن لهذه الأدوات تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية؛
 - **ضمان أمن البيانات:** يعد أمن البيانات مصدر قلق كبير للمنظمات اليوم، مع وجود العديد من الأدوات التي تحتوي على واجهة رقمية، يصبح ضمان الأمن أمرًا بالغ الأهمية، ومع انتقالنا إلى عصر إنترنت الأشياء، سيكون الأمن هو كلمة السر الرئيسية، فالتحول الرقمي له تبعاته ولكنه أمر ضروري؛
 - **المحافظة على الميزة التنافسية:** التحول الرقمي يعزز العمليات ويساهم في تحسين الأداء، فالمنظمات التي تنجح في تحولها الرقمي ستجني ثمار جهودها، مما يخلق ويزيد من الميزة التنافسية لديها؛
 - **التركيز على الكفاءات الأساسية:** من غير المنطقي أن تهدر المنظمات الوقت والجهد على الكفاءات غير الأساسية، وهنا يبرز التحول الرقمي من خلال توفير فرص للمنظمات الغريبة ما هو ضروري لأعمالها وما هو غير ضروري.¹

ثالثًا: أبعاد و متطلبات التحول الرقمي

1. أبعاد التحول الرقمي

- هناك العديد من الأبعاد التي اعتمدها الباحثون، لكن في دراستنا اعتمدنا على الأبعاد التي لها ارتباط وثيق بالموارد البشري كوننا ندرس أدائه، حيث تم الاعتماد على الأبعاد التالية:
- الإدارة الرقمية التشغيلية D-HRM Operationnelle : إدارة الموارد البشرية الرقمية التشغيلية تتضمن وظائف إدارية تنجز عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين؛
 - الإدارة الرقمية العلائقية "D-HRM Relationnelle" : تتعامل إدارة الموارد البشرية الرقمية العلائقية فقط مع الوظائف التنظيمية عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مختلف الشبكات داخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت مثل وظيفة العمليات التجارية والتدريب والتطوير التوظيف، إدارة الأداء؛
 - الإدارة الرقمية التحويلية "D-HRM Transformationnelle" : تحتوي إدارة الموارد البشرية الرقمية التحويلية على جزء من وظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل إدارة المعرفة إعادة التوجيه الاستراتيجي.²

¹ زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023_2024، ص11_12.

² سالم حميم، فاطنة بلقرع، أثر تبني التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث الملتقى الوطني، 2023، ص6.

2. متطلبات التحول الرقمي

هناك متطلبات وركائز أساسية في التحول الرقمي يجب مراعاتها للنجاح وتحقيق الهدف منه. وتمثل هذه المتطلبات في:

- 1- الرؤية الاستراتيجية : وهي الأساس لأي تحول رقمي ناجح. يجب على المؤسسات تحديد أهدافها، فهم اتجاهات السوق المتغيرة، ومواءمة مبادراتها الرقمية مع الأهداف الطويلة الأجل. بدون خريطة طريق واضحة، تخاطر الشركات بالاستثمار في تقنيات قد لا تحقق النمو المستدام؛
- 2- البنية التحتية التكنولوجية (شبكات الإنترنت والاتصالات): تعد البنية التحتية التكنولوجية القوية أمرًا ضروريًا للتحول الرقمي. يشمل ذلك تقييم الأنظمة الحالية، تحديد الثغرات، ودمج التقنيات الجديدة بسلاسة. تعد الحوسبة السحابية الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات مكونات أساسية تساعد الشركات على التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة.
- 3- الابتكارات الرقمية (أشباه الموصلات والمعالجات) : تتطلب الابتكارات الرقمية مكونات أساسية مثل أشباه الموصلات والمعالجات لتطوير تقنيات حديثة ودعم البنية التحتية الرقمية؛
- 4- التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية): تشمل التقنيات الأساسية اللازمة للتحول الرقمي أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية، التي توفر الأساس لتطبيق الحلول الرقمية؛
- 5- إدارة البيانات وأمنها: مع جمع الشركات لكميات كبيرة من البيانات، يصبح ضمان إدارتها وأمنها أمرًا بالغ الأهمية. يشمل ذلك وضع سياسات قوية لإدارة البيانات، الامتثال للوائح، وتنفيذ أحدث تدابير الأمن السيبراني كجزء من التحول الرقمي؛
- 6- القطاعات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات: تشمل القطاعات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات التي تنتج المنتجات والخدمات الأساسية المعتمدة على التقنيات الرقمية، مثل المنصات الرقمية، التطبيقات المحمولة، وخدمات الدفع الرقمية. كما تتضمن القطاعات الرقمية التي تعتمد بشكل متزايد على المنتجات والخدمات الرقمية، مثل التجارة الإلكترونية.¹

رابعاً: مميزات التحول الرقمي

اجمعت الدراسات على مجموعة من الميزات التي تميز التحول الرقمي عن باقي مشاريع ادارة التغير، حيث يمتاز التحول الرقمي بـ:

- الرشاقة والتكيف: تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسات على التكيف بسرعة مع المتغيرات المحيطة بها؛
- تحويل عملية خلق القيمة: تساهم التقنيات الرقمية إنتاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة؛
- التغير التنظيمي: في سياق التحول الرقمي على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى ومستجدات العصر، يؤدي هذا التغيير الى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة لأدوار جديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحول الرقمي أنه يساهم في تطوير الموظفين، حتى الغير مختصين في تكنولوجيا المعلومات وتحفز فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها؛

¹ بندر عمر الأحمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الاصدار 2024، ص 407.

- **التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردون الآخرين، حيث تمكن للتكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباح أعلى للشركات؛
- **رقمنة العمليات :** قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيورة العمليات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.¹

خامسا: عوائق التحول الرقمي

العوائق الرئيسية التي تحول دون التحول الرقمي السلسل في الشركات تتمثل في ما يأتي:

- عدم وضوح الرؤية؛
- عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي؛
- افتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحول الرقمي؛
- نقص المرونة التنظيمية، ونقص مهارات من يتولون مهمة التحول الرقمي (استشراف المستقبل، فهم التكنولوجيا، الانفتاح والتعاون)؛
- عدم مرونة الثقافة التنظيمية، وعدم توافق المكافآت والحوافز مع التحول الرقمي؛
- عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت؛
- عدم مشاركة الموظف وانخراطه في التحول الرقمي؛
- مقاومة الموظفين للتغيير.²

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز للعاملين

يتناول هذا المطلب ماهية الأداء المتميز للعاملين من خلال تعريفه وبيان أهميته، مع التطرق الى أبعاده وخصائصه، الى جانب تسليط الضوء على الاستراتيجية المعتمدة في تقييم الأداء في ظل الأداء المتميز.

أولاً: مفهوم الأداء المتميز للعاملين

من الناحية اللغوية، يقابل مصطلح (أداء) اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (Performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. أما من حيث الاصطلاح فقد تنوعت وتعددت تعريف الأداء، والاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في

¹ سالم حميم، فاطمة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 05، العدد 2023، ص78_79.

² سالم حميم، فاطمة بلقرع، المرجع السابق، ص79_80.

دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أو أثناء سعيها لتحقيق أهدافها؛

ويمكن تعريف أداء العاملين "أو العامل" على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة"؛

إن كلمة التميز تعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين. كما يشير مفهوم التميز (Excellence) لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته؛¹

يعرف الأداء المتميز على أنه الأداء الذي تنفرد به المؤسسة دون سواها، أي هو ذلك النوع من الأداء الذي يجعل من المؤسسة في موقع متفوق وبعيد عن المنافسة، كونه يعتبر نتيجة للجهود الفردية للقوى العاملة في المؤسسة؛

وقد عرف "Kotler" الأداء المتميز من خلال طرحه نموذج يوضح فيه خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز والمتفوق، حيث أشار إلى مجموعة من العوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، حيث يرى أن الخطوة الأولى في اتجاه تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصلحة (الزبائن العاملين، المجهزين والمسوقون)، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تدرك جيداً أنها ما لم تلي احتياجات أصحاب المصالح ورغبتهم لن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها من خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، جذب زبائن، تخفيض التكاليف، تلبية الاحتياجات)، كما ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح؛

Dingle اعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز؛²

إن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المؤسسة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصيصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدائثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى و أداء متميز للمنظمة.³

¹ رواجية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5، 2016، ص 41_42.

² أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، تخصص إدارة إستراتيجية وتنظيمات، 2021/2022، ص 85_86.

³ لطرش جمال، معزوزي منيرة، أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022، ص 99.

ثانياً: أهمية الأداء المتميز للعاملين

إن الأداء الفردي ذو أهمية كبيرة للمنظمات والأفراد على حد سواء ان إظهار الأداء العالي عند إنجاز المهام يؤدي إلى الرضا ومشاعر الاكتفاء الذاتي والإلتقان علاوة على ذلك يتم ترقية الأفراد ذوي الأداء العالي وتكريمهم ، الفرص الوظيفية للأفراد الذين يؤدون أداء جيداً أفضل بكثير من تلك الخاصة بالأفراد ذوي الأداء المتوسط أو المنخفض تزايد الإهتمام أكثر بالأفراد وتغيرت النظرة إليهم وأصبحوا مساهمين وبشكل رئيسي في خلق القيمة وإضافتها للمنظمة لأنهم موارد إستراتيجية يتميزون بالقدرة المستمرة على الإبداع والمرونة في التعامل ليتزايد الإهتمام بأدائهم لأنه أهم مصدر من مصادر أداء المنظمة ويتوقف عليه باقي العناصر الأخرى حيث أن تميز أداء العاملين يجعل المنظمة أكثر استقراراً و أطول بقاء وتبرز أهمية وفوائد تبني و تطبيقات التميز في الأداء من خلال الآتي :¹

- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجع العمل الجماعي؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية ؛
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين ؛
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات ومتابعة أدوات قياس أدائها؛
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

ثالثاً: أبعاد الأداء المتميز للعاملين

تمثلت الأبعاد الخاصة بالأداء المتميز للعاملين بالأبعاد الأربعة الآتية:

أ- التعلم والنمو: يعد التعلم والنمو الأساس لأي استراتيجية تركز على الاصول (البشرية) الغير الملموسة باعتبارها تحدد قدرة المنظمة على الابتكار والتحسين المستمر، أي يحدد ويحسن رأس المال الفكري لان الزيادة في رأس المال الفكري ينعكس بالإيجاب على تطوير التصميمات للمنتجات المبتكرة والتوزيع والانتاج والترويج فضلاً عن تحسين القيمة السوقية للمنظمة، فالمنظمات التي ترغب في البقاء بالمستوى الذي يفوق مثيلاتها من المنظمات ينبغي عليها التعلم بمستوى يفوق أو يساوي مستوى التغيير التي تواجهها. فالتعليم يلعب دوراً كبيراً ومهماً في تحقيق كفاءة الاداء للمنظمة فضلاً عن رؤية القيادة ذات التأثير الحاسم وعنصر النجاح والتفوق في الأداء على منافسيها اي كلما امتلكت المنظمة الصناعية المورد التنظيمي لأداء المهام كلما تمكنت من امتلاك المقدرة الجوهرية للنجاح والتنافس؛

ب- التركيز على الزبون: تشير الى ان اساليب الادارة العليا ومفاهيمها موجهة نحو الزبائن ومدى مساهمتهم بمبادئ تطوير الادارة والثقافة التنظيمية الجديدة، وتكون نتائج التركيز على الزبون عبر قياس رضا الزبون الداخلي والخارجي وذلك عن طريق اجراء مساحات شاملة لقياس رضاهم مقارنة بأبرز المنافسين الياسري والعباس، يعد الزبون المصدر الاساسي لنمو وربح المنظمة في المستقبل، اذ ان الزبون الجيد هو الذي يوفر المزيد من الربح مع قلة الموارد كون رضا الزبائن يعد المعيار الاساس للأداء المتميز لأي منظمة. ولكي

¹ ناظم جواد عبد الزيدي، رباب لوي كاظم البغدادي، تأثير استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 04، 2021.

يتحقق رضا الزبون فلا بد من الرجوع إلى معايير عديدة يمكن عبرها الوقوف على مدى إمكانية ذلك، إذ اختلف الباحثون في تنوع المعايير وعددها ولكن اجمعوا غالبيتهم على أربعة منها هي:

1- تحسين الجودة: ينظر الزبون إلى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة له من زوايا متعددة كالصفات والأداء، والثبات والمطابقة، فإذا ما توافقت السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة الصناعية مع تطلعات الزبون فأنها قد أحرزت رضا زبائنها؛

2- نوعية الخدمة: يقصد بها الخدمة التي تقدمها المنظمة لزبائنها الذين يقتنون منتجاتها؛

3- الأسعار: تكمن أهمية السعر عند المستهلك عند تعادل أو تفوق فوائد أو منافع السلع والخدمات المشتراة من المنظمة على أسعارها المدفوعة، خلال مدة زمنية محددة؛

4- الزمن: هي فترة استلام السلعة أو الخدمة من قبل الزبون، إذ يلعب عامل الزمن دوراً مهماً إذ اقترن زمن الاستلام مع زمن الاستفادة أي هنالك سلعا وخدمات يكون الزبون بأمس الحاجة إليها في فترة محددة دون أي فترة أخرى. ان الزبون هو مصدر الحكم الاخير على تميز الخدمة ونوعية السلعة المقدمة له، ان فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون تعد افضل وسيلة لاكتساب ولائهم والاحتفاظ بهم على الأمد البعيد.

ت- التركيز على العملية: يهدف هذا المنظور الى تحقيق الاستعمال الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة، إذ يعتمد على العمليات الداخلية التي تؤيد الفرد عن طريق خلق قيمة له ومن ثم الجانب المالي بواسطة زيادة الثروة للمساهمين والعمليات الداخلية بحسب ما يوردها، وتشير العمليات الى جميع الانشطة المقترنة بتحويل الموارد الى سلع وخدمات، اي انها الادارة المسؤولة عن تكوين السلع وتقديم الخدمات عبر تحويل المدخلات الى مخرجات اذ تحدد مدى قدرة على ادارة الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية والمادية بكفاءة وفاعلية عالية، اذن تحسين المخرجات ينبغي تحسين الانظمة ومجمل العمليات الخاصة بالمنظمة كونها الاساس لإدارة التميز اذ ينظر إليها على انها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتراطة فيما بينها؛

ث- القيادة: وهو توجيه جهود الموظفين الى تحقيق الاهداف المخططة، وهي من اهم عناصر الاداء المتميز كونها تساعد على ارساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في ظل اطار قيم التميز والمتمثلة في التشجيع والحماس والتماسك، وتشير القيادة الى التأثير في المرؤوسين وتهيئة البيئة المناسبة التي تساعدهم على تحقيق اهداف المنظمة، أي عملية تفاعلية بين الرئيس المرؤوس اذ يمارس الرئيس تأثيره في قيمهم وامكانياتهم الشخصية بغية دفعهم وتحفيزهم تجاه تحقيق الاهداف المشتركة.¹

رابعاً: خصائص المورد البشري المتميز

حتى يكون المورد البشري متميز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص ونذكر منها :

- لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه؛
- يتمتع بقدرة على التركيز على أهدافه وغاياته، مما يسهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهود التي يقوم بها؛

¹ أمير عباس رحمة الله، نور حمد أبو عفونة، محمد فليح حمزة، دور الابداع الاداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 77، 2023، ص 98_100.

- يقدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمؤسسته، فالفرد المتميز يجب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن؛
- يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية اتجاه مستقبل المؤسسة؛
- يجد أفضل وأسهل الحلول للمشكلات المؤسسة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه؛
- أكثر ذكاء من المورد البشري العادي ويمتلك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشد طموحا؛
- يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات ؛
- اجتماعي بطبعه ويتقن مهارات الاتصال.¹

خامسا: إستراتيجية تقييم الأداء في ظل الأداء المتميز

تبرز أهمية إستراتيجية تقييم الأداء، من خلال التغذية العكسية التي توفرها عن الأداء الاستراتيجي لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وبناء على نتائج هذا التقييم، يتم صياغة عملية التحسين والتطوير للأداء. وهو بالمنظور الاستراتيجي منظومة متكاملة، ابتداء من وضع نظام للتقييم يتضمن معايير وإجراءات التقييم وعرضه على العاملين في المنظمة، ليدركوا أهدافه ومراميه ثم إخضاع العاملين للمتابعة المستمرة لقياس أدائهم بدقة وجمع المعلومات التي يتم مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا من اجل معاينة الفجوة في الأداء ووضع خطة شاملة لتحسينه. والتقييم الفعال الذي يرقى بالأداء إلى التميز يحمل في طياته المزايا التالية:²

- أن يبين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للتكفل بها؛
- أن يمكن من اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية والغير مستغلة؛
- أن يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على النقائص المعانية؛
- أن يمثل قاعدة لتكوين نظام عادل من الحوافز والتعويضات مما يحقق رضا العاملين ويعزز من ولائهم ودافعيتهم؛
- يساعد في إيجاد الحلول لحالات الفائض والنقص في العمالة من خلال عمليات النقل والترقية وإنهاء الخدمة بناء على المهارات والقدرات؛
- يبين مواقع الخلل والنقص في الأداء ومصادره ليتم إعداد الإصلاحات اللازمة ؛
- التقييم بالمشاركة، الذي يعتمد على أكثر من مصدر للتقييم كأن يقيم الفرد من زملائه ورؤسائه المباشرين المدراء والزبائن والتقييم الذاتي، إن هذا التقييم الاستراتيجي المنظم المبني على أسس ومعايير، يمكن من إبراز مواطن الخلل في تسير المنظمة ككل، سواء من حيث الأداء الفردي للعاملين أو الأداء الشامل للمنظمة.

¹ نجيب سبع، رشيد مناصرة، التمتين الوظيفي وأثره في تميز الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد 01، العدد 20، 2020، ص 721.

² سحنوني مصطفى، دنبري لطفى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز، مجلة آفاق علمية، المجلد 14، العدد 02، 2022، ص 806.

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المتميز للعاملين

إن فهم وتعزيز الاداء الوظيفي اصبح امر بالغ الاهمية لنجاح المنظمات وهو المحرك الاساسي للإنتاجية ولتحقيق النمو ، وقد اكدت جميع الدراسات السابقة العربية والاجنبية انه للتحول الرقمي دور وتأثير إيجابي في تحسين الاداء الوظيفي وتعزيز قدرة المنظمات على الابتكار في اداؤها بشكل كبير ، وان ذلك يؤدي لزيادة الانتاجية وحسن استخدام الموارد وتحقيق الاهداف المنشودة وجودة المخرجات و الميزة التنافسية؛¹

إن التحول الرقمي الناجح يمكنه تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الانتاجية وتحسين تجارب العملاء ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء العمال عمليا، يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء والجمهور المستهدف، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. كما يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على الانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛²

نظرا لأن أداء الموظف يرتبط ارتباطا مباشرا بإنتاجية المؤسسة ونجاحها وغالبا ما يرتبط بإنتاجية الموظفين ، فإن التحول الرقمي يلعب دورا حاسما في تعزيز هذا الأداء من خلال تحسين الكفاءة وتعزيز بيئة عمل أكثر إنتاجية ؛ يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على أداء الموظفين من خلال أتمتة المهام المتكررة وتبسيط العمليات باستخدام الأدوات الرقمية مما يسمح للموظفين بالتركيز على المهام ذات القيمة الأعلى وتحقيق مكاسب في الإنتاجية من خلال تحسين الكفاءة. تسهل التقنيات الرقمية العمل وتسرع وتقلل الأخطاء ، وتبسط التصحيحات وتحسن تخزين البيانات ، وتتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة. وكل ذلك يحسن إنتاجية الموظفين ويزيد من شغفهم بالعمل من خلال استخدام التقنيات المتقدمة.³

¹ حليلة سعد بوهزوي ، نسرین فرج الجهمی، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية ، المجلد 07، العدد 02، 2024.

² سالم حميم، فاطمة بلقرع، مرجع سابق، ص 6_7.

³ Guanming Qiao, Yannan Li, Ahreum Hong, **the Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era**, Article, 12, 2024, P 5.

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لأثر التحول الرقمي على الاداء المتميز للعاملين

يتناول هذا المبحث الدراسات التطبيقية التي عالجت موضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين، وذلك من خلال تقسيمه الى ثلاثة مطالب أساسية يخصص المطلب الأول لعرض أبرز الدراسات العربية، في حين يتناول المطلب الثاني أهم الدراسات الأجنبية، أما المطلب الثالث يركز على تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية**الدراسة الأولى:**

سالم حميم وفاطمة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الجلفة، المجلد 5، رقم 2، 2023.

تناولت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالاغواط، وهذا من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: "ما هي الاثار التي يمكن ان يحدثها التحول الرقمي على تحقيق الاداء المتميز للعاملين بشركة اتصالات الجزائر بالاغواط؟". ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 99 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج (4) Smart pls. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده جميعا في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا حديثة تتواءم مع التغيرات الحاصلة في مجالها؛
- تنفق المؤسسة مبالغ طائلة على البحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الدراسة الثانية:

مریم محمد الزعبي، أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة بولین ألمانيا، العدد 19، 2023.

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات وهذا من خلال طرح الاشكالية التالية: "ما هو أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات؟. حيث انتهجت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي وتم استلام (246) استبانة.

أهم نتائج الدراسة انها بينت وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5 للتحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحولية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسة الثالثة:

محمد محمد محمود حماد، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، مجلة العلمية المالية والادارية، جامعة فاروس بالاسكندرية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، وهذا من خلال الاجابة على التساؤل التالي: "ماهو دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية؟". 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 للتحول الرقمي؛
- ضعف البنية المؤسسية للتحول الرقمي؛
- ضعف استقطاب المهارات والكفاءات العملية التحول الرقمي؛
- قصور أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة:

نوال بن عريمة وباديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد 24، رقم 1، ديسمبر 2024.

تطرقت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة وهذا من خلال طرح الاشكالية التالية: "ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة؟". ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسة قدرها (41) فرداً، وقد تم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

- مستوى التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
- مستوى الأداء الوظيفي متوسط؛
- يوجد ارتباط موجب وقوي بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

الدراسة الخامسة:

سجود عبد الرحمن العدينات، التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، رقم 69، سبتمبر 2024.

عمدت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى من خلال الاشكالية التالية: "هل يمكن للرقمنة أن تؤثر إيجابياً على أداء الموظف في بلدية الطفيلة الكبرى من خلال إنشاء تطبيقات خاصة لإنجاز العمل؟".

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار افتراضاتها، تم إعداد استبيان واستخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات. أجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (170) شخصاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الإجابات من أفراد عينة الدراسة إلى الاستبيان ككل وكل من فقراته، معامل ثبات كرونباخ ألفا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود ارتباط إيجابي بين الرقمنة وأداء الموظف؛
- تأثير معنوي إيجابي للرقمنة على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى؛
- يوفر الدعم النفسي لتقليل الضغط الرقمي للموظفين في البلدية.

الدراسة السادسة:

أحمد فاروق أبو غبن وماجد نبيل المدهون، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الاقتصاد والاعمال، جامعة الأقصى فلسطين، المجلد 31، رقم 1، 2023.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة من خلال طرح الاشكالية التالية: "ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة؟"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم (200) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (132) استبانة على عينة الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي لبلدية غزة؛
- جاءت أبعاد التحول الرقمي في بلدية غزة بدرجة موافقة كبيرة؛
- تبين أن نتائج محور التميز المؤسسي في بلدية غزة بدرجة موافقة متوسطة.

الدراسة السابعة:

بندر عمر الأحمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي، جامعة ميدآوشن المملكة العربية السعودية، المجلد 68، ديسمبر 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته، وكذلك اقتراح توصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، لما يشكله التحول الرقمي من إضافة في جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمات، واختصار الجهد والوقت، وهذا من خلال الاجابة على الاشكالية التالية: "كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة هذه العمليات داخل الشركة؟". ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024. وقد شملت العينة 52 موظفاً.

وأظهرت النتائج إلى فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع أداء الموظفين. كذلك أن هناك بعض التحديات التي تعيق من فعاليته مثل ضعف البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي والتكلفة التشغيلية العالية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

Alaa Abbas Al Tahrawi, Khaled Mahmoud Al Shawabkeh, The Impact of Digital Transformation on Strategic Performance: The Mediating Role of Innovation at Jordanian Private Universities, Article in international journal of academic research in business and social sciences, Vol 14, Issue 5, 2024.

هدفت هذه الورقة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة خارجية مضطربة وشديدة التنافسية، كما تناول الباحثون الابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال الاجابة على التساؤل التالي: "ما هو اثر التحول الرقمي على الاداء الاستراتيجي والدور الوسيط للابتكار في الجامعات الخاصة الاردنية؟". تكون مجتمع الدراسة من 492 في الإدارة العليا والمتوسطة في 18 جامعة أردنية خاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام عينة طبقية متناسبة، حيث تم تطوير استبانة مكونة من 69 فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لدراسة المتغيرات الثلاثة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4 للنمذجة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التحول الرقمي له تأثير جيد على الابتكار؛
- الابتكار يتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي.

الدراسة الثانية:

Pengyu Chen, SangKyum Kim, The impact of digital transformation on innovation performance - The mediating role of innovation factors, research article, Dankook University, South Korea, 2023.

ركزت الأبحاث الحالية حول التحول الرقمي على الجوانب الاقتصادية والبيئية، بينما تناولت دراسات محدودة العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والابتكار. ومن هذا المنطلق، وباعتماد على منظور عامل الابتكار، قمنا بدراسة تأثير التحول الرقمي على الابتكار مستندين إلى بيانات الشركة خلال الفترة من 2009 إلى 2019.

وكانت النتائج كما يلي:

- تم قياس التحول الرقمي للشركات من خلال أساليب التحليل النصي ووجد أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز الابتكار المؤسسي؛
- تدفق المعرفة والموظفين الفنيين والاستثمار في البحث والتطوير والوعي بالابتكار هي مسارات وسيطة مهمة؛
- في بُعد كمية الابتكار، يكون الدور الوسيط للوعي بالابتكار أكبر. وفي بُعد جودة الابتكار، يكون الدور الوسيط للفنيين أكبر.

الدراسة الثالثة:

Fanar Shwedeh, Ahmed Aburayya, Muntaser Mansour, The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance : A Study in the UAE, Vol 20, No 10, 2023.

تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير التحول الرقمي التنظيمي على أداء الموظفين ضمن السياق الفريد لدولة الإمارات العربية المتحدة. وتهدف إلى معالجة فجوة بحثية مهمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتنوعة ثقافياً. تقدم الدراسة تحليلاً كمياً لاستكشاف تأثير مختلف عناصر التحول الرقمي التنظيمي على أداء الموظفين. وتعتمد على منهج وصفي بمشاركة عينة مكونة من 50 موظفاً من قطاعات ومنظمات مختلفة داخل الدولة.

تظهر النتائج أن أداء الموظفين يمكن أن يتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي التنظيمي، والذي يمكن أن يؤثر على العديد من جوانب العمل والإنتاجية.

الدراسة الرابعة:

Annie Milukutu, Musole Siachisa, Assessing the Impact of Digital Transformation on Employee Performance in the Public Sector: A Case Study of Zambia's Ministry of Health Headquarters (2017-2022), Mulungushi University, Zambia International, Journal of Humanities Social Sciences and Education, Vol 10, Issue 9, September 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في المقر الرئيسي لوزارة الصحة في زامبيا، من خلال تحليل مدى تطبيق التقنيات الرقمية الرئيسية في الوزارة، وتأثيرها على أداء الموظفين، بالإضافة إلى التحديات والقيود المصاحبة لها. اعتمدت الدراسة على منهج بحثي مختلط، حيث تم جمع البيانات الكمية من 41 موظفاً عبر الاستبيانات، بينما تم جمع البيانات النوعية من خلال مقابلات مع اثنين من المديرين الرئيسيين. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS، في حين خضعت البيانات النوعية لتحليل المحتوى لاستخلاص النتائج.

كانت النتائج كما يلي:

- تطبيق التقنيات على مراحل واستمرار العملية؛
- ساهمت الأدوات الرقمية في رفع مستوى أداء الموظفين؛
- ساعدت التقنيات في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات؛
- كان للتقنيات تأثير إيجابي على السياق العام للعمل داخل الوزارة.

الدراسة الخامسة:

Bouhadjar Meriem, Ghalem Ilham, Les Effets De La Transformation Numérique Sur L'écosystème Des Entreprises, Cas Du Moyen-Orient Et De L'Afrique Du Nord Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée, Algérie journal politique mondiale, Vol 6, Num 2, 2022.

تسعى هذه الدراسة إلى استعراض نطاق ظاهرة التحول الرقمي أولاً، ثم تسليط الضوء على تأثيره على أداء الشركات. وذلك من خلال الكشف عن التغييرات الجوهرية التي طرأت على وظائفها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بالإضافة إلى تأثيره على

النظام البيئي الذي تعمل ضمنه، وكذلك على هيكله المنتجات والخدمات التي تقدمها، من خلال طرح الاشكالية التالية: "إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على منظومة الأعمال، وخاصة أدواتها وقدرتها التنافسية؟". من خلال منهج وصفي وتحليلي. وتوصلنا إلى هذه النتائج:

- التحول الرقمي يتقدم بشكل كبير ولكن أيضاً بطريقة متباينة في جميع أنحاء العالم؛
- خفض تكاليف المعلومات التي تعيق النشاط الاقتصادي من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات.

الدراسة السادسة:

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

هدف هذا البحث إلى دراسة التأثير التجريبي للتحول الرقمي على أداء الموظفين مع الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في قطاع النفط والغاز المصري. تعتمد المنهجية المتبعة على التحليل الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الإنترنت شمل 401 مشارك، وتم تحليلها باستخدام برنامج AMOS لتطبيق نموذج المعادلات الهيكلية SEM. كشفت النتائج كما يلي:

- جميع الفرضيات التي تمت دراستها مدعومة؛
- توجد علاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين في قطاع النفط والغاز المصري؛
- تلعب البنية التحتية التكنولوجية دور الوسيط الجزئي في هذه العلاقة.

الدراسة السابعة:

Wei Liu, Zhengbin Wang, Qiwei Shi & Siqintana Bao, Impact of the digital transformation of Chinese new energy vehicle enterprises on innovation performance, Article humanities and social sciences communication, 2025.

تهدف هذه المقالة إلى تقديم القدرة الاستيعابية كمتغير وسيط ودمج الشبكة كمتغير معدل لبناء نموذج نظري يوضح آلية تأثير التحول الرقمي على أداء الابتكار في المؤسسات. ومن خلال الجمع بين التحليل النظري والتجريبي، استهدف البحث 200 شركة وأسفر عن جمع 186 استبياناً صالحاً للتحليل، وتم القياس باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط. وأظهرت النتائج أن:

- التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على أداء الابتكار في المؤسسات؛
- القدرة الاستيعابية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الابتكار في المؤسسات؛
- البحث يشير إلى نهج فعال يجمع بين التحول الرقمي والقدرة الاستيعابية أداء الابتكار في المؤسسات.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية) على الإستبيان كأداة

لجمع المعلومات؛

2- المنهج المستعمل: تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين (الحالية والسابقة)، وكأداة لتحليل المعلومات

تم اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS.

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من الاختلاف من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد، وسنوضحها بالتفصيل في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع التحول الرقمي في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على واقع أداء العاملين بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأخرى أجنبية من مختلف أنحاء المقطورة من سنة 2020 إلى غاية سنة 2025.	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج.
مجتمع وعينة الدراسة	كل دراسة من الدراسات السابقة أسقطت دراستها على عينة معينة، فمعظمها طبقت في مؤسسات كبرى مثل القطاع الوزاري والحكومي والصناعي والتجاري... إلخ	لقد أسقطنا دراستنا على عينة من العاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، واستخدمنا البرنامج الإحصائي spss.	معظم الدراسات (الأجنبية) استخدمت إما المنهج التجريبي أو البحثي.	أدوات التحليل ومنهج الدراسة
---	---	-----------------------------

ثانيا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى ما يلي:

- 1- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- 2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- 3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة، في الإنطلاق في الدراسة الحالية؛
- 4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة؛
- 5- المساعدة في الإطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساهم على تحديد الباحثة للأداة المناسبة من أجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛
- 6- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الاستبيان وتصميم أسئلة المقابلة؛
- 7- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع هو الأداء المتميز للعاملين.

خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن ثم التطرق لأهم الأبعاد، وبعدها تم الإشارة إلى العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين. أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ما هي عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على الأداء

المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية

حيدرة بالعاصمة قسم الإنتاج DP

تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين، وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين وكما تطرقنا كذلك لأهم ما توصلت له الدراسات السابقة في المجال وإبراز موقع دراساتنا الحالية من الدراسات السابقة، ففي هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين الإداريين لمؤسسة سوناتراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج ، مبرزين في ذلك واقع تطبيق الموظفين للأداء المتميز للعاملين وتبيان أثر التحول الرقمي عليه في المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: سيتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة؛**المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.**

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة وطريقة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين ومعالجته باستخدام برنامج SPSS من أجل الوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة الجزائرية، واسمها الكامل هو " الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال ونقل المحروقات " وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها. ويعود رمز شركة سوناطراك " LOGO " إلى: أخذ اللون البرتقالي إلى الرمال وتم استعمال اللون الأسود نسبة إلى البترول والذي هو الذهب الأسود ، وتعني كلمة " SONATRACH " ما يلي: ¹

الشركة: SOCIETE: SO

الوطنية: NATIONALE: NA

النقل: TRANSPORT: TRA

التسويق: COMMERCIALISATION: C

المحروقات: HYDROCARBURE: H

1- التعريف بشركة سوناطراك ونشأتها:

إن الشركة الوطنية للبحث والإنتاج، والنقل، وتحويل وتسويق المحروقات تأخذ تسمية سوناطراك، يتواجد مقرها في الجزائر العاصمة وبالضبط في جنان مالك "حيدرة"، تأسست بموجب رئاسي رقم 491/63 في 1963/12/31 الصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في 1964/01/16.

يقدر رأس مال الشركة ب 245 مليار دينار جزائري موزع على 245 مليون سهم وحصص كل سهم مليون دينار جزائري حيث تحررها وتكثبها الدولة دون سواها، رأس مالها غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه، موضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات البتر وكيماوية وتخضع للقانون التجاري الجزائري.

وفي 22 سبتمبر 1966، صدر المرسوم 292/66 والذي ينص على توسيع مهام المؤسسة الوطنية " سوناطراك " إلى عدة ميادين منها: البحث والاستغلال الصناعي والتجاري للمولد النفطية (المحروقات السائلة والغازية والصلبة) والمولد المشتقة. وهكذا أصبح لا بد على الجزائر من تأمين محروقاتها و التحرر من مختلف الشركات الأجنبية التي ظلت تحتكر و تستغل خيرات البلاد، و بالفعل كان ذلك على يد الرئيس الراحل " هواري بومدين " في 24 فيفري 1971، ففي هذه المرحلة خططت الجزائر

¹ من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

خطوة تاريخية فريدة من نوعها لأنها جعلتها تتحكم في محروقاتها و ثرواتها كما مكنتها من التخلص من مختلف القيود التي كانت تكبل تجربتها بحيث أصبحت تملك 51% من أسهم الشركات الفرنسية، كما أنها سمحت لها بالتكفل بتكوين عمال جزائريين و الاستفادة من الخبرة الأجنبية إلى جانب تطوير الصناعة البترولية و الغاز الجزائري.

في سنة 1981 سيرت سوناطراك 100% من إنتاج البترول والغاز فرفعت سعر البرميل من دولارين في 1970 إلى 40 دولار في 1981.

فقد وصلت سوناطراك في الثمانينات جهودها في التحدث بشكل بارز لاسيما فيما تعلق بالمحافظة على حقوقها على المدى الطويل وكذا فيما يخص تطوير قدرتها في التصدير، كما شهدت في هذه المرحلة إنشاء 14 مؤسسة كبرى (نפטال، سونلغاز...) بعد الشروع في إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

في 1986 قررت المؤسسة أن تتبنى سياسة التفتيح وذلك من خلال التحضير للقيام بعدة عقود شركات.

في 1992 أمام الديناميكية الجديدة التي ظهرت على الصعيد الدولي، قامت سوناطراك بوضع استراتيجية جديدة تمثلت في عملية التحديث والتي سمحت لها بفرض نفسها كمجموعة بترولية عالمية، والتي جعلها تصنف 12 عالميا، وبعدها قطعت أشواطاً حاسمة فتحوّلت من شركة فنية إلى المجموعة التي نعرف عليها اليوم.

و هدفت سوناطراك إلى أن تصبح مجمعا دوليا ولهذا الغرض وجب عليها: تسطير أهداف معتبرة وتوضيح استراتيجيتها وكذا ترجمة أهدافها على الجانب الوطني وتحديد المسؤوليات.

أما المهمة التي أوكلت لسوناطراك هي تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل في الاقتصاد الوطني، وهذا بتوضيح المراحل التالية:

- المرحلة الأولى (1992-1995): أن تكون مجمعا بتروليا وصناعيا عموميا جزئيا يتكفل بالنشاطات القاعدية؛

- المرحلة الثانية (1995-2000): أن تكون مجمعا بتروليا وصناعيا جزئيا دوليا يتكفل بشمل فروع الطاقة الكيميائية والخدمات المشتركة؛

- المرحلة الثالثة (بعد سنة 2000): تكملة النشاطات البترولية، طاقة الكيمياء، ونشاطات أخرى تتطلب معرفة مماثلة مثل خدمات المناجم...

إذن بفضل الإنجازات الماضية ومع التوسعات الحالية على الصعيد الوطني والدولي أصبحت شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للتطور في محيط تنافسي ومواجهة التحديات، خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي.

2- مهام شركة سوناطراك:

إن مهام المؤسسة الوطنية " سوناطراك " عديدة ومتنوعة حيث عرفت تطورات وتحولات ذلك بصدر مراسيم رئاسية مختلفة منها:

ما ورد في المرسوم الرئاسي 262/66 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 والذي ينص على توسيع مهام المؤسسة والمتمثلة في:

- البحث و التنقيب ونقل المحروقات؛

- إنشاء واستغلال جميع الطرق ووسائل نقل المحروقات عن طريق البر والبحر؛

- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته؛

- تحويل ومعالجة المحروقات؛

- تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل وخارج الوطن؛

- تموين البلاد بالمحروقات.

فمنذ سنة 1971، عرفت ولا زالت تعرف شركة " سوناطراك " توسعا وأهمية متزايدة على الصعيد الوطني والدولي، حيث وجدت نفسها ملزمة بمهمة تطور كل فروع الصناعة البترولية.

3- نشاطات شركة سوناطراك:

إن طبيعة نشاط المؤسسة الوطنية " سوناطراك " تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم وتسيير على أساس قواعد القانون التجاري الجزائري فخلال العشرية الأخيرة تميزت هذه المؤسسة بنشاط واسع ويتمثل في:

- **نشاط الاستكشاف و الإنتاج:** و تعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف و ذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظرا لضخامة المشروع. بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم اكتشافه سنة 2001 ستة آبار منها ثلاثة آبار للبترول و الأخرى للغاز، انطلقت عملية إنتاج الغاز سنة 1961، بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985، فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الأجنبية بحيث إنتاج الغاز سجل 113 مليون م³ في 1995، أما في سنة 2000 فقد وصل إلى غاية 134 مليون م³؛
- **نشاط التكسير والبتروكيماوي:** منذ نشأة " NAFTEC " المؤسسة الوطنية للتكرير في 25 أوت 1987 تكفلت بإنتاج البترول المسال " GPL " الموجهة لإشباع متطلبات السوق الوطنية والدولية؛
- **نشاط النقل عبر الأنابيب:** وتهدف إلى ربط الحقول ومراكز الإنتاج بمصانع التحويل والتوزيع المحلية والأجنبية وهو نشاط يتم فيه الاستعانة بشركات أجنبية كشركة " بريتيش بتروليوم " (BP)، غاز فرنسا " (GF) وغيرهم من الشركات الأجنبية؛
- **نشاط التمييع والفصل:** تملك سوناطراك حاليا أربع مراكز أو مركبات للتمييع، إذ تملك خبرة معتبرة في الصناعات الغازية ويظهر ذلك باحتلالها المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة للغاز في العالم، كما تجدر الإشارة إلى أول مركب للتمييع في الجزائر تم إنشاؤه بأرزو؛
- **نشاط التسويق:** بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980، قامت سوناطراك بعملية توزيع المنشآت النفطية ومضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية.

4- أهداف مؤسسة سوناطراك:

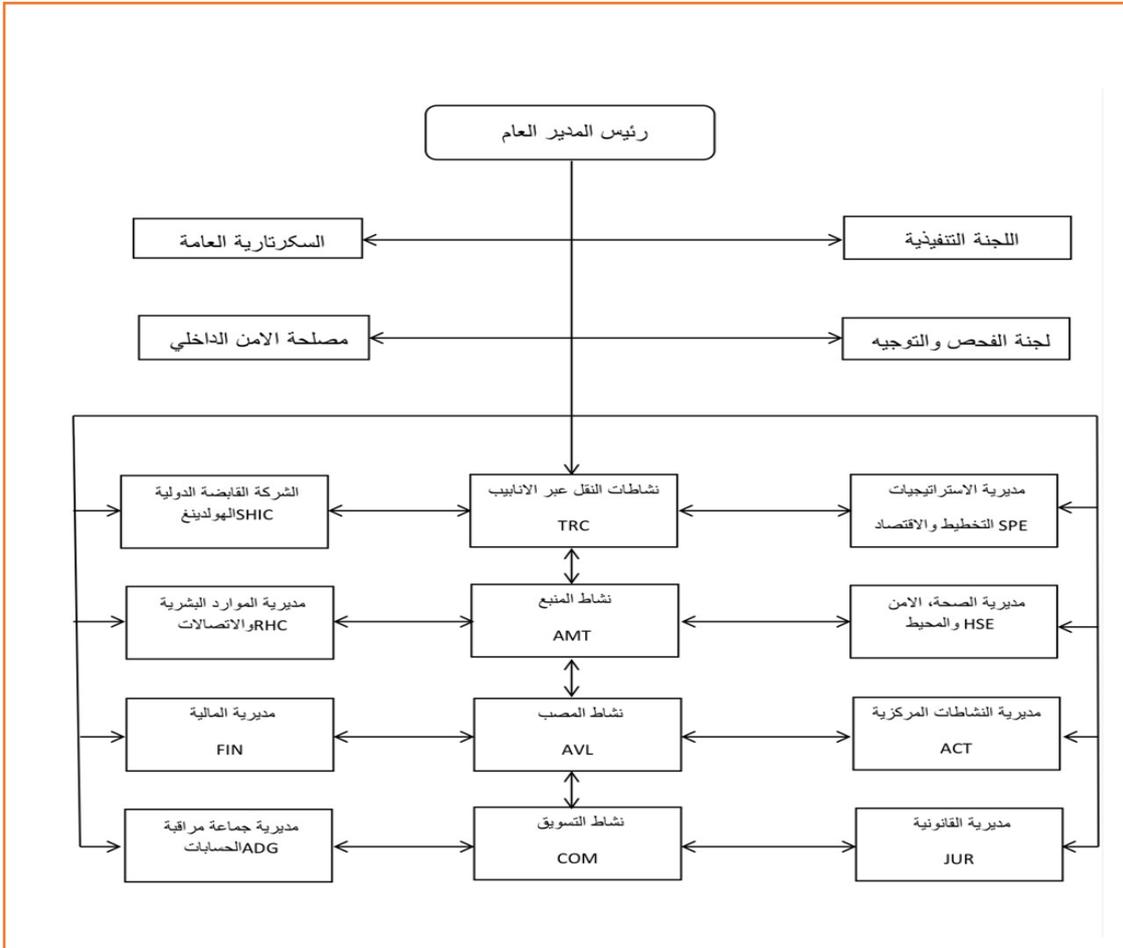
حسب المرسوم الرئاسي 48-98 يمكننا تلخيص أهداف المؤسسة في النقاط التالية:

- التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية؛
- تلبية حاجيات الوطنية المتزايدة؛

- البحث عن المحروقات واستغلالها؛
- تجميع الغاز وتنويع منتجاتها؛
- معالجة وتقويم المحروقات الغازية؛
- تسويق المحروقات، تحويلها وتكريرها؛
- تموين البلاد بالمحروقات؛
- البحث عن حقول جديدة للطاقة؛
- تطوير مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.

5- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

6- تعريف قسم الإنتاج:

قسم الإنتاج يعد من أهم الأقسام في سوناطراك باعتباره المحرك الأساسي لباقي الأقسام، وظهر قسم الإنتاج من خلال إعادة تنظيم وتحويل نشاط الإنتاج من المديرية السابقة للأبحاث والإنتاج لسوناطراك إلى قسم الإنتاج سنة 1984، ويهتم قسم الإنتاج بالأخص بإنتاج المحروقات السائلة مثل: البترول ومشتقاته، والغازات مثل: الغاز الطبيعي والغاز البترولي المميع، بحيث يوظف حوالي 17000 عامل تقريبا ويكونون موزعين بين الشمال والجنوب على عشرة مديريات جهوية.

7- مهام قسم الإنتاج:

- استغلال الحقول البترولية والمنشآت السطحية لتقييم أمثل للموارد البتروكيمياوية؛
- إجراء الدراسات الأساسية لتطوير المنشآت السطحية واستغلال الحقول البترولية؛
- القيام بأعمال الصيانة للمنشآت السطحية وتحت السطحية؛
- تحديث وتوحيد خطط الاستثمار والاستغلال السنوية ومتعددة السنوات للقسم.

8- الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج:

ويتكون من هيكلين وهما:

أولاً- مديرية قسم الإنتاج: وتتكون من:

- 1- المساعدون؛
- 2- دائرة الأمن الصناعي والمحيط؛
- 3- مديرية مراقبة الحسابات والأنظمة؛
- 4- سكرتاريا.

ثانياً- الهيكل الوظيفي:

المشاركة في تطوير وإبرام العقود مع المؤسسات والشركات الخدمية المشاركة في عملية الإنتاج، وكذلك متابعة إدارة عقودها.

1- مديرية الإنشاء: وتتكون من الدوائر التالية:

- أ- دائرة الشبكة والاتصال؛
- ب- دائرة الدراسة والتطوير؛
- ج- دائرة الصيانة؛
- د- دائرة النظام والاستغلال.

تتلخص وظائفها في:

- متابعة ومراقبة دراسات الهندسة المشاريع وصناعة المعدات؛
- مساعدة الاحتياجات في تنفيذ وتحقيق ومتابعة الصناعة؛
- تفتيش المعدات والأدوات في المصنع والموقع؛

- إنشاء الملخصات وإعداد التقارير الخاصة بها.

2- مديرية العمليات: وتتكون من الدوائر التالية:

أ- دائرة المساعدة والعمليات؛

ب- دائرة الاستغلال؛

ج- دائرة الصيانة؛

د- دائرة الدراسات والتخطيط.

تتلخص وظائفها في:

- إنجاز الدراسات التكنو اقتصادية اللازمة لمخططات التطوير والاستغلال؛

- متابعة ومحاسبة تدفقات ومخزونات المحروقات؛

- تنسيق إنجازات الاستثمار المتعلقة بالقسم؛

- مساعدة المديرية الجهوية للمناطق في المجالات المتعلقة باختصاصاتهم؛

- التنسيق والإشراف على نشاطات المديرية الجهوية؛

- إنشاء الملخصات والتقارير.

3- مديرية الموارد البشرية: وتتكون من الدوائر التالية:

أ- دائرة التسيير؛

ب- دائرة الموارد البشرية؛

ج- دائرة التنظيم؛

د- دائرة العلاقات الاجتماعية.

تتلخص وظائفها في:

- تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات التي تتبناها الشركة في مجال إدارة الموارد البشرية؛

- وضع خطط سنوية ومتعددة السنوات لقسم الإنتاج من حيث التوظيف والتدريب والرواتب وتحويلها إلى إدارة الموارد البشرية لنشاط

الاستغلال والإنتاج؛

- إدارة ومتابعة المخططات التنظيمية لموظفي قسم الإنتاج؛

- تطبيق التشريعات المعمول بها في مجال الطب المهني والوقاية من المخاطر المهنية.

4- مديرية التموين والنقل: وتتكون من الدوائر التالية:

أ- دائرة التجارة الخارجية؛

ب- دائرة المشتريات؛

ج- دائرة التسيير والمخزون؛

د- الدائرة اللوجستية؛

هـ- دائرة المواد والقنوات.

تتلخص وظائفها في:

- توحيد الشبكة وآليات التخزين والتجديد والنقل؛

- تطوير ومتابعة خطط تزويد المواد الاستهلاكية وكذلك إعداد وإدارة ميزانية المعدات القابلة للاستهلاك؛

- مراقبة الإمدادات الاستهلاكية وكذلك إعداد وإدارة الميزانية للمعدات القابلة للاستهلاك؛

- تنفيذ سياسة قسم الإنتاج من حيث الإمدادات وإدارة المخزون ونقل المواد والمعدات اللازمة لتشغيل الوحدات الصناعية.

5- مديرية الوسائل العامة: وتتكون من الدوائر التالية:

أ- دائرة الخدمات العامة؛

ب- دائرة الأعمال والصيانة؛

ج- الدائرة اللوجستية؛

د- دائرة الوثائق والأرشيف؛

هـ- خلية التفتيش.

تتلخص وظائفها في:

- ضبط تكاليف التوريد الخاصة بمصاريف التشغيل والاستثمار لأنشطة الموارد العامة؛

- الإشراف على عمليات الشراء الجماعية للأغذية وتخطيط عمليات الإزالة؛

- توحيد الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد العامة ونشاط الإشراف؛

- إنشاء وتنفيذ الموازنات الاستغلالية والاستثمارية لهذه المديرية.

6- مديرية المالية والمحاسبة: وتتكون من الدوائر الآتية:

أ- دائرة المحاسبة العامة؛

ب- دائرة المالية والخزينة؛

ج- دائرة الموازنة ومراقبة الموازنات.

تتلخص وظائفها في:

- الإدارة المالية والمحاسبية وميزانية هيكل مقر القسم وفقا للإجراءات والقواعد الموضوعة من طرف المؤسسة؛

- إعداد البيانات المالية والمحاسبية والضريبية المطلوبة من طرف القانون؛

- تنسيق العلاقات بين الهيئات البنكية والضريبية؛

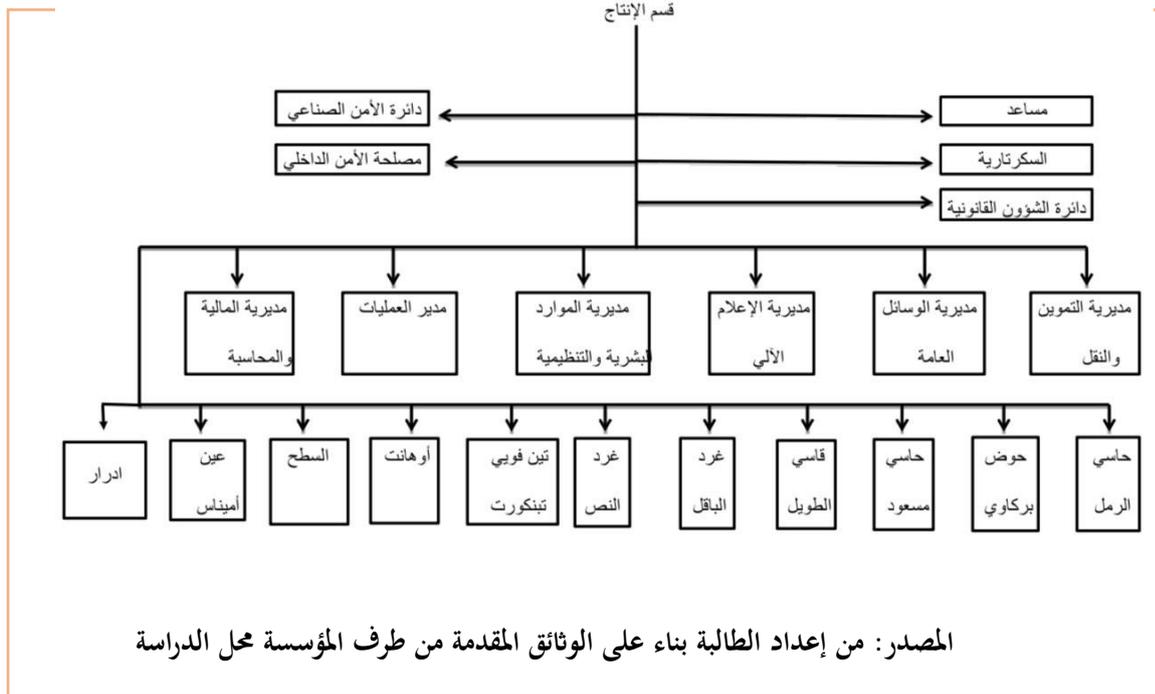
- تحديد الاحتياجات المالية لقسم الإنتاج والمشاركة مع المديرية المالية للنشاط في إبرام اتفاقيات التمويل.

ثالثا- الهيكل العملي:

ويتكون من 10 مديريات إقليمية للمناطق:

- 1- مديرية منطقة حاسي رمل؛
- 2- مديرية منطقة حاسي مسعود؛
- 3- مديرية منطقة حوض بركاوي؛
- 4- مديرية منطقة قاسي طويل؛
- 5- مديرية منطقة رورد النص؛
- 6- مديرية منطقة تين فويي تبنكورت؛
- 7- مديرية منطقة عين أميناس؛
- 8- مديرية منطقة سطح؛
- 9- مديرية منطقة أوهانت؛
- 10- مديرية منطقة رورد البائل.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك قسم الانتاج



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

ثانيا: الطريقة المستعملة في الدراسة

سيتم هنا التعرف على كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، بغية التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

1_ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة التي يعتمد عليها الطالبة في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، إذا يمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الطالبة لدراسة الموضوع أو ظاهرة معينة بغية التعرف على أسبابها وتقديم اقتراحات وحلول لها، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سنعتمد على:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

الذي من خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها. والذي يمكننا بواسطته باستعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة الفرضيات المطروحة.

2_ مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة على عمال مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة بقسم الإنتاج، حيث تم توزيع 65 استمارة على عينة البحث واسترجاع 50 استمارة، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	65	عدد الاستثمارات الموزعة
76.92%	50	عدد الاستثمارات المسترجعة
23.08%	15	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
76.92%	50	الاستثمارات القابلة للتحليل

المصدر: من اعداد الطالبة وفق توزيع الاستبيان.

3_ خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم.

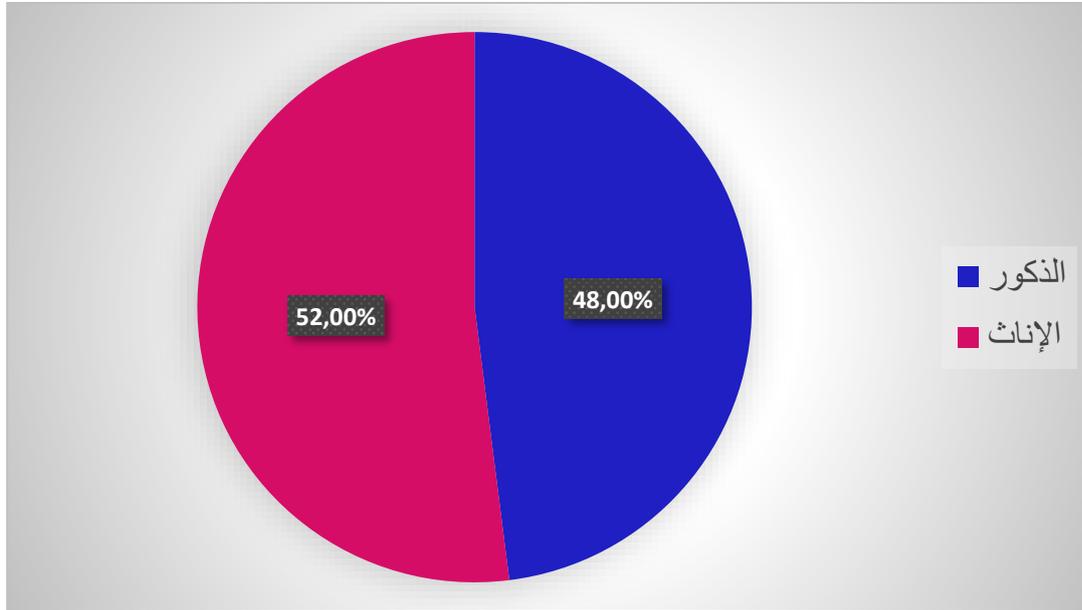
أ_ الجنس

الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	الجنس	الذكور	24	48.0
		الإناث	26	52.0
		المجموع الكلي	50	100.0

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

– نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب في عدد الذكور والإناث في العينة، حيث قدرت نسبة الذكور ب 48 بالمائة ونسبة الإناث ب 52 بالمائة.

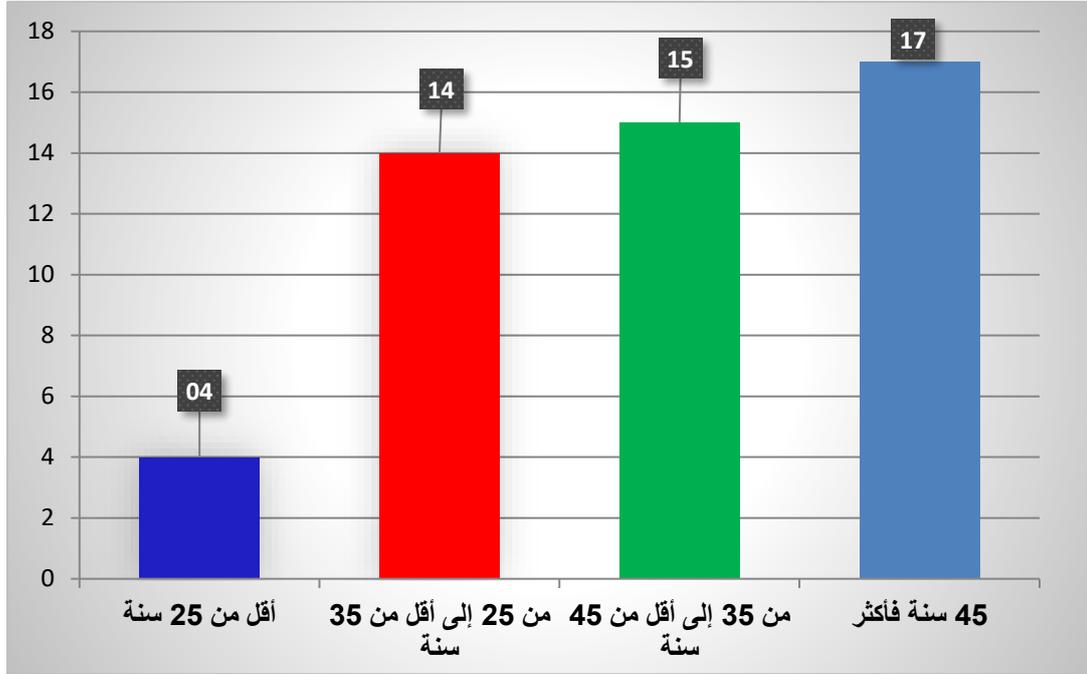
ب_ السن:

الجدول رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
08.0	4	أقل من 25 سنة	السن	3
28.0	14	من 25 إلى أقل من 35 سنة		
30.0	15	من 35 إلى أقل من 45 سنة		
34.0	17	45 سنة فأكثر		
100	50	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية أكثر تواجدا هي فئة 45 سنة فأكثر بنسبة 34 بالمائة، تليها فئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 30 بالمائة، ثم فئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 28 بالمائة، في حين جاءت فئة أقل من 25 بالمائة بالمرتبة الأخيرة بنسبة 08 بالمائة.

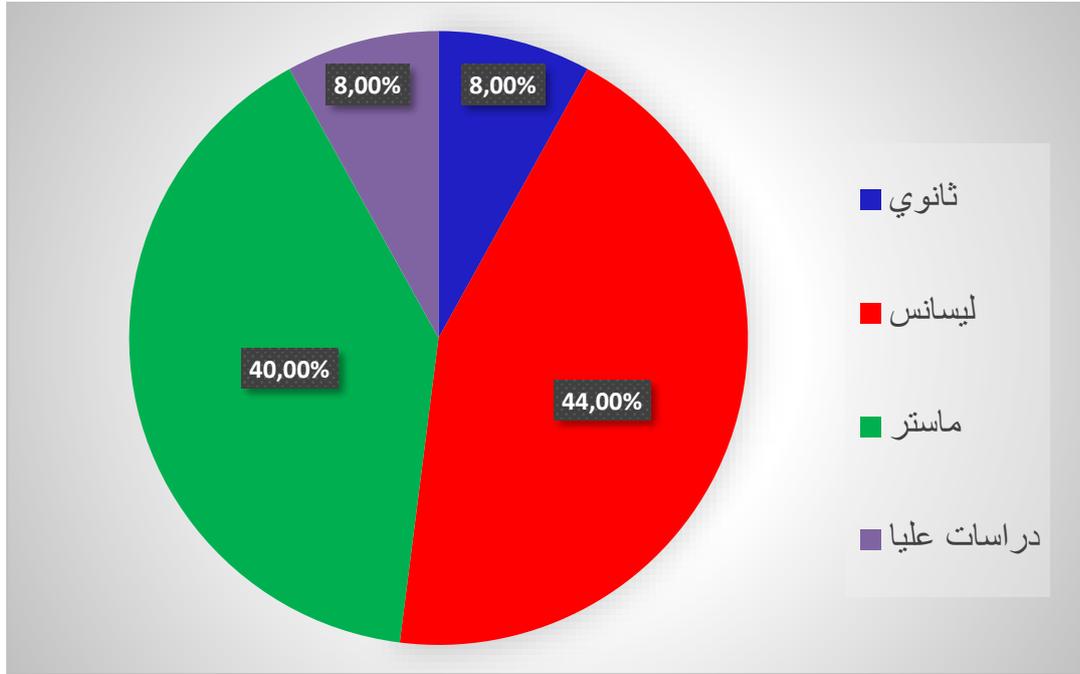
ج - المؤهل العلمي:

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	المؤهل العلمي	ثانوي	04	08.0
		ليسانس	22	44.0
		ماستر	20	40.0
		دراسات عليا	04	08.0
		المجموع الكلي	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن العمال الحاملين لشهادة ليسانس نسبتهم 44 بالمائة، والحاملين لشهادة الماستر نسبتهم 40 بالمائة، بينما أصحاب المستوى الثانوي وأصحاب الدراسات العليا فكانت نسبة كل منهما 08 بالمائة من مجموع أفراد العينة.

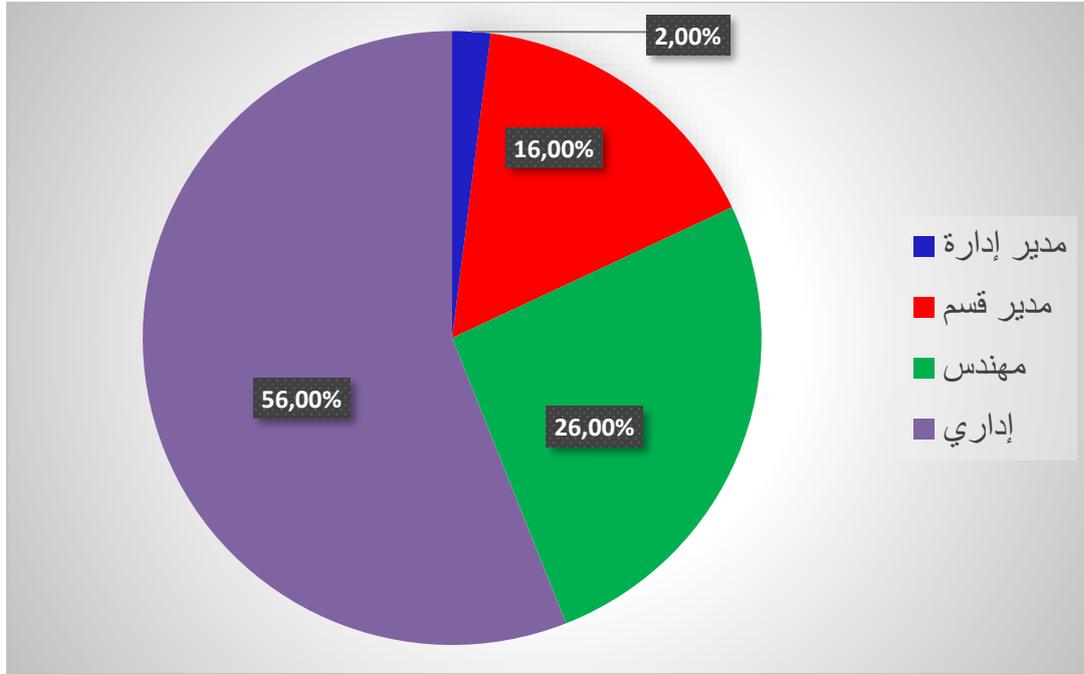
د- الوظيفة:

الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة

النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
02.0	01	مدير إدارة	الوظيفة	5
16.0	08	مدير قسم		
26.0	13	مهندس		
56.0	28	إداري		
100	50	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكثر فئة هي فئة الإداريين والتي تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 56% وتليها فئة المهندسين بنسبة 26% من أفراد عينة الدراسة، أما ما نسبته 16% فكانت تمثل مديري الأقسام، بينما 02 بالمائة فقط مدير إدارة.

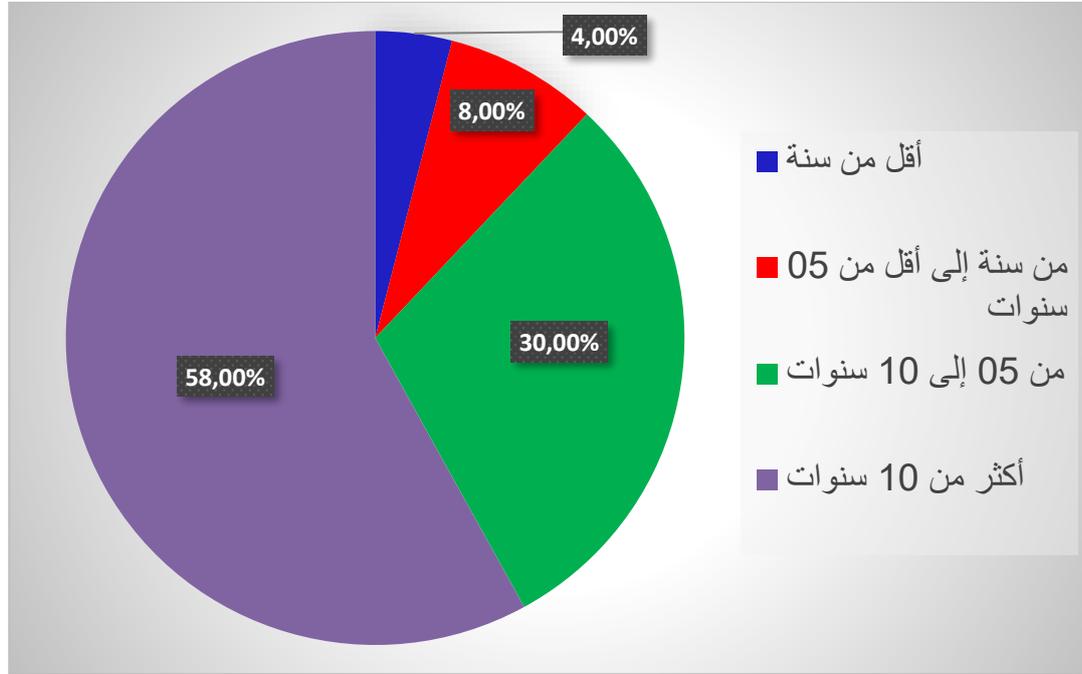
هـ - الأقدمية:

الجدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية

النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
04.0	02	أقل من سنة	الأقدمية	6
08.0	04	من سنة إلى أقل من 05 سنوات		
30.0	15	من 05 إلى 10 سنوات		
58.0	29	أكثر من 10 سنوات		
100	50	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (7): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما عن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن أغلب الموظفين تزيد مدة عملهم بالمؤسسة لأكثر من 10 سنوات بنسبة 58 بالمائة، أما الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 10 سنوات فنسبتهم 30 بالمائة، في حين الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من سنة إلى أقل من 05 سنوات بـ 08 بالمائة، في حين العمال الذين تقل مدة عملهم عن سنة فقدت نسبتهم بـ 04 بالمائة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1_أداة الدراسة:

- الاستبيان:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في صياغة فقراته، وقد قسمت إلى ثلاث أجزاء.

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل... الخ)

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية)

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين (الأداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي)

والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

الجدول(8) العبارات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي

العبارات	البعد
06-05-04-03-02-01	الاستراتيجية الرقمية
11-10-09-08-07	الثقافة التنظيمية
18-17-16-15-14-13-12	المتطلبات التقنية
23-22-21-20-19	المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة

الجدول(9) العبارات التي تقيس أبعاد الأداء المتميز للعاملين

العبارات	البعد
06-05-04-03-02-01	الأداء والانجاز
13-12-11-10-09-08-07	المبادرة والابداع
19-18-17-16-15-14	التعاون والالتزام الوظيفي
24-23-22-21-20	المشاركة وتحمل المسؤولية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من المتعاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات

- موافق تعطى لها 4 درجات

- محايد تعطي لها 3 درجات
- معارض تعطي لها 2 درجة.
- معارض بشدة تعطي لها 1 درجة

ويقسم مقياس ليكارت " الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (10) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

الترميز	درجة القبول	مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
1	معارض بشدة	[1 - 1.80]	منخفض جدا
2	معارض	[2.60 - 1.80]	منخفض
3	محايد	[3.40 - 2.60]	متوسط
4	موافق	[4.20 - 3.40]	مرتفع
5	موافق بشدة	[5 - 4.20]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

2_ صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

أ- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة في مجال التخصص، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي.

ب- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم(11): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	23	0.932
الأداء المتميز للعاملين	24	0.928

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التحول الرقمي قدر بـ 0.932 أي أن 93.2 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء المتميز للعاملين إلى 0.928 أي أن 92.8 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

3_ الأساليب الإحصائية المستخدمة

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:
- 1- معامل الفا لكروناخ لقياس الثبات؛
 - 2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
 - 3- اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
 - 4- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - 5- تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (الأداء المتميز للعاملين)؛
 - 6- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم الوصول إليها ثم تحليلها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: التحقق من اعتدالية التوزيع

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (التحول الرقمي، الأداء المتميز للعاملين)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولمغروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التحول الرقمي، الأداء المتميز للعاملين)

المقياس	قيمة اختبار كولمغروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التحول الرقمي	0.136	50	0.721
الأداء المتميز للعاملين	0.081	50	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

ثانياً: نتائج مقياس ليكرت الخماسي

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعث الاستراتيجية الرقمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جداً	0.81	4.28	1	تسعى المديرية إلى تنفيذ الاستراتيجية الرقمية الشاملة التي وضعتها الإدارة الوصية والتي تدعم التحول الرقمي في جميع المجالات الإدارية
مرتفع	0.88	4.14	4	تقوم المديرية بوضع توجهات وسياسات عدة وواضحة لتسهيل عملية التحول الرقمي.
مرتفع	0.89	4.02	6	يتم إعادة تقييم الاستراتيجية الرقمية للمديرية في هذا المجال بشكل دوري بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي
مرتفع	0.81	4.14	3	تسهم السياسات المعتمدة في المديرية بشكل فعال في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

مرتفع جدا	0.69	4.24	2	تعمل المديرية على تطوير المخطط التنفيذي للتحول الرقمي باستمرار... بما يتوافق مع المستجدات التنظيمية، التقنية والتشريعية
مرتفع	0.78	4.08	5	تحدد المديرية المسؤوليات والأدوار بوضوح للمكلفين بعملية التحول الرقمي.
مرتفع	0.63	4.15	الاستراتيجية الرقمية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج العامة للجدول إلى أن بُعد الاستراتيجية الرقمية قد حاز على درجة تقييم مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره 4.15، مما يعكس مستوى جيداً من التبنى والالتزام داخل المديرية بهذا البعد، ويؤكد على وجود وعي مؤسسي بأهمية التحول الرقمي والاستراتيجية المصاحبة له.

- جاءت العبارة: "تسعى المديرية إلى تنفيذ الاستراتيجية الرقمية الشاملة"... في المرتبة الأولى بمتوسط 4.28، ما يدل على وجود رغبة واضحة وجدية لدى المديرية في تبني التوجهات العامة للتحول الرقمي الصادرة عن الإدارة الوصية.
- في المرتبة الثانية، نجد العبارة: "تعمل المديرية على تطوير المخطط التنفيذي للتحول الرقمي باستمرار"... بمتوسط 4.24، وهو مؤشر على متابعة التطورات التكنولوجية والتنظيمية ومحاولة ملاءمتها مع الواقع الإداري.
- العبارة: "تسهم السياسات المعتمدة في المديرية بشكل فعال في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي". احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 4.14، مما يعكس توافقاً بين الإطار الاستراتيجي والسياسات التشغيلية.
- تليها عبارة: "تقوم المديرية بوضع توجهات وسياسات واضحة لتسهيل عملية التحول الرقمي". في المرتبة الرابعة بنفس المتوسط 4.14، ما يدل على وضوح نسي في التوجهات التنظيمية.
- أما عبارة: "تحدد المديرية المسؤوليات والأدوار بوضوح للمكلفين بعملية التحول الرقمي". فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.08، ما يشير إلى توفر هذا الجانب بدرجة جيدة، وإن كانت أقل نسبياً من سابقاتها.
- وأخيراً، جاءت عبارة: "يتم إعادة تقييم الاستراتيجية الرقمية للمديرية بشكل دوري"... في المرتبة السادسة بمتوسط 4.02، وهو ما يعكس وجود جهود في هذا المجال لكنها قد تحتاج إلى المزيد من الدعم والتفعيل.

يتبين من خلال النتائج أن المديرية تُبدي التزاماً معتبراً في تبني الاستراتيجية الرقمية، من خلال تنفيذ توجهات الإدارة العليا، والعمل على تحديث المخطط التنفيذي، ووضع سياسات مساعدة. غير أن بعض الجوانب تظل بحاجة إلى تعزيز، خصوصاً ما يتعلق بإعادة التقييم الدوري للاستراتيجية وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وهما عنصران حاسمان لضمان استمرارية وفعالية التحول الرقمي على المدى البعيد.

تُظهر هذه النتائج أن المديرية في مرحلة نضج رقمي متقدم نسبياً، لكن تحتاج إلى تدعيم بعض الممارسات لضمان انسجام كل العناصر المكونة للاستراتيجية الرقمية وتحقيق الأثر المطلوب منها.

جدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الثقافة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.84	3.90	5	تعمل المديرية على تعزيز ثقافة التحديث والتطوير في تقديم الخدمات لدى منتسبيها.
مرتفع جدا	0.76	4.30	1	يتم تعزيز ثقافة استخدام التكنولوجيا والأنترنت من خلال تنفيذ برامج التدريب الرقمي في المديرية
مرتفع	0.86	4.14	2	تشجع المديرية الموظفين والمستخدمين على الاستفادة من التجارب الرقمية المتاحة سواء داخل المديرية أو خارجها
مرتفع	0.78	4.08	3	تقدم المديرية الإرشادات اللازمة للإداريين بشأن عملية التحول الرقمي ومتطلبات الرقمنة من خلال جلسات التوعية والندوات
مرتفع	0.81	4.00	4	تسعى المديرية إلى تغيير القنوات التنظيمية التي تعيق عملية الرقمنة لدى مستخدميها.
مرتفع	0.64	4.08		الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول إلى أن بُعد الثقافة التنظيمية قد نال درجة تقييم مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي بلغ **4.08**، مما يدل على أن المديرية تُظهر وعياً ثقافياً جيداً يدعم التحول الرقمي من خلال تعزيز المبادئ والسلوكيات التنظيمية الإيجابية المرتبطة بالرقمنة والتكنولوجيا.

- في المرتبة الأولى، جاءت عبارة: "يتم تعزيز ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تنفيذ برامج التدريب الرقمي في المديرية" بمتوسط **4.30**، مما يعكس جهداً ملحوظاً من طرف المديرية في نشر الثقافة الرقمية عبر برامج التدريب والتأهيل المستمر.
- في المرتبة الثانية، نجد عبارة: "تشجع المديرية الموظفين والمستخدمين على الاستفادة من التجارب الرقمية" بمتوسط **4.14**، ما يشير إلى انفتاح المؤسسة على الخبرات الداخلية والخارجية وتقديرها لقيمة التجارب في دعم التغيير الرقمي.
- أما المرتبة الثالثة، فكانت من نصيب عبارة: "تقدم المديرية الإرشادات اللازمة للإداريين بشأن التحول الرقمي" بمتوسط **4.08**، مما يعكس وجود جهود توعوية وتنظيمية مرافقة لعملية الرقمنة.
- وفي المرتبة الرابعة، جاءت عبارة: "تسعى المديرية إلى تغيير القنوات التنظيمية التي تعيق الرقمنة" بمتوسط **4.00**، وهو مؤشر على وجود محاولات للتغيير الثقافي العميق، لكنها قد تواجه بعض التحديات أو المقاومة من داخل البيئة التنظيمية.

- وأخيراً، في المرتبة الخامسة، جاءت عبارة: "تعمل المديرية على تعزيز ثقافة التحديث والتطوير في تقديم الخدمات" بمتوسط 3.90، رغم كونها أقل العبارات تقييماً، إلا أنها لا تزال ضمن الدرجة "مرتفعة"، ما يشير إلى وجود أرضية جيدة للتحسين.

يُظهر تحليل نتائج هذا البُعد أن المديرية تُولي اهتماماً ملموساً لنشر ثقافة رقمية إيجابية من خلال برامج التدريب، والتشجيع على التجارب الرقمية، وتقديم التوجيهات الملائمة. كما يتضح أن الجانب التوعوي حاضر بقوة، مما يساهم في تسهيل عملية التغيير داخل المؤسسة.

ومع ذلك، فإن بعض الجوانب الثقافية العميقة المرتبطة بالقناعات التنظيمية والسلوكيات التقليدية ما تزال تشكل تحدياً، الأمر الذي يتطلب جهوداً إضافية في مجال التغيير التنظيمي والتواصل الداخلي لضمان تقبل الرقمنة كمكون طبيعي في بيئة العمل. بصورة عامة، تعكس هذه النتائج وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للتحول الرقمي، لكنها بحاجة إلى مزيد من التجدير والتوسيع داخل جميع مستويات المديرية لضمان الاستدامة.

جدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها المتطلبات التقنية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جداً	0.68	4.32	4	توفر المديرية منصات وبوابات رقمية لإدارة كافة المهام والأنشطة إلكترونياً
مرتفع جداً	0.65	4.48	2	تتوفر المديرية على تجهيزات تقنية ذات فعالية (الحواسيب الحديثة، الشاشات التفاعلية، الكاميرات)
مرتفع جداً	0.65	4.52	1	تتوافر خدمة الأنترنت السريع في جميع القاعات الدراسية والمباني الإدارية بالمديرية
مرتفع جداً	0.73	4.44	3	تعمل المديرية على تحديث برامج الحواسيب والتقنيات المستخدمة بشكل مستمر لضمان مواكبة التطورات
مرتفع جداً	0.76	4.28	5	توفر المديرية برامج حاسوبية وشبكات اتصال داخلية فعالة تربط جميع المديريات والكليات والمصالح المختلفة
مرتفع	0.93	4.14	7	تمتلك المديرية نظاماً عالي الجودة لأمن المعلومات والأمن السيبراني
مرتفع	0.83	4.18	6	تمتلك المديرية قاعدة بيانات لتخزين واستخدام المعلومات بطريقة آمنة
مرتفع جداً	0.59	4.34		المتطلبات التقنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج أن بُعد المتطلبات التقنية حصل على درجة تقييم مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي قدره 4.34، مما يعكس توفر بنية تحتية تقنية قوية داخل المديرية تدعم عملية التحول الرقمي بشكل كبير. هذه النتيجة تُبين أن المديرية قد استثمرت بشكل جيد في المعدات والتقنيات الرقمية لضمان التقدم والتطور المستمر.

- في المرتبة الأولى، جاءت عبارة: "تتوافر خدمة الإنترنت السريع في جميع القاعات الدراسية والمباني الإدارية بالمديرية" بمتوسط 4.52، وهو أعلى متوسط في الجدول، مما يدل على توفير الخدمة الأساسية التي تدعم التحول الرقمي بشكل كبير في جميع المرافق.

- في المرتبة الثانية، نجد عبارة: "توفر المديرية على تجهيزات تقنية ذات فعالية (الحواسيب الحديثة، الشاشات التفاعلية، الكاميرات)" بمتوسط 4.48، ما يشير إلى أن المديرية توفر تجهيزات تقنية متطورة تدعم الاحتياجات اليومية للعمل الرقمي.

- المرتبة الثالثة كانت ل عبارة: "تعمل المديرية على تحديث برامج الحواسيب والتقنيات المستخدمة بشكل مستمر لضمان مواكبة التطورات" بمتوسط 4.44، مما يدل على اهتمام المديرية المستمر بتحديث التقنيات لضمان جاهزيتها لمواجهة التطورات التكنولوجية.

- في المرتبة الرابعة، نجد العبارة: "توفر المديرية منصات وبوابات رقمية لإدارة كافة المهام والأنشطة إلكترونياً" بمتوسط 4.32، وهو مؤشر على توفير بنية رقمية مرنة تدير الأعمال بكفاءة.

- في المرتبة الخامسة، جاءت عبارة: "توفر المديرية برامج حاسوبية وشبكات اتصال داخلية فعالة تربط جميع المديريات والكليات والمصالح المختلفة" بمتوسط 4.28، ما يدل على وجود نظام فعال من حيث البرمجيات والشبكات التي تضمن التواصل السلس بين مختلف الوحدات داخل المديرية.

- في المرتبة السادسة، كانت عبارة: "تمتلك المديرية قاعدة بيانات لتخزين واستخدام المعلومات بطريقة آمنة" بمتوسط 4.18، ما يشير إلى توافر نظم آمنة لإدارة البيانات، وهو جانب أساسي في أي بيئة رقمية.

- أخيراً، في المرتبة السابعة، جاءت عبارة: "تمتلك المديرية نظاماً عالي الجودة لأمن المعلومات والأمن السيبراني" بمتوسط 4.14، مما يعكس الجهود المبذولة في توفير حماية قوية للمعلومات الرقمية من التهديدات السيبرانية.

يتضح من خلال تحليل النتائج أن المديرية قد استثمرت بشكل جيد في البنية التحتية التقنية، من الإنترنت السريع والتجهيزات الحديثة إلى تحديث البرامج وضمان أمان المعلومات. كما أنها توفر منصات رقمية وبرامج حاسوبية تساهم في إدارة الأنشطة بشكل فعال، وهو ما يساهم في تعزيز كفاءة العمل الرقمي داخل المديرية.

رغم ذلك، يُظهر التقييم وجود تركيز أقل قليلاً على أمن المعلومات والأمن السيبراني مقارنة ببقية العناصر التقنية الأخرى، حيث جاء هذا البند في المرتبة السابعة. ولكن بشكل عام، النتائج تشير إلى أن المديرية مجهزة تقنياً بشكل قوي، مما يعزز من قدراتها على التكيف مع التحديات الرقمية وتحقيق التحول الرقمي.

جدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء المتطلبات البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.84	4.10	5	تنظم المديرية دورات تدريبية تركز على أهمية التحول الرقمي في المديرية
مرتفع جدا	0.76	4.20	2	تمتلك المديرية موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات لتقديم الدعم الفني لحل المشكلات بشكل فوري عند حدوثها
مرتفع	0.76	4.10	4	يتم توفير برامج تدريب مستمرة في مجال الرقمنة لمستخدمي الإدارة بهدف تعزيز مهاراتهم الفنية الرقمية
مرتفع	0.65	4.16	3	يملك الإداريون العاملون بالمديرية استعدادا كبيرا تجاه التحول الرقمي
مرتفع جدا	0.61	4.30	1	تضم المديرية فريق عمل مختص بإدارة شبكة المعلومات
مرتفع	0.51	4.17		المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن بُعد المتطلبات البشرية حصل على درجة تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 4.17، مما يعكس أن المديرية قد استثمرت بشكل جيد في الموارد البشرية المتخصصة والمدرية لدعم عملية التحول الرقمي. هذا التقييم يعكس الجهود المبذولة لتطوير الكفاءات البشرية بما يتناسب مع التحديات التكنولوجية.

- في المرتبة الأولى، جاءت عبارة: "تضم المديرية فريق عمل مختص بإدارة شبكة المعلومات" بمتوسط 4.30، مما يدل على اهتمام المديرية بتشكيل فريق متخصص يركز على إدارة الشبكات الرقمية، وهو عنصر حاسم في بيئة العمل الرقمي.
- في المرتبة الثانية، نجد عبارة: "تمتلك المديرية موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات لتقديم الدعم الفني" بمتوسط 4.20، ما يشير إلى وجود فرق متخصصة ذات مهارات فنية عالية تقدم الدعم المستمر وتعالج المشكلات التقنية بشكل فوري، وهو أمر أساسي لضمان استمرارية التحول الرقمي.
- في المرتبة الثالثة، جاءت عبارة: "يملك الإداريون العاملون بالمديرية استعداداً كبيراً تجاه التحول الرقمي" بمتوسط 4.16، ما يعكس وجود روح إيجابية تجاه التحول الرقمي بين الإداريين، وهي نقطة مهمة في نجاح التغيير التنظيمي.
- في المرتبة الرابعة، كانت عبارة: "يتم توفير برامج تدريب مستمرة في مجال الرقمنة لمستخدمي الإدارة بهدف تعزيز مهاراتهم الفنية الرقمية" بمتوسط 4.10، ما يعكس وجود برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات الفنية للموظفين، مما يساهم في تعزيز استعدادهم للتحول الرقمي.

- في المرتبة الخامسة، نجد عبارة: "تنظم المديرية دورات تدريبية تركز على أهمية التحول الرقمي في المديرية" بمتوسط 4.10، وهي العبارة التي حصلت على أدنى تقييم في هذا الجدول، لكنها ما تزال في نطاق الدرجة "المرتفعة"، مما يشير إلى أهمية هذه الدورات، ولكن قد يكون هناك مجال للتحسين في تنظيمها وتوسيع نطاقها.
- يتضح من نتائج هذا البعد أن المديرية تُولي اهتماماً كبيراً بتطوير الموارد البشرية من خلال توفير فرق مختصة، ودورات تدريبية مستمرة، مع تعزيز الاستعداد للتحول الرقمي. بشكل عام، يُظهر التقييم أن هناك استثماراً متوازناً في الجانب البشري الذي يُعتبر من أهم عوامل النجاح في أي عملية تحول رقمي.
- لكن رغم ذلك، يمكن ملاحظة أن العبارة المتعلقة بـ تنظيم الدورات التدريبية حول أهمية التحول الرقمي جاءت في المرتبة الخامسة، مما قد يشير إلى ضرورة تعزيز هذه الدورات وتوسيع نطاقها لتشمل عددًا أكبر من الموظفين والمستويات الوظيفية، مع التركيز على تحديث المحتوى التدريبي ليواكب التطورات المتسارعة في المجال الرقمي.
- على العموم، تبين هذه النتائج أن المديرية تضع أساساً قوياً للتطوير البشري في إطار التحول الرقمي، ولكن هناك دائماً مجال للتحسين في جوانب التدريب والتطوير المستمر.

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التحول الرقمي

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الاستراتيجية الرقمية	3	4.15	0.63	مرتفع
الثقافة التنظيمية	4	4.08	0.64	مرتفع
المتطلبات التقنية	1	4.34	0.59	مرتفع جداً
المتطلبات البشرية	2	4.17	0.51	مرتفع
التحول الرقمي		4.20	0.49	مرتفع
قيمة ت = 17.267		درجة الحرية = 49	الدلالة الإحصائية = 0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 17.267 درجة حرية قدرها 49 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 4.20 وانحراف معياري قدره 0.49 وهذا يثبت وجود التحول الرقمي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

تظهر النتائج أن مقياس التحول الرقمي في المديرية حقق درجة تقييم مرتفعة جداً بمتوسط حسابي قدره 4.20 وهذا يعكس أن المديرية تسير في اتجاه إيجابي نحو التحول الرقمي، مع توفر الأسس المناسبة من استراتيجيات، ثقافة تنظيمية، ومتطلبات تقنية وبشرية، حيث تتواجد درجة عالية من التكامل بين الأبعاد المختلفة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

- في المرتبة الأولى، جاء بُعد المتطلبات التقنية بمتوسط 4.34، مما يدل على أن المديرية قد حققت تقدماً كبيراً في البنية التحتية التقنية الداعمة للتحول الرقمي.
 - في المرتبة الثانية، جاء بُعد المتطلبات البشرية بمتوسط 4.17، ما يُظهر الاهتمام الكبير بتطوير الموارد البشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والرقمنة، وهو أمر حاسم لضمان استمرارية العملية.
 - في المرتبة الثالثة، جاء بُعد الاستراتيجية الرقمية بمتوسط 4.15، ما يعني أن المديرية قد وضعت خططاً واستراتيجيات رقمية واضحة، ولكن هناك مجالاً للتحسين لتعزيز وضوح وفعالية هذه الاستراتيجيات.
 - في المرتبة الرابعة، جاء بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط 4.08، مما يشير إلى وجود ثقافة داعمة للتحول الرقمي داخل المديرية، لكن قد يحتاج هذا البُعد إلى مزيد من التوسع لتشمل جميع موظفي المديرية على جميع المستويات.
- يتضح أن المديرية قد حققت تقدماً ملحوظاً في التحول الرقمي، خاصة في مجال المتطلبات التقنية التي احتلت المرتبة الأولى، مما يعكس أن البنية التحتية التقنية، مثل الشبكات والأنظمة، تواكب متطلبات التحول الرقمي بشكل فعال.
- أما في المتطلبات البشرية، فقد احتل هذا البُعد المرتبة الثانية، مما يشير إلى استثمار المديرية في تدريب وتطوير الموارد البشرية بما يضمن جاهزيتها للتعامل مع التحديات التقنية، وهو أمر بالغ الأهمية في أي عملية تحول رقمي.
- رغم هذه الجوانب الإيجابية، يُظهر بُعد الاستراتيجية الرقمية والثقافة التنظيمية بعض الفجوات التي قد تؤثر على سرعة وكفاءة التحول الرقمي، حيث جاء بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الرابعة، وهو ما قد يدل على ضرورة تعزيز هذه الثقافة وتوسيع نطاق المبادرات التي تدعم هذا التوجه بين جميع الموظفين. مما يؤدي بنا إلى التوصية على ما يلي:
- تعزيز الثقافة التنظيمية عبر المزيد من الدورات التدريبية والمبادرات التي تركز على أهمية التحول الرقمي.
 - تعميق استراتيجيات التحول الرقمي وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتعزيز الشفافية والالتزام.
 - استمرار التطوير في البنية التحتية التقنية بما يتماشى مع التقنيات الحديثة لضمان مواكبة المتطلبات المتزايدة.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الأداء والانجاز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع جدا	0.65	4.22	3	أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للإعجاب
مرتفع جدا	0.67	4.20	4	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل وإنجاز المهام
مرتفع جدا	0.72	4.24	2	أقدم إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)
مرتفع جدا	0.62	4.24	1	انجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جدا
مرتفع	0.66	4.18	5	بالرغم من التعقيد في المهام الملف بها إلا أنني أمتلك مهارات متنوعة لإنجازها لكفاءة
مرتفع	0.70	4.04	6	عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أي أخطاء أو نقائص
مرتفع	0.52	4.19		الأداء والانجاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر النتائج في هذا الجدول أن بُعد الأداء والإنجاز قد حصل على درجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي قدره 4.19 وهذا يعكس أن المديرية تُمكن موظفيها من تحقيق إنجازات متميزة، مع أداء عالي في إنجاز المهام، مما يعكس كفاءة وجودة عالية في العمل الجماعي والفردى.

- في المرتبة الأولى، جاءت العبارة: "أنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جداً" بمتوسط 4.24، مما يدل على أن الموظفين يُظهرون قدرة استثنائية في تنفيذ المهام بسرعة وكفاءة، وهو مؤشر على التفوق في الأداء الزمني.
- في المرتبة الثانية، كانت العبارة: "أقدم إنتاجاً كبيراً يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)" بمتوسط 4.24، ما يُظهر قدرة الموظفين على تجاوز الحدود المتوقعة في إنجاز المهام، ما يعكس التفوق والابتكار في الأداء.
- في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة: "أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للإعجاب" بمتوسط 4.22، مما يدل على أن الأداء العام للموظفين يُعتبر مُبهراً من حيث النتائج التي يحققونها.
- في المرتبة الرابعة، كانت العبارة: "أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل وإنجاز المهام" بمتوسط 4.20، ما يشير إلى أن الموظفين لا يُظهرون فقط التفوق في الأداء ولكنهم أيضاً يقدمون مثلاً يحتذى به في بيئة العمل.
- في المرتبة الخامسة، جاءت العبارة: "بالرغم من التعقيد في المهام الملف بها إلا أنني أمتلك مهارات متنوعة لإنجازها بكفاءة" بمتوسط 4.18، ما يعكس أن الموظفين يمتلكون مهارات متعددة تؤهلهم لتجاوز التحديات المعقدة بفعالية.

- في المرتبة السادسة، كانت العبارة: "عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أي أخطاء أو نقائص" بمتوسط **4.04**، وهي العبارة التي حصلت على أدنى تقييم في هذا الجدول، رغم أن النتيجة ما تزال مرتفعة جداً، لكنها تشير إلى مجال صغير للتحسين في الدقة وجودة العمل.
- بناءً على النتيجة العامة، يتضح أن الأداء والإنجاز في المديرية يُظهر مستوى عالٍ من التفوق والكفاءة. جميع العبارات جاءت بمعدلات مرتفعة جداً، ما يعكس قدرة الموظفين على إتمام المهام بكفاءة وسرعة، بالإضافة إلى جودة الإنتاج والقدرة على التفوق على التوقعات.
- تشير النتائج إلى أن المهارات الفنية والإدارية لدى الموظفين تتسم بالتنوع والابتكار، مما يُساعد في مواجهة التحديات وتنفيذ المهام المعقدة بكفاءة عالية. كذلك، وجود قدوة حسنة بين الزملاء يعزز من الروح الجماعية والعمل المشترك لتحقيق الإنجازات.
- ورغم التقييم المرتفع، يُمكن ملاحظة أن العبارة الخاصة بـ **الدقة في العمل** حصلت على أدنى متوسط حسابي، مما قد يشير إلى ضرورة تحسين الدقة في بعض الأحيان أو التركيز على التقنيات التي تدعم تقليل الأخطاء.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها المبادرة والابداع

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.66	4.18	2	أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية
مرتفع	0.69	4.12	3	تتميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والابداع
مرتفع	0.62	4.06	4	أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات ماثلة ومبدعة
مرتفع	0.78	4.00	5	أتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من أفكار واقتراحات ماثلة ومبدعة
مرتفع	0.73	3.86	7	أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه
مرتفع جدا	0.72	4.24	1	أطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي
مرتفع	0.78	4.00	6	أشارك في تقديم مشاريع إبداعية
مرتفع	0.59	4.07		المبادرة والابداع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر النتائج في هذا الجدول أن بُعد المبادرة والإبداع حصل على درجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي قدره **4.07**، ما يعكس مستوى عالٍ من المبادرة والإبداع لدى الموظفين في المديرية. هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين يقدمون أفكاراً جديدة ومبدعة في بيئة العمل، ويتميزون في طرح حلول فعالة لمشاكلهم العملية.

- في المرتبة الأولى، جاءت العبارة: "أطور معارفي ومهاراتي وأحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي" بمتوسط 4.24، ما يشير إلى أن الموظفين يهتمون بشكل كبير بتطوير معارفهم ومهاراتهم، مما يعزز من قدرتهم على الإبداع والمساهمة في تحسين العمل.
 - في المرتبة الثانية، كانت العبارة: "أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية" بمتوسط 4.18، مما يدل على أن الموظفين يُظهرون استمرارية في تقديم أفكار مفيدة وعملية، مما يعزز بيئة العمل الابتكارية.
 - في المرتبة الثالثة، كانت العبارة: "تتميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والإبداع" بمتوسط 4.12، ما يعكس أن الاقتراحات التي يتم تقديمها تتميز بالجودة والحدثة، مما يساهم في دفع العمل إلى الأمام.
 - في المرتبة الرابعة، جاءت العبارة: "أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة" بمتوسط 4.06، ما يعكس أن الموظفين ليسوا فقط مبتكرين ولكنهم يقدمون قدوة حسنة لزملائهم في تقديم الأفكار الإبداعية.
 - في المرتبة الخامسة، كانت العبارة: "أتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة" بمتوسط 4.00، ما يدل على أن الموظفين يتابعون تنفيذ أفكارهم واقتراحاتهم مما يعزز من فاعلية الإبداع داخل المديرية.
 - في المرتبة السادسة، كانت العبارة: "أشارك في تقديم مشاريع إبداعية" بمتوسط 4.00، ما يشير إلى أن الموظفين لا يترددون في المشاركة في مشاريع إبداعية، مما يعزز روح التعاون والإبداع الجماعي.
 - في المرتبة السابعة، جاءت العبارة: "أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقة" بمتوسط 3.86، وهي العبارة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا الجدول، على الرغم من أنها ما تزال مرتفعة، لكنها تشير إلى وجود مجال للتحسين في تقديم أفكار غير تقليدية أو مبتكرة.
- من خلال النتيجة العامة لهذا البعد، يمكن ملاحظة أن الموظفين في المديرية يُظهرون مستوى عالٍ من المبادرة والإبداع، حيث أنهم يسعون باستمرار لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. كما أن لديهم دافعاً قوياً لتحسين مهاراتهم الخاصة وتعزيز معرفتهم، مما يعزز من قدرتهم على المشاركة الفعالة في المشاريع الإبداعية.
- النتائج تشير إلى أن الموظفين يُقدمون اقتراحات فعالة تساهم في تحسين بيئة العمل، مع وجود اهتمام متزايد بتطبيق أفكارهم ومتابعة تنفيذها. بينما سجلت العبارة المتعلقة بتقديم أفكار غير مسبوقة أدنى مستوى، وهو ما قد يعني أن هناك مجالاً لتحفيز المزيد من التفكير الابتكاري وتقديم أفكار مختلفة وغير تقليدية.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء التعاون والالتزام الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع جدا	0.65	4.52	1	أجيد فن التعامل مع الآخرين
مرتفع جدا	0.78	4.28	5	أذهب إلى أبعد مدى في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم
مرتفع جدا	0.58	4.46	3	أحترم علاقات عملي مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم
مرتفع جدا	0.65	4.32	4	أبادر بتقديم الدعم والمساعدة اللازمة عند الحاجة
مرتفع جدا	0.58	4.48	2	أحترم مواعيد العمل مع الاستعداد للعمل أوقات أطول
مرتفع جدا	0.56	4.26	6	أظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي أعمل بها
مرتفع جدا	0.46	4.39		التعاون والالتزام الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر النتائج في هذا الجدول أن بُعد التعاون والالتزام الوظيفي حصل على درجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي قدره 4.39، ما يعكس مستوى عالٍ من التعاون والالتزام من قبل الموظفين في المديرية. هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين يتسمون بقدرة ممتازة على العمل الجماعي ويحترمون العلاقات الوظيفية بشكل كبير.

- في المرتبة الأولى، جاءت العبارة: "أجيد فن التعامل مع الآخرين" بمتوسط 4.52، ما يشير إلى أن الموظفين يتمتعون بقدرة عالية في التواصل والتعامل مع الآخرين، وهو أمر أساسي لبناء بيئة عمل متناغمة ومثمرة.
- في المرتبة الثانية، جاءت العبارة: "أحترم مواعيد العمل مع الاستعداد للعمل أوقات أطول" بمتوسط 4.48، مما يدل على أن الموظفين لديهم التزام قوي بمواعيد العمل ويظهرون استعداداً للعمل أوقات إضافية عند الحاجة.
- في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة: "أحترم علاقات عملي مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم" بمتوسط 4.46، ما يعكس أن الموظفين يحترمون علاقاتهم الوظيفية مع زملائهم ويسعون إلى خلق بيئة عمل مبنية على الاحترام المتبادل.
- في المرتبة الرابعة، كانت العبارة: "أبادر بتقديم الدعم والمساعدة اللازمة عند الحاجة" بمتوسط 4.32، ما يدل على أن الموظفين مستعدون دائماً لدعم زملائهم وتقديم المساعدة في حالة الحاجة، مما يعزز من التعاون في بيئة العمل.
- في المرتبة الخامسة، كانت العبارة: "أذهب إلى أبعد مدى في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم" بمتوسط 4.28، ما يشير إلى أن الموظفين يبذلون جهوداً إضافية في تقديم خدمة متميزة للعملاء، مما يعكس التزامهم واهتمامهم بجودة العمل.
- في المرتبة السادسة، جاءت العبارة: "أظهر ولاء وحرصاً على تحقيق أهداف المصلحة التي أعمل بها" بمتوسط 4.26، ما يدل على أن الموظفين يظهرون ولاءً عالياً لمؤسستهم ويحرصون على تحقيق أهداف المصلحة العامة.

من خلال النتيجة العامة لهذا البعد، نجد أن الموظفين في المديرية يتمتعون بمستوى عالٍ من التعاون والالتزام الوظيفي. هم يُظهرون قدرة ممتازة على العمل الجماعي ويحترمون العلاقات المهنية، كما أنهم على استعداد لتقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة. كما أن التزامهم بمواعيد العمل واستعدادهم للعمل أوقات إضافية يعكس مدى جديتهم في أداء مهامهم. العبارة التي تشير إلى خدمة العملاء والرد على أسئلتهم حصلت على متوسط مرتفع جداً، ما يعكس درجة عالية من الاهتمام من قبل الموظفين في تلبية احتياجات العملاء، وهو مؤشر جيد على تحسين خدمة العملاء والالتزام بالمعايير المهنية.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده المشاركة وتحمل المسؤولية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.84	3.70	5	أشارك بفعالية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة
مرتفع	0.89	3.76	4	أشارك بفعالية في إعداد أنظمة العمل
مرتفع	0.85	3.82	3	يمكن الاعتماد علي بشكل دائم
مرتفع	0.80	3.82	2	أستطيع التصرف في الحالات غير العادية
مرتفع جداً	0.73	4.28	1	أتحمل المسؤولية وأتجنب إلقاء اللوم على الآخرين
مرتفع	0.70	3.88		المشاركة وتحمل المسؤولية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تشير النتائج إلى أن بُعد المشاركة وتحمل المسؤولية حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.88. هذه النتيجة تدل على أن الموظفين في المديرية يظهرون مستوى عالٍ من المشاركة في الأنشطة المختلفة وتحمل المسؤولية بشكل فعال. رغم أن الدرجة مرتفعة، إلا أن هناك بعض المجالات التي قد تحتاج إلى مزيد من التحفيز لتحسين المشاركة الفعالة في بعض الأنشطة.
- في المرتبة الأولى، جاءت العبارة: "أتحمل المسؤولية وأتجنب إلقاء اللوم على الآخرين" بمتوسط 4.28، مما يشير إلى أن الموظفين يتسمون بتحمل المسؤولية الشخصية في أداء مهامهم ويظهرون درجة عالية من الاحترافية.
 - في المرتبة الثانية، كانت العبارة: "أستطيع التصرف في الحالات غير العادية" بمتوسط 3.82، ما يعكس أن الموظفين لديهم قدرة جيدة على اتخاذ قرارات سريعة والتصرف بكفاءة في المواقف غير المتوقعة.
 - في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة: "يمكن الاعتماد علي بشكل دائم" بمتوسط 3.82، ما يعكس أن الموظفين يتمتعون بموثوقية عالية ويمكن الاعتماد عليهم في مختلف الأوقات.
 - في المرتبة الرابعة، كانت العبارة: "أشارك بفعالية في إعداد أنظمة العمل" بمتوسط 3.76، ما يشير إلى أن الموظفين يشاركون إلى حد كبير في تطوير الأنظمة ولكن قد تكون هناك فرصة لتحفيز المزيد من الفعالية.

- في المرتبة الخامسة، جاءت العبارة: "أشارك بفعالية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة" بمتوسط **3.70**، ما يدل على أن المشاركة في الأنشطة لا تزال جيدة لكنها قد تحتاج إلى تعزيز وتحفيز أكثر لتحقيق مستوى أعلى من التفاعل والمشاركة في الأنشطة المختلفة.

من خلال هذه النتائج، يمكننا القول إن الموظفين في المديرية يتمتعون بمستوى مرتفع من المشاركة وتحمل المسؤولية. تظهر النتائج أن تحمل المسؤولية جاء في المرتبة الأولى، مما يعكس درجة عالية من الوعي والالتزام من قبل الموظفين في أداء مهامهم بشكل فردي. كما أن لديهم القدرة على التصرف في المواقف غير العادية واتخاذ القرارات السريعة. مع ذلك، يُلاحظ أن المشاركة في الأنشطة الرسمية وغير الرسمية قد حصلت على متوسط أقل قليلاً مقارنة ببقية العبارات. قد يعني هذا أن هناك فرصاً لتحفيز الموظفين للمشاركة بشكل أكبر في الأنشطة غير الرسمية، مما يعزز من الروح الجماعية ويساهم في بناء بيئة عمل أكثر تفاعلية.

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء المتميز للعاملين

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الأداء والانجاز	2	4.19	0.52	مرتفع
المبادرة والابداع	3	4.07	0.59	مرتفع
التعاون والالتزام الوظيفي	1	4.39	0.46	مرتفع جدا
المشاركة وتحمل المسؤولية	4	3.88	0.70	مرتفع
الأداء المتميز للعاملين				مرتفع
قيمة ت = 18.468		درجة الحرية = 49		الدلالة الإحصائية = 0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 18.468 عند درجة حرية قدرها 49 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز للعاملين لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 4.14 وانحراف معياري قدره 0.44 وهذا يثبت وجود الأداء المتميز للعاملين بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

تشير النتائج إلى أن مقياس الأداء المتميز للعاملين حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 4.14. هذه النتيجة تعكس أن الأداء العام للعاملين في المديرية يتمتع بمستوى عالٍ من التميز. ومن خلال توزيع الدرجات على الأبعاد المختلفة، نجد أن هناك تفاوتاً في ترتيب الأبعاد، مما يوفر فرصة لتحليل المجالات التي تحتاج إلى تعزيز لتحقيق مستوى أفضل من الأداء المتميز.

- في المرتبة الأولى، جاء بُعد "التعاون والالتزام الوظيفي" بمتوسط **4.39**، ما يعكس أن التعاون بين العاملين والالتزام الوظيفي هما من أهم عوامل الأداء المتميز. هذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بروح العمل الجماعي والالتزام بالأهداف المؤسسية.

- في المرتبة الثانية، جاء بُعد "الأداء والانجاز" بمتوسط 4.19، مما يعني أن الموظفين يحققون إنجازات مهنية جيدة، ويبدلون جهودًا كبيرة لتحقيق النتائج المتوقعة.
 - في المرتبة الثالثة، جاء بُعد "المبادرة والابداع" بمتوسط 4.07، وهو يدل على أن الموظفين يتمتعون بقدر جيد من الإبداع ويبحثون عن أساليب جديدة لتحسين العمل، لكن يمكن تحسين هذا الجانب لزيادة مستويات الابتكار.
 - في المرتبة الرابعة، جاء بُعد "المشاركة وتحمل المسؤولية" بمتوسط 3.88، ما يعكس أن الموظفين يظهرون مستوى جيدًا من المشاركة في الأنشطة وتحمل المسؤولية، ولكن هذا العنصر يحتاج إلى تعزيز إضافي ليصل إلى المستوى المطلوب.
- من خلال هذه النتائج، يمكننا أن نستنتج أن الأداء المتميز للعاملين في المديرية يعتمد بشكل أساسي على التعاون والالتزام الوظيفي، حيث حصل هذا البُعد على أعلى درجة، مما يشير إلى أن الموظفين يعملون بشكل جيد ضمن الفريق ويساهمون في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ورغم أن المشاركة وتحمل المسؤولية حصلت على أدنى درجة بين الأبعاد الأخرى، إلا أنها لا تزال تعتبر مرتفعًا. يُجتمَل أن هذا يشير إلى وجود فرص لتحفيز الموظفين للمشاركة بشكل أكبر في الأنشطة المختلفة وتحمل المسؤولية في مهامهم اليومية. ونوصي ب:
- تعزيز التعاون بين الأقسام والموظفين من خلال تحسين آليات العمل الجماعي وتوفير بيئة تحفز على التفاعل الإيجابي.
 - تخفيف الإبداع والمبادرة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
 - تعزيز المشاركة وتحمل المسؤولية عبر تحديد أدوار واضحة وتشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة في مختلف الأنشطة.

ثالثًا: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

1- اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي والمتغير التابع هو الأداء المتميز للعاملين، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

جدول رقم (23): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
(R-deux)	(R)	
0.338	0.581	أ- المتغير المستقل: التحول الرقمي ب- المتغير التابع: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين هو (0.581) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.338)، بمعنى أن (33.8) بالمائة من الأداء المتميز للعاملين يعود لتأثير التحول الرقمي والنسبة المتبقية (66.2) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء المتميز للعاملين. وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين ككل (0.581) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (24): مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين

الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
الاستراتيجية الرقمية	**0.483	0.000	50
الثقافة التنظيمية	*0.358	0.011	50
المتطلبات التقنية	**0.466	0.001	50
المتطلبات البشرية	**0.645	0.000	50
المتغير المستقل: التحول الرقمي	**0.581	0.000	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد المتطلبات البشرية بقيمة (0.645)، يليه بعد الاستراتيجية الرقمية بقيمة (0.483)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين كما يلي:

- الاستراتيجية الرقمية: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز للعاملين؛
- الثقافة التنظيمية: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز للعاملين؛
- المتطلبات التقنية: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز للعاملين؛
- المتطلبات البشرية: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز للعاملين.

2- تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (25): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة (تحليل التباين الأحادي) ANOVA^a

مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار تحليل التباين F	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	النموذج
^b 0.000	24.454	3.133	1	3.133	الانحدار Régression
		0.128	48	6.149	البقايا Résidu
			49	9.281	المجموع Total

a. المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

b. المتغير المستقل التحول الرقمي

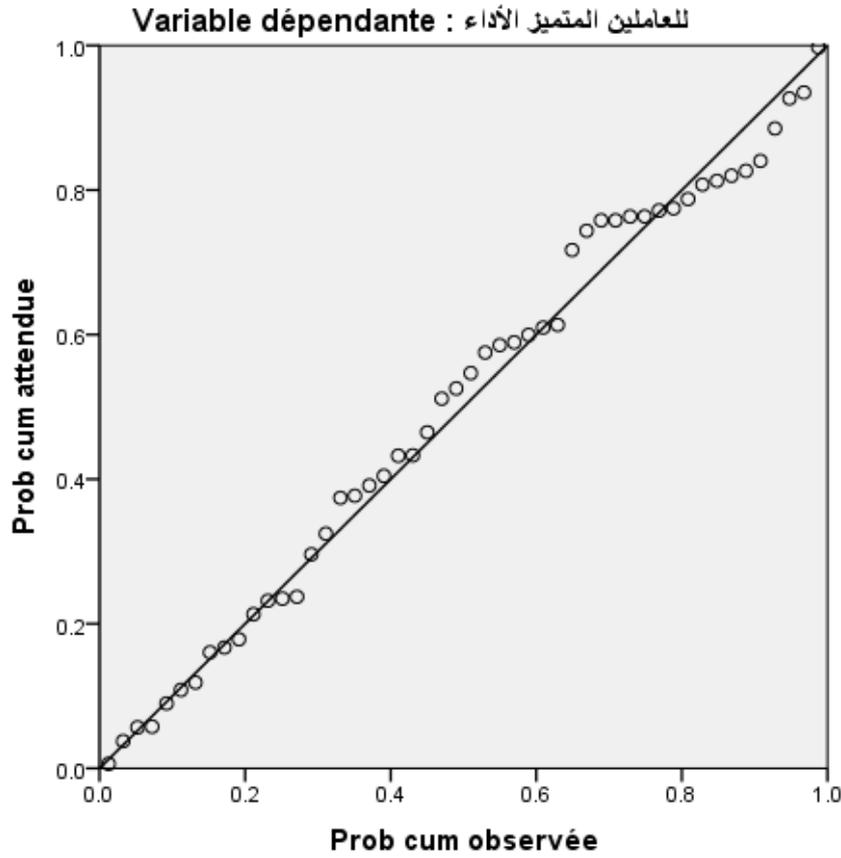
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.133 ومجموع مربعات البواقي هو 6.149 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.281؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 48؛
- معدل مربعات الانحدار هو 3.133 ومعدل مربعات البواقي هو 0.128؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 24.454؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(7): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

3- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين

الجدول رقم(26): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات ^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية Coefficients standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.000	4.476		0.441	1.972	الثابت (Constante)
0.000	4.945	0.581	0.104	0.516	المتغير المستقل التحول الرقمي

a. المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.972 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y=a+bX$ وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.972 +0.516 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التحول الرقمي و Y يمثل المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التحول الرقمي ولو بقيمة 1 سيزيد الأداء المتميز للعاملين بقيمة 0.516. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين.

رابعا: الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع

عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء المتميز للعاملين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية).

الجدول رقم (27): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز للعاملين حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.973	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.426	غير دال
السن	ANOVA	0.698	غير دال
الوظيفة	ANOVA	0.621	غير دال
الأقدمية	ANOVA	0.150	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز للعاملين تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.973 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز للعاملين تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز للعاملين تبعا لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.426 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز للعاملين تبعا للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز للعاملين تبعا لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.698 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز للعاملين تبعا للسن.

رابعاً- بالنسبة لخاصية الوظيفة: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز للعاملين تبعا لخاصية الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.621 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز للعاملين تبعا للوظيفة.

خامساً- بالنسبة لخاصية الأقدمية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز للعاملين تبعا لخاصية الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.150 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز للعاملين تبعاً للأقدمية. مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المحوثين حول الأداء المتميز للعاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية).

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات. يهدف التحول الرقمي إلى إدخال التكنولوجيا وتطوير العمليات الإدارية لتسهيل العمل وتحسين الكفاءة في مختلف جوانب الأداء الوظيفي. تركز الدراسة على تأثير مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالتحول الرقمي على جوانب مختلفة من الأداء المتميز للعاملين.

أولاً: الأبعاد المؤثرة على الأداء المتميز

1. الاستراتيجية الرقمية: جاءت نتائج التحليل لتؤكد أن الاستراتيجية الرقمية في المديرية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المتميز. فقد حصل هذا البعد على متوسط 4.15 مما يعكس أن الاستراتيجيات الرقمية تُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء. يشير ذلك إلى أن المديرية تعمل على تطبيق استراتيجيات رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي، مما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق إنجازات عالية من قبل الموظفين.
2. الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية التي تُعزز من التحديث والابتكار ساهمت أيضاً في تحسين الأداء. تم تسجيل متوسط 4.08 لهذا البعد، مما يشير إلى أن المديرية تشجع ثقافة استخدام التكنولوجيا والتفاعل مع التحول الرقمي، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز.
3. المتطلبات التقنية: كانت المتطلبات التقنية ذات التأثير الأكبر على الأداء المتميز للعاملين. بمتوسط 4.34، توضح النتائج أن المديرية توفر منصات رقمية متقدمة، وتقنيات حديثة، وخدمات إنترنت سريعة، مما يُمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى ويسهم في تحقيق الإنجازات العالية.
4. المتطلبات البشرية: يعتبر التدريب والتأهيل المستمر أحد العوامل المهمة. بمتوسط 4.17، فإن توفير المديرية دورات تدريبية مخصصة في مجال التحول الرقمي يساهم في تحسين المهارات الرقمية للعاملين، مما يعزز من قدرتهم على التحول الرقمي ويساعدهم في أداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية.

ثانياً: تأثير التحول الرقمي على الأبعاد الشخصية للعاملين

1. الأداء والانجاز: أظهرت النتائج أن العاملين يحققون إنجازات كبيرة نتيجة للتحول الرقمي، حيث سجل بُعد الأداء والانجاز متوسطاً قدره 4.19 ويظهر أن الموظفين يحققون أهدافهم بفعالية أكبر عند استخدام الأدوات الرقمية المتاحة.
2. المبادرة والإبداع: هذا البعد سجل متوسط 4.07، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يحفز الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة. على الرغم من ذلك، يمكن العمل على تعزيز هذا البعد لجعل الموظفين أكثر إبداعاً وابتكاراً في استخدام التقنيات الحديثة.

3. التعاون والالتزام الوظيفي: سجل بُعد التعاون والالتزام الوظيفي أفضل نتيجة بين الأبعاد الأخرى بمتوسط 4.39، مما يدل على أن الموظفين يعملون بروح التعاون والالتزام في بيئة العمل الرقمية، وهو عامل رئيسي لتحسين الأداء المتميز.
4. المشاركة وتحمل المسؤولية: على الرغم من أن هذا البعد حصل على أدنى درجة (3.88)، إلا أنه لا يزال يعكس مستوى جيداً من المشاركة وتحمل المسؤولية. يعكس ذلك أن العاملين يتحملون مسؤولياتهم بشكل جيد، ولكن قد تحتاج المؤسسة إلى مزيد من التشجيع لتفعيل هذا البعد بشكل أفضل.
- تُظهر النتائج أن التحول الرقمي له تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المتميز للعاملين. العناصر الرئيسية التي تعزز هذا التأثير تشمل الاستراتيجيات الرقمية الواضحة، التحسينات التقنية، والتدريب المستمر الذي يتم توفيره للعاملين.
- الاستراتيجيات الرقمية تعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء، حيث تسهم في توجيهه وتسهيل عمليات التحول الرقمي داخل المؤسسة.
 - التقنيات المتطورة والبرامج التدريبية تساهم بشكل واضح في رفع مستوى الأداء، مما يعكس دور التكنولوجيا في تعزيز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة عالية.
 - رغم وجود نتائج قوية في معظم الأبعاد، المشاركة وتحمل المسؤولية كانت الأقل في تأثيرها، مما يفتح المجال لتحسين هذه الجوانب بشكل أكبر.
- تثبت النتائج أن التحول الرقمي يعزز من الأداء المتميز للعاملين في المديرية، مما يساهم في تحقيق نتائج عمل فعالة وسريعة ودقيقة. لذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير الاستراتيجيات الرقمية وتقنيات التدريب لتوسيع أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة بما فيها المنهج المستخدم، وقد تمثلت أدوات الدراسة في الإستبيان والمقابلة والملاحظة، حيث تمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسة، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بناء على ما تم تدوينه خلال فترة التربص من مخرجات المقابلات مع مجموع الموظفين والملاحظات المدونة، وكانت النتائج كالآتي:

- 1- هناك مستوى مرتفع من تطبيق الأفراد العاملين للتحول الرقمي بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج، وهذا لأن التحول الرقمي يتعلق أساسا بتحسين الكفاءة، تقليص التكاليف، تسريع الاجراءات، وتعزيز القدرة التنافسية عبر تحديث طرق العمل والخدمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية؛
- 2- هناك مستوى مرتفع من الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؛
- 3- هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين كل من المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء المتميز للعاملين) بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؛
- 4- للتحول الرقمي أثر على الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج؛
- 5- يختلف مستوى كل من التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين باختلاف أقدمية العاملين بالمؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج، هذا وقد تم معالجة إشكالية الدراسة باستخدام منهجية IMRAD، ففي الفصل الأول كان قد شمل لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيره معاً أو إحدى المتغيرين أما الفصل الثاني والذي شمل كل من الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

بغية الوصول إلى الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه العاملين وأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعاليتها، يلعب التحول الرقمي دوراً كبيراً في التأثير على الأداء المتميز للعاملين، حيث تعمل على تحقيقه من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة، هذا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

النتيجة الأولى: أثبتت الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع جداً، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (4.20) وهو مستوى عال، لكن يختلف هذا المستوى باختلاف أقدمية العاملين بالبنك؛ وهذا يثبت وجود التحول الرقمي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

النتيجة الثانية: أسفرت الدراسة على وجود مستوى مرتفع للأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج، حيث بلغ الإتجاه العام لمتوسطات هذا المحور (4.14) وهو مستوى عال، لكن كذلك يختلف هذا المستوى باختلاف أقدمية العاملين.

وهذا يثبت وجود الأداء المتميز للعاملين بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. **النتيجة الثالثة:** أثبتت الدراسة على وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين ككل (58%).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين.

النتيجة الرابعة: أكدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين. تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول الأداء المتميز للعاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية).

نتائج الدراسة:

- 1- تعتبر مؤسسة سوناطراك أن التحول الرقمي يزيد من فعالية الأداء المتميز للعاملين؛
- 2- مؤسسة سوناطراك تحتم بأبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية)؛

الخاتمة

- 3- المؤسسة محل الدراسة بما مستوى عال من الأداء المتميز للعاملين و هذا يعتمد بشكل أساسي على التعاون و الالتزام الوظيفي؛
- 4- التحول الرقمي يؤثر في الأداء المتميز للعاملين تأثيرا إيجابيا أي أنه كلما زاد مستوى التحول الرقمي لدى المؤسسة زاد مستوى الأداء المتميز للعاملين؛
- 5- لا توجد فروقات في مستوى التحول الرقمي و الأداء المتميز للعاملين بحسب أقدمية العاملين بالمؤسسة؛

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والإقتراحات حول التحول الرقمي وأثره على الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الانتاج:
- 1- على مؤسسة سوناطراك تعزيز الثقافة التنظيمية عبر المزيد من الدورات التدريبية والمبادرات التي تركز على أهمية التحول الرقمي.
 - 2- تعميق استراتيجيات التحول الرقمي داخل مؤسسة سوناطراك وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتعزيز الشفافية والالتزام.
 - 3- استمرار التطوير في البنية التحتية التقنية للمؤسسة بما يتماشى مع التقنيات الحديثة لضمان مواكبة المتطلبات المتزايدة.
 - 4- تعزيز التعاون بين الأقسام والموظفين بمؤسسة سوناطراك من خلال تحسين آليات العمل الجماعي وتوفير بيئة تحفز على التفاعل الإيجابي.
 - 5- تحفيز الإبداع والمبادرة في المؤسسة محل الدراسة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
 - 6- على المؤسسة تعزيز المشاركة وتحمل المسؤولية عبر تحديد أدوار واضحة وتشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة في مختلف الأنشطة.

آفاق الدراسة:

- دور التحول الرقمي في انسجام المنظمة مع محيطها الخارجي؛
- أثر تطبيق التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء التنظيمي؛
- أهمية التحول الرقمي على الالتزام الوظيفي؛
- دور التحول الرقمي في تفعيل الاتصال الإداري في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1_ أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، تخصص إدارة إستراتيجية وتنظيمات، 2022/2021.
- 2_ أحمد فاروق أبو غبن، ماجد نبيل المدهون، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والتجارية، المجلد 31، العدد 1، 2023.
- 3_ أمير عباس رحمة الله، نور حمد أبو عفونة، محمد فليح حمزة، دور الابداع الاداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 77، 2023.
- 4_ بندر عمر الأحمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الاصدار 68، 2024.
- 5_ حليلة سعد بوهزاوي، نسرين فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2024.
- دارين عبدالله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي، المجلة العلمية لنشر البحوث.
- 6_ رواجية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5، 2016.
- 7_ زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023_2024.
- 8_ سالم حميم، فاطنة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 05، العدد 02، 2023.
- 9_ سالم حميم، فاطنة بلقرع، أثر تبني التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث الملتقى الوطني.
- 10_ سحنوني مصطفى، دنبري لطفى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز، مجلة آفاق علمية، المجلد 14، العدد 02، 2022.
- 11_ لطرش جمال، معزوزي منيرة، أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022.
- 12_ محمد محمد محمود حماد، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد السابع، العدد الثان، 2020.
- 13_ مي نزيه جافو، تماني إبراهيم الاحمدي الحربي، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 8، العدد 77، 2025.
- 14_ ناظم جواد عبد الزيدي، رباب لؤي كاظم البغداد، تأثير استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 04، 2021.
- 15_ نجيب سبع، رشيد مناصرية، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد 01، العدد 20، 2020.
- 16_ نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 1، 2024.

17_Guanming Qiao, Yannan Li, Ahreum Hong, the Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era, Article, 12, 2024.

18_Alaa Abbas Al Tahrawi, Khaled Mahmoud Al Shawabkeh, The Impact of Digital Transformation on Strategic Performance: The Mediating Role of Innovation at Jordanian Private Universities INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS & SOCIAL SCIENCES, Vol 14, Issue 5, 2024.

19_Mohammad Thoufiqul Islam, Tanjela Hossain, Exploring the Effects of Digital Transformation on Employees' Performance Management Systems of the Telecommunication Industry in Bangladesh, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 12, 2024.

قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبيان:

السادة والسيدات:

تحية طيبة وبعد..

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة للمذكرة التي يتم إعدادها للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة سوناطراك، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية حيدرة بالعاصمة قسم الإنتاج". وعليه نرجو منكم تعبئة هذا الإستبيان بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة بوضع علامة في المكان المناسب، ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم بالدراسة.

في الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

الجزء الأول: البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
 من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس ماستر دراسات عليا

قائمة الملاحق

4- الأقدمية:

أقل من سنة من سنة إلى أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنة

5_ المستوى الوظيفي:
 مدير إدارة مدير قسم مهندس اداري

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

1- التحول الرقمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
البعد الأول: الإستراتيجية الرقمية						
					تسعى المديرية إلى تنفيذ الاستراتيجية الرقمية الشاملة التي وضعتها الادارة الوصية، والتي تدعم التحول الرقمي في جميع المجالات الإدارية	01
					تقوم المديرية بوضع توجهات وسياسات محددة وواضحة لتسهيل عملية التحول الرقمي	02
					تم إعادة تقييم استراتيجية المديرية في هذا المجال بشكل دوري، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي	03
					تسهم السياسات المتبعة في المديرية بشكل فعال في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي	04
					تعمل المديرية على تطوير الخطط التنفيذية للتحول الرقمي باستمرار، بما يتوافق مع المستجدات التنظيمية، التقنية، والتشريعية	05
					تحدد المديرية المسؤوليات والأدوار بوضوح للمكلفين بعملية التحول الرقمي	06
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية						
					تعمل المديرية على تعزيز ثقافة التحديث والتطوير في تقديم الخدمات لدى منتسبيها	07
					يتم تعزيز ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تنفيذ برامج التدريب الرقمي في المديرية	08
					تشجع المديرية الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين بها على الاستفادة من التجارب الرقمية المتاحة سواء داخل المديرية أو خارجها	09
					تقدم المديرية الإرشادات اللازمة للإداريين بشأن عملية التحول الرقمي ومتطلبات الرقمنة من خلال جلسات التوعية والندوات	10
					تسعى المديرية إلى تغيير القنوات التنظيمية التي تعيق عملية الرقمنة لدى مستخدميها	11
البعد الثالث: المتطلبات التقنية (التكنولوجية)						
					توفر المديرية منصات وبوابات رقمية لإدارة كافة المهام والأنشطة إلكترونياً	12

قائمة الملاحق

					تتوفر المديرية على تجهيزات ذات فعالية (الحواسيب الحديثة، الشاشات التفاعلية، الكاميرات)	13
					تتوافر خدمة الإنترنت السريع في جميع القاعات والمباني الإدارية بالمديرية	14
					تعمل المديرية على تحديث برامج الحاسوب والتقنيات المستخدمة بشكل مستمر لضمان مواكبة التطورات	15
					توفر المديرية برامج حاسوبية وشبكات اتصال داخلية فعالة تربط جميع المديریات والمصالح المختلفة	16
					تمتلك المديرية نظاماً عالي الجودة لأمن المعلومات والأمن السيبراني	17
					تمتلك المديرية قاعدة بيانات لتخزين واستخدام المعلومات بطريقة آمنة	18
البعد الرابع: المتطلبات البشرية						
					تنظم المديرية دورات تدريبية تركز على أهمية التحول الرقمي في المديرية	19
					تمتلك المديرية موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات لتقديم الدعم الفني لحل المشكلات بشكل فوري عند حدوثها	20
					يتم توفير برامج تدريب مستمرة في مجال الرقمنة لمستخدمي الإدارة بهدف تعزيز مهاراتهم الفنية الرقمية	21
					يملك الإداريون العاملون بالمديرية استعداداً كبيراً تجاه التحول الرقمي	22
					تضم المديرية فريق عمل مختص بإدارة شبكة المعلومات	23

2- الأداء المتميز للعاملين:

الرقم	البعد الأول : الأداء والإنجاز				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1					أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.
2					أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والإنجاز.
3					أقدم إنتاجاً كبيراً يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).
4					أنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جداً.
5					بالرغم من التعقيد في المهام المكلف بها إلا أنني أمتلك مهارات متنوعة لإنجازها بكفاءة
6					عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص.
البعد الثاني: المبادرة والابداع					
7					أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.
8					تتميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والابداع.
9					أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات ماثلة ومبدعة.
10					اتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات ماثلة ومبدعة.
11					أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.
12					أطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.
13					أشارك في تقديم مشاريع إبداعية.

قائمة الملاحق

البعد الثالث: التعاون والالتزام الوظيفي						
					أجيد فن التعامل مع الآخرين.	14
					أذهب الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على اسئلتهم.	15
					أحترم علاقات عملي مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.	16
					أبادر بتقديم الدعم والمساعدة اللازمة لهم عند الحاجة.	17
					احترم مواعيد العمل مع الاستعداد للعمل أوقات أطول.	18
					أظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.	19
البعد الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية						
					أشارك بفاعلية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة.	20
					أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل.	21
					يضمن الاعتماد علي بشكل دائم.	22
					أستطيع التصرف في الحالات غير العادية.	23
					أتحمل المسؤولية واتجنب القاء اللوم على الآخرين.	24

نشكر لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة
01	الأستاذ مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	الأستاذ عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	الأستاذ حليمي نبيل	أستاذ محاضر "أ" بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس التحول الرقمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	23

قائمة الملاحق

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء المتميز للعاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.928	24

نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الرقمي التحول	.136	50	.721	.928	50	.070
للعاملين المتميز الأداء	.081	50	.200*	.969	50	.202

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج الفروق في التحول الرقمي لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرقمي التحول	50	4.1974	.49035	.06935

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرقمي التحول	17.267	49	.000	1.19739	1.0580	1.3367

نتائج الفروق في الأداء المتميز للعاملين لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
للعاملين المتميز الأداء	50	4.1367	.43522	.06155

قائمة الملاحق

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
للعاملين المتميز الأداء	18.468	49	.000	1.13667	1.0130	1.2604

نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين

Corrélations

		المتميز الأداء للعاملين
الرقمية الاسفرائجية	Corrélation de Pearson	.483**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
المنظمية الثقافية	Corrélation de Pearson	.358*
	Sig. (bilatérale)	.011
	N	50
التقنية المتطلبات	Corrélation de Pearson	.466**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	50
التشوية المتطلبات	Corrélation de Pearson	.645**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
الرقمي الفحول	Corrélation de Pearson	.581**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50

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

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

نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.581 ^a	.338	.324	.35791

a. Prédicteurs : (Constante), الفحول الرقمي

b. Variable dépendante : الأداء المتميز للعاملين

قائمة الملاحق

نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.133	1	3.133	24.454	.000 ^b
Résidus	6.149	48	.128		
Total	9.281	49			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs : (Constante), الحول الرقمي

نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Ecart standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	1.972	.441		4.476	.000
الحوال الرقمي	.516	.104	.581	4.945	.000

a. Variable dépendante : الأداء المتميز للعاملين

نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز للعاملين حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
العاملين المتميز الأداء	.196	.660	.034	48	.973	.00427	.12447	-.24600-	.25454
			.034	47.815	.973	.00427	.12437	-.24582-	.25437

نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز للعاملين حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

للعاملين المتميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.539	3	.180	.946	.426
Intragruppes	8.742	46	.190		
Total	9.281	49			

قائمة الملاحق

نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز للعاملين حسب متغير السن

ANOVA

للعاملين المتميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.281	3	.094	.479	.698
Intragroupes	9.000	46	.196		
Total	9.281	49			

نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز للعاملين حسب متغير الوظيفة

ANOVA

للعاملين المتميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.347	3	.116	.596	.621
Intragroupes	8.934	46	.194		
Total	9.281	49			

نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز للعاملين حسب متغير الأقدمية

ANOVA

للعاملين المتميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.224	3	.741	.831	.150
Intragroupes	7.058	46	.153		
Total	9.281	49			

IV	شكر وعرفان
V	إهداء
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحول الرقمي على الأداء المتميز للعاملين	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأثر التحول الرقمي على الاداء المتميز للعاملين
2	المطلب الأول: اساسيات حول التحول الرقمي
7	المطلب الثاني: ماهية الاداء المتميز للعاملين
12	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المتميز للعاملين
13	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لاثر التحول الرقمي على الاداء المتميز للعاملين
13	المطلب الأول: الدراسات العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
19	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثر التحول الرقمي على الاداء المتميز للعاملين بمؤسسة سوناطراك بجزيرة العاصمة DP قسم الإنتاج	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
24	المطلب الأول: تقديم المؤسسة و الطريقة المستعملة في الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
41	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
61	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة

68	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق
79	فهرس المحتويات