

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بغنوان :

أثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية توقرت

من إعداد الطالبتين:

بن موسى دنيا / قده زينب

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	أستاذ محاضر أ _ جامعة ورقلة	د. تيمجدين نور الدين
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب _ جامعة ورقلة	د. خميس نفيسة
مناقشا	أستاذ تعليم عالي _ جامعة ورقلة	أ.د صالح سميحة

السنة الجامعية 2026/2025

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بغنوان :

أثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية توقرت

من إعداد الطالبتين :

بن موسى دنيا / قده زينب

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

رئيسا	أستاذ محاضر أ _ جامعة ورقلة	د. تيمجدين نور الدين
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب _ جامعة ورقلة	د. خميس نفيسة
مناقشا	أستاذ تعليم عالي _ جامعة ورقلة	أ.د. صالح سميرة

السنة الجامعية 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين،
إلى نفسي... من قال أنا لها نالها... وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها.
نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما، فعلتها بعد أن كانت مستحيلة، كانت دروبا قاسية
لكن وصلت ؛

إلى من كانت النور حين أظلمت دروبي، والدافع في كل لحظة ضعفي، واليد التي أبدا لم
تخذلني

إلى " أمي الغالية " حفظها الله وأطال في عمرها..

إلى النور الذي أضاء دربي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... الرجل
الذي سعى طوال حياته لتكون الأفضل كان شرفي الأول هو حمل اسمك "أبي العزيز"
إخوتي وأخواتي، كنتم دائما داعمي وسندي، وجودكم في حياتي كان الأمان والفرحة التي
احتاجها لأكمل هذا المشوار.. هذا تتويج لكل لحظة كنتم فيها بجانبني الذي هو بفضلكم بعد الله.
إلصديقتي ورفيقة دربي في هذا العمل "بن موسى دنيا" .. التي شاركتني كل لحظات التعب
قبل الفرح

وكانت سندي في كل خطوة، أهديك هذا الجهد المتواضع، ففاجأنا اليوم هو ثمرة تعبنا معا.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "
بعد سنوات حملت في طياتها التعب والصبر والتحديات
فعلتها ونلتها...

في لحظة أكثر فخرا أهدي تخرجي...إلى من فقدته قبل أن يحصد ثمار جهده، إلى
من غاب عن عيني وبقي حيا في قلبي ودعائي.
وجعل هذا الفرح يصل إليك نورا ورحمة في عليك.
إلى فقيدي أبي "رحمة الله"

إلى الروح التي كانت لي مأوى وأمانا...إلى من أضاعت دربي بدعائها.....

إلى أُمي الغالية

إلى من هم كل ما أملك... إلى من رزقت بهم سندا وقوة في حياتي...
فشكرا لكم على كل ما منحتُموني، وأسأل الله أن يديم محبتنا ويدفع عنا كل سوء...
إلى أخوتي وأخواتي.

إلى السند الوفي وصاحبة النصيحة المخلصة... إلى من شاركتني لنصل معا إلى خط
النهاية...

إلى صديقة هذا الانجاز العلمي " قده زينب "

ها أنا اليوم أتممت أول ثمرات جهدي لطالما تمنيت به بفضله
سبحانه وتعالى فالحمد لله على كل ما وهبني



شكر و

الحمد لله رب العالمين الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير البريات، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين.

نحمد الله عز وجل نشكره على توفيقه وإعانتته حتى أتممنا هذا العمل المتواضع
ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، وما توفيقنا إلا بالله.

كما نرفع أسمى آيات الامتنان والعرفان لأستاذتنا " **خميس نفيسة** " على
جهودها الجبارة وإشرافها، وما قدمته لنا من نصائح وعلم نافع

" **جزاك الله خيرا وزادك من فضله** "

كما نعبر امتناننا للأخت " **بن موسى فاطمة الزهراء** " التي ساندتنا في انجاز
هذا العمل وكانت داعمة وناصحة لنا بالرأي والتوجيه، فلك منا الدعاء بأن..

يجازيك الله خير ما يجزى العاملين.

ولا يفوتنا أن نوجه الشكر الجزيل لطاقم المديرية العملية لاتصالات الجزائر
توقرت، على

دعمهم ونخص بالذكر السيد " **رمزي بالمنور** " د

على التوجيهات والنصائح الوجيهة التي قدمها لنا.



الملخص

تهدف الدراسة لمعرفة ما مدى تأثير أبعاد المهارات الرقمية (القدرة على استخدام الأدوات الرقمية، التواصل الرقمي، الأمان الرقمي، حل المشكلات التقنية) في تحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 36 موظف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتقريت، حيث استخدمنا برنامجي SPSSv26، و Smart pls 4 لتحليل البيانات توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد المهارات الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة لتقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي مفادها اعتماد منصات رقمية داخلية لتسهيل تبادل المعلومات والوثائق بين مختلف المصالح، إنشاء نظام الكتروني لمتابعة الأداء الوظيفي وتقييم انجازات الموظفين بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية: مهارات رقمية؛ تواصل رقمي؛ أمان رقمي؛ أداء وظيفي ؛ مديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقريت.

Abstrac

The present study aims to examine the extent to which the dimensions of digital skills namely the ability to use digital tools, digital communication, digital security, and technical problem-solving affect the improvement of job performance. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary instrument for data collection. The questionnaire was administered to a random sample of 36 employees from the Operational Directorate of Algérie Télécom in Touggourt. Data were analyzed using v.26 and SmartPLS version 4.

The findings revealed a high level of implementation of digital skills dimensions within the organization under study, as well as a high level of job performance among employees. The results also demonstrated a statistically significant positive effect of digital security on job performance. Based on these findings, the study proposes several recommendations, including the adoption of internal digital platforms to facilitate the exchange of information and documents among different departments, and the development of an electronic system to monitor job performance and periodically evaluate employees' achievements.

Keywords: Digital Skills; digital tools ; digital security; Job Performance; Operational Directorate of Algérie Télécom, Touggourt;

قائمة المحتويات

الصفحة	الب
III	إهداء
V	شكر وعرفان
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات والرموز
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة .
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي والمهارات الرقمية
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول اثر المهارات الرقمية للعاملين على الأداء الوظيفي	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
36	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	المراجع
61	الملاحق
68	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	20
1-2	مجتمع الدراسة	27
2-2	عينة الدراسة	27
3-2	مقياس ليكرث الخماسي	29
4-2	مستويات مقياس ليكرث الخماسي	29
5-2	نتائج الصدق التقاربي	31

32	موثوقية الاتساق الداخلي	6-2
33	التحليلات المتقاطعة	7-2
34	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض وفق معيار Fornell	8-2
35	الصدق التمييزي	9-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	11-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	12-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	13-2
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة	14-2
39	متوسط إجابيات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القدرة على استخدام الأدوات الرقمية	15-2
41	متوسط إجابيات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التواصل الرقمي	16-2
42	متوسط إجابيات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأمان الرقمي	17-2
43	متوسط إجابيات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد حل المشكلات التقنية	18-2
44	متوسط إجابيات أفراد عينة الدراسة على عبارات. أبعاد المهارات الرقمية (المتغير المستقل).	19-2
45	متوسط إجابيات أفراد عينة الدراسة على عبارات. أبعاد المهارات الرقمية (المتغير المستقل).	20-2
46	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	21-2
47	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	22-2
47	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.	23-2
48	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة	24-2
48	القدرة التفسيرية للنموذج الهيكلي	25-2
48	حجم الأثر للمتغيرات	26-2

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	ت
2-1	أنواع الأداء الوظيفي	6
3-1	طيف المهارات الرقمية	11
1-2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت	26
2-2	نموذج الدراسة.	30
3-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	36
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	37
5-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	37
6-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	38

7-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة	39
8-2	نتائج تقييم المسارات	49

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي	61
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	61
03	الاستبيان الخاص بالدراسة	62
04	اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العامة	65

مقدمة



أ. توطئة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات رقمية حديثة ومتسارعة مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانتشار استخدام الوسائل الرقمية الحديثة. وقد ساهم هذا التحول في تغيير أساليب العمل التقليدية، حيث أصبحت المهارات الرقمية من أهم المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء أعمالها. إذ لم تعد هذه المهارات تقتصر على معرفة استخدام الحاسوب والوسائل التقنية فقط، بل أصبحت تشمل القدرة على التواصل الإلكتروني والقدرة على التعامل مع مختلف التطبيقات والأنظمة الرقمية وتوظيفها في تحسين جودة العمل وسرعة إنجازها.

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات التي تسعى إلى مواكبة هذا التحول الرقمي من خلال تطوير قدرات العاملين لديها وتنمية مهاراتهم الرقمية، لما لذلك من دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة عالية. فامتلاك العاملين للمهارات الرقمية يساعدهم على إنجاز المهام بكفاءة أكبر، والتكيف مع التقنيات الحديثة وتحسين التواصل والمعلومات داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يبرز موضوع أثر المهارات الرقمية للعاملين على تحسين الأداء الوظيفي باعتباره من المواضيع المهمة التي تحضي باهتمام متزايد في مجال الإدارة الحديثة، خاصة في المؤسسات الخدمية والاتصالية.

ب. إشكالية الدراسة :

تسعى المؤسسات إلى تحسين إنتاجيتها وتعزيز تنافسيتها من خلال تبني التحول الرقمي ، مما يفرض على العاملين ضرورة امتلاك مهارات رقمية متجددة تمكنهم من التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. ومن هنا تبرز إشكالية هذا الموضوع في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر توقرت ؟

للإجابة على السؤال الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما مستوى تطبيق أبعاد المهارات الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر توقرت ؟
- 3- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات الرقمية و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

ج. فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية وذلك بهدف اختبار صحتها:

- الفرضية الأولى:** مستوى تطبيق أبعاد المهارات الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- الفرضية الثانية:** مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- الفرضية الثالثة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات الرقمية و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على استخدام الأدوات الرقمية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التواصل الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الأمان الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين حل المشكلات التقنية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- د. **أهداف الدراسة :**

من خلال الفرضيات الموضوعية نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها معرفة إذا كان هناك اثر لأبعاد المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي بالنسبة لعمال مديرية اتصالات الجزائر توقرت. وانبثق عن هذا الهدف الأهداف التالية:

- 1- التعرف عن واقع المهارات الرقمية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت؛
 - 2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية ؛
 - 3- معرفة مدى توفر أبعاد المهارات الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة ؛
 - 4- السعي للوصول إلى نتائج تساعد على طرح توصيات تفيد المؤسسة لتحسين تطبيق المهارات الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- هـ. **أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، المهارات الرقمية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر ،خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية الحديثة.

، ويمكن أو نورد الأهمية في النقاط التالية :

- إبراز الدور الذي تلعبه المهارات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة.
- مساعدة إدارة المؤسسة في التعرف على مستوى المهارات الرقمية لدى العاملين والعمل على تطويرها من خلال التكوين والتدريب .
- إثراء الجانب العلمي والمعرفي بالدراسات المتعلقة بالمهارات الرقمية والأداء الوظيفي خاصة في قطاع الاتصالات.
- محاولة الوصول إلى مخرجات تفيد المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي في تطوير العمل الإداري داخلها.

و. مبررات اختيار الموضوع :

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع في مبررات شخصية وأخرى موضوعية .

➤ مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص .
- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة والتي يجب أن تلقى اهتمام من مدراء المؤسسات .
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.

➤ مبررات شخصية

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع المهارات الرقمية باعتباره من المواضيع الحديثة المهمة في مجال الإدارة والتسيير.

- الميل إلى التعرف على مدى تأثير المهارات الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات.

ز. حدود الدراسة :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

➤ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع المهارات الرقمية (المتغير المستقل) وأثرها على الأداء الوظيفي(المتغير التابع) .

➤ **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت.

➤ **الحدود الزمانية :** امتدت فترة التربص 2026/03/19 إلى 2026/04/19.

➤ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت.

ح. منهج الدراسة :

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب لدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة .

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

ط. مصادر جمع المعلومات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات :

➤ **مصادر أولية:** وذلك بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة بحث مخصصة لهذا

الغرض، وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول على النتائج .

➤ **المصادر الثانوية:** وتمثلت في مجموعة المراجع وخاصة الحديثة منها والتي لها علاقة بموضوع

الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث وتتمثل في :

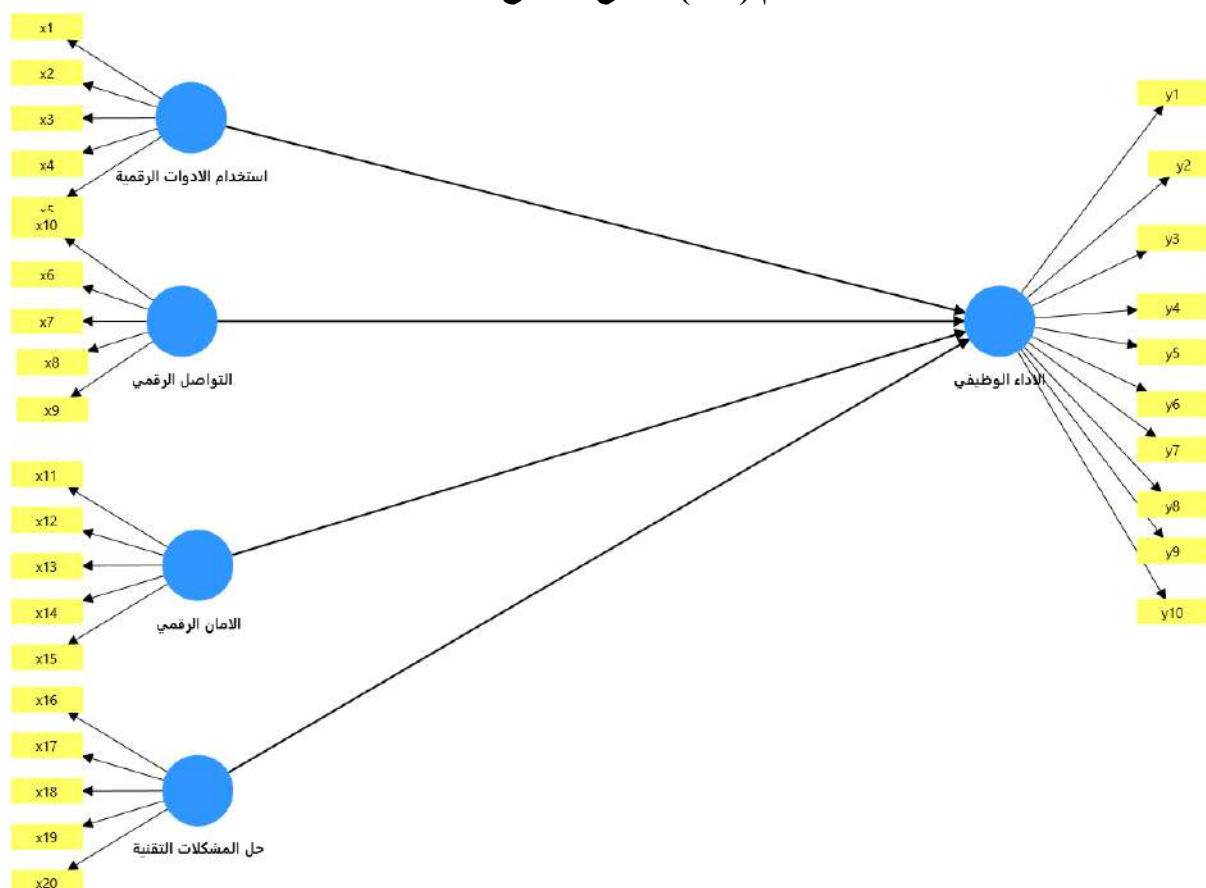
- المقالات العلمية.

- مذكرات الماجستير والدكتوراه.

- الاستعانة ببرامج الذكاء الاصطناعي الموجهة للبحث العلمي.

ط. أنموذج الدراسة :

الشكل رقم (1-1) يوضع أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ي. هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تطرقنا في كل فصل إلى :

➤ **الفصل الأول :** وكان تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي و المهارات الرقمية وقد قسم لمبحثين تناولنا في الأول الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي والمهارات الرقمية وفي الثاني فتناولنا الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية.

➤ **الفصل الثاني:** تحت عنوان الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي وقد قسم هو الآخر لمبحثين تناولنا في الأول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وفي الثاني قمنا بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها .

ك. صعوبات الدراسة:

كما هو معروف فإنه لا يخلو أي بحث أكاديمي من بعض الصعوبات والتي تواجه الباحث، ويمكن القول أن أهم صعوبة قد واجهتنا عند قيامنا بإعداد هذه الدراسة هي.

- صعوبة جمع دراسات أجنبية سابقة تتطابق مع موضوع دراستنا.
- صعوبة اختيار مؤسسة محل الدراسة .
- صعوبة الوصول لكل موظفي مديرية اتصالات الجزائر توقرت وفروعها بغية إجراء مسح شامل.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية

تمهيد

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي، مما أثر بشكل مباشر على مختلف مجالات الحياة لاسيما المجال الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات. فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية عاملا أساسيا في تحسين أساليب العمل، وتطوير الأداء، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

ويعد الأداء الوظيفي مؤشر أساسيا لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ يرتبط ارتباط وثيق بمدى كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها. كما أصبح من الضروري امتلاك القدرة على استخدام التقنيات الرقمية، وتحليل البيانات، والتواصل عبر المنصات الالكترونية بكفاءة ووعي إذ تسهم في تسهيل انجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. وبالتالي فإن الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية يعد توجها إستراتيجيا لضمان تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في ظل بيئة تنافسية متغيرة. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي والمهارات الرقمية بما يخدم الدراسة، وفق التقسيم التالي :

✓ **المبحث الأول:** يحتوي على الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي والمهارات الرقمية.

✓ **المبحث الثاني:** سنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " أثر تنمية المهارات الرقمية للعاملين على تحسين الأداء الوظيفي "

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

حضي موضوع الأداء الوظيفي بأهمية فائقة من طرف العديد من الباحثين والدراسيين في مجالات متعددة ، كما انه من العوامل الأساسية التي تعتبر المرآة العاكسة لنشاط الأفراد وكذا المؤسسة ، وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، ومن تم تحقيق رسالتها.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، من خلال استعراض أهم تعاريفه حيث تم الطرق إلى أهميته وعناصره وأهم أنواعه، والتدعيم بمعايير والعوامل المؤثرة .

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

تعريف الأداء لغة: مصدر أدى، يعني إنجاز العمل، التنفيذ ، التأدية، أو قضاء الحقوق والديون.¹
تعريف الأداء اصطلاحاً: " هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وهو الجهد الذي يقوم به الفرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".

كما يعرف الأداء " على انه العلاقة بين النتائج والموارد، حيث يتجلى ذلك في الجهد الذي يقوم به الفرد في المؤسسة وفي نفس الوقت المستوى الذي يحققه الفرد، من خلال نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة".²

تعريف الأداء الوظيفي :لقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي نذكر منها :

يعرف الأداء بأنه : مدى قدرة الموظف على انجاز المهام والواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه بفعالية وكفاءة، وفقاً للمعايير التي تحددها المنظمة . ويتضمن الأداء الوظيفي تحقيق الأهداف المطلوبة ، والالتزام بالجودة والوقت المحددين ، والتعاون مع الزملاء والمديرين. كما يعكس الأداء الوظيفي قدرة الموظف على استخدام مهاراته ومعارفه لتحقيق نتائج تعود بالفائدة على المنظمة بالإضافة إلى دوره في تحسين بيئة العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة³
كما يعرف بأنه السلوك الفعلي الذي يظهره العامل أثناء قيامه بمهامه ومسؤولياته والذي يمكن تقييمه من حيث الكمية والجودة ومدى الالتزام بالمعايير التنظيمية .⁴

¹ <https://www.almaany.com>, 25/04/2026, 10 :00.

² راضية بداع ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغبة الجنوب تقرت ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017/2016، ص 9.

³ نوال بن عريمة ، باديس بوخلوة ، اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) ، العدد01 ، ديسمبر 2024 ، ص 287.

⁴ لطرش هالة ، اثر الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي : دراسة كمية لعينة من عمال البنك الوطني الجزائري وكالات مغنية ، الرمشي وتلمسان ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي مغنية الجزائر، المجلد 28 ، العدد 02 ، 2025 ، ص 45.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.¹ من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله الموظف في انجاز المهام و المسؤوليات المرتبطة بوظيفته بكفاءة وفعالية ، وفق معايير محددة ، بما يحقق الأهداف العامة للمنظمة.

ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي :

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي :
- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة وتحقق أهدافها ، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم المنتجات في المجالات المختلفة؛
- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري ، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ، ومنه يحقق الربح؛
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم ، فإذا كان لأداء مرتقعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها والمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ، ويمكن القول بان الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا؛
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمع والفخر ، مرحلة التميز مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو إلى أخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.²

الفرع الثاني : أنواع الأداء الوظيفي

تشمل أنواع الأداء الوظيفي ما يلي³

- 1- حسب الشمولية : يقسم الأداء حسب هذا المجال إلى نوعين هما:
 - الأداء الكلي: يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازه إلي أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي

¹ شبيب بن سلطان بن برغش الجابري ، اثر تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في شركات النفط والغاز العمانية ، دراسة تطبيقية لشركة بتروجاز ، ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الشرقية ، 2022 ، ص 19.

² كلثوم طويل ،إيمانز غدودي ، اثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية قالمه ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قالمه ، 2025/2024.ص 26-27.

³ جهرة حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة ولاد جلال، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019/2018 ص 36-38.

إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الربحية، النمو....الخ.

- الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

2- **حسب معيار الأجل:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى :

- أداء طويل الأجل : الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات ، ويعبر عنه بالأداء الاستراتيجي .
- أداء قصير الأجل : الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة ، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي.

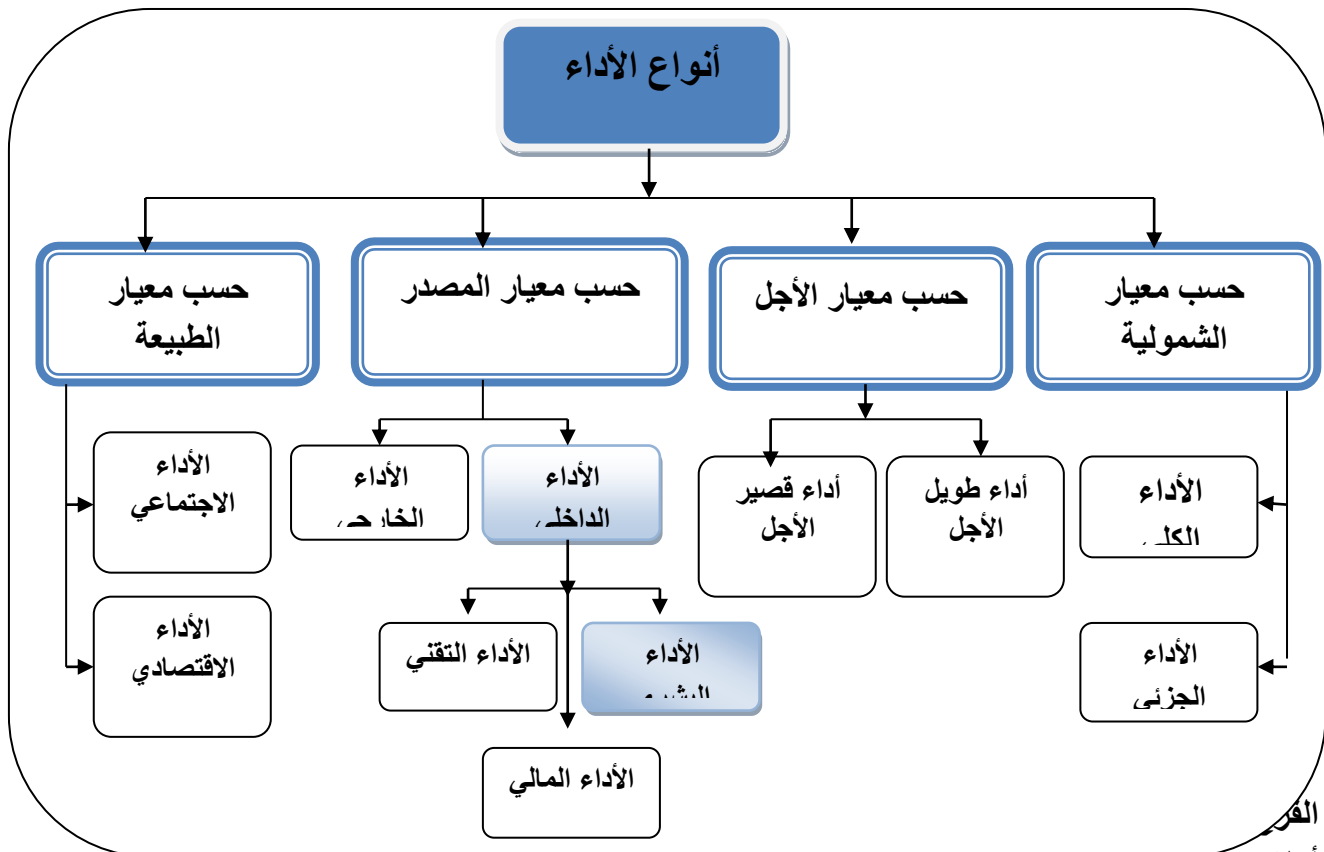
3- **حسب معيار المصدر:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى :

- **الأداء الداخلي:** ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات مادية ومعنوية وبشرية ، ويتضمن :
- **الأداء البشري :** يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة ، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة ، لكونه مصدرا للميزة التنافسية .
- **الأداء التقني :** ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية ، سواء كانت تجهيزات ومعدات إنتاجية ، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير
- **الأداء المالي :** يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة ، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.
- **الأداء الخارجي :** هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على إستيعابها، من خلال اقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

4- **حسب معيار الطبيعة:** أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى:

- **الأداء الاجتماعي :** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.
 - **الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكلف إشباع حاجات المجتمع.
- من بين هذه الأنواع سنسلط الضوء على الأداء البشري :

شكل رقم (1-2) يوضح أنواع الأداء الوظيفي



أولاً : معايير الاداء الوظيفي

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، ويعد الأداء احد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب، ويهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته، وتتحصر أهم معايير الأداء في :

- 1- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا ما دعت الضرورة.
- 2- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يتطلب استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام، وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعي كميات العمل وعدد العمال اللازمين لذلك.
- 3- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، لذلك يفضل الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات الأداء.¹

ثانيا :العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

هناك العديد من العوامل يتوقف عليها الأداء والتي تؤثر فيه ومن أهمها : الإضاءة ، الحرارة ، الضوضاء ، التهوية ، نمط الإشراف عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة ، إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) وليست هذه العوامل وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته ، ولا كن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ، ذكاؤه وقدراته الخاصة ، سماته الشخصية وخبرته ، وتدريبه على ما يمارسه من عمل ، ظروف العمل الاجتماعية .

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود ، بالإضافة إلى النقص في التدريب قد يتسبب في استغلال شيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد ، لذا فانه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة نجد :

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد .
- استعمال الآلات الحديثة لإعانة العمال وليس لتقليل فرص عملهم .
- تصميم المنظمة من خلال المخازن والورشات ، التجهيزات والآلات .²

المطلب الثاني : الإطار النظري للمهارات الرقمية

تعتبر المهارات الرقمية القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية بفعالية ، حيث سنتناول في هذا الجزء الإطار المفاهيمي للمهارات الرقمية من خلال توضيح أهم التعاريف لها ، وتدعيم ذلك بأهميتها وخصائصها ومكوناتها ، بالإضافة إلى معرفة المستويات والأطر الخاصة بالمهارات الرقمية.

الفرع الأول: مفهوم المهارات الرقمية وأهميتها

أولاً: تعريف المهارات الرقمية:

¹ خواص عبد اللطيف ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ، حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء – بودواو- ، مذكرة شهادة الماستر ، جامعة بومرداس ، 2022/2021 ، ص 44-45.

² كلثوم الطويل ، إيمانز غدودي، مرجع سابق ، ص 31-32.

تعرف المهارات الرقمية بأنها " القدرة الأساسية لتحليل وتقييم الرقمية المعلومات وحل المشكلات من خلال تطبيق الأدوات الرقمية وإنشاء المحتوى والترفيه وما إلى ذلك " ¹. ومنه نستنتج أن المهارات الرقمية هي مجموعة من المؤهلات و الكفاءات التي تمكن الموظف من استخدام التقنيات الرقمية و الوسائل التكنولوجية داخل المنظمات بكفاءة و فاعلية لدعم العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانيا: أهمية المهارات الرقمية: يوجد أهمية كبيرة للمهارات الرقمية والتي هي كالآتي:
إن الأهمية المرتفع للمهارات الرقمية في سوق العمل ليست غريبة، فالآن حتى أبسط الأعمال تحتاج هذه المهارات، وأصبح حجم هذه الأهمية لا يزال جديرا بالاهتمام والمتابعة، فيوجد حوالي ما يقرب من 92% من الشركات تتطلب مستوى محدد من المهارات الرقمية من موظفيها، كما اتضح أيضا إن 76 % من الشركات ستقل نسب نجاحها إذا كانت تفقر إلى هذه المهارات الرقمية.
وقد شرع هذا الطلب المتزايد على المهارات الرقمية داخل سوق العمل ولا يتوقف، مما يدل انه إذا تمكن الموظف من إثبات ذاته بهذه المهارات بالعمل وانه يمتلك هذه المهارات ن ستزيد فرص الشخص في الحصول على وظيفة بشكل اعلي ، مقارنة بهؤلاء الذين لا يمتلكون تلك المهارات .

كما إن الطلب المرتفع من جانب أصحاب العمل لمن يملكون المهارات الرقمية زاد جدا ، والذي يوضح إن المهارات الرقمية هي مهارة أساسية بل وإلزامية بين الكثير من الدراسات والوظائف المتنوعة، كما إن توفرها أيضا بمستوى عالي وتمكن أكثر بالقدرة الرقمية يعد أكثر أمانا للموظفين من حيث الترقيات ومن حيث المعرفة للطلاب، لذا تتجه بعض المؤسسات حاليا لتدريبات واسعة للعاملين لاكتساب تلك المهارات

2

الفرع الثاني: خصائص ومكونات المهارات الرقمية

أولا : خصائص المهارات الرقمية :

هناك عدة خصائص سوف نذكر منها:

- 1- أداء عمل ماء: حيث يتكون العمل في الغالب من مجموعة أداءات أصغر، وهي الأداءات الفرعية البسيطة، والاستجابات البسيطة التي تتم بشكل متسلسل ومتناسق، فتبدو متسقة مع بعضها البعض.
- 2- تعدد الاستجابات بها: تتركب عادة المهارة من خليط استجابات، فمنها الاستجابات العقلية، والاستجابات الاجتماعية والاستجابات الحركية.
- 3- المعرفة : يقوم الأداء المهاري على المعلومات ، إذ تكون المعرفة، أو المعلومات جزء لا غناء عنه من هذا الأداء.
- 4- التدريب والممارسة: يزيد الأداء المهاري لدى الفرد، ويتحسن من خلال عملية التدريب والممارسة، ويعتبر الشرط الأساسي للتعلم أي مهارة هو التدريب، ويعد التدريب ليس مجرد

¹ ماجد بن محمد قيسي، دور التدريب الإلكتروني عن بعد في دعم المهارات الرقمية لمنسوبي عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز، الجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار 6 ، العدد 57، 2023، ص 188.

² بن مجغايةسمية، أية بوزيان، أثر المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع تقرت، مذكرة الماستر في العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023/2022، ص 15-16.

تكرار عشوائي للأداء بل هو تكرار هادف، وواعي مصحوب بالتعزيز، أي يعد التدريب نوع من الممارسة الموجهة والمعززة لغرض وهدف معين وهو تحسين الأداء، ومن أهم خصائص المهارات التقنية:

- تتميز المهارات الرقمية بالمعرفة الغنية، والمقدرة على إجادة استخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لانجاز العمل.
- تعتبر المهارات الرقمية من المهارات الشائعة في العصر الحديث لكثرة انتشارها.
- أصبحت المهارات الرقمية من المهارات التي تتسم بسهولة اكتسابها وتنميتها عن طريق البرامج التدريبية للمتخصصين في مختلف المجالات¹.

ثانيا : مكونات المهارات الرقمية :

1- **القدرة على الإنشاء:** ونعني به هنا القدرة على إنشاء المحتوى الرقمي والقدرة على إنشاء الحسابات عبر مختلف الوسائط الالكترونية والمواقع ووسائل لتواصل الاجتماعي ، إن القدرة على إنشاء المحتوى الرقمي أو إعادة إدماجه و تعديل هو صياغة المحتوى الرقمي بشكل جيد وتطوير المحتوى على اختلاف موضوعاته وأهدافه يعتبر من العناصر الأساسية في المهارة الرقمية.

2- **القدرة على الوصول إلى المحتوى الرقمي :** إن الوصول إلى المعلومات وكيفية البحث عنها إدارتها وفهمها ومعرفة العلاقة بينها وكيفية دمجها إلا استخلاص الفوائد منها كل هذه المهارات تعتبر مكونا رئيسيا في المهارة الرقمية.

3- **القدرة على حفظ وتخزين البيانات الرقمية:** والتي نعني بها كيفية الوصول إلى المعلومات والبيانات (صور، وثائق، فيديوهات، ملفات..). وكيفية حفظها واسترجاعها عند الحاجة، مع القدرة على تعديلها وإحداث التغييرات عليها، ومشاركتها مع الغير عبر مختلف الوسائط التكنولوجية، كالبريد الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها.

4- **القدرة على التواصل:** وهي معرفة كيفية التواصل عبر مختلف الوسائل التكنولوجية مع مختلف الأفراد و المجموعات، على اختلاف الوسائل المستعملة (بريد الكتروني، وسائل تواصل اجتماعي...) وغيرها من الوسائط الالكترونية .

5- **حل المشكلات:** إن القدرة على حل المشكلات التي تواجه المستخدمين للتكنولوجيات الحديثة تعتبر من بين أهم مكونات المهارة الرقمية ، إذ وعن طريقها يمكن للفرد أن يتخلص من مختلف المشاكل التي تواجهه والتي يمكن أن تعرقل عمله عليها ، سواء كانت هذه المشاكل تقنية تتعلق بالبرامج أم تتعلق بالأجهزة ومحتوياتها ، فحل المشكلات المتعلقة بها جزء أساسي من المهارة الرقمية .

6- **إدارة الهوية الرقمية:** إن التمكن من الإدارة وتسيير الهوية الرقمية ومحاولة التوفيق بين الشخصين الواقعية والافتراضية مهارة مهمة جدا.

7- **الأمن والسلامة :** ونعني بها التصفح واستخدام الأجهزة والمواقع الالكترونية بكل امن وحماية ن وهو الأمر الذي يتعلق بمهارة التعامل مع الأجهزة الذكية وحمايتها عن طريق تنصيب البرامج المتعلقة بالأمن والسلامة، من كل ما يمكن أن يسبب المشاكل للأفراد وحساباتهم وأجهزهم وحمايتها من الاختراق والتجسس وغيرها من المخاطر المتعلقة باستخدام تكنولوجيا رقمية .

¹ ماجد بن محمد قيسي ، دور التدريب الالكتروني عن بعد في دعم المهارات الرقمية لمنسوبي عمادة تقنية المعلومات ، مرجع سابق ، ص 189.

8- **مراعاة الجانب الأخلاقي و القيمي للمجتمع:** عند التعامل مع مختلف الوسائل الالكترونية من إنشاء ومشاركة .. الخ، إذ يعتبر امتلاك المهارة الرقمية والتمكن من الوسائل والأجهزة والوسائط الالكترونية سلاحا ذو حدين ينبغي استعماله فيما يعود بالنفع للإنسان ومجتمعه والبيئة التي يتواجد بها، فالمهارة الرقمية إذ لم تقيد وتلجم بلجام القيم والأخلاق وإذا لم تكن راسخة في أذهان مستخدميها (القيم)¹.

الفرع الثالث : مستويات المهارات الرقمية :

تتجلى أنماط المهارات الرقمية في ثلاث مستويات تمتد عبر طيف مستمر ، من الأساسية إلى المتوسطة ثم المتقدمة تشمل توليفة من السلوكيات والمعرفة و عادات العمل والخصائص الشخصية والميول و مواقف الفهم الحرجة وهي موضحة كما يلي²

1- **المهارات الأساسية:** هي تلك المهارات اللازمة لأداء مهام أساسية تمكننا من العمل عند المستوى الأدنى في إطار المجتمع . فهناك إجماع متزايد على أن الأداء الرقمي الأساسي يقابل معرفو أساسية تحتل مكانها إلى جانب المعرفة الكتابية والحسابية التقليدية ، وتشمل هذه المهارات المعدات (كاستخدام لوحة المفاتيح وتشغيل تقنية لمس الشاشة) ، والبرمجيات (كمعالجة الكلمات وإدارة الملفات في الحواسيب وإعدادات الخصوصية في الهواتف المتنقلة) والعمليات الأساسية عبر الانترنت (كاستعمال البريد الالكتروني أو البحث أو استفتاء استمارة عبر الانترنت) وللمهارات الأساسية أهمية كبيرة حيث تثري حياتنا وتمكننا من التفاعل مع الآخرين والوصول إلى الخدمات الحكومية والتجارية والمالية .

2- **المهارات المتوسطة :** تمكننا المهارات المتوسطة من استخدام التقنيات الرقمية بأساليب أكثر فائدة وأكثر جدوى ، بما في ذلك القدرة على التقييم ناقد للتكنولوجيا أو استحداث المحتوى . وهي مهارات جاهزة لخلق فرص العمل فعليا ، لأنها تشمل المهارات اللازمة لأداء مهام مرتبطة بالعمل ، كالنشر المكتبي والتصميم البياني الرقمي والتسويق الرقمي . وهذه المهارات في معظمها عمومية، بمعنى أن إتقانها سيمكن الأفراد التحكم في مجموعة واسعة من المهام الرقمية اللازمة للمشاركة كمواطنين ملتزمين وعمال منتجين. كما أن هذه المهارات معرضة للتغيرات والتطورات لهذا يعد احد خصائصها التوسع لكي تستوعب التغيرات في التكنولوجيا. فمثال تحتل مهارات معالجة البيانات مكانة هامة نظرا لثورة البيانات مما يولد الطلب على المهارات اللازمة لإنتاج كميات ضخمة من البيانات وتحليلها وتفسيرها وتصورها .

3- **المهارات المتقدمة :** المهارات المتقدمة هي المهارات التي يحتاجها المتخصصون في مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل البرمجة الحاسوبية وإدارة الشبكات . وستشهد زيادة الطلب عليها على المستوى العالمي في السنوات المقبلة خصوصا في مجالات الذكاء الاصطناعي والبيات الضخمة والتشفير والأمن السيبراني وانترنت الأشياء وتطوير التطبيقات المتنقلة ، حيث من المتوقع في بعض الاقتصاديات حدوث فجوى في المواهب بالنسبة للعاملين ذوي المهارات الرقمية المتقدمة وغيرهم ،

¹ عمر بن شريك ، عبد الحفيظ مني ، بشير ضيفي ، دور المهارة الرقمية في جودة التعليم الالكتروني ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد 8 ، العدد 2، 2022 ، ص 286-287.

² وراد فؤاد ، زاوي احمد صادق ، المهارات السلوكية والرقمية وأهميتها في بروز نماذج أعمال جديدة بالاقتصادية المتقدمة مع الإشارة إلى حالة الجزائر (دراسة تحليلية) ، مجلة دفاتر بواذكس ، المجلد 12 ، العدد 01 ، 2023 ، ص 265 - 266.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية

فأرباب العمل سيجدون صعوبة في العثور على موظفين لديهم المهارات المطلوبة ، لأنه عادة ما تكتسب المهارات المتقدمة من خلال التعليم الرسمي المتقدم .
إن المهارات الرقمية بأنواعها الثلاثة نجدها متسلسلة عبر طيف متواصل كما يبينه الشكل الموالي وتستحدث باستمرار بما يتماشى مع التغيرات في التكنولوجيا ، مما يسمح لواضعي السياسات ومزودي المهارات الرقمية بضمان استمرار جدوى برامجهم ومناهجهم التدريبية وحدثتها .

الشكل رقم (1-3) طيف المهارات الرقمية



المصدر: وراد فؤاد ، زاوي احمد صادق ، المهارات السلوكية والرقمية وأهميتها في بروز نماذج أعمال جديدة بالاقتصادية المتقدمة مع الإشارة إلى حالة الجزائر (دراسة تحليلية)، مجلة دفاتر بواذكس ، المجلد 12 ، العدد 01 ، 2023 ، ص 266.

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية

إن المهارات الرقمية لها دور فعال في تحسين جودة الأداء الوظيفي ورفع كفاءته داخل المؤسسة ، حيث أنها تعتبر من أهم العوامل التي المؤثرة عليه ، فكلما امتلك الموظف قدرة اكبر على استخدام التقنيات الحديثة ، ومعالجة المعلومات الرقمية ، والتعامل مع البرمجيات والأنظمة الالكترونية بفعالية ، انعكس ذلك إيجابا على سرعة انجاز المهام ودقتها وتقليل الأخطاء.
حيث تكمن العلاقة بين الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية في :

❖ **رفع كفاءة العمل وزيادة مردود يته :** من خلال قدرة العاملين على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية، حيث تمكنهم من انجاز مهامهم بسرعة ودقة أعلى مما يساهم في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة. فاعتماد النظم الرقمية الحديثة ي ساعد في تطوير مستوى الأداء الوظيفي ،من خلال تسهيل انجاز الأعمال بكفاءة وتقليل الأخطاء وتوفير الجهد والوقت،مما ينعكس إيجابا على النتائج النهائية للعمل.

❖ **الارتقاء بكفاءة الأداء وفعالية القرارات:** من خلال تعزيز كفاءة الاتصالات وتبادل المعلومات والتنسيق بين العاملين داخل المؤسسة، إذ تساهم مهارة التواصل الرقمي في تحسين الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها عبر الوسائط الرقمية الحديثة .فقد أدى دمج الحواسيب مع تقنيات الاتصال الحديثة إلى تطوير وسائل تواصل أكثر فاعلية، مثل البريد الصوتي ، والتبادل الالكتروني للبيانات، والفاكس، وبرمجيات العمل الجماعي، إضافة إلى المؤتمرات عن بعد، مما يدعم كفاءة العمليات الإدارية ويعزز فعالية اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

❖ **ترشيد وقت العمل وحماية المعلومات:** من خلال تحقيق وفر واضح في الوقت يمكن قياسه، وذلك بفضل اعتماد المؤسسة على أنظمة الكترونية. ويتجلى هذا الوفر في عدة جوانب منها (عقد

اجتماعات عن بعد بدل تكاليف التنقل، استخدام البريد الإلكتروني لتقليل الوقت الضائع في الاجتماعات والمراسلات التقليدية ، إضافة إلى تخزين البيانات والوثائق الكترونيا مما يسهل سرعة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة) ، كما تعزز أنظمة الأمان الرقمي حماية البيانات والوثائق الالكترونية من الاختراق أو الضياع مما يضمن سرية المعلومات المتداولة داخل المؤسسة .

❖ **تحسين جودة الأداء ومعالجة المشكلات:** من خلال قدرة العاملين على مواجهة الصعوبات التقنية وإيجاد حلول مناسبة لها، إذ تساهم مهارة حل المشكلات في تقليل الأخطاء وتحسين سير العمل وضمان استمرارية الأداء بكفاءة عالية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للأداء الوظيفي والمهارات الرقمية

تعتبر الدراسات السابقة أحد العناصر البالغة الأهمية و المرجع الذي يستند عليها الباحث ويستفيد منها في أغلب مراحل بحثه، وذلك باعتبارها توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين و تحقق له الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث فيه ، حيث حاولنا في هذا الجانب عرض الدراسات التطبيقية التي عالجت المتغيرين معا أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى، وذلك حسب تسلسلها الزمني ومن ثم التطرق إلى إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا وأخيرا أهم ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع ، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث .

الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1 – دراسة د.بوبر عبد القادر، د.قديد فوزية 2021 بعنوان : أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة : مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رابيس 2021 .

هدفت الدراسة لمعرفة اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، وذلك من خلال دراسة " الأداء الوظيفي " كمتغير تابع . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في شقه النظري والمنهج الإحصائي في شقه التطبيقي كأداة رئيسية لجمع البيانات. حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 50 موظفا استرد منها 34 استبياناً صالحاً للدراسة. وتم تحليل النتائج باستخدام التحليل الإحصائي SPSS، وقد خلصت الدراسة بجملة من النتائج أهمها أن استخدام الإدارة الالكترونية في انجاز المهام الالكترونية بالمؤسسة يؤدي إلى سرعة تنفيذ الأعمال والتقليل من الأخطاء لأنها تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وهذا من خلال توفرها على المقومات المطلوبة لتفعيلها¹.

2- دراسة بن مجاية سمية، أية بوزيان، 2023 بعنوان: أثر المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع توقرت، 2023.

هدفت الدراسة لإلقاء الضوء على واقع تأثير المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي بأبعاده (انجاز العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات) لمديرية التوزيع مؤسسة سونلغاز الوحدة الوطنية توقرت. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية واختبار صحة فرضيات الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات موزعة على 73 عاملاً بالمؤسسة وتم استرداد 51 استبياناً منها 46 استباناً صالحاً للدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. تمثلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع الأداء الوظيفي لدى العاملين، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجودي تأثير مباشر للمهارات الرقمية على العمل في المؤسسة، مع مساهمتها في تعزيز حل المشكلات والمبادرة لدى الموظفين².

¹ بوبر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة : مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رابيس ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01 ، 2021.

² بن مجاية سمية، أية بوزيان، أثر المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع توقرت، مذكرة الماستر في العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2023.

3-دراسة مي نزيهة جافو ، تهاني إبراهيم الأحمدى الحربي ، 2025 بعنوان: تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية لموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على الأداء الوظيفي لموظفي جميع المستويات في وزارة العدل بمدينة جدة، معتمدين في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 241 موظف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتمثلت نتائج الدراسة في أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر على أداء الموظفين في المؤسسة وان البعد الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء هو نشر ثقافة التحول الرقمي، كما أوضحت أن مستوى الأداء ومستوى تطبيق التحول الرقمي كان مرتفع بشكل عام لديها لدى الوزارة¹.

4- دراسة لطرش هالة، 2025 بعنوان :اثر الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي : دراسة كمية لعينة من عمال البنك الوطني الجزائري وكالات مغنية ، الرمشي و تلمسان، 2025.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع ممارسات الإدارة الرقمية بأبعادها (الأجهزة الحاسوبية ، شبكات الاتصال ، البرامج وقواعد البيانات ، الموارد البشرية المؤهلة) وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك الوطني الجزائري وكالات "مغنية تلمسان و الرمشي"، معتمدين في ذلك على المنهج الكمي و تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد ببرنامج الحزم SPSS 26 وذلك عبر عينة شملت 150 مفردة من الموظفين، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري وكالات مغنية تلمسان و الرمشي، يتأثر بدرجة اكبر بقوة موثوقية شبكات الاتصال وتوافر الموارد البشرية المؤهلة ، تليها فعالية البرمجيات وقواعد البيانات ، بينما لم يظهر للأجهزة الحاسوبية تأثير معنوي معتبر ، ويمكن تفسير ذلك بعدم التجهيزات الحاسوبية أو بعدم كفايتها لمتطلبات العمل الرقمي الحديث².

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة (Mohammed Saleh Allam1, Ali Ibrahim Alharbi2022)

Roles of Digital Transformation Skills in Enhancing the Efficiency of Job Performance

هدفت الدراسة إلى دراسة التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز بعمادة تقنية المعلومات، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتم جمع البيانات من خلال مراجعة الوثائق وأداة المقابلة أجريت على عينة مكونة من 10 موظفين في الموارد البشرية وتم تحليلها بطريقة تحليل محتوى نوعي. خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن الأنظمة الإلكترونية للجامعة ساهمت بشكل كبير في التواصل بين مختلف القطاعات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، وتبسيط

¹ مي نزيهة، تهاني إبراهيم الأحمدى الحربي، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الثامن، العدد 77، 2025.

² لطرش هالة، أثر الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي: دراسة كمية لعينة من عمال البنك الوطني الجزائري وكالات مغنية ،الرمشي وتلمسان، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 28، العدد 02، 2025.

الإجراءات الإدارية، ودعم التحول الرقمي للجامعة كما توصلت الدراسة أن لدى الموظفين معرفة قوية ودرجة عالية من الإلمام بتطبيق مهارات التحول الرقمي عبر الأنظمة الرقمية تم اكتسابها من خلال الممارسات العلمية في بيئة العمل والمشاريع التقنية والخبرة الأكاديمية. وأن مهارات التحول الرقمي لها اثر ايجابي على كفاءة وأداء الموظفين أي أنها تساهم بشكل كبير في سرعة انجاز العمل وزيادة إنتاجية الموظفين مع مراعاة تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي لديهم وتقليل نسبة الأخطاء في العمل¹.

2- دراسة (2022,Ludovic Ragni,Mounir Dahmani, Adel Ben Youssef) بعنوان : ICT Use, Digital Skills and Students' Academic Performance: Exploring the Digital Divide

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المهارات الرقمية والأداء الأكاديمي للطلاب واستكشاف الفجوة الرقمية في ثلاث جامعات فرنسية. ولغرض تحقيق أهداف البحث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه وجها لوجه على عينة مكونة من 1323 طالبا مسجلين في ثلاث جامعات فرنسية. كما تم تحليل البيانات استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها تحليل المكونات الرئيسية، وخوارزمية k-means، والانحدار اللوجستي المرتب متعدد المستويات. حيث تمثلت نتائج الدراسة في أن ضعف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر سلبا على نتائج الطلاب وأن الأداء الأكاديمي يتحسن مع الاستخدام المبتكر والتعاوني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما توصلت الدراسة إلى أن اكتساب المهارات الرقمية يزيد من لأداء الأكاديمي للطلاب ، وأن الفجوة الرقمية لا تزال موجودة مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات تعليمية أفضل لتعزيز المهارات الرقمية².

3- دراسة (BertandAudrin,GatherineAudrin, Xavier Salmin)

Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale

هدفت هذه الدراسة لمعرفة المهارات الرقمية بأبعادها (استخدام التكنولوجيا ، الأمن السيبراني ، إدارة المحتوى ، التواصل والتعامل ، الاستقصاء النقدي ، المسؤولية ، الرفاهية ، الهوية والتطوير) في العمل . اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الإحصائي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات يضم 52 بندا موزعة على 923 مهنيًا من قطاعات ومؤسسات مختلفة ومستويات وظيفية متنوعة بهدف تطوير مقياس عام للمهارات الرقمية في بيئة العمل ، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي R وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن المهارات الرقمية في العمل ليست تقنية فقط بل تشمل أبعاد معرفية ، اجتماعية ، أخلاقية و نفسية³

¹ Mohammed Saleh Allam , Ali Ibrahim Alharb, Roles of Digital Transformation Skills in Enhancing the Efficiency of Job Performance , *Information Technology Deanship, King Abdulaziz University, Jeddah, SAUDI ARABIA*.,International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technolog , 2022.

² Adel Ben Youssef , MounirDahmani , LudovicRagni, ICT Use, Digital Skills and Students' Academic Performance: Exploring the Digital Divide, *Information* , 2022.

³ BertandAudrin, GatherineAudrin, Xavier Salmin, Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale, *Technological Forecasting & Social Change* , volume 202 , 2024.

4- دراسة (Mila Sartika, SihDarmiAstutit , Amalia NirChasanah, FeryRiyanto 2023.) بعنوان

Digital Skills To Improve Work Performance

هدفت هذه الدراسة لدراسة متغيرين مستقلين المهارات الرقمية بأبعادها (القدرة على استخدام الأدوات الرقمية ، الكفاءة التقنية ، حل المشكلات باستخدام التكنولوجيا ، التعلم الرقمي المستمر) و الضغط التكنولوجي (الحمل الزائد للمعلومات ، التكيف مع التكنولوجيا الجديدة ، الإجهاد الناتج عن الاستخدام المستمر للتكنولوجيا) والمتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة الأداء ، كفاءة الانجاز ، تحقيق أهداف العمل).

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام المقياس الجاهز استبيان وتم توزيعه على 102 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart pls. حيث تمثلت نتائج الدراسة المهارات الرقمية والضغط التكنولوجي لهما تأثير ايجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي ، أي أن المهارات الرقمية تسهم بشكل مباشر وقوي في تحسين أداء الموظفين حيث تساعد على زيادة الكفاءة وسرعة انجاز المهام وجودة العمل داخل المؤسسات الصناعية ، وان الضغط التكنولوجي رغم كونه غالباً عاملاً سلبياً يمكن أن يكون له تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي عندما يكون في مستويات قابلة للإدارة إذ قد يحفز الموظفين على التكيف مع التكنولوجيا وتطوير مهاراتهم¹.

5- دراسة (Zion-Ngokachizomamkelechi 2024,AngelaChekwubeEkoh-Nweke) بعنوان

Influence of Digital Skills Gap On Job Performance Of Administrative Workers In Universities In Imo State.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فجوة المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات ولاية ايمو. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مكون من 50 بندا طوره الباحث بعنوان استبيان تأثير فجوة المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي موزع على 1065 عامل إداريا في الجامعات الفيدرالية و الولائية حيث شملت عينة الدراسة 304 موظفاً، تم تحليل البيانات بواسطة أساليب التحليل المتوسط الحسابي للإجابة على أسئلة البحث الثلاثة المطروحة للدراسة بينما استخدم الانحراف المعياري لتحديد مدى تقارب الإجابات. استخدم اختبار (T) لاختبار الفرضيات الصفرية لثلاث، حيث تمثلت نتائج الدراسة أن فجوة مهارات معالجة النصوص، فجوة مهارات معالجة المعلومات وفجوة مهارات التواصل تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات الفدرالية والولائية².

6- دراسة (KusniIngsih , SihD.Astuti , FeryRiyanto 2024_) بعنوان **The role of digital competence in improving service quality and employee performance.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءة الرقمية في تحسين جودة الخدمة وأداء الموظفين في المنظمات الحكومية في مقاطعة جاوة الوسطى ، اندونيسيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، تم جمع البيانات باستخدام استبيان مغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات موزع على 262 موظفاً حكومياً ، تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM ، حيث تمثلت نتائج الدراسة في أن الكفاءة الرقمية

¹ Mila Sartika, SihDarmiAstutit, AmaliaNirChasanah, FeryRiyanto, Digital Skills To Improve Work Performance, International Journal of Accounting, Management and Economics Research, Vol.1, No.2, 2023.

² Zion-NgokaChizomamKelechi , Angela ChekwubeEkoh-Nweke, INFLUENCE OF DIGITAL SKILLS GAP ON JOB PERFORMANCE OF ADMINISTRATIVE WORKERS IN UNIVERSITIES IN IMO STATE , Nigerian Journal of Business Education (NIGJBED) Volume 11 No. 2, 2024.

ضرورية لتفعيل الخدمات الرقمية الذكية وتحسين جودة الخدمة ، لكنها لا تؤثر مباشرة في أداء الموظفين إلا من خلال تحسين جودة الخدمة أولاً . كما أن الخدمة الرقمية الذكية وحدها لا تكفي لرفع أداء الموظفين في السياق المدروس ، بل تحتاج إلى جودة خدمة حقيقة وتكامل مع عوامل تنظيمية وبشرية أخرى¹.

7- دراسة (T.A. Umoru,Rofiatolayinka, Salami 2025) بعنوان : **Basic Digital Skills As Determinants Of Business Educators' Job Performance In Tertiary Institutions**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع المهارات الرقمية الأساسية كمحددات للأداء الوظيفي معلماً لإدارة الأعمال في كليات التربية الحكومية والجماعات الحكومية في جنوب غرب نيجيريا. حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي ، وتم استخدام الاستبيان بعنوان "المهارات الرقمية الأساسية كمحدد للأداء الوظيفي لمعلمي إدارة الأعمال كأداة رئيسية لجمع البيانات مكون من 30 بنداً موزع على 216 معلماً وتم استرداد 183 استبياناً فقط واستخدامها في الدراسة. تم تحليل البيانات وتحليل البيانات بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبرت الفرضية باستخدام الانحدار الخطي. ومن أهم نتائج لدراسة أن المهارات الرقمية تحدد وتؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي لمدرسي إدارة الأعمال².

8- دراسة (IoannisZervas,EmmanouilStiakakis 2025) بعنوان : **HRM Strategies for Bridging the Digital Divide : Enhancing Digital Skills , Employee performance, and Inclusion in Evolving Workplaces.**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تقلل الفجوة الرقمية داخل المؤسسات ، وتحسين أداء الموظفين ، وتعزيز الإدماج في بيئة العمل الرقمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج كمي وصفي تحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعه إلكترونياً عبر منصة Survey Monkey على موظفين في شركات داخل الاتحاد الأوروبي 12.512 شركة أي عدد المشاركين 1023 موظفاً وتم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM ، حيث تمثلت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على سد الفجوة الرقمية أي تلعب دوراً قوياً في تقليل الفجوة الرقمية داخل المؤسسات ، لاسيما من خلال تعزيز القدرة على التكيف الرقمي ودعم بيئات العمل الشاملة . وان الاندماج داخل المؤسسة يلعب دور الوسيط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الموظفين³.

9- دراسة (Biljana Dordevic, Sandra Milanovic´ Zbiljic, and MarijaRadosavljevic) بعنوان : **Impact Of The Digital Skills On Employability : Cross-Sectional Analysis.**

¹ KusniIngsih, SihD.Astuti, FeryRiyanto, The role of digital competence in improving service quality and employee performance, SA Journal of Human Resource Management ,Indonesia , 2024.

² T.A. Umoru, RofiatOlayinka, Salami, BASIC DIGITAL SKILLS AS DETERMINANTS OF BUSINESS EDUCATORS' JOB PERFORMANCE IN TERTIARY INSTITUTIONS, KWASU Journal of The Business of Education Vol.5 No.1 , Abeokuta, 2025.

³ IoannisZervas, EmmanouilStiakakis, HRM Strategies for Bridging the Digital Divide : Enhancing Digital Skills , Employee performance, and Inclusion in Evolving Workplaces, journal , Administrative Sciences , vol 15, Issue 7 , Switzerland 2025.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر المهارات الرقمية على قابلية التوظيف مجموعة دول أوروبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي المقطعي ، تم استخراج البيانات من قاعدة بيانات يوروستات التابعة للمفوضية الأوروبية ، تكونت العينة من 32 دولة أوروبية ، تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد و استخدام برنامج Stata ، حيث تمثلت نتائج الدراسة في أن المهارات الرقمية فوق الأساسية في مجالات التواصل والتعاون ، إنشاء المحتوى ، والسلامة هي الأكثر تأثيرا في تحسين قابلية التوظيف كما أكدت النتائج أن أهمية الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية المتقدمة لتعزيز فرص العمل في الاقتصاد الرقمية¹.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

استعرضنا فيما سبق مجموعة من الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة وفي هذا المطلب حاولنا توضيح أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. ويمكننا أن نلخص ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (1-1) : يوضح أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان والمكان	تمت في أماكن مختلفة جامعات ، مؤسسات ، مدارس ، شركات ، في سنوات من 2021 إلى 2025.	تم انجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025 في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت
من حيث العينة	ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين إلى مدراء الإدارة العليا والوسطى، أساتذة أكاديميين، موظفين، إداريين ، طلاب ..	شملت عينة الدراسة الحالية على عينة عشوائية من العاملين بمختلف الرتب والأصناف في مؤسسة محل الدراسة ووكالتيها، 36 موظف.
من حيث المنهج	اعتمدت معظم الدراسات على المنهج : الوصفي التحليلي، الكمي ، دراسة الحالة ، الوصفي المسحي. معظمها استعملت الاستبيان ومنها من استعمل المقابلة كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS في معظم الدراسات ومنها من استعمل: تحليل محتوى نوي، البرنامج الإحصائي R، SmartPls. وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم انجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بالمهارات الرقمية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب العملي التطبيقي اعتمد الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات والمعالجة الإحصائية عن طريق برنامجي SPSS و Smart pls4 . وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

¹BiljanaDordevic, Sandra Milanovic' Zbiljic, and MarijaRadosavljevic , IMPACT OF THE DIGITAL SKILLS ON EMPLOYABILITY : CROSS-SECTIONAL ANALYSIS, journal Economies, Switzerland , vol 13, Issue7, 2025.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية

من حيث متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة (الإدارة الالكترونية ، الكفاءة الرقمية ، المهارات الرقمية ، الإدارة الرقمية ، التحول الرقمي ، الأداء الأكاديمي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال).	ستتناول الدراسة الحالية متغيرين هما المهارات الرقمية وهي متغير مستقل والأداء الوظيفي هو متغير تابع
من حيث الموضوع	تناولت معظم الدراسات المهارات الرقمية أو المواضيع ذات الصلة وتأثيرها على الأداء الوظيفي أو الأكاديمي.	ركزت الدراسة على أثر المهارات الرقمية للعاملين على تحسين الأداء الوظيفي.
من حيث نوع القطاع	اغلب الدراسات كانت متنوعة القطاعات (اقتصادية ، إدارية ، حكومية ، علمية ، التي كانت بنسبة كبيرة ممثلة في الجامعات).	الدراسة الحالية ستتم في القطاع الاقتصادي العمومي، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي.
من حيث الهدف	كانت مختلفة بين التحقق من وجود أثر متغير في آخر أو دراسة واقعه أو التحقق من تطبيق خاصية ما	هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المهارات الرقمية والتعرف على أثرها على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

في هذا الصدد يمكننا القول أن الدراسات السابقة قد أفادتنا كثيرا باعتبارها أساس لمختلف الدراسات اللاحقة ومصدر جيد للمعلومات ويمكن أن نلخص مجال إفادتتنا في :

- ✓ إثراء الجانب النظري بمختلف المعلومات .
- ✓ التعمق الجيد والأكثر في موضوع الدراسة .
- ✓ ساهمت في شكل كبير في إعداد استبان البحث وكذا مختلف الأسئلة .
- ✓ ساعدتنا في إعداد المنهجية المتبعة واختيار الأدوات المناسبة.
- ✓ ساهمت في حصر أبعاد متغيرات الدراسة .
- ✓ توضيح أهمية وأهداف الدراسة.
- ✓ صياغة الفرضيات.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم والأطر النظرية لمتغيري الدراسة وهما المهارات الرقمية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إبراز الأثر بينهما، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية للأداء الوظيفي و المهارات الرقمية ، و أبرزنا العلاقة بين المتغيرين . أما في المبحث الثاني قمنا بعرض مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتي كانت بمثابة مرجع علمي لنا. وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين الدراسات وبين دراستنا ثم إبراز مجالات الاستفادة منها ، وذلك محاولة منا للإلمام بمختلف الجوانب للمتغيرين لفتح المجال أو تمهيده أمام الفصل الموالي والذي يتضمن الدراسة التطبيقية، والذي سنحاول فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين وذلك بدراسة ميدانية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر المهارات الرقمية
للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي
بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر
توقرت

تمهيد:

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، و للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من موظفي وموظفات المديرية العملياتية اتصالات الجزائر توقرت عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة منهم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

➤ **المبحث الأول:** حيث تم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ **المبحث الثاني:** فتم التطرق فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المدروسة، بيانات الدراسة و طرق جمعها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: تعريف اتصالات الجزائر

هي شركة عمومية اقتصادية، هي شركة ملك للدولة بنسبة 100 %، مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01م وذلك اعتمادها على 3 أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصال: **الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.**

لها مواقع متعددة ومديرية عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، ورقلة، بشار، قسنطينة، سطيف، عنابة.

إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار إلغاء مفوضيات إقليمية وألحقها بالمديرية التي تعمل معها في نفس الولاية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو إلغائها نهائيا نتيجة بتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل الألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

ثانياً: المديرية العملياتية للاتصالات بتوقرت

وفق قرار المديرية العامة رقم 2023/02 بتاريخ 02 جانفي 2023 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات توقرت ، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2023 ، وذلك ضمن استحداث العشر ولايات الجديدة بالجنوب ، حيث يتمثل عدد موظفيها في 112 موظف ، ولديها فرعين ووكالتين تجاريتين، (موزعين وفق الهيكل التنظيمي الموجود في الملحق رقم 01)

ثالثاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

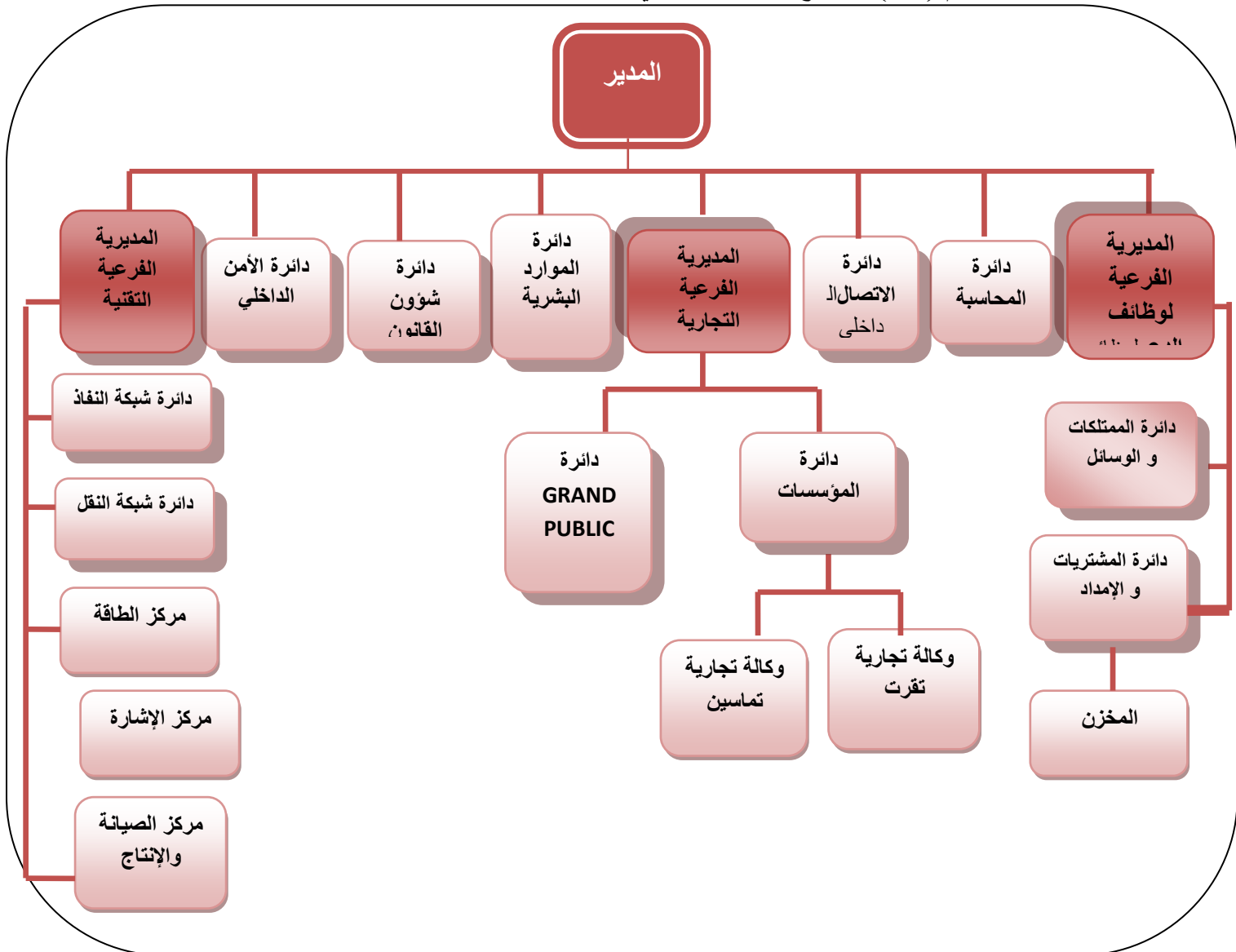
➤ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه .
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة، ... الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

1- الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (2-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت



2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجمع الدراسة من موظفي وموظفات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت ووكالاتها التجارية والذين يتوزعون بمقر الولاية ودوائرها والموضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-1) يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	عدد الموظفين الإداريين
المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت ووكالاتها التجارية	112 موظف

المصدر: من إعداد الطالبتين

3- عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في موظفي وموظفات الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر توقرت ووكالاتها التجارية، البالغ عددهم 36 عامل من أصل 112 أي ما يعادل 32% من المجتمع. لقياس ظاهرة محل الدراسة تم توزيع 45 استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) يوضح عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	الصالحة
عدد الاستبيانات	45	37	1	36
النسبة	%100	%82	%2	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

الفرع الثاني: بيانات الدراسة، طرق وأدوات جمعها : لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

1. **البيانات الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية، الكتب، المنشورات والبحوث الجامعية التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع وبناءا عليها تم تحديد فرضيات الدراسة وبنود الاستبيان.
2. **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث اعتمدنا في جمعها على الأدوات التالية:

أ. **المقابلة:** تم إجراء مقابلة مع رمزي بالمنور للمديرية العملية لاتصالات الجزائر توقرت لمعرفة مستوى المهارات الرقمية فيها وهذا قبل إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

ب. الاستبيان : اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان الذي تم بناء فقراته بالاعتماد على الجانب النظري، وقد صمم بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة حتى نتمكن من جمع أكبر قدر ممكن من البيانات، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سنعرض الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة للدراسة و كذا متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة

قمنا بتخصيص الاستبيان (الملحق رقم (03) بمعرفة أثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر توقرت ووكالتها التجارية محل الدراسة.وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

- أ. تجميع المعلومات من الدراسات السابقة؛
 - ب. إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية وبناء استبيان أولي تم عرضه على الأستاذة المشرفة؛
 - ت. تعديل الاستبيان الأولي حسب ما اقترحتة الأستاذة المشرفة؛
 - ث. عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من المحكمين الواردة أسمائهم في الملحق رقم 02 الذين قدموا لنا النصح والتوجيه للتعديل وإعادة النظر في بعض الأسئلة؛
 - ج. تعديل الاستبيان وفق تصويبات المحكمين وإخراجه في شكله النهائي؛
 - ح. توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة؛
- وقد قسمنا الاستبانة إلى :
- مقدمة:** يحتوى الاستبيان على مقدمة حيث تم التعريف فيها بالدراسة والغرض منها ،كما تم تحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الإجابة على الأسئلة مع التوضيح بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- القسم الأول:** ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة).
- القسم الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو المهارات الرقمية بأبعاده الأربعة (القدرة على استخدام الأدوات الرقمية، التواصل الرقمي، الأمان الرقمي، حل المشكلات الرقمية) واشتملت 20 عبارة موزعة 4 عبارات لكل بعد.
- القسم الثالث:** يتضمن المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي جاء في شكل عبارات شمل 11 عبارة.
- وقد قمنا بإعدادها وفقا لمقياس ليكرث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

جدول رقم (2-3) يوضح مقياس ليكرث الخماسي

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

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

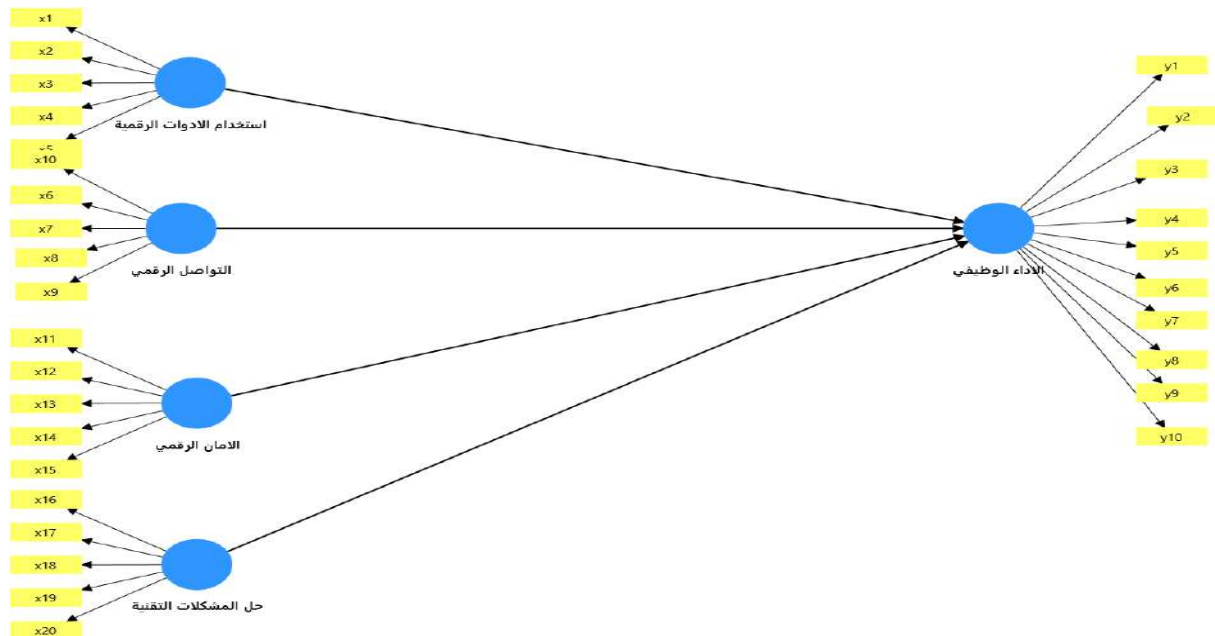
المصدر: من إعداد الطالبتين

لقياس اتجاه الإجابات اعتمدنا على المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وذلك بحساب طول الفترة أولاً (عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5) ، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) ويصبح التوزيع كما يلي¹

جدول رقم (2-4) يوضح مستويات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
[1,80؛1]	غير موافق بشدة
[2,60؛1.80]	غير موافق
[3,40؛2,60]	محايد
[4,20؛3,40]	موافق
[5؛4,20]	موافق بشدة

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، بلد النشر غير متوفر ، 2009 ، ص 26
الفرع الثاني: متغيرات الدراسة :لخصنا متغيرات دراستنا في الشكل التالي :



الشكل رقم (2-2): أنموذج الدراسة

¹وليد عبد الرحمن خالد الفراء ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، بلد النشر غير متوفر ، 2009 ، ص 26.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart pls4

الفرع الثالث: البرامج الإحصائية و تقييم نموذج القياس:

أولاً: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

استخدمنا في معالجة البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV26 وبرنامج smart pls4 وبرنامج EXCEL 2007 ، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وهي :

1. معامل ألفا كرونباخ و Composite Reliability لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة؛
3. مقاييس Cronbach's Alpha و Composite Reliability
4. معاملات R^2 و F^2 لتفسير النموذج.

ثانياً: تقييم النموذج القياس: مؤشرات جودة المقاييس: من أجل الحصول على جودة المقاييس أشار hair et al 2017 يجب الاعتماد على مجموعة من المقاييس الإحصائية تتمثل في ¹:

- (أ) الصدق التقاربي (مدى تقارب الأسئلة ببعضها البعض): مدى قدرة المؤشرات المرتبطة ببناء كامن واحد على الارتباط بقوة مع هذا البناء (أي أن الأسئلة تعكس البعد المراد قياسه) ويقاس من خلال:
- ✓ المتوسط التباين المستخرج AVE هذا الأخير (يقيس الأسئلة مجملة وعلاقتها بالبعد) و يتحقق هذا الصدق إذا كانت القيم تفوق 0,5.
- ✓ معامل التحميل : يمثل العلاقة المعيارية بين كل سؤال وبعدة الذي يفترض أنه يفسره كلما كانت قيمة التحميل مرتفعة دل ذلك أن المؤشر يعكس بدرجة قوية البعد الذي يقيسه ، يجب أن تكون القيمة على الأقل 0,7 ،
- الجدول رقم (2-5): نتائج الصدق التقاربي

الأبعاد	العبارات	التحولات الخارجية	(AVE) التباين المستخرج
استخدام الأدوات الرقمية	x1	0.796	0.613
	x2	0.700	
	x3	0.781	
	x4	0.832	
	x5	0.800	
التواصل الرقمي	x6	0.743	0.647
	x7	0.843	
	x8	0.685	
	x9	0.887	

¹ محمد غوتي، النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية pls-sem باستخدام smart pls4، الطبعة الأولى ، دار الكتاب المعاصر، الجزائر، 2025، ص 61.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

	0.849	x10	
0.716	0.873	x11	الأمان الرقمي
	0.927	x12	
	0.807	x13	
	0.769	x14	
	0.846	x15	
0.614	0.844	x16	حل المشكلات التقنية
	0.741	x17	
	0.804	x18	
	0.806	x19	
	0.714	x20	
0.597	0.732	y1	الأداء الوظيفي
	0.762	y2	
	0.828	y3	
	0.844	y4	
	0.819	y5	
	0.801	y6	
	0.710	y7	
	0.762	y8	
	0.834	y9	
	0.786	y10	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 4 smartpls

من خلال الجدول يتبين أن جميع قيم AVE أكبر من 0.50، ما يعني أن كل متغير يفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتته، وهو دليل واضح على تحقق صدق التقارب. نفس الأمر فيما يتعلق بقيم التحميلات الخارجية لأسئلة الاستبيان جلها تفوق قيمة 0,7 ماعدا السؤال الثامن التابع لبعد التواصل الرقمي جاء بمقدار التحميل 0,68 إلا أننا سنحافظ على السؤال كون قيمة التباين المشترك للبعد المنتمي له يفوق 0,5 أي حقق الشرط هذا ما يبين أن الأسئلة تعكس بدرجة قوية الأبعاد التي تقيسها.

(ب) موثوقية الاتساق الداخلي: وتعني درجة ترابط وتجانس الفقرات في الاستبيان فكلما كان الترابط بين الفقرات مرتفعاً دل ذلك على أن الأداة متسقة داخلياً ويتم التحقق منها من خلال معاملات :

- ✓ الفاكرونباخ Cronbach's Alpha: بحيث تكون القيم محصورة بين 0 و 1 كلما اقتربت القيمة من 1 دل ذلك على قوة الاتساق الداخلي وارتفاع موثوقية القياس.
- ✓ Composite Reliability الموثوقية المركبة: هو مؤشر أكثر دقة من ألفا كرونباخ في نماذج PLS-SEM تتراوح قيم الموثوقية المركبة بين 0 و 1 يفسر بنفس طريقة ألفا كرونباخ

الجدول رقم (6-2): موثوقية الاتساق الداخلي

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

الأبعاد	الثبات الداخلي		
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
استخدام الأدوات الرقمية	0.842	0.850	0.887
التواصل الرقمي	0.865	0.887	0.901
الأمان الرقمي	0.900	0.909	0.926
حل المشكلات التقنية	0.843	0.853	0.888
الأداء الوظيفي	0.931	0.940	0.942

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 4 smartpls

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نتائج اختبار الاتساق الداخلي أظهرت تمتع جميع المتغيرات الكامنة بدرجات مرتفعة من الثبات، حيث تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الموثوقية المركبة rho_Corho_A الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70. كما تراوحت قيم Cronbach's Alpha ما بين 0.842 و 0.931، في حين تراوحت قيم الموثوقية المركبة ما بين 0.887 و 0.942. مما يدل على أن الأبعاد متسقة داخلياً بدرجة عالية مما يؤكد موثوقية أداة القياس وصلاحيته لإجراء التحليلات اللاحقة في نموذج المعادلات الهيكلية.

(ت) **الصدق التمييزي**: إثبات صحة التمييز في أن البناء فريد من نوعه من خلال المعايير التالية:

- ✓ التباين بين الأسئلة: لتحقيق من أن الأسئلة مستقلة تقيس البعد الخاص بها ولا تقيس الأبعاد الأخرى؛

- ✓ تداخل الأبعاد مع بعضها البعض: للتأكد من أن الأبعاد مستقلة وغير متداخلة مع بعضها البعض؛

- ✓ الصدق التمييزي HTMT : يتحقق عندما تكون الارتباطات بين المؤشرات التابعة لأبعاد مختلفة أقل من الارتباطات بين المؤشرات التابعة لنفس البعد.

1. **التباين بين الأسئلة**: للتأكد من عدم وجود تداخل بين أسئلة الأبعاد أي كل سؤال يقيس البعد الخاص به (يجب أن تكون قيمة تحميلها على هذا المتغير أعلى من تحميلها على بقية المتغيرات

الجدول رقم (2-7): التحميلات المتقاطعة

استخدام الادوات الرقمية	حل المشكلات التقنية	التواصل الرقمي	الامان الرقمي	الاداء الوظيفي
x1	0.796	0.345	0.480	0.539
x10	0.637	0.555	0.849	0.503
x11	0.659	0.545	0.574	0.561
x12	0.558	0.555	0.480	0.599
x13	0.596	0.559	0.508	0.520
x14	0.641	0.511	0.610	0.490
x15	0.459	0.450	0.342	0.660
x16	0.490	0.844	0.480	0.325

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

0.250	0.289	0.664	0.741	0.509	x17
0.334	0.529	0.433	0.804	0.665	x18
0.394	0.619	0.321	0.806	0.455	x19
0.379	0.471	0.378	0.478	0.700	x2
0.317	0.379	0.533	0.714	0.448	x20
0.526	0.538	0.583	0.614	0.781	x3
0.543	0.643	0.647	0.531	0.832	x4
0.524	0.501	0.715	0.592	0.800	x5
0.436	0.487	0.743	0.403	0.700	x6
0.508	0.501	0.843	0.508	0.509	x7
0.217	0.146	0.685	0.233	0.440	x8
0.483	0.489	0.887	0.596	0.611	x9
0.732	0.478	0.495	0.286	0.435	y1
0.786	0.477	0.385	0.281	0.557	y10
0.582	0.405	0.196	0.508	0.428	y11
0.762	0.435	0.549	0.347	0.450	y2
0.828	0.528	0.594	0.316	0.527	y3
0.844	0.571	0.438	0.224	0.495	y4
0.819	0.674	0.383	0.385	0.521	y5
0.801	0.644	0.311	0.216	0.396	y6
0.710	0.435	0.346	0.332	0.491	y7
0.762	0.448	0.332	0.402	0.515	y8
0.834	0.570	0.626	0.383	0.669	y9

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 4 smartpls

من خلال جدول نتائج التحميلات المتقاطعة يتضح أن معظم المؤشرات سجلت أعلى قيم تحميل على المتغيرات التي تنتمي إليها مقارنة ببقية المتغيرات، مما يؤكد تحقق صدق التمايز في نموذج القياس. كما لوحظ وجود تداخل محدود في العبارة x6، إضافة إلى انخفاض نسبي في تحميل العبارة y11 التي تم استبعادها، إلا أن بقية المؤشرات أظهرت مستويات جيدة إلى ممتازة من الارتباط بينياتها النظرية، وهو ما يدعم صلاحية أداة القياس للاستخدام في التحليل الهيكلي.

2. تداخل الأبعاد مع بعضها البعض: باستخدام معيار fornell:

الجدول رقم (8-2): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض وفق معيار fornell

حل المشكلات التقنية	التواصل الرقمي	الأمان الرقمي	الأداء الوظيفي	استخدام الأدوات الرقمية	
استخدام الادوات الرقمية				0.783	
الاداء الوظيفي			0.772	0.648	
الامان الرقمي		0.846	0.675	0.680	

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

التواصل الرقمي	0.726	0.559	0.583	0.805	
حل المشكلات التقنية	0.652	0.421	0.615	0.599	0.783

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات 4 smartpls

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج معيار Fornell–Larcker تحقق صدق التمايز بين جميع المتغيرات الكامنة، حيث تجاوزت قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير جميع معاملات الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وقد تراوحت هذه القيم بين 0.772 و 0.846، مما يؤكد أن كل متغير يحتفظ بدرجة كافية من التميز المفاهيمي والإحصائي.

3. الصدق التمييزي HTMT:

الجدول رقم (9-2): الصدق التمييزي HTMT

حل المشكلات التقنية	التواصل الرقمي	الأمان الرقمي	الأداء الوظيفي	استخدام الأدوات الرقمية	
استخدام الأدوات الرقمية					
الأداء الوظيفي				0.724	
الأمان الرقمي			0.725	0.791	
التواصل الرقمي		0.636	0.588	0.831	
حل المشكلات التقنية	0.701	0.691	0.482	0.780	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات 4 smartpls

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نتائج معيار HTMT تحقق الصدق التمييزي بين جميع المتغيرات الكامنة، إذ تراوحت القيم بين 0.482 و 0.831، وهي جميعها أقل من الحد الأقصى المقبول البالغ 0.90. وتشير هذه النتائج إلى أن المتغيرات تتمتع بدرجة كافية من التميز المفاهيمي والإحصائي، وأن كل متغير يقيس بُعداً مستقلاً عن المتغيرات الأخرى.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

سنتعرف من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقدم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة عرض وتحليل لمحاور الدراسة كل من المهارات الرقمية وأبعادها كمتغير مستقل للدراسة والأداء الوظيفي كمتغير تابع للدراسة.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

في الدراسة كانت إجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير إما بـ ذكر أو أنثى وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (2-3) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	
	النسبة %	التكرار
الجنس		
ذكر	80.6%	29
أنثى	19.4%	7
المجموع	100%	36

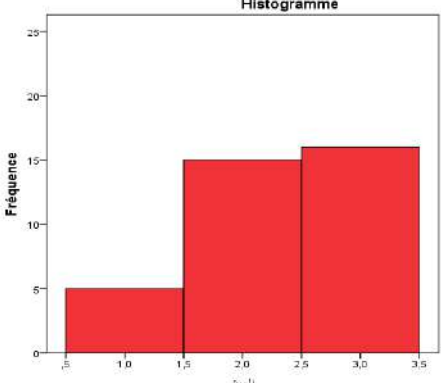
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن اغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر توقرت اغلبهم ذكور حيث بلغ عددهم 29 بنسبة 80.6% من إجمالي العينة لبالغ 36 مستجوبا، في حين كان عدد الإناث 7 بنسبة 19.4% من إجمالي أفراد العينة، كما يوضحه الشكل.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (العمر) :

كانت أعمار عينة الدراسة تتراوح بين أقل من 30 سنة إلى أكبر من 41 سنة ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

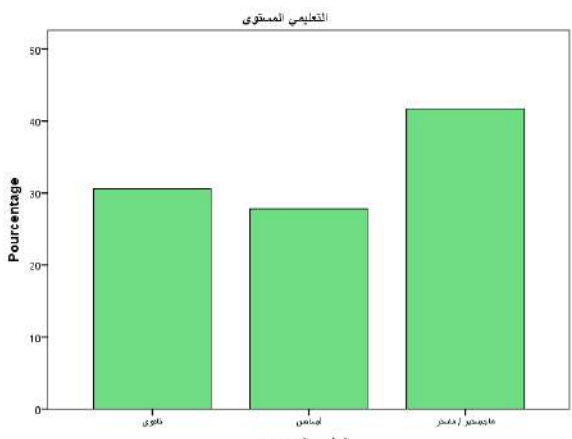
الجدول رقم(11-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	الشكل رقم(4-2): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن		
السن	التكرار	النسبة %	
أقل من 30 سنة	5	13.9%	
من 30 إلى 39 سنة	15	41.7%	
41 سنة فما فوق	16	44.4%	
المجموع	36	100%	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 41 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلا في العينة حيث بلغ عددهم 16 مستجوبا بنسبة 44.4%، تليها الفئة العمرية " من 30 سنة إلى 40 سنة والتي تضم 15 مستجوبا بنسبة 41.7%، تليها الفئة العمرية " أقل من 30 سنة " بلغ عدد أفرادها 5 مستجوبا بنسبة 13.9% من إجمالي العينة، كما يوضحه الشكل.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي :

وفقا لهذا المتغير فقد كانت المستويات التعليمية لأفراد العينة موزعة حول الجدول التالي:

الجدول رقم(12-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم(5-2): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي		
المستوى العلمي	التكرار	النسبة %	
ثانوي	11	30.6%	
ليسانس	10	27.8%	
ماستر / ماجيستير	15	41.7%	
دكتوراه	0	0%	
المجموع	36	100%	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

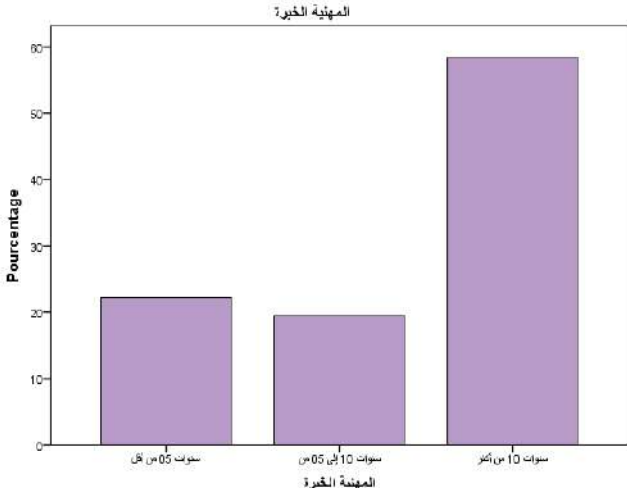
من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة الذين يمتلكون شهادة الماستر أو الماجيستير قد بلغ عددهم 15 موظف وموظفة بنسبة 41.7 % وهي النسبة الأكبر مقارنة بباقي المستويات العلمية، وهو ما يفسر كون المؤسسة تعتمد على كفاءات ذات تأهيل علمي متقدم ، في حين نجد أن الموظفين

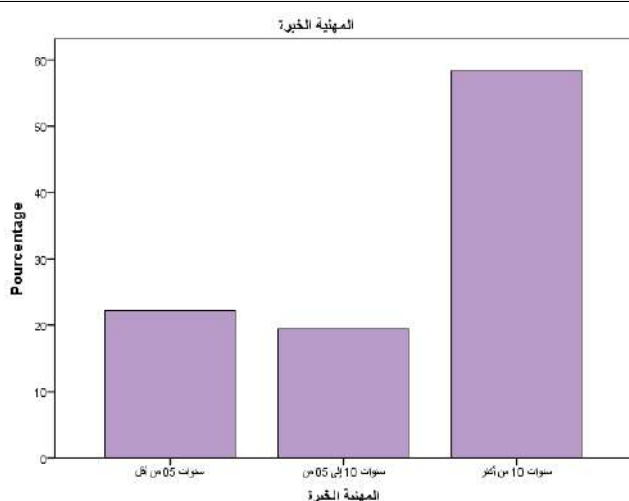
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

الذين يمتلكون مستوى ثانوي قد بلغ عددهم 11 موظفا وموظفة بنسبة 30.6 % وهي النسبة الثانية ، وأخيرا نجد أن الموظفين الذين يملكون مستوى ليسانس عددهم بلغ 10 موظف وموظفة بنسبة 27.8 % وهي أقل فئة، كما يوضحه الشكل.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

تعبر الخبرة المهنية عن تراكم سنوات العمل في مجال معين فهي أساس بناء الموظف وزيادة معارفه وقد كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير حسب الجدول أدناه:

الجدول رقم(2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية			الشكل رقم(2-6): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %		
أقل من 05 سنوات	8	22.2 %		
من 05 إلى 10 سنوات	7	19.4 %		
أكثر من 10 سنوات	21	58.3 %		
المجموع	36	100 %		



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات قد بلغ عددهم 21 موظف وموظفة بنسبة 58.3 % وهذا يدل أن المؤسسة تضم موظفين لهم خبرة كبيرة في مجال عملهم، تليها نسبة الموظفين ذوي خبرة أقل من 05 سنوات بعدد 8 موظف وموظفة نسبتهم 22.2 % وأغلبهم موظفين جدد هم، أما من لهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات فقد بلغ عددهم 7 موظف وموظفة بنسبة 19.4 % والتي تدل على وجود خبرة و أقدميه في المؤسسة، كما يوضحه الشكل.

5- متغير الوظيفة في المؤسسة :

تعبر الوظيفة في المؤسسة عن الصفة التي يحملها الموظف داخل المؤسسة، وقد كانت إجابات أفراد العينة حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة		الشكل رقم(2-7): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة	
الوظيفة في المؤسسة	التكرار	النسبة %	
الموظف	1	2.8 %	
الموظفة	1	2.8 %	
المدير	1	2.8 %	
المديرة	1	2.8 %	
المستشار	1	2.8 %	
المستشارة	1	2.8 %	
المعلم	1	2.8 %	
المعلمة	1	2.8 %	
المحاضر	1	2.8 %	
المحاضرة	1	2.8 %	
المعلم المساعد	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة	1	2.8 %	
المعلم المساعد الأول	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الأولى	1	2.8 %	
المعلم المساعد الثاني	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الثانية	1	2.8 %	
المعلم المساعد الثالث	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الثالثة	1	2.8 %	
المعلم المساعد الرابع	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الرابعة	1	2.8 %	
المعلم المساعد الخامس	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الخامسة	1	2.8 %	
المعلم المساعد السادس	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة السادسة	1	2.8 %	
المعلم المساعد السابع	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة السابعة	1	2.8 %	
المعلم المساعد الثامن	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الثامنة	1	2.8 %	
المعلم المساعد التاسع	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة التاسعة	1	2.8 %	
المعلم المساعد العاشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة العاشرة	1	2.8 %	
المعلم المساعد الحادي عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الحادية عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد الثاني عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الثانية عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد الثالث عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الثالثة عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد الرابع عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الرابعة عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد الخامس عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الخامسة عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد السادس عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة السادسة عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد السابع عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة السابعة عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد الثامن عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الثامنة عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد التاسع عشر	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة التاسعة عشر	1	2.8 %	
المعلم المساعد الثلاثين	1	2.8 %	
المعلمة المساعدة الثلاثين	1	2.8 %	

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

مدير / مديرة	1	2.8%
نائب مدير / مديرة	2	5.6%
رئيس مصلحة	16	44.4%
موظف	17	47.2%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي المؤسسة والذين يملكون صفة موظف عادي قد بلغ عددهم 17 بنسبة 47.2% وهي نسبة كبيرة، تليها نسبة الموظفين الذين هم رئيس مصلحة والذين بلغ عددهم 16 موظف وموظفة بنسبة 44.4%، تليها رتبة نائب مدير/مديرة البالغ عدد 2 بنسبة 5.6%، وأخيرا نجد مدير المديرية بنسبة 2.8%، كما يوضحه الشكل.

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محوري المهارات الرقمية والأداء الوظيفي

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل المهارات الرقمية وكذا المتغير التابع الأداء الوظيفي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل الإجابات عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

أولاً: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محور المهارات الرقمية

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل المهارات الرقمية بأبعادها كلا من: القدرة على استخدام الأدوات الرقمية، التواصل الرقمي الأمان الرقمي، حل المشكلات التقنية فيما يلي:

1- إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول القدرة على استخدام الأدوات الرقمية

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات للبعد الأول القدرة على استخدام الأدوات الرقمية:

جدول رقم (15-2) يوضح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القدرة على استخدام الأدوات الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تستطيع أن تستخدم أجهزة مختلفة (حاسوب، حاسوب محمول) لإنجاز مهامك	4.53	0.506	1	موافق بشدة
02	لديك القدرة على تعلم استخدام برمجيات و تحديثات جديدة بشكل ذاتي دون الحاجة إلى تدريب مكثف	3.81	1.009	5	موافق

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

03	تستطيع اختيار الأداة أو التطبيق الرقمي الأنسب لتعلم مهارات جديدة مرتبطة بمجال عملك لانجاز مهمة بسرعة وبكفاءة	3.92	0.874	3	موافق
04	تستخدم التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتسريع وتيرة عملك	4.36	0.543	2	موافق بشدة
05	تجيد مهارة حفظ وتخزين الملفات الرقمية وتنظيمها في بيئات سحابية مثل (Google Drive).	3.89	0.979	4	موافق
المتوسط العام للبعد القدرة على استخدام الأدوات الرقمي		4.10	موافق		

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج الSPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: " القدرة على استخدام الأدوات الرقمية " أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة قدر ب4.10 وهو يقع ضمن مجال الموافق، وهذا يعني أن أغلب عمال المؤسسة لديهم القدرة الكافية على استخدام الأدوات الرقمية وهذا ما توضحه العبارة الأولى التي نصت " تستطيع أن تستخدم أجهزة مختلفة (حاسوب ، حاسوب محمول) لانجاز مهامك " التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.613 ، تليها عبارة " تستخدم التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتسريع وتيرة عملك " بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.543 وهذا يدل على أن أغلب العمال يستخدمون التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة ، كما جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " تستطيع اختيار الأداة و التطبيق الرقمي الأنسب لتعلم مهارات جديدة مرتبطة بمجال عملك لانجاز مهمة بسرعة وكفاءة" بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.874 ، أما العبارة الخامسة "تجيد مهارة حفظ وتخزين الملفات الرقمية وتنظيمها في بيئات سحابية مثل Google Drive" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.979 ، أما فيما يخص المرتبة الأخيرة جاءت العبارة " لديك القدرة على تعلم استخدام برمجيات و تحديثات جديدة بشكل ذاتي دون الحاجة إلى تدريب مكثف" بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.009 .

2- إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني التواصل الرقمي

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو بعد التواصل الرقمي:

جدول رقم (2-16) يوضح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التواصل الرقمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تستخدم أدوات رقمية مثل (البريد الإلكتروني، وأتساب، أو الاجتماعات عبر الإنترنت Zoom (googlemeet). للتواصل مع الزملاء أو العملاء	4.56	0.504	1	موافق بشدة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

02	تستخدم تطبيقات الاجتماعات عن بعد بفعالية لإدارة النقاشات أو المهام	4.03	0.810	3	موافق
03	استطيع مشاركة الملفات والروابط مع الزملاء باستخدام الحوسبة السحابية (Google Drive)	3.61	0.964	5	موافق
04	تستخدم الأدوات الرقمية لتطوير شبكة علاقاتك المهنية	3.91	0.826	4	موافق
05	تشرح لزملائك كيف يتواصلون بطريقة مناسبة عند استخدام الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني أو الاجتماعات عبر الإنترنت.	4.14	0.867	2	موافق
المتوسط العام لبعد التواصل الرقمي		4.06	موافق		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات بعد التواصل الرقمي إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة قدر بـ 4.06 وهو يقع ضمن مجال الموافق هذا يدل على أن هناك تواصل قوي بين الموظفين في المديرية ، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي العبارة الأولى " تستخدم أدوات رقمية مثل (البريد الإلكتروني، وأتساب، أو الاجتماعات عبر الإنترنت Zoom.googlemeet) للتواصل مع الزملاء أو العملاء " بمتوسط حسابي 4.56 وانحراف معياري 0.504 ، ثم تليها عبارة " تشرح لزملائك كيف يتواصلون بطريقة مناسبة عند استخدام الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني أو الاجتماعات عبر الإنترنت " بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.867 ، وفي المرتبة الثالثة العبارة التي تنص " تستخدم تطبيقات الاجتماعات عن بعد بفعالية لإدارة النقاشات أو المهام " جاءت بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.810 . تليها عبارة " تستخدم الأدوات الرقمية لتطوير شبكة علاقاتك المهنية " بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.826 ، وأخيرا تأتي عبارة " استطيع مشاركة الملفات والروابط مع الزملاء باستخدام الحوسبة السحابية (Google Drive) " بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري 0.964.

3- إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث الأمان الرقمي

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو بعد الأمان الرقمي

جدول رقم (17-2) يوضح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأمان الرقمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تستخدم كلمات مرور قوية لحساباتك الرقمية المهنية	4.53	0.506	3	موافق بشدة
02	تحرص على تحديث كلمات المرور واستخدام	4.56	0.558	2	موافق

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

رقم	تقنيات التحقق الثنائي لحماية حساباتك الرقمية	المتوسط العام للبعد الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
03	تمتلك وعيا كافيا بمخاطر الهجمات السيبرانية (مثل التصيد الاحتيالي) وكيفية تجنبها	4.14	0.798	5	موافق	بشدة
04	تتخذ إجراءات وقائية لحماية أجهزتك من الفيروسات والبرمجيات الخبيثة	4.19	0.749	4	موافق	
05	تلتزم بقواعد السرية والأمن الخاصة بالمؤسسة	4.61	0.494	1	موافق بشدة	
المتوسط العام للبعد الرقمي		4.41	موافق بشدة			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج ال SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات بعد الأمان الرقمي، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة قدر بـ 4.41 وهو يقع ضمن مجال موافق بشدة و يشير هذا إلى أن المستجوبين يمتلكون مهارة الأمان الرقمي بمستوى عالي جدا حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص " تلتزم بقواعد السرية والأمن الخاصة بالمؤسسة" بمتوسط حسابي 4.61 وانحراف معياري 0.494 التي تؤكد على أن الموظفين يحافظون على السر المهني ، تليها عبارة " تحرص على تحديث كلمات المرور واستخدام تقنيات التحقق الثنائي لحماية حساباتك الرقمية " بمتوسط حسابي 4.56 وانحراف معياري 0.558 ، في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص " تستخدم كلمات مرور قوية لحساباتك الرقمية المهنية" جاءت بمتوسط 4.53 وانحراف معياري 0.506 ، تليها العبارة " تتخذ إجراءات وقائية لحماية أجهزتك من الفيروسات والبرمجيات الخبيثة" جاءت بمتوسط حسابي 4.19 فهي الأخرى تؤكد أن عمال المديرية يمتلكون الوعي الكافي في المحافظة على أمن أجهزتهم وانحراف معياري 0.749، أما فيما يخص العبارة الأخيرة " تمتلك وعيا كافيا بمخاطر الهجمات السيبرانية (مثل التصيد الاحتيالي) وكيفية تجنبها" والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي 4.14 بانحراف معياري قدره 0.798 فهي الأخرى تثبت على أن عمال المؤسسة لديهم اليقظة الكافية للهجمات السيبرانية وكيفية تجنبها.

4- إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع حل المشكلات التقنية

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو بعد حل المشكلات التقنية:

جدول رقم (18-2) يوضح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد حل المشكلات التقنية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تستطيع تحديد وتشخيص المشكلات التقنية البسيطة التي تواجهك أثناء العمل على الأجهزة	3.92	0.967	3	موافق
02	تستعين بأدوات الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات	3.72	0.944	4	موافق

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيانات	الرقم
03	موافق	4.06	0.860	تستطيع حل بعض المشكلات التقنية البسيطة في الحاسوب	
04	موافق	4.08	0.732	تستطيع أن تحلل وتقرن بين عدة مصادر للمعلومات لحل مشكلة مهنية	
05	موافق	4.06	0.715	تساهم في تقديم الدعم التقني لزملائك ومساعدتهم في تجاوز الصعوبات الرقمية التي تواجههم	
موافق		3.47		المتوسط العام للبعد حل المشكلات التقنية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج ال SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات بعد حل المشكلات التقنية ، إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة قدر ب 3.47 وهو يقع ضمن مجال موافق وهذا يعني أن أغلب عمال المؤسسة لديهم القدرة الكافية على حل المشكلات التقنية التي من الممكن أن تواجههم أثناء العمل ، كما نلاحظ أن العبارة الرابعة التي تنص " تستطيع أن تحلل وتقرن بين عدة مصادر للمعلومات لحل مشكلة مهنية " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.732 ، تليها عبارتين الثالثة والخامسة اللتان تنصان " تستطيع حل بعض المشكلات التقنية البسيطة في الحاسوب " و " تساهم في تقديم الدعم التقني لزملائك ومساعدتهم في تجاوز الصعوبات الرقمية التي تواجههم " بمتوسط حسابي بلغ 4.06 لكل منهما مع انحرافين معياريين هما 0.860 و 0.715 على التوالي ، كما جاءت في المرتبة الرابعة عبارتين " تستطيع تحديد وتشخيص المشكلات التقنية البسيطة التي تواجهك أثناء العمل على الأجهزة " و " تستعين بأدوات الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات التقنية " على أقل متوسطين حسابيين بلغا 3.92 و 3.72 على التوالي مع انحرافين معياريين مرتفعين نسبيا 0.967 و 0.944 على التوالي مما يشير إلى أقل مستوى من الموافقة وأعلى درجة من التباين في الآراء .

5-إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد المهارات الرقمية (المتغير المستقل)
يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو أبعاد المهارات الرقمية

جدول رقم (19-2) يوضح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد المهارات الرقمية (المتغير المستقل)

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	القدرة على استخدام الأدوات الرقمية (المهارات الأساسية)	4.10	0.613	2	موافق

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

02	التواصل الرقمي	4.06	0.644	3	موافق
03	الأمان الرقمي	4.41	0.525	1	موافق بشدة
04	حل المشكلات التقنية	3.97	0.665	4	موافق
المتوسط العام لمحور المهارات الرقمية		4.13			موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن أبعاد المهارات الرقمية جاءت ضمن الموافق حيث نجد في المرتبة الأولى بعد الأمان الرقمي بمتوسط حسابي 4.41 يليها بعد القدرة على استخدام الأدوات الرقمية (المهارات الأساسية) بمتوسط حسابي 4.10م، أما بالمرتبة الثالثة التواصل الرقمي حصل على متوسط حسابي قدره 4.06. أما المرتبة الرابعة بعد حل المشكلات التقنية سجل أقل متوسط حسابي بين الأبعاد وهو 3.97. وعليه يمكننا الإجابة على السؤال الأول: مستوى المهارات الرقمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتقتر مرتفع.

ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء الوظيفي

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل الإجابات عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (20-2) يوضح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تحرص على تحسين أدائك بشكل مستمر	4.67	0.535	2	موافق بشدة
02	تحفزك نتائج تقييم الأداء للعمل بكفاءة أكبر	4.47	0.609	6	موافق بشدة
03	تفضل العمل الجماعي مع زملائك والعمل بروح الفريق	4.58	0.604	4	موافق بشدة
04	تتقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة	4.61	0.599	3	موافق بشدة
05	تتعامل مع العملاء بأسلوب مهني لائق	4.58	0.500	4	موافق بشدة
06	تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير	4.61	0.494	3	موافق بشدة
07	قدراتك العلمية تساعدك على أداء مهامك	4.53	0.506	5	موافق بشدة
08	تمتلك المهارة الكافية التي تمكنك من أداء وظيفتك	4.42	0.500	7	موافق بشدة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

09	تسعى دائما لتطوير مهاراتك المهنية من خلال التعلم والتدريب	4.53	0.560	5	موافق بشدة
10	تحافظ على سرية البيانات والمعلومات التي تطلع عليها بحكم وظيفتك	4.72	0.454	1	موافق بشدة
المتوسط العام للأداء الوظيفي		4.55	موافق بشدة		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات الأداء الوظيفي، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة قدر ب 4.55 وهو يقع ضمن مجال موافق بشدة كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي العبارة " تحافظ على سرية البيانات والمعلومات التي تطلع عليها بحكم وظيفتك" داخل المديرية بمتوسط حسابي 4.72 وانحراف معياري 0.454 ، تليها عبارة " تحرص على تحسين أدائك بشكل مستمر" بمتوسط حسابي 4.67 وانحراف معياري 0.535 هذا ما يدل على سعي الموظفين على تقديم الأداء الأمثل بصفة متجددة في المديرية، تم تليها العبارتان اللتان تتنصان " تنقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة" و " تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير" بمتوسط حسابي 0.61 لكل منهما و انحرافيين معياريين 0.599 و 0.494 على التوالي ، لتليها العبارتان " تفضل العمل الجماعي مع زملائك والعمل بروح الفريق" و " تتعامل مع العملاء بأسلوب مهني لائق" بينما يمتلكان نفس المتوسط الحسابي و الذي قدر ب 4.58 و انحراف معياري 0.604 و 0.500 على التوالي. ثم تليها العبارة " قدراتك العلمية تساعدك على أداء مهامك" بانحراف معياري 0.506، وعبارة " تسعى دائما لتطوير مهاراتك المهنية من خلال التعلم والتدريب" بانحراف معياري 0.560 و بمتوسط حسابي 53.4 لكل منهما ، لتليها في المرتبة السادسة عبارة " تحفزك نتائج تقييم الأداء للعمل بكفاءة أكبر" بمتوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.609، ثم عبارة " تمتلك المهارة الكافية التي تمكنك من أداء وظيفتك بكفاءة" بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.500.

وعليه يمكننا الإجابة على السؤال الثاني: **مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.**

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها

عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة: سنتعرف من خلال هذا الجزء عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: عرض نتائج اختبار الفرضيات:

للم نتائج اختبار الفرضية الأولى التي تنص: مستوى تطبيق أبعاد المهارات الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور المهارات الرقمية، كما يوضحه الجدول رقم (2- 19).

من خلال ما ذكر وما هو ملاحظ فإن أبعاد المهارات الرقمية متوفرة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع، كما هو ملاحظ حيث أن المتوسط الحسابي 4.13.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

وعليه نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن: مستوى تطبيق أبعاد المهارات الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع

للم نتائج اختبار الفرضية الثانية التي تنص: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل عبارات محور الأداء الوظيفي، كما يوضحه الجدول (2-20).

من خلال ما ذكر وما هو ملاحظ الأداء الوظيفي متوفرة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع، كما هو ملاحظ حيث أن المتوسط الحسابي 4.55 والانحراف المعياري 0.421 .

وعليه نقبل نص الفرضية الثانية: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.

للم نتائج اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهي بدورها تنفرع لأربعة فرضيات جزئية وهي:

✓ الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على استخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

✓ الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

✓ الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

✓ الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات التقنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

للاختبار هذه الفرضية أجرينا عملية تحليل المسارات باستخدام Bootstrapping في SmartPLS فكانت النتائج كما يلي :

للم نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على استخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21) : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
استخدام الأدوات الرقمية -> الأداء الوظيفي	0.327	0.353	0.235	1.391	0.164

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 4 smartpls

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل التأثير موجب ($\beta = 0.327$) ، ما يشير إلى اتجاه إيجابي إلا أن مستوى الدلالة $P = 0.164$ وهي أكبر من 0.05 هذا يعني أن التأثير غير دال إحصائياً أي عدم وجود تأثير لاستخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي ومنه يمكننا رفض الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على استخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

للم نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التواصل الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 22) : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

	Original sample (O)	Samplemean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التواصل الرقمي الاداء >- الوظيفي	0.182	0.174	0.187	0.971	0.332

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 4 smartpls

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل التأثير موجب ($\beta = 0.182$) ، ما يشير إلى اتجاه إيجابي إلا أن مستوى الدلالة $P = 0.332$ وهي أكبر من 0.05 هذا يعني أن التأثير غير دال إحصائياً أي عدم وجود تأثير للتواصل الرقمي على الأداء الوظيفي ومنه يمكننا رفض الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة للم نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2- 23) : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

	Original sample (O)	Samplemean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
- الامان الرقمي الاداء > الوظيفي	0.479	0.449	0.204	2.343	0.019

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 4 smartpls

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل التأثير موجب ($\beta = 0.479$) ما يشير إلى اتجاه إيجابي و مستوى الدلالة $P = 0.019$ وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن التأثير دال إحصائياً أي وجود تأثير للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي ومنه يمكننا قبول الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

للم نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات التقنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (2- 24) : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

	Original sample (O)	Samplemean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
حل المشكلات الاداء >- التقنية الوظيفي	-0.217	-0.185	0.181	1.199	0.230

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls 4

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل التأثير سالب ($\beta = -0.217$) ، ما يشير إلى اتجاه السلبياً أن مستوى الدلالة $P = 0.230$ وهي أكبر من 0.05 هذا يعني أن التأثير غير دال إحصائياً أي عدم وجود تأثير لحل المشكلات التقنية على الأداء الوظيفي ومنه يمكننا رفض الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. ثانياً: تقييم القدرة التفسيرية للنموذج الهيكلي و حجم أثر أبعاد المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي : R^2 لتقييم القدرة التفسيرية للنموذج الهيكلي، حيث يبين نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج. وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دلّ ذلك على زيادة قدرة النموذج على تفسير الظاهرة محل الدراسة. ويعرض الجدول التالي قيمة معامل التحديد الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي بهدف تقدير مدى مساهمة أبعاد المهارات الرقمية في تفسير التغيرات التي تطرأ عليه.

الجدول رقم (2-25): القدرة التفسيرية للنموذج الهيكلي

	R-square	R-square adjusted
الأداء الوظيفي	0.549	0.491

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls 4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) للأداء الوظيفي بلغت 0.549، ما يعني أن أبعاد المهارات الرقمية تفسر 54.9% من التباين في الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) 0.491 ، وهو ما يؤكد تمتع النموذج بقدرة تفسيرية جيدة، ويعكس ملائمة مناسبة للنموذج في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

حجم الأثر: (F^2) لتقييم مدى مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع داخل النموذج الهيكلي، وذلك من خلال قياس مقدار التغير في قيمة معامل التحديد (R^2) عند إدراج المتغير في النموذج أو استبعاده منه. ويساعد هذا المؤشر في تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل في تفسير المتغير التابع ويعرض الجدول التالي نتائج حجم الأثر لأبعاد المهارات الرقمية في تفسير الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-26): حجم الأثر للمتغيرات

الأبعاد	الأداء الوظيفي
استخدام الأدوات الرقمية	0.083
الأمان الرقمي	0.245
التواصل الرقمي	0.032
حل المشكلات التقنية	0.052

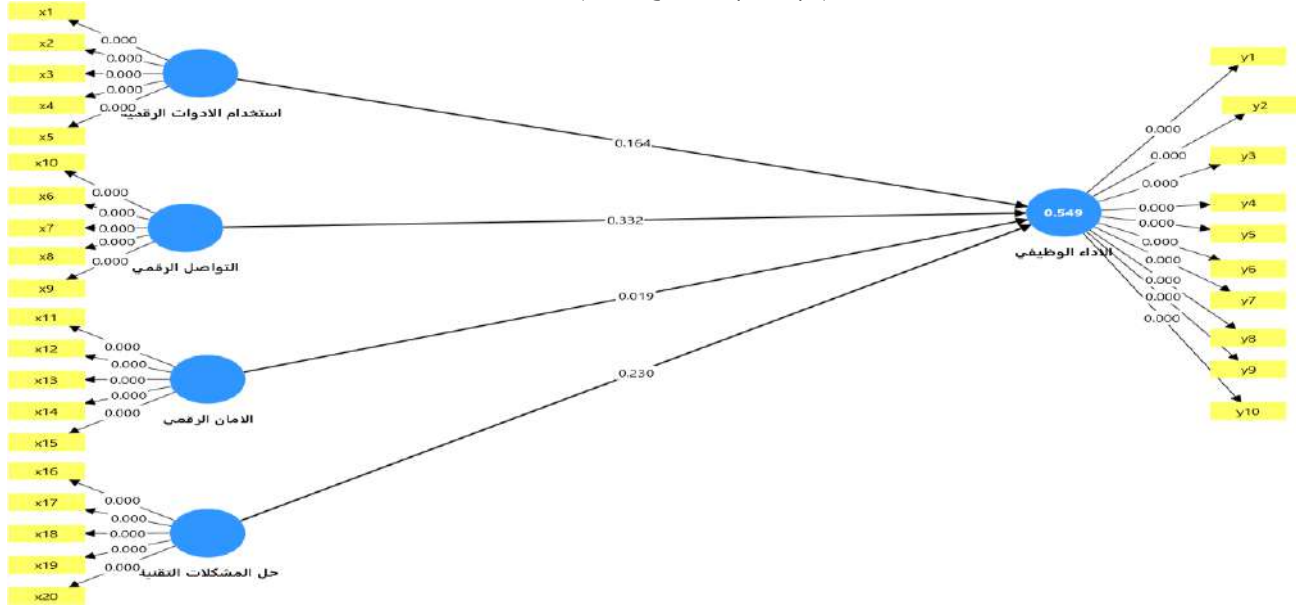
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls 4

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نتائج حجم الأثر (f^2) أن الأمان الرقمي يمثل البعد الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي بقيمة بلغت 0.245، وهو ما يشير إلى أثر متوسط في المقابل، سجلت أبعاد استخدام الأدوات الرقمية (0.083) وحل المشكلات التقنية (0.052)، والتواصل الرقمي (0.032)، أحجام أثر صغيرة، مما يدل على أن مساهمتها العملية في تفسير الأداء الوظيفي محدودة مقارنة ببعد الأمان الرقمي.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 8): نتائج تقييم المسارات



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 4 smartpls

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لها، و تحليل متغيرات الدراسة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر توقرت تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها فيما يلي:

1- تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة نحو المهارات الرقمية (نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى) :

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مهارات رقمية سائد بدرجة مرتفعة في مديرية اتصالات الجزائر توقرت. ويرجع ذلك إلى امتلاك الموظفين مستوى مرتفعاً من المهارات الرقمية وقدرتهم على توظيفها بكفاءة في أداء مهامهم، كون المؤسسة تنشط في قطاع يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية، وان المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال والتطبيقات الرقمية التي تساهم في تطوير كفاءة العاملين وتحسين تعاملهم مع مختلف المشاكل المهنية. وهذا يتفق مع دراسة بن مجاية سمية، أية بوزيان، 2023، التي توصلت إلى أن مستوى المهارات الرقمية جاء بدرجة مرتفعة في مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بتوقرت، راجع لقدرة العمال على استخدام المهارات الرقمية الأساسية والمتوسطة.

2- تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي (نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية) :

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى أداء وظيفي مرتفع جداً بالنسبة لموظفي مديرية اتصالات الجزائر توقرت، وذلك راجع لارتفاع كفاءة التنفيذ والانجاز الفعلي للمهام إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة وتحفيز الموظفين. تتفق هذه النتائج مع دراسة بن مجاية سمية، أية بوزيان، 2023، التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفع بمديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بتوقرت، يرجع ذلك لحرص العمال على انجاز المهام المطلوبة منهم بحجم يفوق المطلوب وتنفيذ أدوارهم في المؤسسة.

3- تفسير النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة نحو المهارات الرقمية (نتائج اختبار صحة الفرضية الثالثة) :

✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على استخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يتعارض مع دراسة Zion-Ngoka, and als 2024: التي توصلت إلى أن فجوة مهارات التواصل تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات الفدرالية والولائية.

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة
✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

وهو ما يتفق مع دراسة: (Adel Ben Youssef 2022) (MounirDahmani and LudovicRagni 2022), التي توصلت إلى أن اكتساب المهارات الرقمية يزيد من الأداء الأكاديمي للطلاب. كما تتفق مع دراسة:

(Mila Sartika And als 2023) التي توصلت إلى أن المهارات الرقمية تسهم بشكل مباشر وقوي في تحسين أداء الموظفين حيث تساعد على زيادة الكفاءة وسرعة انجاز المهام وجودة العمل داخل المؤسسات الصناعية.

وكذلك تتفق مع دراسة:

T.A.Umoru, Rofiatolayinka, Salami 2025. توصلت إلى أن المهارات الرقمية تحدد وتؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي لمدرسي إدارة أعمال .

وتختلف مع دراسة بن مجاية سمية، أية بوزيان، 2023 التي تنص على انه لا يوجد تأثير للمهارات الرقمية على عمل الموظفين في مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز توقرت.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانباً من الجزء النظري لموضوع أثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي، بدراسة عينة من موظفي مديرية اتصالات الجزائر "توقرت" ، وقد تم إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ، كما تطرقنا فيما بعد لأدوات جمع البيانات الاستبائية وذلك من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة وتم التطرق لعرض البيانات العامة لعينة الدراسة وأخيراً قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث توصلنا إلى أن:

- ✓ مستوى تطبيق المهارات الرقمية مرتفع وتتوفر أبعاده الأربعة بدرجات متفاوتة حيث توفرت بين الموافق بشدة والموافق في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- ✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على استخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة



خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي وذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، حيث قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للمتغيرين بالإضافة لبعض الدراسات السابقة في سياق الموضوع، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الدراسة التطبيقية حول الموضوع وقمنا بتطبيقها في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر توقرت حيث استعنا فيها بمختلف الأدوات والبرامج الإحصائية وخاصة الاستبانة وبرنامج spss.

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

بعد دراستنا لعينة من موظفي المديرية من خلال توجيه الاستبيان على موظفي المؤسسة بالاختيار عينة منهم وبعد معالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات توصلنا لمجموعة من النتائج التطبيقية التي نوجزها كما يلي:

- قبول الفرضية الأولى التي تنص: مستوى تطبيق أبعاد المهارات الرقمية بالمؤسسة محل للدراسة مرتفع؛
- قبول الفرضية الثانية التي تنص: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
- رفض الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على استخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- رفض الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الرقمي على أداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- قبول الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأمان الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- رفض الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات التقنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ التوصيات:

على ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات المهارات الرقمية والأداء الوظيفي نقدم ببعض الاقتراحات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار لتحسين الوضع إلى الأفضل نذكر منها:

- إنشاء برنامج تكوين رقمي دوري لفائدة الموظفين من اجل تطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة.
- اعتماد منصات رقمية داخلية لتسهيل تبادل المعلومات والوثائق بين مختلف المصالح .
- إنشاء نظام الكتروني لمتابعة الأداء الوظيفي وتقييم انجازات الموظفين بشكل دوري.
- تعزيز مهارة حل المشكلات الرقمية لدى الموظفين لتمكينهم من معالجة الأعطال التقنية بسرعة وتحسين الأداء الوظيفي داخل المديرية.

• الآفاق:

الموضوع حديث الساعة لذا نقترح مجموعة من المواضيع التي ستكون موضوع للدراسة في المستقبل والتي نوجزها كما يلي:

- التوسع في الدراسة لتشمل مؤسسات اتصالات أخرى ومقارنة النتائج بينهما.
- دراسة اثر المهارات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للزبائن داخل اتصالات الجزائر.

- دراسة اثر الأمان الرقمي على حماية بيانات المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي داخل اتصالات الجزائر.

المراجع



❖ المراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

1. محمد غوتي، النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية pls-sem باستخدام smart pls4، الطبعة الأولى، دار الكتاب المعاصر، الجزائر، 2025،
2. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بلد النشر غير متوفر، 2009.

➤ مذكرات

- 1- بن مجغاية سمية، أية بوزيان، أثر المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع تقرت، مذكرة الماستر في العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023/2022.
- 2- جهرة حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة ولاد جلال، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019/2018.
- 3- خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء – بودواو-، مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بومرداس، 2022/2021.
- 4- راضية بداع، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغو الجنوب تقرت، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016.
- 5- شبيب بن سلطان بن برغش الجابري، اثر تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في شركات النفط والغاز العمانية، دراسة تطبيقية لشركة بتروجاز، ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرقية، 2022.
- 6- كلثوم طويل، إيمان زغدودي، اثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية قالمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2025/2024.

➤ مجالات علمية

- 1- بن محمد قيسي، دور التدريب الالكتروني عن بعد في دعم المهارات الرقمية لمنسوبي عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار 6، العدد 57، 2023.
- 2- بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة : مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، 2021.
- 3- عمر بن شريك، عبد الحفيظ مني، بشير ضيفي، دور المهارة الرقمية في جودة التعليم الالكتروني، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 8، العدد 2، 2022.
- 4- لطرش هالة، اثر الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي : دراسة كمية لعينة من عمال البنك الوطني الجزائري وكالات مغنية، الرمشي وتلمسان، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 28، العدد 02، 2025.

- 5- مي نزيهة، تهاني إبراهيم الأحمدى الحربى، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الثامن، العدد 2025، 77.
- 6- هاله صلاح الدين عبد السلام حسين زايد، أثر التحول على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولتريد)، المجلد 14، العدد 1، يناير 2023 .
- 7- وراد فؤاد ، زاوي احمد صادق، المهارات السلوكية والرقمية وأهميتها في بروز نماذج أعمال جديدة بالاقتصادية المتقدمة مع الإشارة إلى حالة الجزائر (دراسة تحليلية) ، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 12، العدد 01 ، 2023.

➤ المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Mohammed Saleh Allam , Ali Ibrahim Alharb, Roles of Digital Transformation Skills in Enhancing the Efficiency of Job Performance , *Information Technology Deanship, King Abdulaziz University, Jeddah, SAUDI ARABIA*, *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technolog*, 2022
- 2- Adel Ben Youssef , Mounir Dahmani , Ludovic Ragni, ICT Use, Digital Skills and Students' Academic Performance: Exploring the Digital Divide, *Information* , 2022, <https://doi.org/10.3390/info13030129>
- 3- Bertand Audrin, Gatherine Audrin, Xavier Salmin, Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale, *Technological Forecasting & Social Change* , volume 202 , 2024.
- 4- Mila Sartika, Sih Darmi Astutit, Amalia Nir Chasanah, Fery Riyanto, Digital Skills To Improve Work Performance, *International Journal of Accounting, Management and Economics Research*, Vol.1, No.2, 2023.
- 5- Zion-Ngoka Chizomam Kelechi , Angela Chekwube Ekoh-Nweke, INFLUENCE OF DIGITAL SKILLS GAP ON JOB PERFORMANCE OF ADMINISTRATIVE WORKERS IN UNIVERSITIES IN IMO STATE , *Nigerian Journal of Business Education (NIGJBED) Volume 11 No. 2*, 2024.
- 6- Kusni Insih, Sih D. Astuti, Fery Riyanto, The role of digital competence in improving service quality and employee performance, *SA Journal of Human Resource Management* , Indonesia , 2024.
- 7- T.A. Umoru, Rofiat Olayinka, Salami, BASIC DIGITAL SKILLS AS DETERMINANTS OF BUSINESS EDUCATORS' JOB PERFORMANCE IN TERTIARY INSTITUTIONS, *KWASU Journal of The Business of Education Vol.5 No.1* , Abeokuta, 2025.
- 8- Ioannis Zervas, Emmanouil Stiakakis, HRM Strategies for Bridging the Digital Divide : Enhancing Digital Skills , Employee performance, and Inclusion in Evolving Workplaces, *journal , Administrative Sciences* , vol 15, Issue 7 , Switzerland 2025.
- 9- Biljana Dordevic, Sandra Milanovic Zbiljic, and Marija Radosavljevic , IMPACT OF THE DIGITAL SKILLS ON EMPLOYABILITY : CROSS-SECTIONAL ANALYSIS, *journal Economies*, Switzerland , vol 13, Issue 7, 2025.

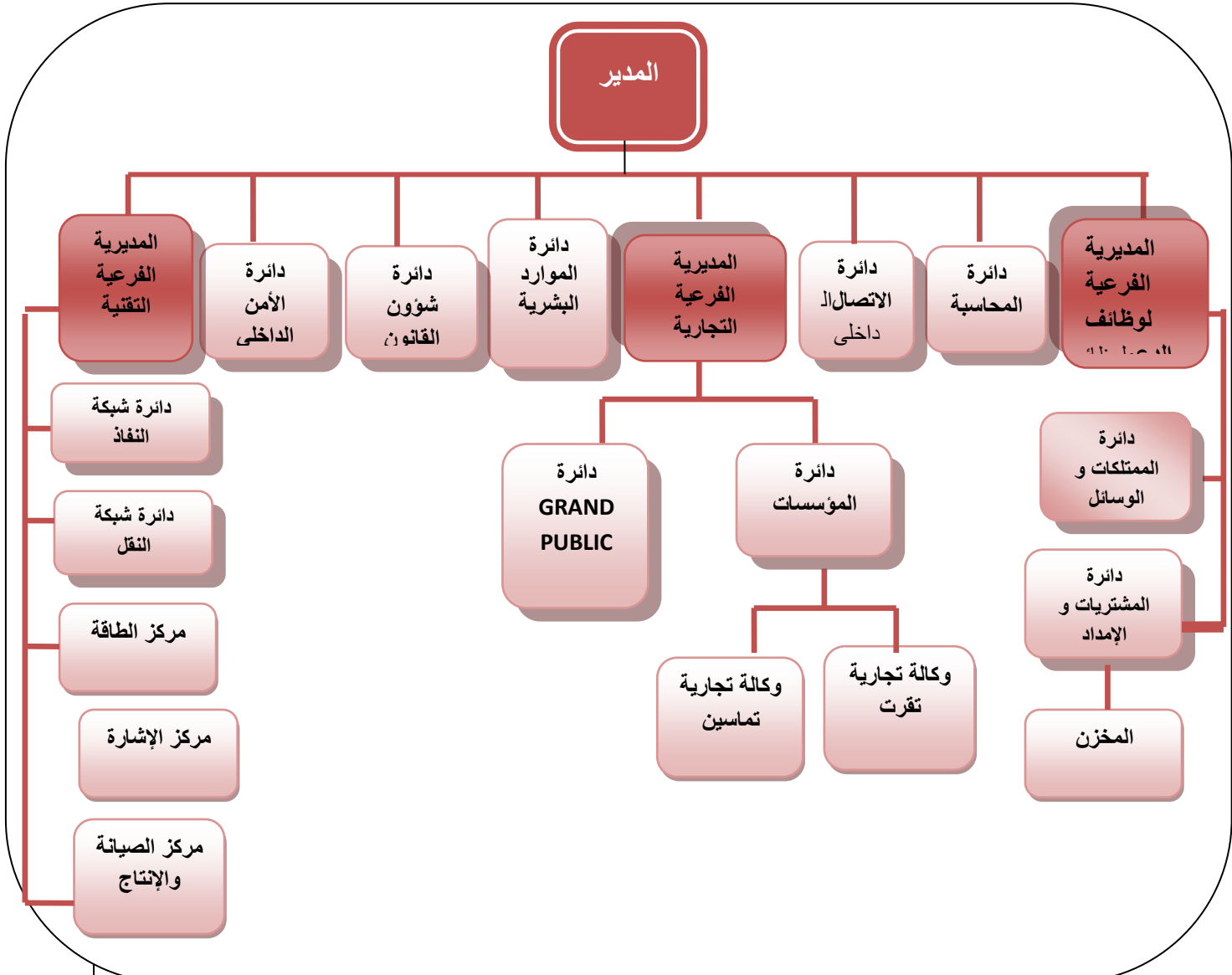
❖ المواقع:

3. <https://www.almaany.com>, 25/04/2026, 10 :00.

الملاحق



الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي



04	المعلم يوسف	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
05	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
06	ذكار يزيد	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
07	طواهير عبد الجليل	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

الملحق رقم 03 استبانة البحث

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر إدارة أعمال



إستبانة البحث

أخي الكريم، أختي الكريمة؛
تحية طيبة وبعد؛

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تدرس موضوع "أثر تنمية المهارات الرقمية للعاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. توقرت. "، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل دقة وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب، كما أعلمكم أنها تكون ضمن إطار أكاديمي بحث الطالبية : بن موسى دنيا ، قده زينب.

البريد الإلكتروني: doniabenmossa@gmail.com.

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن

أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى 40 سنة ☐ 4 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر / مهندس ☐ دكتوراه و أكثر ☐

4- الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5- الوظيفة في المؤسسة

مدير (ة) ☐ نائب مدير (ة) ☐ رئيس مصلح ☐ موظف ☐

ثانيا : المهارات الرقمية

الأبعاد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القدرة على استخدام الأدوات الرقمية (المهارات)	01	تستطيع أن تستخدم أجهزة مختلفة (حاسوب، حاسوب محمول) لإنجاز مهامك				
	02	لدي القدرة على تعلم استخدام برمجيات و تحديثات جديدة بشكل ذاتي دون الحاجة إلى تدريب مكثف				
	03	تستطيع اختيار الأداة أو التطبيق الرقمي				

					الأنسب لتعلم مهارات جديدة مرتبطة بمجال عملي لانجاز مهمة بسرعة وبكفاءة	الاساسية
				04	تستخدم التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتسريع وتيرة عملي	
				05	تجيد مهارة حفظ وتخزين الملفات الرقمية وتنظيمها في بيئات سحابية مثل (Google Drive)	
				01	تستخدم أدوات رقمية مثل (البريد الإلكتروني، وأنساب، أو الاجتماعات عبر الإنترنت Zoom .googlemeet) للتواصل مع الزملاء أو العملاء	
				02	تستخدم تطبيقات الاجتماعات عن بعد بفعالية لإدارة النقاشات أو المهام	
				03	استطيع مشاركة الملفات والروابط مع الزملاء باستخدام الحوسبة السحابية (Google Drive)	التواصل الرقمي
				04	تستخدم الأدوات الرقمية لتطوير شبكة علاقاتك المهنية	
				05	تشرح لزملائك كيف يتواصلون بطريقة مناسبة عند استخدام الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني أو الاجتماعات عبر الإنترنت.	
				01	تستخدم كلمات مرور قوية لحساباتك الرقمية المهنية	
				02	تحرص على تحديث كلمات المرور واستخدام تقنيات التحقق الثنائي لحماية حساباتك الرقمية	
				03	تمتلك وعيا كافيا بمخاطر الهجمات السيبرانية (مثاللتصيد الاحتيالي) وكيفية تجنبها	
				04	تتخذ إجراءات وقائية لحماية أجهزتك من الفيروسات والبرمجيات الخبيثة	الأمان الرقمي
				05	تلتزم بقواعد السرية والأمن الخاصة بالمؤسسة	
				01	تستطيع تحديد وتشخيص المشكلات التقنية البسيطة التي تواجهني أثناء العمل على الأجهزة	حل المشكلات التقنية
				02	تستعين بأدوات الذكاء الاصطناعي لحل	

					المشكلات التقنية		
					تستطيع حل بعض المشكلات التقنية البسيطة في الحاسوب	03	
					تستطيع أن تحلل وتقرن بين عدة مصادر للمعلومات لحل مشكلة مهنية	04	
					تساهم في تقديم الدعم التقني لزملائي ومساعدتهم في تجاوز الصعوبات الرقمية التي تواجههم	05	

ثالثا : الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحرص على تحسين أدائك بشكل مستمر					
02	تحفزك نتائج تقييم الأداء للعمل بكفاءة أكبر					
03	تفضل العمل الجماعي مع زملائك والعمل بروح الفريق					
04	تتقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة					
05	تتعامل مع العملاء بأسلوب مهني لائق					
06	تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير					
07	قدراتك العلمية تساعدك على أداء مهامك					
08	تمتلك المهارة الكافية التي تمكنك من أداء وظيفتك بكفاءة					
09	تسعى دائما لتطوير مهاراتك المهنية من خلال التعلم والتدريب					
10	تحافظ على سرية البيانات والمعلومات التي تطلع عليها بحكم وظيفتي					
11	ظروف العمل بالمؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد					

الملحق رقم 4 اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العامة

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

الوظيفي_الأداء	,01 6	,900	2,682	34	,011	,438	,163	,106	,771
Hypothèse de variances égales			2,650	9,008	,026	,438	,165	,064	,813
Hypothèse de variances inégales									

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,030	2	,015	,080	,923
Intragruppes	6,176	33	,187		
Total	6,206	35			

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,128	2	,064	,347	,710
Intragruppes	6,079	33	,184		
Total	6,206	35			

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,373	2	,186	1,054	,360
Intragruppes	5,834	33	,177		
Total	6,206	35			

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.



Intergroupes	,190	3	,063	,337	,799
Intragroupes	6,016	32	,188		
Total	6,206	35			

الفهرس



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البند
III	إهداء
V	شكر وعرفان
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الوظيفي والمهارات الرقمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي والمهارات الرقمية
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
3	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي
5	الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
6	الفرع الثالث: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
8	المطلب الثاني: الإطار النظري للمهارات الرقمية
8	الفرع الأول: مفهوم المهارات الرقمية وأهميتها
9	الفرع الثاني: خصائص ومكونات المهارات الرقمية
10	الفرع الثالث: مستويات المهارات الرقمية
12	المطلب الثالث: العلاقة بين المهارات الرقمية والأداء الوظيفي
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للأداء الوظيفي والمهارات الرقمية
13	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية
13	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
15	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
20	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة

	الحالية.....
21	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
22	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر المهارات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
25	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
25	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
27	الفرع الثاني: بيانات الدراسة، طرق وأدوات جمعها.....
28	المطلب الثاني: الأدوات والبرامج المستخدمة في الدراسة.....
28	الفرع الأول: أداة الدراسة.....
30	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
30	الفرع الثالث: البرامج الإحصائية وتقييم نموذج القياس.....
36	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
36	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
36	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
39	الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محوري المهارات الرقمية والأداء الوظيفي..
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
46	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة.....
50	الفرع الثاني: مناقشة النتائج.....
52	خلاصة الفصل.....
54	الخاتمة
57	المراجع
61	الملاحق.....
68	فهرس المحتويات

