

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة

من إعداد الطالبتين: إبتسام لصقع / آية مهداوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/ 05/ 23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا	أ/لشهب الصادق
(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا	أ/طواهير عبد الجاليل
(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا	أ/حليمي نبيل

السنة الجامعية: 2026/2025

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة

من إعداد الطالبتين: إبتسام لصقع / آية مهداوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 23/ 05/ 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/لشهب الصادق

(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/طواهر عبد الجليل

(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/حليمي نبيل

السنة الجامعية: 202/2025

الاهداء

﴿وآخر دعواهم أن الحمد لله ربّ العالمين﴾ سورة يونس -10-

لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الطريق مخوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها ها أنا قد وصلت إلى
نهاية رحلتي الجامعية بعد تعب ومشقة وبعد أربع سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها
أمنيات ومناكب سعيي فكان أمسى ميعاد اليوم.

الحمد لله الذي يسّر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

أهدي هذا العمل المتواضع لنفسي أولاً ثم لمن سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم سنداً لا
عمر له ل:

من أوصلوني لما عليه الآن وسهروا الليالي من أجلي لمن قال فيهما الله عز وجل:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾

لنور عيني ووالدي العزيزان.

لمن جعل الله الجنة تحت أقدامها، لمن كانت دعواتها تحيطني وتُسعدني في كل وقت قرة عيني وسر
نجاحي وسندي - أُمي الغالية -

لمن كلل العرق جبينه، لمن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، للنور الذي أنار دربي
- والدي العزيز -

لصلبي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها لخبرة أيامي
وصفوتها - إخوتي وأخواتي -

لأصدقائي وأساتذتي الكرام ومن دعموني وكانوا شركائي في هذه الرحلة.

لمن أسعدني ولو بكلمة طوال فترتي في القيام بهذه المذكرة.

من قال أنا لها نالها فإن أبت، رَغَمًا عنها أتيت بها فالحمد لله شكراً وحباً وامتناناً على البدء
والختام.

مهداوي آية

الاهداء

لحمد الله حباً وشكراً وامتناناً ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

وها انا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد، لأنك وفقّني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي..

أهدي ثمرة جهدي وتخرجني هذا:

إلى أُمي الغالية، أسأل الله أن يلبسها ثوب الصحة والعافية، ويمنّ عليها بالشفاء التام، فهي مصدر قوتي وراحتي ودعائها كان دائماً سندي في كل خطوة

وإلى أبي العزيز، الذي كان خير داعم وسند لي طوال مشواري الدراسي، حفظه الله ورعاه.

إلى إخوتي وأخواتي وعائلي الكريمة، الذين غمروني بالمحبة والتشجيع.

إلى أساتذتي الأفاضل، وكل من علمني حرفاً وكان له فضل في وصولي إلى هذه المرحلة.

إلى صديقاتي وكل من وقف بجاني وساندني ولو بكلمة طيبة.

وإلى نفسي، التي آمنت بالحلم وسعت لتحقيقه رغم كل الصعوبات.

لصقع ابتسام

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً وامثالاً لقوله

"صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ "طواهير عبد الجليل"

الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع

التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة

المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

جزاهم الله كل خير. وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون

والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل

ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب.

لصقع ابتسام ومهداوي آية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، من خلال دراسة مدى تأثير أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في: الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، الإقناع، والابتكار الرقمي على مستوى الأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (50) موظفًا، حيث تم استرجاع (42) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، إضافة إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، كما تعتبر القيادة الرقمية ركيزة أساسية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، كونها تساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، وتوفير برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتشجيع الابتكار الرقمي ودعم المبادرات الإبداعية داخل المديرية، وكذلك تطوير وتحديث منظومة تقييم الأداء الوظيفي بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: قيادة رقمية، أداء وظيفي، ثقافة رقمية، ابتكار رقمي، مواطنة رقمية، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to identify digital leadership and its impact on job performance among employees of the Operational Directorate of Algérie Télécom in Ouargla, by examining the extent of the impact of digital leadership dimensions—namely: digital culture, digital citizenship, persuasion, and digital innovation—on the level of job performance. To achieve the objectives of this study, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection from a purposive sample of (50) employees, from which (42) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis using the SPSS software, version 25. The study concluded that there is a high level of digital leadership application among the employees of the Operational Directorate of Algérie Télécom in Ouargla, in addition to a high level of job performance among the directorate's employees. The results also showed a positive impact and a statistically significant correlation between digital leadership and job performance at the Operational Directorate of Algérie Télécom in Ouargla. Digital leadership is considered a fundamental pillar in the Operational Directorate of Algérie Télécom in Ouargla, as it contributes to enhancing work efficiency and improving the quality of services provided to customers. In light of the results, the study recommended the necessity of enhancing digital culture within the organization, providing periodic training programs to develop employees' digital skills, encouraging digital innovation and supporting creative initiatives within the directorate, as well as developing and updating the job performance appraisal system to align with the requirements of the digital environment.

Keywords: Digital Leadership, Job Performance, Digital Culture, Digital Innovation, Digital Citizenship, Algérie Télécom.

﴿ قائمة المحتويات ﴾

رقم الصفحة	محتويات
I	اهداء
II	اهداء
III	شكر وتقدير
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الرموز
أ	أ. توطئة
ب	ب. الفرضيات
ب	ث. مبررات اختيار البحث
ب	ج. أهداف البحث
ب	ح. أهمية البحث
ج	خ. حدود البحث
ج	د. منهج البحث والأدوات المستخدمة
ج	ذ. مرجعية البحث
د	ر. صعوبات البحث
د	ز. هيكل البحث
د	هـ. نموذج الدراسة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي والقيادة الرقمية	
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة الرقمية
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الرقمية والأداء الوظيفي
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

30	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة
38	تمهيد الفصل
39	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
29	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
80	قائمة الملاحق
95	الفهرس

﴿ قائمة الجداول ﴾

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-1
40	متغيرات الدراسة	1-2
42	إحصائيات الاستبانات الموزعة والمسترجعة على العينة	2-2
43	مجالات المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الحماسي	3-2
44	نتائج اختبار ثبات المقاييس المستخدمة (القيادة الرقمية والأداء الوظيفي)	4-2
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5-2
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	6-2
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	7-2
47	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	8-2
48	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	9-2
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المواطنة الرقمية	10-2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الثقافة الرقمية	11-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاقناع	12-2
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الابتكار الرقمي	13-2
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية	14-2
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي	15-2
57	نتائج اختبار T لعينة واحدة لتحديد مستوى تطبيق القيادة الرقمية	16-2
58	نتائج اختبار T لعينة واحدة لتحديد مستوى الاداء الوظيفي	17-2
58	مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي	18-2
60	ملخص نموذج الانحدار المتعدد (القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي)	19-2
60	تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد (ANOVA)	20-2
60	معاملات الانحدار المتعدد (أبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي)	21-2
61	ملخص نتائج الانحدار البسيط لكل بعد على الأداء الوظيفي	22-2
62	نتائج اختبار T لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب الجنس	23-2
62	نتائج اختبار ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب العمر	24-2
63	نتائج اختبار ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي	25-2
63	نتائج اختبار ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب الخبرة	26-2
64	ملخص نتائج اختبارات الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية	27-2

❖ قائمة الاشكال ❖

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	أ
7	أبعاد الأداء الوظيفي	1-1
8	تأثير العوامل البيئية على الأداء الوظيفي	2-1
12	خصائص تقييم الأداء الوظيفي	3-1
17	أهداف القيادة الرقمية	4-1
18	أبعاد القيادة الرقمية	5-1
20	معوقات تطبيق القيادة الرقمية	6-1
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-2
47	توزيع أفراد العينة حسب مستوى العلمي	3-2
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	4-2
49	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة سنة 2026	01
80	يبيّن أداة الدراسة استمارة الاستبانة	02
84	مخرجات برنامج SPSS نسخة 25	03
89	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	04
90	تحديد أبعاد القيادة الرقمية الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة	05

﴿ قائمة الرموز ﴾

الرمز	التسمية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Alpha de Cronbach	Coefficient alpha de Cronbach
Sig	Signification statistique
N	Taille de l'échantillon
T	Test de Student
ANOVA	Analyse de la variance
R	Coefficient de corrélation
R ²	Coefficient de détermination
F	Test de Fisher
B	Coefficient de régression non standardisé
Beta	Coefficient de régression standardisé



مقدمة



أ. توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الرقمنة سمة أساسية تميز مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية. ولم تعد المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، بعيدة عن هذه التحولات، بل أصبحت مطالبة بالتكيف مع متطلبات العصر الرقمي من خلال تبني أساليب حديثة في التسيير والقيادة تضمن لها الاستمرارية والتميز في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. وفي هذا السياق، برزت القيادة الرقمية كأحد أهم المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، باعتبارها نمطاً قيادياً يجمع بين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على توظيف التقنيات الرقمية بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتجلى أهمية القيادة الرقمية في قدرتها على إحداث تحول نوعي في أساليب العمل داخل المؤسسات، من خلال تعزيز سرعة اتخاذ القرار، وتحسين جودة الأداء، وتسهيل تدفق المعلومات، إضافة إلى دعم الابتكار والإبداع التنظيمي. كما تساهم في تجاوز العديد من التحديات التقليدية، مثل البيروقراطية وتعقيد الإجراءات، عبر اعتماد أدوات رقمية حديثة تعمل على رفع كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد والتكاليف. وعليه، أصبحت القيادة الرقمية ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة الحديثة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والتطور المستمر في بيئة الأعمال.

ومن جهة أخرى، يعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة وفعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يمثل المحصلة النهائية لجهود العاملين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة. كما يكتسي أهمية بالغة لارتباطه المباشر بنجاح المؤسسة واستمراريتها، إذ إن تحسينه يساهم في رفع الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية. لذلك، تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبني مختلف الأساليب والآليات التي من شأنها تطوير الأداء الوظيفي، خاصة تلك المرتبطة باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

وانطلاقاً من ذلك، يركز هذا البحث على دراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي، من خلال اعتماد أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الرقمية، وهي: المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية، الإقناع، والابتكار الرقمي، باعتبارها من أكثر الأبعاد تكراراً في الدراسات السابقة، أما الأداء الوظيفي، فقد تم قياسه من خلال مجموعة من الفقرات بلغت (12) فقرة. وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع حديث نسبياً في البيئة الجزائرية، خاصة على مستوى المؤسسات العمومية، حيث تم اختيار المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة كميدان للدراسة، نظراً لما يشهده قطاع الاتصالات من تطور رقمي متسارع، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة تطبيقات القيادة الرقمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرقمية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة؟
- 5- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة - تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل)؟



ب. الفرضيات:

- بناء على العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بالقيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية اتصالات الجزائر - ورقلة-. تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى:** توجد درجة مرتفعة لتطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ورقلة-.
- الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ورقلة-.
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي .
- الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، الإقناع، الابتكار) على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ورقلة- .
- الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل).

ث-مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيارنا لموضوع البحث على مبررين وهما:

المبررات الموضوعية لاختيار الموضوع:

- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا الأكاديمي (إدارة الأعمال) ومتطلبات إنجاز مذكرة الماستر؛
 - الرغبة واليول لدراسة القيادة الرقمية في المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ورقلة؛
 - حداثة وحوية الموضوع وقلة الدارسين له؛
- المبررات الذاتية لاختيار الموضوع:** فيرجع اختيار الموضوع إلى اهتمامنا الشخصي بمجال الإدارة الحديثة والتحول الرقمي، ورغبتنا في تعميق المعرفة حول دور القيادة الرقمية في تطوير أداء الموظفين، واهتمام الطالبتين أثناء دراستهما الأكاديمية بمواضيع التي تخص نظام المعلومات المؤسسة.

ج-أهداف البحث:

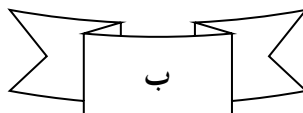
نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- الوقوف على واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحليل أثر تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- للتحقق بشكل علمي ومنهجي من وجود أو غياب أي أثر لقياس كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التقرب من واقع القيادة الرقمية ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المديرية؛
- تقديم توصيات بهدف الاهتمام بتطبيق القيادة الرقمية.

ح-أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

- يكتسي هذا البحث أهمية في ظل التحولات الرقمية التي تشهد المؤسسات في الوقت الحالي؛



- تساهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين داخل المؤسسة، خاصة مديري الوحدات ورؤساء الأقسام، على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة، بما يساعد على تحقيق أداء وظيفي أفضل لدى العاملين؛
- تقدم هذه الدراسة إضافة علمية إلى الأدبيات العربية في مجال القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، عبر تقديم إطار نظري وتطبيقي يُفيد الباحثين والطلبة في بحوثهم المستقبلية؛
- يساعد القادة الإداريين على فهم كيفية استخدام التكنولوجيا في القيادة واتخاذ قرارات أفضل؛
- نطمح أن يكون هذا العمل مساهمة علمية تساهم في تطوير المعرفة، وتفتح آفاقاً بحثية جديدة.

خ- حدود البحث:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع الاقتصادي العام وتحديدًا قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ورقلة.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة قصدية من الموظفين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ورقلة-، بمختلف رتبهم وأصنافهم.

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري مارس وأفريل من سنة 2026.

فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025-2026.

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة الرقمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، الابتكار) وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (أحمد السيد عيسى، بدر بن جزا الحربي، مها فهد الشمراني، يوسف حجيم سلطان الطائي)(Jinky Shin , Md Alamgir Mollah , Jaehyeok ChOi)، أما المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وهو ما تناوله عديد من الباحثين (محمد نوري وبهيجان إبراهيم محمد نوال بن عريمة وباديس بوخلوة)، (Riham Adel ,Nevien hourshed ,Mohamed A. Ragheb).

د-منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. حيث تم استخدام الجانب الوصفي في عرض المفاهيم المرتبطة بالقيادة الرقمية والأداء الوظيفي، أما في الإطار العملي التطبيقي فاعتمدنا على دراسة ميدانية من خلال الاستبانة بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات ومعالجتها الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- المقالات العلمية الحديثة؛
- أطروحات الدكتوراه؛
- كما تم الاستعانة ببعض الأدوات الرقمية الحديثة للمساعدة في تحسين جودة الصياغة وتنظيم الأفكار، بما في ذلك أدوات الذكاء الاصطناعي chatGpt04، وذلك بمهدف دعم الجانب اللغوي والتقني للبحث دون الاعتماد عليها كمصدر علمي أساسي

هذا بالنسبة للفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال وثائق المؤسسة والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة بالمديرية العملياتية لاتصالات-ورقلة.

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة خاصة ما تعلق بالتحول الرقمي؛
- صعوبة استرجاع الاستبانة الموزعة على العاملين؛
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

ز - هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي والقيادة الرقمية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للقيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

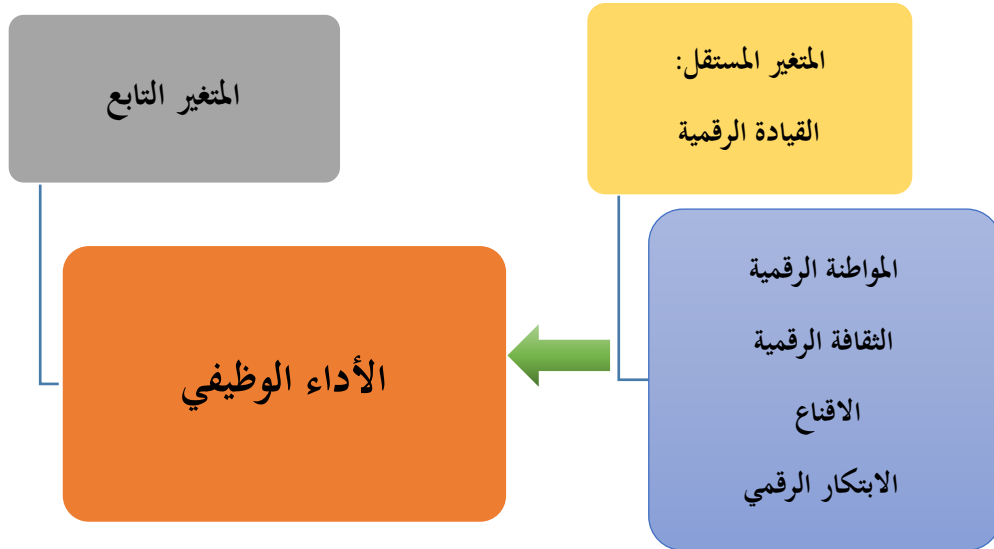
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ - نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل أ : يوضح نموذج الدراسة



المتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، مكان العمل).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء
الوظيفي والقيادة الرقمية

تمهيد الفصل

في ظل التحولات السريعة والمتغيرة التي يشهدها العالم نتيجة التطور التكنولوجي والرقمي، برزت القيادة الرقمية كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني وتوظيف أنماط قيادية قادرة على مواكبة التغيرات الرقمية وتحقيق التميز التنظيمي، ولذلك تعد القيادة الرقمية أسلوباً إدارياً حديثاً يركز على توظيف التقنيات الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار ونشر الثقافة الرقمية داخل المنظمة مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، وفي هذا السياق يكتسب الأداء الوظيفي أهمية بالغة باعتباره أحد المؤشرات الأساسية لقياس مدى فعالية الأفراد داخل المنظمة حيث يعكس مستوى الإنجاز والكفاءة في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة كما يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل من بينها نمط القيادة المعتمد وبيئة العمل ومدى توافر الموارد والتقنيات الحديثة وغيرها من الأنماط.

وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا المبحث ما يلي:

- المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة الرقمية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما القيادة الرقمية، والأداء الوظيفي، حيث تعتبر القيادة الرقمية نمطا قياديا حديثا يدمج بين المهارات الإدارية ورؤية التقنية لتوجيه المؤسسات نحو التحول الرقمي، بينما يعتبر الأداء الوظيفي المخرج النهائي لجهود العاملين وسلوكياتهم التي تترجم أهداف المنظمة إلى واقع ملموس مما يعكس مدى نجاح القيادة في استثمار الموارد البشرية والتقنية لتحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا من اهتمام وتفكير من قبل أصحاب القرار نظرا لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة ونتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ونتائجها المرغوبة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية القوى البشرية العاملة بها. وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسينها المستمر ويحقق الفاعلية الأعلى لها. ويعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري، ونظرا لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى التعرض لأهميته وأنواعه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وكذلك على طرق تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فريق من الباحثين اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاكتفاء على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف لمسطرة.¹

أ- الأداء للغة:

إن كلمة "الأداء" مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاه، وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.²

ب- تعريف الأداء اصطلاحاً:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء حسب اختلاف المعايير والمقاييس من بينها:³

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

¹ - عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 5.

² - حرايرة عتيقة، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جوان 2015، ص 61.

³ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009|2010، ص 218.

تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber et J. handrieu): يعد الأداء حسب هذين الكاتبين عن: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

تعريف الأداء حسب (P. DRUKER) ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

كما يعرف الأداء أيضا بأنه: يعبر الأداء غالبا عنه بالمرجات من حيث تحقيق الأهداف الكمية، والأداء يعبر عن ما يحققه الفرد فقط بل كيفية التحقيق كذلك، والأداء الجيد يجب أن يقابله السلوك المناسب والاستخدام الفعال للمعارف والمهارات والكفاءات.¹

انطلاقا مما سبق يمكننا إعطاء التعريف الآتي للأداء: فالأداء هو قدرة الفرد أو المؤسسة على إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة والوصول إلى النتائج المطلوبة، من خلال الاستخدام الأمثل للمعارف والمهارات والكفاءات والموارد المتاحة.

ثانيا: مفهوم الوظيفة

أ- لغة: تعني شغل، عمل، منصب، خدمة.

ب- اصطلاحا:

عرفها دوركايم بأنها تناظر بين حاجات النظام الاجتماعي وحاجات الكائن العضوي الاجتماعي، وهي ظاهرة اجتماعية تنحصر في تحقيق بعض النتائج المفيدة اجتماعيا.

أما ميرتون فيميز بين **الوظيفة الظاهرة**: تشير إلى النتائج الوضعية التي تساهم في توافق أو تكيف وحدة معينة بالذات قد تكون شخصا أو زمرة اجتماعية أو نسقا اجتماعيا أو ثقافيا. **والوظيفة الكامنة**: هي النتائج التي تحقق نفس الشيء ولكنها لمن تكن مقصودة أو التي يصعب التعرف عليها.

والوظيفة تعني مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة ويجب أن يقوم بالعمل مستهدفا مصلحة المؤسسة التي يحتل فيها منصبا معينيا بحسب الاختصاصات الموجودة، بما يتلاءم مع المهارات والقدرات والشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات.²

انطلاقا مما سبق يمكننا إعطاء تعريف للوظيفة بأنها مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد داخل مؤسسة وفق شروط ومؤهلات محددة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تلبية حاجات المجتمع.

ثالثا: مفهوم الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. وفيما يلي سرد لبعض التعاريف للأداء الوظيفي لكل منها مدلولها الخاص وذلك حسب وجهة نظر أصحابها وهي كالآتي:

¹ - المجودي صاطوري، براهيمية عمار، إعادة هندسة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة تبسة، 2013، ص 33.

² - زيتوني عائشة بية، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24 عدد 53، جامعة باجي مختار عنابة، جوان 2018، ص 313-314.

تعرف **راوية حسن** الأداء الوظيفي بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى طاقة المبدولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

يرى **هلال محمد عبد الغاني حسن** أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، باعتباره أن هذا السلوك يتكون عند استجابة الفرد لمثيرات التي تصادفه في أي زمان ومكان، بحيث هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يجد نفسه فيه، وهذا الأداء يظهر نتيجة لضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه، فيحدث تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة ما يشكل الأداء، من هذا التعريف يلاحظ أنه قد ركز على عوامل أخرى مكونة للسلوك بحيث لم يقتصر على كونه نتاج جهد وإنما يتعدى ذلك إلى المثيرات التي تدفع وتؤثر بالفرد، وعلى هذا فإن الأداء حسب هذا التعريف يعني بأنه نتيجة عوامل داخلية في الفرد وعوامل البيئة المحيطة.²

ويشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الفعالية والكفاءة التي يبذلها الفرد في تنفيذ مسؤولياته ومهامه المخصصة في مكان العمل فهو مقياس لمدى تلبية الموظف لتوقعات ومتطلبات دوره الوظيفي بالإضافة إلى ذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه الجهود والقدرات التي يبذلها الموظفون في تنفيذ المهام المحددة في إطار زمني معين، والذي يعد خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.³

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من طرف العامل الكفاء تدريباً، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه إنشاء علاقة عادلة بينهما.⁴ يعرف **الحداد** الأداء الوظيفي بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبدولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁵

من خلال هذه التعريفات نستنتج بأن الأداء الوظيفي هو مجموع الجهود التي يقوم بها العامل بكفاءة وفعالية من خلال استخدام المهارات والإمكانيات الفردية وفق معايير محددة ينتج عنها تحسين الأداء.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: من خلال هذه التعريفات نستنتج بأن الأداء الوظيفي هو مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، من خلال توظيف معارفه ومهاراته وجهوده في تنفيذ العمل المطلوب منه وفق معايير تنظيمية محددة، وبما يحقق النتائج المتوقعة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة .

¹ - خريشي فيصل، غزالي عبد القادر، محمد حسن النظاري، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 7 العدد 1، جامعة البيضاء، 2025، ص 1115.

² - عدنان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 19.

³ - بن قسيمي طارق، لقوقي فاتح، أثر المهارات الشخصية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07 العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، جوان 2024، ص 616.

⁴ - راهم أ.فريد، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة الحقيقة، العدد 42، جامعة تبسة، 2018، ص 219.

⁵ - عبد العزيز على مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهة العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول العدد الثاني، جامعة دمياط، 2020، ص 270-271.

الفرع الثاني: أهمية وأنواع الأداء الوظيفي

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى الأهمية فيما يلي¹:

- 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 تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (انتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المسؤولين والقادة أيضاً.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة النمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على المستوى المنظم فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

من خلال ما سبق يتضح بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة بحيث يمثل حجر الأساس في تحقيق فعالية المنظمات واستمراريتها كونه يعكس بصورة مباشرة كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية في آن واحد فهو ليس مجرد ناتج للعمل بل يعد محركاً رئيسياً يساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة اقتصادية بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية ولا يقتصر أثره على حدود المنظمة فقط بل يمتد ليشمل دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة مما يعزز من أهميته كعنصر استراتيجي في مختلف السياقات التنظيمية.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

- أ- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- أ-أ- لأداء الداخلي: ويسمى أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:
 - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق أفضل التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ - أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2018، ص 481-482.

أ-ب- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلاً، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ب- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلاً يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي

تتمثل أبعاده فيما يلي²:

الكفاءة: حيث يقاس نجاح المؤسسة بالفعالية المالية والكفاءة الإنتاجية.

الأداء والرضا عن العمل: فعلاقتهم شرطية، فهي تكون حينما يتم منح الحوافز بناء على أداء الموظفين، فيحدث الرضا نتيجة للأداء.

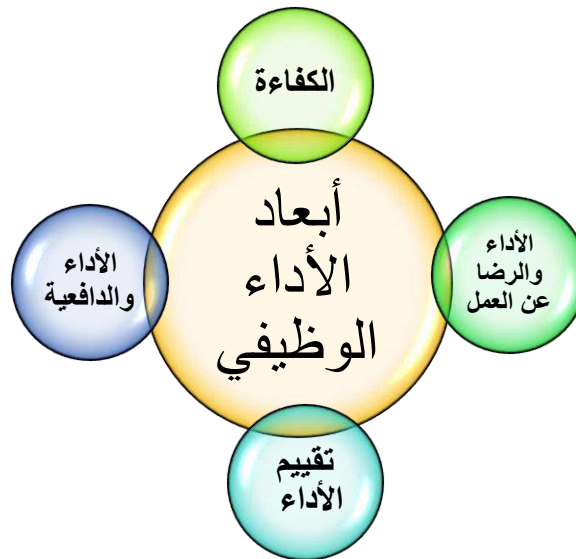
الأداء والدافعية: وهي عامل قوة مهم بسبب تفاعله مع قدرات الموظف، وتأثيره على أدائه.

تقييم الأداء: ويشمل تقييم الأداء من قبل الإدارة، وتقييم الموظفين لبعضهم البعض.

¹ - أرفيس مريم ، المرجع السابق، ص484-485.

² - مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، جامعة الملك عبد العزيز، 2025، ص488.

الشكل رقم (1-1): أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق ذكره

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

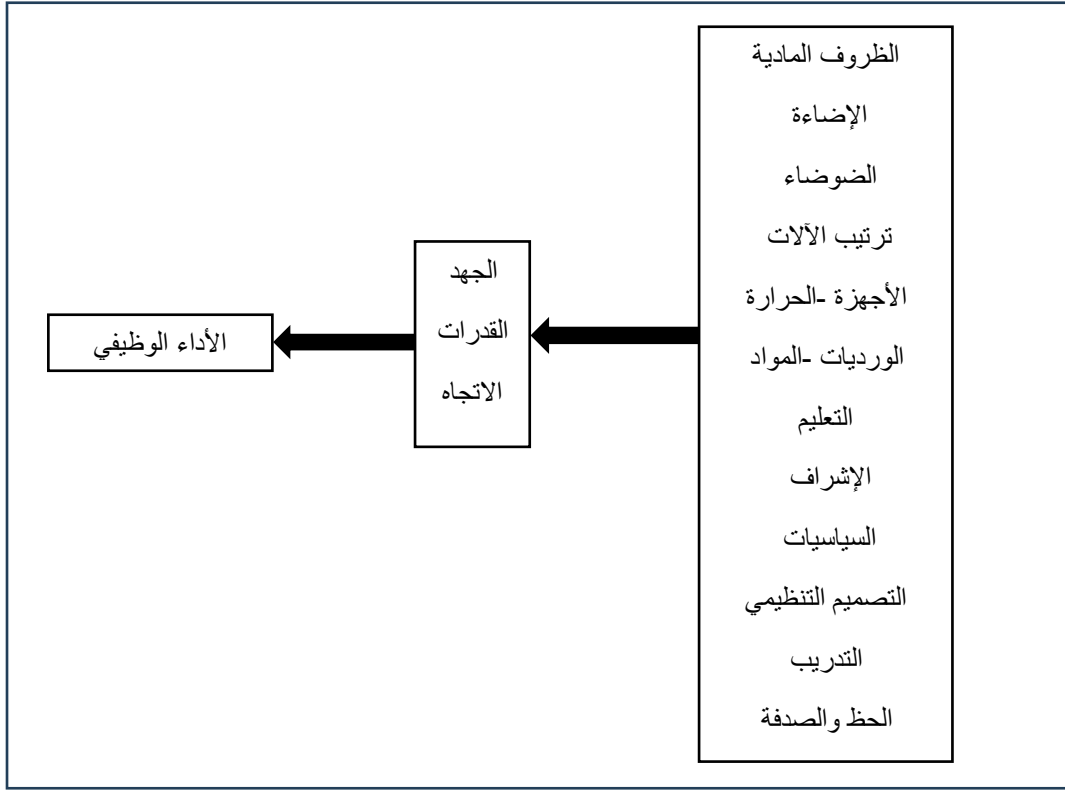
هناك عدة عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي نذكر منها¹:

أ. عوامل إدارية تنظيمية تتمثل في:

- غياب المناخ المناسب الذي يشجع على العمل والانتاج المتمثلة بتوفر الأدوات والمعدات والأبنية المناسبة والموارد المالية والظروف المناسبة للعمل وغيرها؛
 - حدوث الصراعات بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم؛
 - عدم تحديد واجبات الموظف وما هو مطلوب منهم وكيفية انجازه والمدة الزمنية للعمل المطلوب؛
 - النقص في التدريب على مهارة العمل.
- والشكل الموالي يوضح تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي:

¹ - كاظم جبار شروق، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمديراتهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة القادسية، العراق، العدد 38، 2018، ص 1414.

الشكل رقم (1-2) : تأثير العوامل البيئية على الأداء الوظيفي



المصدر: أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2008، ص36.

يشير الشكل إلى كيفية تأثير مكونات بيئة العمل والعوامل التنظيمية المتمثلة في دعم الإدارة العليا على سلوكيات الأفراد العاملين بشكل مباشر وانعكاسها على أدائهم.

ب. عوامل خارجية:

- ظروف السوق والأحوال الاقتصادية؛
- التشريعات الحكومية والقرارات التي قد تنصب مع أو ضد عمل المؤسسة؛
- الاضطراب السياسي وما يرافقه من تقلبات اقتصادية يؤثر على السوق.

ج. عوامل شخصية (خاصة بالموظف):

- نقص الدافعية للعمل عند الموظفين؛
- ضعف شخصيته أو قصور في قدراته العقلية؛
- تغييره المستمر عن العمل.¹

¹ - كاظم جبار شروق، المرجع السابق، ص1414.

الفرع الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

"هي العملية التي تستطيع بواسطتها المؤسسات معرفة نشاط العاملين في انجاز المهام الوكيلة لهم وفق الأهداف المسطرة". فهو أداة لقياس وتقدير جهود العامل، حتى يتعرف على مستوى أدائه وعلى جوانب الضعف والقوة واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه ومهاراته ومعارفه بمهدف تحسين أدائه وتطويره.

وتستند عملية تقييم الأداء على عنصرين أساسيين هما:

- وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المطلوب.

وتقييم الأداء هي العملية التي بموجبها يقوم المدير أو المشرف بما يلي:

- تقييم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة.

- تسجيل النتائج المترتبة عن هذا التقييم.

- تبليغ النتائج إلى الموظف.

وتستخدم المعلومات المتوفرة من خلال عملية التقييم كمدخلات لتقويم أداء المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية كالتهيئة والتنظيم والرقابة والإشراف من جهة ولتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى.

كما يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو الحوافز أو العقوبات؛

- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية؛

- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام أو التوكيلات التي يناط أمر انجازها للموظفين في ضوء قدراتهم وطاقاتهم؛

- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي والعدالة في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام؛

- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات صلة بالإدارة؛

- اكتشاف العناصر المتفوقة وتحديد مجالات ونطاق إبداعها، حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين تمهيدا لاتخاذ

القرارات حول ترقيتهم كمكافأة على الأداء المتميز إلى مراكز وظيفية أعلى للاستفادة من قدراتهم وامكاناتهم في المكان

المناسب.¹

نستنتج بأن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية أساسية تقوم على قياس أداء الموظفين مقارنة بمعايير محددة بمهدف تحديد مستوى كفاءتهم واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم بما يساعد في تحسين أدائهم واتخاذ قرارات تنظيمية فعالة تدعم تطوير الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

حسب بريتي فإن أنظمة تقييم كفاءة الأداء تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين: اعداد برامج تكوينية لفائدة العمال بالدرجة الأولى

ثم تحديد المكافأة المالية مقابل مساهمة هذا الأخير في تحقيق أهداف المنظمة.

بالنسبة لأي منظمة فإن عملية التقييم تعتبر نشاطاً ضرورياً بحيث تكمن أهميته في عدة مستويات:

¹ - حية خروف، سيورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06 العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، جوان 2023، ص524-525.

بالنسبة للعامل المقيم: تسمح عملية التقييم بما يلي:

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى العامل؛
- تحديد الأهداف المنشودة والمستهدفة وكذا الوسائل اللازمة لتحقيقها؛
- توفير المعطيات اللازمة لرئيسه فيما يتعلق بتطلعاته على مستوى مساره المهني والتعبير عن حاجته للتكوين.

بالنسبة للقائم على التقييم أي المسؤول المقيم:

- تعتبر عملية التقييم وسيلة مساعدة لاتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية؛
- تحديد الأهداف وتوجيهات العمل؛
- الأخذ بالحسبان اقتراحات وتطلعات العمال؛
- مناقشة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتخطيط لبرامج تكوين مستقبلا.

بالنسبة للمنظمة:

- تحديد وضعية العامل المقيم وكذا محيطه؛
- الاهتمام أكثر بتحديد مواصفات مناصب العمل؛
- تسهيل مراقبة تكلفة اليد العاملة؛
- رفع إنتاجية العمال؛
- تثمين المعلومات التي يوفرها هذا النظام بحيث يعطي حوصلة شاملة حول الموارد البشرية مع تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل عامل مما يمكنها من اعداد تنبؤات دقيقة في حال انجاز مشاريع جديدة أو القيام باستثمارات أو إعادة تنظيم المؤسسة.¹

ثالثا: معايير تقييم الأداء الوظيفي

حسب أحمد ماهر معايير الأداء هي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها.

للإشارة لابد عند وضع معايير الأداء من الاسترشاد ب:

- معايير قياس الأداء المحلية والعالمية للوظيفة نفسها.
- برامج التدريب والتأهيل التي حضرها الموظف.
- حجم وطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة.

وبصورة عامة فإن معايير تقييم الأداء تؤكد على جانبين أساسيين:

- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.
- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

حتى تكون معايير تقييم الأداء فعالة يشترط أن تكون قادرة على تقييم الأداء بشكل صحيح وواضح ودقيق، وحتى يتحقق ذلك لابد من توافر مجموعة خصائص وجودها يشير إلى قدرة المعايير على التقييم الجيد نذكر أهمها:

- وضع المعايير بناء على تحليل الوظيفة ودراساتها جيدا لأن ذلك يساعد في تصميم المعايير التي تقيس أداء الموظف.
- صدق المقياس: أي تعبير العوامل الداخلة في المقياس عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل.

¹ - بوطيبة مختار، جلال عامر نزهة، نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14 العدد 01، جامعة محمد بن احمد وهران، 2021، ص204.

ان عدم وجود معايير تستند عليها عملية تقييم الأداء يعني أن التقييم سيتسم بعدم الدقة والموضوعية لذا يستحسن أن تحدد المعايير قبل القيام بعملية التقييم.¹

رابعا: خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

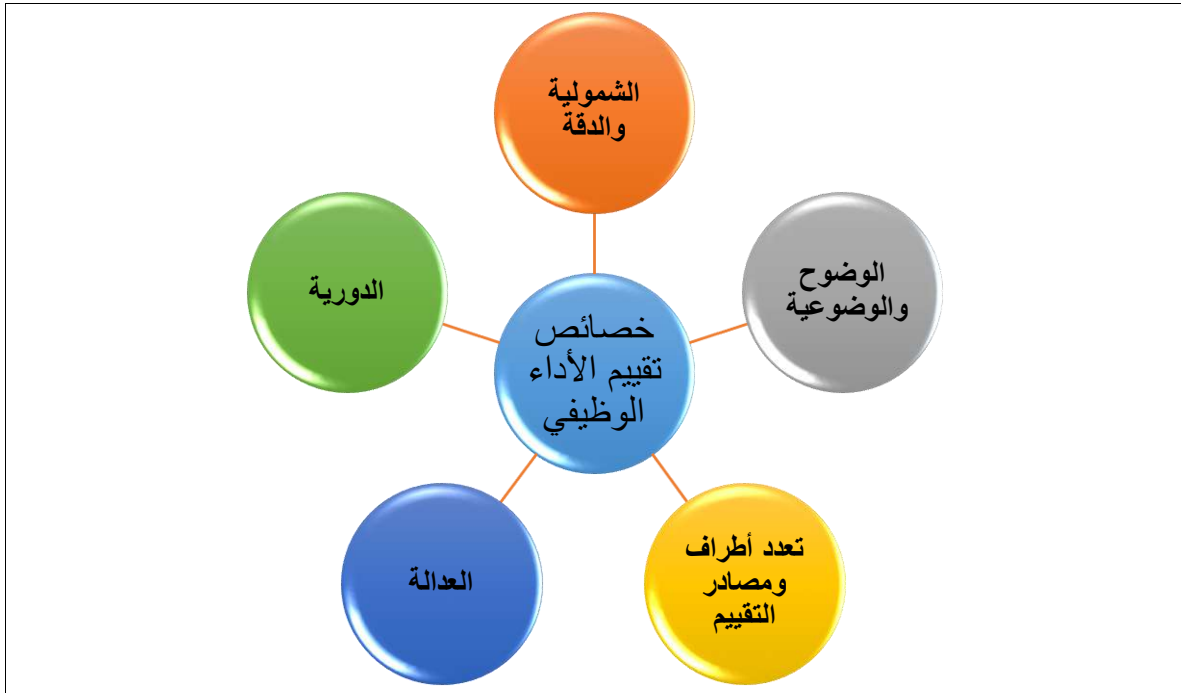
تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بالخصائص التالية:²

- الشمولية والدقة: تقييم جميع جوانب الأداء الوظيفي، الكمية منها والسلوكية، مع ضرورة التوصيف الدقيق والمستقل لكل معيار أداء.
- الوضوح والموضوعية: يعتمد التقييم على معايير واضحة بالنسبة للمشرف على العملية، وأيضا بالنسبة للعامل المقيم، كما يجب ان تكون هذه المعايير موضوعية بحتة، بعيدة عن التأثيرات الذاتية والشخصية.
- تعدد أطراف ومصادر التقييم: يجب أن يتم التقييم بواسطة أكثر من طرف واحد، لضمان عدم الوقوع في أخطاء الذاتية، التعميم والمساواة وأيضا أخطاء الاسقاط، مع ضرورة تدريب المقيمين حول طرق التقييم الحديثة وأهمية التواصل الإيجابي مع العامل أثناء تقييم ادائه.
- الدورية: تتم عملية التقييم بصفة دورية، نصف سنوية أو سنوية على الأقل، كما يمكن أن تكون حسب الحاجة وهذا لضمان المتابعة المستمرة لدرجة الإنجاز.
- العدالة: تتحقق العدالة بالنسبة للعامل والمسؤول، عند التأكد من الاستخدام الأمثل لنتائج تقييم أدائه في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل: القرارات المتعلقة بمنح المكافأة المالية ومنح المردودية، الترقية، تحديد احتياجات التكوين والتدريب، كما تتعلق بقرارات عزل العامل من منصبه، خاصة في حال ثبوت متكرر لضعف الأداء الوظيفي.

¹ - بوطيبة مختارية، جلال عامر نزهة، المرجع السابق، ص204-205.

² - بوطيبة مختارية، عامر جلال نزهة، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25 العدد 02، جامعة محمد بن أحمد وهران الجزائر، 2022، ص317.

الشكل رقم (1-3) : خصائص تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال ما سبق ذكره

خامسا: طرق تقييم الأداء

ثالثا: طرق تقييم الأداء لقد تعددت الطرق المستعملة في التقييم، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى أهمها¹ :

أ- **الترتيب العام:** حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المؤسسة ويؤدون نفس المهام والواجبات فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء، وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل التمييز تلك الفروقات.

ب- **المقياس المتدرج:** حيث يتم تحديد عدد من العناصر الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من 1 إلى 5 تتضمن خصائص الأداء المطلوبة كما يلي: ممتاز (5) جيد جدا (4) جيد (3)، مقبول (2) ضعيف (1)، ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختبار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

ت- **المقارنة الثنائية:** وهي أيضاً طريقة معدله الطريقة الترتيب البسيط، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة

¹ - شنوف نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية -حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص148-133.

ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة .

ث- الاختيار الإجباري: حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إخبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

ج- التوزيع الإجباري: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين اليمين واليسار تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى (منحنى Bareto) حسب الأداء: عالي، متوسط، ضعيف.

ح- الأحداث الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

خ- الإدارة بالأهداف: وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف الوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، وتلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.¹

نستنتج مما سبق أن طرق تقييم الأداء الوظيفي مختلفة في كيفية وطريقة التقييم فعلى المؤسسة أن تختار أي طريقة أو أسلوب تعتمد عليه لكي يتناسب مع أهدافها والبيئة الداخلية لها.

¹ - شنوف نور الدين، المرجع السابق، ص 133-148.

المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة الرقمية

يشهد العالم في الوقت الراهن تحولات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، وهو ما انعكس بشكل واضح على مختلف القطاعات والمؤسسات، حيث أصبحت مطالبة بمواكبة هذه التغيرات من أجل تحسين أدائها وضمان استمراريته في بيئة تتسم بالديناميكية والتنافس. وفي هذا السياق برزت مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية في تسيير مختلف الأنشطة، ويُعد مفهوم القيادة الرقمية من أبرز هذه المفاهيم، وسنعمل من خلال هذا المبحث على توضيح الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية.

الفرع الأول: ماهية القيادة الرقمية

أولاً: مفهوم القيادة (leadership)

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو هدف، وهي مكونة من ثلاثة عناصر: أولها وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيراً العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه¹ وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف²

ثانياً: الرقمية

يشير مصطلح الرقمية Digital وفقاً لقاموس كامبريدج إلى أنه تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين 0 و1، الإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة، أو كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر"، أو إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية، أو استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستلامها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام 0 و1.³

ثالثاً: القيادة الرقمية

تطور مفهوم القيادة الرقمية تبعاً لمراحل الرقمنة المختلفة في بدايات الرقمنة كانت القيادة الإلكترونية تعني ببساطة القيادة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغرض تعزيز أداء المؤسسات القائمة قبل التحول الرقمي، في حين شهد هذا المفهوم اليوم تطوراً ملحوظاً، حيث برز مصطلح القيادة الرقمية "Digital Leadership" والذي يعني القيادة في مجتمع قائم على المعرفة يتكون من نماذج أعمال رقمية ومؤسسات رقمية.⁴

ويمكن إرجاع البدايات الأولى لظهور مفهوم القيادة الرقمية إلى مقال كتبه الباحث (avolio) حيث أشار فيه الباحث في بحثه إلى أن القيادة الإلكترونية بمثابة القيادة الرقمية، إذ أن (Peter Fisk) كان رائداً في طرح فكرة القيادة الرقمية بمعزل عن القيادة الإلكترونية بينما ذكر Van wart أن القيادة الرقمية مرادفة للقيادة الإلكترونية.⁵

¹ - إبراهيم سامية، بوفندورة بيمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، المجلد الرابع-العدد الثاني، 2019، ص 558-561.

² - صديق زكرياء، بن جيمة عمر، "دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمركز الرفع بالمنطقة الصناعية عين الصفراء-الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بيشار، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018، ص 171،

³ - الشمراني مها فهد، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، المملكة العربية السعودية، العدد الثامن والخمسون، 2023، ص 504.

⁴ -BÜYÜKBEŞE Tuba and al, A Study On Digital Leadership Scale (DLS) Development, KahramanmaraşSütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergis, Vol 19, N°02, 2022, P 742.

⁵ -Sağbaş Murat and Fahri Alp Erdoğan, Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review, İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, Vol 03, N°01, 2022, P 20-21.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم تبني هذا التوجه في هذه الدراسة، حيث بيّنت الأدبيات المرتبطة بالقيادة الرقمية وجود تنوع في المصطلحات الدالة عليها كالقيادة الافتراضية والقيادة عبر الإنترنت وايضا القيادة الالكترونية.

أ. تعرف القيادة الرقمية بأنها أسلوب جديد في العمل الإداري ويحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي يستمر في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير أدائها وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف.¹

ب. تعرف القيادة الرقمية بأنها "عملية توظيف القادة للأدوات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات التوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بمرونة وسرعة.

ت. عرفها (أودوم) على أنها تعتمد على قدرة القادة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتغيير أساليب العمل التقليدية مع التركيز على تحقيق الكفاءة العالية وتقليل التكلفة حيث يرى أن القيادة الرقمية لا تقتصر على التحول الرقمي فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى إحداث تحول في ثقافة المؤسسة نحو الابتكار والتفاعل المستمر.²

ث. ويرى (سهيل) أن القيادة الرقمية هي قدرة القائد على إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكليف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة بالتحكم بالتكنولوجيا للوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل، وتقليل المخاطر وزيادة عوائد المنظمة في ظل بيئة رقمية متطورة ومنافسة رقمية حادة.³

ج. ويعرف (Brown et al) القيادة الرقمية بأنها هي القيادة الإلكترونية وقيادة تكنولوجيا التعليم وقيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة التكنولوجية، والقيادة الافتراضية والقيادة الرقمية والقيادة عبر الإنترنت. ومن بين هذه المصطلحات يؤكد الباحث بأن "القيادة" هي العنصر السائد بشكل خاص.⁴

ح. عرف أفوليو وآخرون: القيادة الرقمية بأنها نموذج قيادي يستخدم تكنولوجيا المعلومات كوسيط، مما يحدث تغييرات في المواقف والأفكار والمشاعر والسلوكيات والأداء لدى الأفراد والجماعات والمنظمات. وأضاف بودفيتايت أن القيادة الرقمية تتكون من عنصرين القيادة والتكنولوجيا.

خ. كما عرف كاسيو وشوريغايولو: القيادة الرقمية بأنها دور ومسؤولية القادة في التواصل مع رؤوسهم حتى وإن كان قائد في مكتب اخر لذا يشترط على القائد أيضا الإلمام بالتكنولوجيا لبناء علاقات فعالة وتلبية احتياجات موظفيه.⁵

ومن هنا نستنتج مما سبق ان القيادة الرقمية هي قدرة القادة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوجيه المورد البشري لتحقيق الأهداف.

¹ - إبراهيم سامية، بوفندورة يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 504.

² - نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد، دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس-الجزائر، المجلد 09-العدد 02، 2025، ص 248. مرجع سبق ذكره، ص 248.

³ - عامر عبد الوهاب، علي السنبلاني، تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الآداب، جامعة ذمار (اليمن)، المجلد 13 العدد 3، سبتمبر 2025، ص 215.

⁴ - سرهنك ابراهيم عثمان، ده رون فريدون عبد الله، الطائي محمد عبد الحسین، القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 2024، ص 426.

⁵ - Efy Zamidra Zam et al, "Digital leadership and employee performance in the public sector organizations: An investigation of organizational learning, dynamic capability and digital capability as mediation," Multidisciplinary Science Journal, 7 2025, P 2-3.

تعريف القيادة الإلكترونية: عرف العديد من الباحثين في INSEAD القيادة الإلكترونية بأنها إنجاز الهدف المطلوب الذي يعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتوجيه الموارد البشرية.¹

التعريف الإجرائي للقيادة الرقمية: هي مساهمة القائد في التحول نحو استخدام الرقمنة في جميع العمليات داخل المؤسسة وذلك من خلال استخدام أساليب الإقناع التي تتحقق من خلالها ثقافة الرقمية لديهم مما ينتج عنه الابتكار والمواطنة الرقمية من أجل حل جميع المشاكل المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف القيادة الرقمية

أولاً: أهمية القيادة الرقمية

تكمن أهمية القيادة الرقمية في أهمية استراتيجيتها على النحو التالي²:

- تسهم في دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المؤسسات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية؛
- تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات، وتزيل الهرمية؛
- تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من متطلبات العمل؛
- تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية والتقنية تواكب التطور وتحقق الغاية المرجوة منه؛
- كذلك تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل ومن دون تعقيد؛
- سهولة انتقال المعلومات والمعاملات عبر المستويات الإدارية المختلفة؛
- سهولة الاتصال وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى؛
- تساعد القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور؛
- تلعب القيادة الرقمية دوراً مهماً في تقليل احتمالية فشل مشاريع التحول الرقمي.³

ومن خلال ما تم عرضه من نقاط حول أهمية القيادة الرقمية أصبحت عنصراً ضرورياً داخل المؤسسات لما لها من دور في

تسهيل العمل الإداري.

ثانياً: أهداف القيادة الرقمية

تهدف القيادة الرقمية الاستفادة من التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين بيئة العمل والأداء لدى المنظمات ومن أهم أهدافها ما يلي⁴:

- تحسين أداء الإدارات في المنظمات من خلال المساهمة في إعادة هيكلة النظم التقليدية لتقليل الوقت وإنجاز الأعمال، وتخفيض التكاليف، وتبسيط الإجراءات المقدمة للمستفيدين.
- تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية، إذ تسعى القيادة الرقمية إلى توفير بيئة تنظيمية تتسم بوضوح البيانات والمعلومات وتمكينها من إزالة أي لبس أو غموض.
- تهدف القيادة الرقمية إلى تمكين الموظفين من إنجاز الأعمال والمهام وتسهيل التواصل بين الإدارات وعقد الاجتماعات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية.

¹ - عجلان بن محمد الشهري، القيادة الإلكترونية - منهج عملي مقترح -، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية)، المملكة العربية السعودية، المجلد الثاني العدد التاسع، يونيو 2018، ص 43.

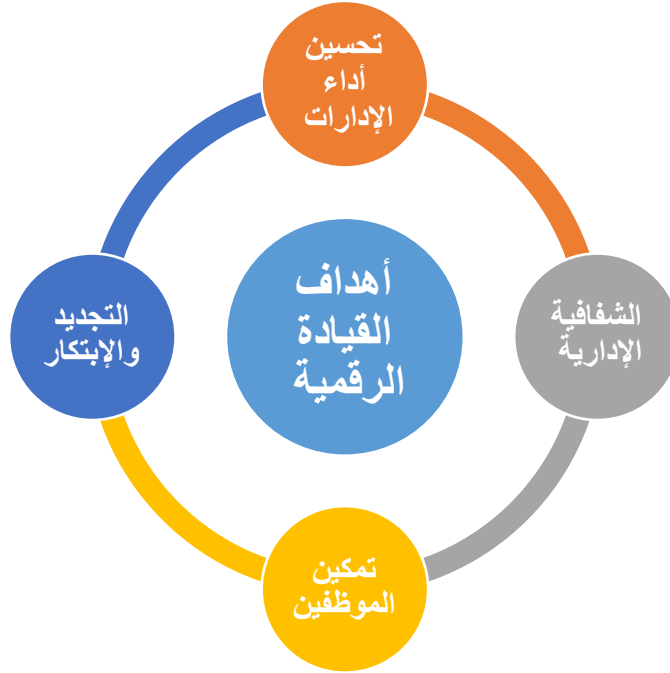
² - الشمراني مها فهد، مرجع سبق ذكره، ص 504-505.

³ - Sağbaş Murat and Fahri Alp Erdoğan, Op.Cit.,p.18.

⁴ - بن جزا الحربي بدر، أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 45 العدد 3، سبتمبر 2025، ص 182-183.

- الإهتمام بالتجديد والابتكار لما تشهده المنظمات في العصر الحالي من تغيرات وتحديات من أجل البقاء والنمو والإستمرار.

الشكل رقم (1-4): أهداف القيادة الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

الفرع الثالث: أبعاد القيادة الرقمية

تشمل القيادة الرقمية عدة أبعاد كان لها دور كبير في تطوير مهارات القادة في المؤسسات وهي المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية، والإقناع والابتكار.

البعد الأول: المواطنة الرقمية Digital Citizenship

المواطنة الرقمية تشير إلى الاستخدام المسؤول والأخلاقي للتكنولوجيا من قبل الأفراد، حيث يشمل ذلك احترام حقوق الآخرين وحماية الخصوصية وتبني سلوكيات أخلاقية في الفضاء الرقمي في ظل القيادة الرقمية، يعتبر القائد الرقمي مسؤولاً عن توجيه الأفراد نحو استخدام التكنولوجيا بطرق تعزز من الإبداع وتساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الوعي بالمواطنة الرقمية وتوفير الموارد التعليمية اللازمة، يمكن للقائد الرقمي أن يعزز من قيم المواطنة الرقمية، مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية آمنة وموثوقة تحفز على الابتكار والإبداع.¹

البعد الثاني: الثقافة الرقمية: لقد نتج عن التكنولوجيا نوع جديد من المنظمات اصطلاح على تسميتها المنظمات الرقمية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن المنظمات الرقمية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين، فضلاً عن تقديم خدماتها من خلال الشبكات والإنترنت، أما فيما يخص الثقافة الرقمية فعادة ما يرتبط ظهور الثقافة الرقمية بمجموعة من الممارسات القائمة على الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والتكنولوجيا.²

¹ - العربي محمود كمال، الخريجي يزيد عبد الله، العطية علي عبد الرحمان، تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 38، 2025، ص 111.

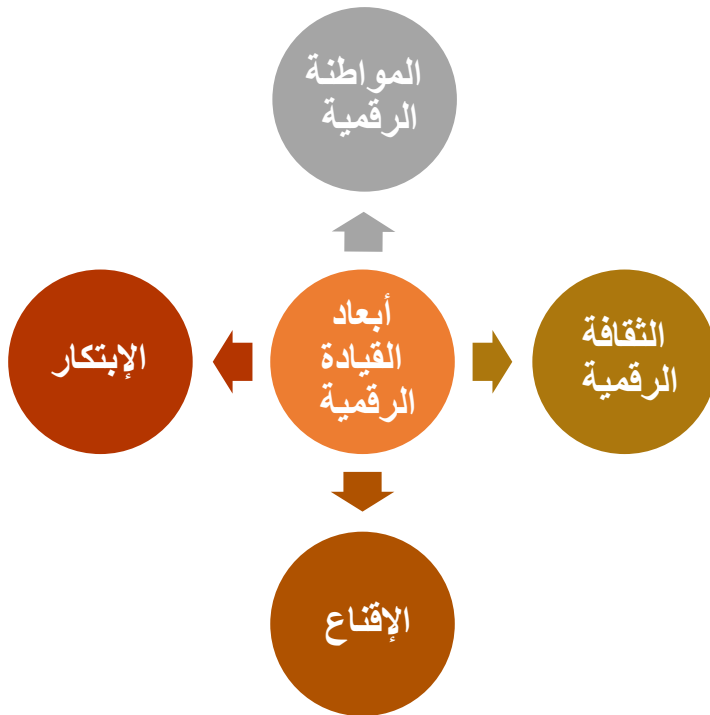
² - عامر عبد الوهاب علي السنبلي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

البعد الثالث : الإقناع : لا يمكن لأي قائد أن ينجح من دون ممارسة أو اتقان فن الإقناع إذ أن معظم الباحثين يتفقون على أن القادة هم الأفراد الذين يتولون عملية تحفيز وتوجيه وإلهام الآخرين والذي يعد أمراً ضرورياً من خلال تعزيز قدرة الموظف وأهميته للمشاركة باتخاذ القرارات ومنحه المكافآت المادية والمعنوية التي تعزز من قدرته على الأداء الجيد في العمل ولذلك على المنظمات اعتماد وتطوير استراتيجيات متنوعة لتوصيل الموارد العاطفية والفكرية بين الموظفين لتلبية الطلب المتزايد للموظفين ولضمان سلامة البيئة الداخلية للمنظمة¹.

البعد الرابع: الابتكار: يمكن تعريف الابتكار بأنه القدرة على تقديم عمل عبقرى ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الأعمال التي قدمت سابقاً.

فالقائد الفعال يجب أن يكون قادراً على الابتكار والإبداع والتجديد والتعامل مع المتغيرات بكفاءة، والقدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها من خلال تبني مقومات الإبداع والابتكار والتي تعتمد بدورها على قدرات متمثلة في (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية) كذلك لديه القدرة على التواصل بين المرؤوسين والتي تساهم جميعها في توجه المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح، حيث إن الابتكار يعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.²

الشكل رقم (1-5): أبعاد القيادة الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق ذكره

¹ - استغفر الله رباح صالح عبد الكريم، ميسون عبد الكريم محمد، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في مركز تكنولوجيا المعلومات في رئاسة جامعة المستنصرية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 84، آذار 2025، ص 269.

² - الشمراني مها فهد، مرجع سبق ذكره، ص 505.

الفرع الرابع: خصائص ومعوقات تطبيق القيادة الرقمية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تبرز القيادة الرقمية كنمط حديث يفرض على القائد امتلاك خصائص جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية، إذ تعترضه مجموعة من معوقات تطبيق القيادة الرقمية المرتبطة بالتكنولوجيا وإدارة التغيير داخل المنظمة.

أولاً: خصائص القيادة الرقمية

هناك عدة خصائص للقيادة الرقمية تميزها عن القيادة التقليدية وهي كالآتي¹:

- تتطلب القيادة الرقمية استخدام الوسائط الإلكترونية للتواصل مع الأعضاء الآخرين (وسائل التواصل الاجتماعي).
- يجب أن يتمتع القائد الرقمي بالقدرة على التفكير والتعاون دون قيود الوقت والمكان والحواسر الثقافية.
- القادة الرقميون لهم القدرة على مراقبة وإدارة العمل الافتراضي بشكل فعال
- يجب أيضاً تكوين القادة الرقمين بعقلية والقدرة على حل المشكلات والقدرة على الحفاظ على العلاقات بين الأعضاء وبين الفرق، يمكن للقيادة الرقمية أن تشكل قادة في المستقبل يمكنهم تحقيق النجاح للمنظمات في عصر التطور التكنولوجي.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن القيادة الرقمية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التواصل الجيد والمرونة في العمل لتحقيق أهدافها.

ثانياً: معوقات تطبيق القيادة الرقمية

إن أي وضع صعب يكتفنه الغموض، ويقف حائلاً دون تحقيق الأهداف يعد نوعاً من المعوقات، وهي التي تسبب الفجوة بين مستوى الإنجاز المأمول والمتوقع وبين مستوى الإنجاز الحالي وتتنوع المعوقات ومصادرها، وفيما يلي أهم تلك المعوقات التي تقف أمام تطبيق القيادة الرقمية²

- أ. **المعوقات البشرية:** وتعرف بأنها أي صعوبات متعلقة بالعاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف المستويات الإدارية ومن المعروف أن العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام حيث لن تتحقق أهداف أي نظام بدون هذا العنصر، فكل الآلات والأجهزة والمعدات تعد عناصر جامدة بدون وجود العنصر البشري إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر أهمها قلة وجود الأفراد المؤهلين المناسبين للبيئة الرقمية.
- ب. **المعوقات التنظيمية:** وتعرف بأنها أي صعوبات تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة، وأنظمتها ولوائحها ووظائفها المختلفة.
- ت. **المعوقات الفنية:** وتتمثل بضعف البنية التحتية في الاتصالات وشبكة الإنترنت وصعوبة شبكات الإدارة الرقمية، والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مواقع الإنترنت إضافة إلى سرعة التغيير والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات بحيث يصعب مسايرتها من قبل المؤسسات والدول.

¹- معتز حميد راجح الخزعلي، ضرغام عبد العالي جثير علي عبد حسين الدليمي، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف، **مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد**، العراق، تشرين الثاني 2022، ص 2152.

²- نوال أسعد لافي أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، الأردن، المجلد الحادي عشر العدد الثالث، حزيران (2022)، ص 502.

الشكل رقم (1-6): معوقات تطبيق القيادة الرقمية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على ماسبق ذكره

الفرع الخامس: علاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي

يعد أداء الوظيفة النقطة المحورية لتحقيق أهداف التنظيم، إذ يركز Allahyari & Davoudi على تأثير عنصرين في الأداء الوظيفي وهما الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، إذ إن عنصر القيادة لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات بل وأن الدور الأساسي هو إمداد الأفراد بالتحفيز والنشاط وبث روح المعنوية وغرسها في نفوسهم فضلاً عن الميل للعمل المشترك والتعاون. ويرى (العاني وآخرون) بأنه اتصال المدير مع الأفراد يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ويؤكد بأن المدراء يفشلون أحياناً في التواصل مع الموظفين مما ينعكس سلباً على الأداء. ويتطرق (Bordi, et al) إلى الاتصالات ويركز على الاتصالات الرقمية ويرى بأنه يمكن أن يزيد من الجهود الإضافية ويولد الضغوطات من تدفق العمل فضلاً عن أن الرسائل الإلكترونية يمكن أن تزيد من عبء العمل ويؤدي إلى فقدان السيطرة على العمل.¹

¹ - محمد نوري ره نج، بهيجان إبراهيم محمد، انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 10 العدد 1، جامعة زاخو، 2022، ص169.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الرقمية والأداء الوظيفي

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالقيادة الرقمية والأداء الوظيفي، سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها ومراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

1- دراسة: (بن جزا الحري بدر) 2025¹

بعنوان: أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة الرقمية في الأجهزة الحكومية وتحديد أثرها الإحصائي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين فقد أجريت هذه الدراسة بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وتم تطوير الاستبانة لجمع البيانات الأولية حيث تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 385، فقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية: وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وجود مستوى تطوير للأداء الوظيفي مرتفع لدى الموظفين، وجود علاقة ارتباط قوية طردية موجبة بين القيادة الرقمية بأبعادها والأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة: بتبني نمط القيادة الرقمية القائم على تمكين الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض للوصول الفعال إلى وسائط التكنولوجيا بما يسهم في تحسين فهمهم لطبيعة مهامهم وتعزيز أدائهم، ضرورة أن تقوم القيادات الحكومية بدور تحفيزي فاعل في تعزيز ثقافة التفاعل الرقمي مع المستفيدين من خلال دعم إنشاء محتوى رقمي متجدد يعكس احتياجات الجمهور ويواكب التطورات التقنية الإلكترونية، متابعة امتلاك الموظفين القدرة الوصول إلى الوسائط الرقمية لفهم الجوانب المختلفة من طبيعة مهامهم وتحديد التحديات والتهديدات ومحاولة تجاوزها.

2- دراسة: (أستغفر الله رباح صالح عبد الكريم وأ.م. د. ميسون عبد الكريم محمد) 2025²

بعنوان: القيادة الرقمية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية /دراسة تطبيقية في مركز تكنولوجيا المعلومات في رئاسة جامعة المستنصرية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية في تعزيز السمعة التنظيمية في مركز تكنولوجيا المعلومات برئاسة جامعة المستنصرية أجريت هذه الدراسة في مركز تكنولوجيا المعلومات خلال الفترة الممتدة من 31 أوت 2023 إلى 20 ماي 2024، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تمثل

¹ - بن جزا الحري بدر، أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 45 العدد 3، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2025، ص 176-203.

² - أستغفر الله رباح صالح عبد الكريم، أ.م. د. ميسون عبد الكريم، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية/دراسة تطبيقية في مركز تكنولوجيا المعلومات في رئاسة جامعة المستنصرية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 48، جامعة المستنصرية، 2025، ص 266-276.

مجتمع الدراسة بجميع العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ حجم العينة (40) فردًا وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، ولتحليل البيانات استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية عبر برنامجي SPSS و SmartPLS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والسمعة التنظيمية، بما يؤكد أن تعزيز ممارسات القيادة الرقمية يساهم في دعم عملية التحول الرقمي، وتنمية قدرات العاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على سمعة الجامعة ومكانتها التنافسية، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تعزيز أبعاد القيادة الرقمية، وتكثيف برامج التدريب والتأهيل التقني، ودعم ثقافة الابتكار والتحول الرقمي بما يساهم في ترسيخ السمعة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- دراسة (العربي محمود كمال، الخريجي يزيد عبد الله، العطية علي عبد الرحمان) 2025¹

بعنوان: تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية) خلال الفترة الممتدة 2024-2025

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تعزيز الإبداع التنظيمي في كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية، و لبلوغ ما تصبو إليه هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج المهجين الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة الدراسة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بكليات عنيزة وبلغت عينة الدراسة من (100) فردا من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كليات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الأداء الوظيفي بالشكل الإيجابي والفعال في تحسينه والرقى به نحو الأفضل بما يؤدي إلى ترقية الخدمات المقدمة من جهة وتحقيق التنمية الاقتصادية بمواكبة الدول التطورات والتغيرات الحاصلة من جهة أخرى، وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: التشجيع على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالشكل الفعال بتوظيف كامل المهارات والإمكانيات المتاحة والسعي إلى توفير كل ما يحتاجه هذا التطبيق من متطلبات ولوازم.

4- دراسة (عامر عبد الوهاب علي السنباني) 2025²

بعنوان “تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في الكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية بأمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بالمؤسسة، في حين تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (156) موظفًا. ولتحليل البيانات استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تبين أن بعد الرؤية الرقمية هو الأكثر تأثيراً، كما فسرت القيادة الرقمية ما نسبته 47.9% من التباين في النجاح الاستراتيجي، حيث

¹ - العربي محمود كمال، الخريجي يزيد عبد الله، العطية علي عبد الرحمان، تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 38، 2025، ص 103-126.

² - عامر عبد الوهاب علي السنباني، تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الآداب، جامعة ذمار (اليمن)، المجلد 13 العدد 3، سبتمبر 2025، ص 209-244.

أوصت دراسة: بتعزيز القيادة الرقمية من خلال التدريب وتحسين الثقافة الرقمية في المؤسسة وبناء استراتيجيات رقمية واضحة ومحددة تواكب التطورات التكنولوجية وتخدم رؤية المؤسسة.

5- دراسة: (مي نزيه جافو وثمانى إبراهيم الأحمدى الحري) 2025¹

بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموظفين حيث أجريت هذه الدراسة ميدانيا في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، الذي تم توزيعه على الموظفين الإداريين بالوزارة حيث بلغ حجم المجتمع 640 موظفاً وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 241 موظفاً، كما استخدم الباحث لتحليل البيانات برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: جميع أبعاد التحول الرقمي أثرت بشكل دال إحصائياً على أداء الموظفين والبعد أكثر تأثيراً هو نشر ثقافة التحول الرقمي يليه العمليات ثم الابتكار ثم البنية التحتية لتقنيات المعلومات وأخيراً القدرات الرقمية للموظفين، وكشفت الدراسة أن مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة كان مرتفعاً، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين لمتغير الجنس لصالح الإناث، أما فيما يتعلق بمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية مما يشير إلى تشابه مستويات الأداء بين الفئات المختلفة، وقد أوصت الدراسة: بتعزيز ثقافة التحول الرقمي، تحسين العمليات الإدارية، تعزيز الابتكار، تشجيع الإبداع، تطوير البنية التحتية لتقنيات المعلومات، تعزيز القدرات الرقمية للموظفين.

6- دراسة: (محمد حسن ناظم وحسين حريجة الحساوي ويزن سالم محمد) 2024²

بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير القيادة الرقمية في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة على مستوى كليات عينة الدراسة فقد أجريت هذه الدراسة في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط بالعراق، حيث شمل مجتمع الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية فقد بلغ حجم العينة الخاصة بالدراسة الحالية 312 فرداً ولضمان الحصول على إجابات العينة قام الباحث بتوزيع 400 استبانة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ليتم بعدها تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: وجود تأثير قوي وذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي، وجود تأثير إيجابي بين سلوك تشارك المعرفة وأداء العمل الفردي، تشارك المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي وزيادة الفعالية المهنية، وقد أوصت الدراسة: بضرورة الاستمرار في تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة الرقمية في بيئة التطبيق من قبل القائمين على الجامعات والكليات الأهلية، دعوة القائمين على الجامعات بشكل عام بضرورة الاهتمام بسلوك تشارك المعرفة وتفعيلها كأسلوب إداري في عملها اليومي وذلك لأنها تعمل على خلق حالة من التوازن في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين وأصحاب المصلحة، حيث إدارات الجامعات المبحوثة بالعمل الجاد من أجل زيادة أداء العمل الفردي لأعضاء الهيئة التدريسية .

¹ - مي نزيه جافو، ثمانى إبراهيم الأحمدى الحري، 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 السابع والسبعون، جامعة الملك عبد العزيز، 2025، ص 478-514.

² - محمد حسن ناظم، حسن حريجة الحساوي، يزن سالم محمد، تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، *مجلة الريادة للمال والاعمال*، المجلد الخامس العدد 02، 2024، ص 74-90.

7- دراسة: (بن عريمة نوال وبوخلوة باديس) 2024¹

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة باعتبار التحول الرقمي أحد أهم المتغيرات الحديثة المؤثرة في كفاءة المنظمات وأداء مواردها البشرية فقد أجريت هذه الدراسة في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبانة حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المديرية الجهوية والذي يضم 176 فرداً أما عينة الدراسة فقدرها 89 اختيرت بأسلوب العينة العشوائية من هذا المجتمع، فقد اعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، مستوى عملية التحول الرقمي في المؤسسة مرتفع، مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة متوسط، توجد علاقة ارتباطية قوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة، هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة وكان البعد الأكثر تأثيراً هو بعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وقد أوصت الدراسة: بتحسين أساليب العمل في المنظمة باستخدام الأنظمة الرقمية لإدارة المهام والموارد، تعزيز العلاقة مع الرؤساء من خلال منصات التواصل الرقمية، يجب تحسين الأنظمة الرقمية المستخدمة لإدارة العمل وتعزيز التعاون بين الموظفين باستخدام منصات العمل الجماعي الرقمية مثل أدوات الاتصال المؤسسي وإدارة الأعمال عبر الانترنت .

8- دراسة (عيساوي فاطمة) 2024²

بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور وأثر القيادة الأخلاقية في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي فقد أجريت هذه الدراسة لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبيان حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف، والبالغ عددهم 54 أستاذًا (وهو العدد الإجمالي للأساتذة في المركز) ، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قوامها 54 أستاذًا، فقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: الأداء الوظيفي للأساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف يتسم بالكفاءة والفعالية .ويوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الأداء الوظيفي لأساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف وقد أوصت الدراسة: إلى تشجيع إدارة المركز الجامعي علي كافي تندوف على ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال غرس القيم الاخلاقية والولاء لدى أساتذتها و تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية والعاملين والمشرفين بأهمية ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية و ضرورة وضع برامج تحفيزية من شأنها حث العاملين على انتهاج وممارسة السلوكيات الأخلاقية .

¹ - بن عريمة نوال، بوخلوة باديس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس ورقلة-، مجلة الباحث، المجلد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ديسمبر 2024، ص284-292.

² -عيساوي فاطمة، "دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 09 العدد 01، مارس 2025، ص397-416

9- دراسة: (السيد عيسى أحمد) 2023¹

بعنوان: "أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصالات الإلكترونية على الأداء الوظيفي واختبار مدى إسهام القيادة الرقمية كمتغير وسيط في تعزيز هذه العلاقة فقد أجريت هذه الدراسة بجامعة الطائف بالحوية بالمملكة العربية السعودية وقد امتدت الفترة من فبراير 2023 إلى أبريل 2023 ، ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال استخدام قائمة استقصاء (استبيان) وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بالحوية وبلغت حجم العينة من 328 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: وجود اتفاق بين آراء عينة البحث لأعضاء هيئة التدريس حول أبعاد متغيرات البحث للقيادة الرقمية و الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، تؤثر أبعاد القيادة الرقمية (ممارسة القيادة الرقمية ، نشر الثقافة الرقمية، تحقيق المواطنة الرقمية) تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء عينة المجتمع ، القيادة الرقمية كمتغير وسيط تؤثر في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، تؤكد النتائج النهائية للبحث أهمية القيادة الرقمية والاتصالات الإلكترونية في تطوير وتحسين وفعالية الأداء الوظيفي وفقاً لما تبين من آراء مجتمع البحث وقد أوصت الدراسة: بوضع خطة استراتيجية واضحة المعالم للاتصالات الإلكترونية، تبني قيادات الجامعة لأفكار القيادة الرقمية، ضرورة الربط بين العمل الإلكتروني وفعالية الأداء الوظيفي، ضرورة تخلص الجامعة من الأفكار التقليدية والتحول إلى عالم الرقمنة.

10- دراسة: (الشمراي مها فهد) 2023²

بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة)".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين فقد أجريت هذه الدراسة في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 44 موظفاً إدارياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وقد استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي لبعده الابتكار كأحد أبعاد القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، وجود أثر إيجابي لبعده الرقمية الإقناع على تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين، وجود أثر إيجابي لبعده القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين وقد أوصت الدراسة: بتعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل وتعزيز كل من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي، توعية الموظفين في الهيئة على أهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، تنمية القيادات الرقمية وتطوير قدراتهم لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تشجيعهم وتدريبهم وإشراكهم في دورات متخصصة في هذا المجال، الوقوف على العوامل المسببة لحالات عدم تحقيق التميز المؤسسي ومواجهتها ومعالجتها.

¹ - السيد عيسى أحمد، أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، مجلة البحوث التجارية، المجلد الخامس والأربعين العدد الرابع، جامعة الطائف المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2023، ص 347-383.

² - الشمراي مها فهد، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس العدد ثمانية وخمسون، 2023، ص 499-544.

11-دراسة (قرقط ناصر ، لعشب سهام) 2023¹

بعنوان: "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة ، أجريت هذه الدراسة في جامعة العربي التبسي الجزائر و جامعة البلدة 2 لونيبي علي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحثان بجمع البيانات الأولية من خلال استبيان الالكتروني حيث تمثل مجتمع الدراسة من عمال اتصالات الجزائر وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 54 عاملا وبعد فحصها تم قبولهم دون اقصاء فقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية برنامج SPSS V26 في تفريغ وتحليل البيانات ومعامل الثبات كرونباخ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية حيث فسر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية وأوصت الدراسة: على العمل على إنشاء قنوات اتصال بين مؤسسة اتصالات الجزائر مع مؤسسات في نفس النشاط خاصة وباقي المؤسسات الجزائرية على اختلافها بهدف تبادل الخبرات والمعارف والاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في مجال الرقمنة والاستفادة منها.

12-دراسة: (بوزيدي بوبكر وسعداوي فريد) 2023²

بعنوان: "أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين من خلال تسليط الضوء على واقع هذا النظام في مديرية الإدارة المحلية بولاية الأغواط في الجزائر، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مديرية الإدارة المحلية بالأغواط وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 60 موظفا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، كما استخدمت الأدوات الإحصائية أبرزها برنامج SPSS (الإصدار 26)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: وجود ضعف عام في نظام قياس الأداء التقليدي المعتمد مما أدى إلى وجود انطباع سلبي سائد وسط أغلب الموظفين لمستقصرين، يحدد نظام قياس الأداء الوظيفي مركز الموظف ومستقبله في وظيفته إما بالترقية أو إعادة التكوين والتدريب أو حتى التنزيل من الرتبة الوظيفية، يساهم نظام قياس الأداء الوظيفي العادل والموضوعي في التحفيز المعنوي للموظفين، وقد أوصت الدراسة: على المسؤولين بناء استراتيجية تتمحور حول إنشاء لوحة القيادة الاجتماعية بالجماعات الإقليمية تسمح بمرافقة المسار الوظيفي وتحقيق أهداف الإدارة، تطوير نظم معلومات الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لتشمل جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية باستخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتقدمة من أجل تزويد متخذي القرار بالمعلومات والبيانات الدقيقة والسريعة، إعداد برامج تدريبية للموظفين القائمين على نظام القياس على كافة المستويات لتعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم.

¹ - قرقوط ناصر، لعشب سهام، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06 العدد 01، أفريل 2023، ص 224-255.

² - بوزيدي بوبكر، سعداوي فريد، "أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 03، مارس 2023، ص 297-312.

13-دراسة: (عوض الشاويش عماد) 2022¹

بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات فقد أجريت هذه الدراسة في بلدية معان الكبرى بمحافظة معان في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في بلدية معان الكبرى وعددهم 77 موظفاً وبلغت عينة الدراسة 72 مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد استخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحليل البيانات وقياس الاتساق الداخلي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: وجود أثر معنوي لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الأداء الوظيفي كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تعزيز تطبيق أبعاد التمكين الإداري داخل البلدية، قيام البلدية بتوفير دورات وبرامج تدريبية متنوعة وكل حسب اختصاصه ومجاله لرفع كفاءتهم، تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

14-دراسة: (محمد نوري وبهيجان إبراهيم محمد) 2022²

بعنوان: "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان-العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى ممارسة القيادة الرقمية في الجامعات المبحوثة وبيان مدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية فضلاً عن اختبار قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية ومؤشرات الأداء الوظيفي، فقد أجريت هذه الدراسة بجامعة إقليم كردستان العراق كمجتمع للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث مصدرين لجمع المعلومات أما المصادر الأولية فإن الاستبانة هي الأداة الرئيسية حيث تمثل أفراد عينة الدراسة في السادة رؤساء الأقسام و المقررين في الأقسام العلمية في الجامعات حيث تم توزيع استمارة الاستبانة على 79 من الأفراد وتم جمع 56 استمارة من الاستمارات الموزعة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها: القيادة الرقمية هي إحدى التوجهات المعاصرة والضرورية خاصة في ظل الظروف التي يمر بها العالم وافرازات تأثيرها على الأداء الوظيفي، وجود اقتران بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، تؤثر عناصر القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية تتلائم مع مستويات الأداء الوظيفي للأقسام العلمية في الجامعات المبحوثة، وقد أوصت الدراسة: ببناءً على الأطر النظرية ومتضمنات النتائج الميدانية فإنه ينبغي على الكتاب والباحثين التعمق في دراسة الجوانب النظرية فيما يتعلق بالفكر القيادي وتطورها، وتركيز البحوث على تناول الأبعاد والعناصر والتوجهات الرقمية التي يمكن أن تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي، ضرورة اعتماد الأدوات الرقمية لدى الإدارة العليا كونها إحدى أهم متطلبات اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي.

¹ - عوض الشاويش عماد، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا(دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، 2022، ص522-545.

² - محمد النوري، بهيجان إبراهيم محمد، انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان-العراق، مجلة العلوم الإنسانية جامعة زاخو، مجلد 10 العدد 1، ص160-172.

15-دراسة (عفاف بنت فهم حسن العتيبي) 2022¹

بعنوان: "دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية: دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في القيادة الرشيدة، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، إضافة إلى الكشف عن دورها في الحد من الجرائم المعلوماتية، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم 70 قائداً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل. كما اعتمدت الباحثة على الاستبانة والمقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات، وذلك بهدف تحليل النتائج حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن للقيادة الرقمية دور في الحد من الجرائم المعلوماتية في الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة وأن مستوى القيادة الرقمية في الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة كان مرتفعاً وأوصت الدراسة: بإنشاء إدارة المعرفة لتدوين خبرات الإدارة والموظفين الرقميين وتبادل تجاربهم العملية ونشر المعرفة الرقمية الحديثة وتكون مرجع لهم في معرفة نقاط القوة والضعف السابقة في كل مشكلة تم مواجهتها والاستفادة من هذه التجربة في حل المشكلات المستقبلية

16-دراسة (يوسف حجي سلطان الطائي وباقر خضير عبد العباس الحدراوي) 2019²

بعنوان: "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق". هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية، مع التركيز على أبعادها المتمثلة في الابتكار والإقناع والمعرفة. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (85) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مديرية تربية محافظة النجف الأشرف. كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية ومن أهم نتائج التي توصلت إليها: أن امتلاك القيادات الرقمية للمعرفة يحقق التطوير والتميز فهي بمثابة الجسر الذي من خلاله يمكن للإدارة أن تخلق وتنمي الثقافة التنظيمية لدى عاملها وهي بذلك تتفق مع دراسة واتضح أن القيادة الرقمية هي التي تقوم بخلق التعاون والاحترام الذي يسود جو العمل مما يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين وهي بذلك تتفق أيضاً مع دراسة وتوصي الدراسة بعدد من توصيات أهمها: ضرورة العمل على تنمية وعي موظفي المديرية بالقيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها في تحقيق الثقافة التنظيمية، الوقوف على العوامل المسببة لحالات عدم تحقيق الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بالمديرية ومواجهتها ومعالجتها.

¹ -العتيبي عفاف بنت فهم حسن، دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية: دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 5، 2022، ص 3220-3279.

² -الطائي يوسف حكييم سلطان، والحدراوي باقر خضير عبد العباس، أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3 العدد 6، يونيو 2019، ص 19-39.

17-دراسة (بن عبد العزيز سفيان وصديق زكريا) 2018¹

بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء (ولاية النعامة))."

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء داخل المؤسسات بشكل عام، وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء بشكل خاص ، تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات البحث الرئيسية (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والأداء الوظيفي) والمنهج التحليلي لتحليل البيانات الإحصائية ، حيث قام الباحثان بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة (استبيان) والمقابلة والملاحظة حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمنطقة العين الصفراء تم اختيار عينة عشوائية والبالغ عددها 20 عاملا، تم الاستعانة ببرنامج SPSS (الإصدار 21)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تخفف تكنولوجيا المعلومات عبء الجهد والوقت على العاملين من جهة والأفراد المواطنين أو الزبائن من جهة أخرى. تؤثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي بالشكل الإيجابي والفعال في تحسينه والرقى به نحو الأفضل بما يؤدي إلى ترقية الخدمات المقدمة من جهة وتحقيق التنمية الاقتصادية بمواكبة الدول التطورات والتغيرات الحاصلة من جهة أخرى. وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: التشجيع على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالشكل الفعال بتوظيف كامل المهارات والإمكانيات المتاحة والسعي إلى توفير كل ما يحتاجه هذا التطبيق من متطلبات ولوازم السعي إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين والأفراد والاستعداد لأي تغير أو تطور سواء في البرمجيات أو الوسائل التكنولوجية المتطورة.

¹-بن عبد العزيز سفيان، صديق زكريا، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر"، مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 1 العدد الأول، 2018، ص 7-22 .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فيما يلي دراسات باللغة الأجنبية التي تناولت بعض الجوانب من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي في جملها مقالات وبحوث كما يلي:

1- دراسة: (Ahmed ,Mohamed A.,Ragheb Nevien hourshed,Riham Adel Ahmed) 2025

¹(mamdouh

Impact Of Digital Leadership On Employee Performance With Mediation Roles Of Digital Self-Efficacy and Employee Motivation

بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين مع أدوار الوساطة للكفاءة الذاتية الرقمية وتحفيز الموظفين".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على أداء الموظفين مع اختبار الدور الوسيط لكل من الكفاءة الذاتية الرقمية ودافعية الموظفين في قطاع الصناعات البتروكيماوية بمصر، فقد أجريت هذه الدراسة في الشركات البتروكيماويات التابعة للشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات بجمهورية مصر العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعه على مجتمع الدراسة الذي بلغ 3452 موظفا يعملون في شركات وتم توزيع 700 استبيان وبعد تنقية البيانات تم اعتماد 391 استبياناً صالحاً للتحليل وهو ما يمثل حجم العينة النهائية للدراسة، استخدمت الدراسة برنامج AMOS لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج: وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرقمية على الأداء الموظفين، القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على دافعية الموظفين والكفاءة الذاتية الرقمية، كلا المتغيرين يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات التنظيمية، توفير برامج تدريبية لتطوير الكفاءة الرقمية للموظفين، تحفيزهم على تبني تكنولوجيا الحديثة إضافة إلى تبني استراتيجيات رقمية تدعم الابتكار والتحول الرقمي مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل التحول الرقمي.

2- دراسة: (Yongkang Wang, Jonghyuk Park, Qi Gao)2025²

Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person-job fit

بعنوان: "القيادة الرقمية وأداء الموظفين الابتكاري: دور تصميم الوظائف وملاءمة الشخص للوظيفة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري للموظفين مع اختبار الدور الوسيط لإعادة تشكيل العمل والدور المعدل لملاءمة الفرد-الوظيفة، فقد أجريت هذه الدراسة في الشركات الصناعية تطبق التحول الرقمي في إقليم شانغونغ بالصين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني على مرحلتين زمنيتين لتقليل تحيز الطريقة المشتركة، وتمثل مجتمع الدراية في موظفي المؤسسات الصناعية المشاركة وبلغ حجم العينة النهائية 306 استبياناً صالحاً للتحليل من أصل 455 استبياناً موزعاً، استخدمت الدراسة الأدوات الإحصائية المعتمدة فقد شملت برنامج SPSS وMplus وSmartPLS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج: وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الرقمية على الأداء الابتكاري للموظفين، كما تبين أن بعدي إعادة تشكيل المهام وإعادة التشكيل المعرفي يتوسطان العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الابتكاري، في حين لم يثبت دور إعادة تشكيل العلاقات كوسيط كذلك كشفت النتائج أن ملاءمة الفرد-الوظيفة تعدل إيجابياً العلاقة بين

¹ - Mamdouh Ahmed, Riham Adel, Khourshed Nevien, A. Rageb Mohamed, Impact of digital leadership on employee performance with mediation roles of digital self-efficacy and employee motivation, **Business Ethics and Leadership**, Volume 9 Issue3, 2025, P P 111-123.

²- Yongkang Wang, Jonghyuk Park, Qi Gao, Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person-job fit, **Frontiers in Psychology**, 30 April 2025, P P 2-14.

إعادة التشكيل المعرفي والأداء الابتكاري، كما تعزز الأثر غير المباشر للقيادة الرقمية على الأداء الابتكاري عبر إعادة التشكيل المعرفي. وقد أوصت الدراسة: بضرورة تعزيز كفاءات القيادة الرقمية داخل المؤسسات الصناعية، وتشجيع الموظفين على إعادة تشكيل أعمالهم بصورة استباقية، مع العمل على تحقيق درجة عالية من التوافق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة لدعم الأداء الابتكاري وتحقيق التحول الرقمي المستدام.

3- دراسة: Slamet Mudjijah, Selamat Riyadi, Ravidara Safitra, Panca Maulana)2025

¹(Heru Nugroho,

The Influence of Digital Leadership on Employee Performance with Digital Culture as A Moderating Variable

بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين مع اعتبار الثقافة الرقمية متغير وسيطاً".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على أداء الموظفين مع اختبار دور الثقافة الرقمية كمتغير معدل في هذه العلاقة، فقد أجريت هذه الدراسة في إندونيسيا وتحديدًا على موظفين يعملون في منظمات تطبق استراتيجيات القيادة الرقمية ضمن بيئة التحول الرقمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 200 موظف يمثلون مجتمع الدراسة من مختلف الصناعات، استخدمت الدراسة عدة أدوات إحصائية لتحليل البيانات تمثلت في الإحصاء الوصفي واختبار الصدق والثبات معامل ألفا كرو نباخ واختبار التوزيع الطبيعي واختبار التعدد الخطي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد ونمذجة المعادلات الهيكلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج: وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الرقمية على أداء الموظفين، كما تبين أن الثقافة الرقمية تلعب دورًا معززًا من قوة هذه العلاقة، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما نسبته 65.9% من التباين في أداء الموظفين وقد أوصت الدراسة: وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الرقمية على أداء الموظفين، كما تبين أن الثقافة الرقمية تلعب دورًا معززًا من قوة هذه العلاقة، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما نسبته 65.9% من التباين في أداء الموظفين.

4- دراسة: (Bestadrian Prawiro Theng , Calen , Nagian Toni)2024

The role of digital leadership and Employee Empowerment on Employees performance in the Manufacturing Industry in the Era of society and Industry Revolution 5.0

بعنوان: "دور القيادة الرقمية وتمكين الموظفين في أداء الموظفين في الصناعة التحويلية في عصر الثورة الصناعية الخامسة".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية وتمكين الموظفين على أداء العاملين، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في قطاع الصناعة التحويلية في إندونيسيا ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي حيث قام بجمع البيانات الأولية من خلال استخدام أسلوب المسح من خلال توزيع استبيان الكتروني حيث شملت العينة 456 موظفًا دائمًا يعملون في شركات صناعية ولديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات وتم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، فقد استخدم نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SM-PLS) لتحليل البيانات، بالاعتماد على برنامجي Spss26 و SmartPLS 3.0 كما تم توظيف أساليب إحصائية متعددة مثل معامل ألفا كرو نباخ واختبار الثبات، معامل التحديد R^2 ، اختبار الصدق التمييزي (Fornell-Larcker)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين، وبين تمكين الموظفين وأدائهم، كما ثبت أن الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابيًا على الأداء ويتوسط العلاقة بين القيادة الرقمية وتمكين الموظفين من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

¹ - Heru Nugroho, Selamat Riyadi, Selamat Mudjijah, Panca Maulana, Ravindra Safitra, The Influence Of Digital Leadership On Employee Performance With Digital Culture as A Moderating Variable, **Maneggio**, Vol 1 No 6, December 2024, P P 1-10.

² - Theng Bestadrian Prawiro , Calen ,Toni Nagian , The Role of Digital Leadership and Employee Empowerment on Employees Performance in the Manufacturing Industry in the Era of Society and Industry Revolution 5.0,**Jurnal Manajemen Industri dan Logistik (JMIL)**, 8(2),2024, P P 167-184.

5- دراسة: (Metin IŞIK) 2024¹

The mediating role of time DigitLeadership on Employee Performance: Evidence from Startups

بعنوان: "دور أداء الابتكار في الشركات كوسيط في تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين: أدلة من الشركات الناشئة".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الرقمية على أداء الموظفين من خلال أداء الابتكار في الشركة كمتغير وسيط. ركزت الدراسة على العاملين في الشركات الناشئة Start-ups العاملة في مجالات تكنولوجيا مختلفة مثل تكنولوجيا المعلومات، البرمجيات، الأجهزة، الاتصالات، والأمن السيبراني ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام تصميم مقطعي (Cross-sectional Study)، قام الباحث بالاعتماد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفون العاملون في شركات ناشئة تعمل في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا المسجلة في تكنوبارك جامعة غازي عنتاب Gaziantep University Technopark تألفت عينة الدراسة من 184 موظفاً، تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS الإصدار 25 و AMOS، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها : يوجد تأثير غير مباشر معنوي وإيجابي للقيادة الرقمية على أداء الموظفين من خلال أداء الابتكار في الشركة كمتغير وسيط و يوجد تأثير غير مباشر معنوي وإيجابي للقيادة الرقمية على أداء الموظفين من خلال أداء الابتكار في الشركة كمتغير وسيط وكذلك توصي الدراسة: بضرورة تعزيز قدرات القيادة الرقمية لدى المديرين في الشركات الناشئة، لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين كما أوصت بإجراء دراسات في قطاعات ومناطق جغرافية مختلفة لتعميم النتائج .

6- دراسة: (Jinkyoo Shin , Md Alamgir Mollah , Jaehyeok Choi) 2023²

Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities

عنوان: "الاستدامة والأداء التنظيمي في كوريا الجنوبية: تأثير القيادة الرقمية على الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين".

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي المستدام في المنظمات الكورية الجنوبية، من خلال استكشاف الدور الوسيط لكل من الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني حيث تمثل مجتمع الدراسة من الموظفون العاملون في مختلف القطاعات الصناعية في كوريا الجنوبية، مثل قطاعات التصنيع، الهندسة، المحاسبة/المالية، الموارد البشرية، سلسلة التوريد/اللوجستيات ، تألفت العينة من 149 موظفاً من أصل 159 استبانة تم جمعها، تم اختيار العينة عشوائياً من بين الموظفين الراغبين في المشاركة ، تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS الإصدار 23 و AMOS الإصدار 16، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية مباشرة ومعنوية بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي و توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: أنه يجب على المنظمات العمل على بناء ثقافة رقمية داعمة تشجع على المرونة، والعمل الجماعي متعدد الوظائف، ومناقشة الإخفاقات واتخاذ القرارات اللامركزية، لأن هذه الثقافة تعزز من تأثير القيادة الرقمية على الأداء.

¹ - Metin IŞIK, The Mediating Role of Firm Innovation Performance in The Impact of Digital Leadership on Employee Performance: Evidence From Startups, *Kahramanmaraş Sütçü İmam University Social Sciences Journal*, 21(3), 2024, p p 1534-1549.

² - Shin Jinkyoo, Md Alamgir Mollah , Jaehyeok Choi, Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities, *Sustainability*, 15(3), 2023, p 1-15.

7- دراسة: (Mubarak Mohsen Al-Faris, Marei hassan Hamad Bani khaled) 2022¹

Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance.

بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي مستشفيات الكويتية ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بجمع البيانات الأول من خلال استخدام الاستبانة (استبيان) حيث تمثل مجتمع الدراسة من إداريين في مستشفيات الكويتية وعددهم 12006 وتم استخلاص عينة عشوائية بسيطة تناسب مع أهداف الدراسة بعدد 372 إداريا لتوزيع استبانة عليهم و 277 استبانة صالحة للتحليل كما وجد أن هناك تأثيرا للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، والإقناع والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية ، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v26، واستُخدمت الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاء الوصفي واختبار الثبات و(Reliability Test) واختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية في ظل عناصرها الأساسية في بيئة العمل وكذلك الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية على أداء الموظفين من أجل الحصول على أثر عملي ، كما أوصت الدراسة: بتعزيز العوامل التي تدعم تطبيق القيادة الرقمية داخل بيئة العمل.

¹ - Al-Faris Mubarak Mohsen, Bani Khaled Marei hassan Hamad, Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance, **Journal of Economic Administrative and Legal Sciences**, 6(19),2022, p 132-142.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سندكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية العملياتية لاتصالات-ورقلة.	تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2018 إلى 2025، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: اندونيسيا، العراق، الجزائر، مصر، المملكة الهاشمية الأردنية، المملكة العربية السعودية، اليمن، الكويت، كوريا الجنوبية.
ركزت الدراسة على عينة قصدية من الموظفين بمختلف الرتب والأصناف في المؤسسة محل الدراسة.	ركزت الدراسات على عينات مختلفة من موظفين إداريين، أعضاء الهيئة التدريسية، القيادات الإدارية.
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بالقيادة الرقمية وأبعادها، والتي لها علاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، ومنها من اعتمد على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي والمنهج الكمي، معظمها استعملت الاستبانة وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.
استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي العام، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي المديرية العملياتية لاتصالات-ورقلة.	كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات فنجد من بينها (الاقتصادية، الصناعية، الخدماتية، العلمية...) هذا التنوع أعطى مصداقية أكبر لدراستنا.
ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: القيادة الرقمية بأبعادها (الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، الابتكار، الاقتناع) ثم تبيان أثر تطبيق هذه الأبعاد على الأداء الوظيفي للموظفين.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالآتي: القيادة الرقمية، الأداء الوظيفي، السمعة التنظيمية، النجاح الاستراتيجي، التحول الرقمي، أداء العمل الفردي، القيادة الأخلاقية، الاتصالات الالكترونية، التميز المؤسسي، أداء الموارد البشرية، التمكين الإداري، الجرائم المعلوماتية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أداء الابتكار.

من حيث الموضوع	ركزت الدراسة على أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي.	تناولت معظم الدراسات القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي وهو المحور الأكثر تكرارا وكذلك القيادة الرقمية وعلاقتها بالمتغيرات تنظيمية أخرى.
من حيث الهدف	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الرقمية والتعرف على أثر تطبيقها لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى قياس أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي وتحديد مستوى تطبيقه داخل المؤسسات وتحليل علاقة بين القيادة الرقمية والمتغيرات التنظيمية لأخرى وتقديم توصيات لتحسين الأداء الوظيفي عبر التحول الرقمي.

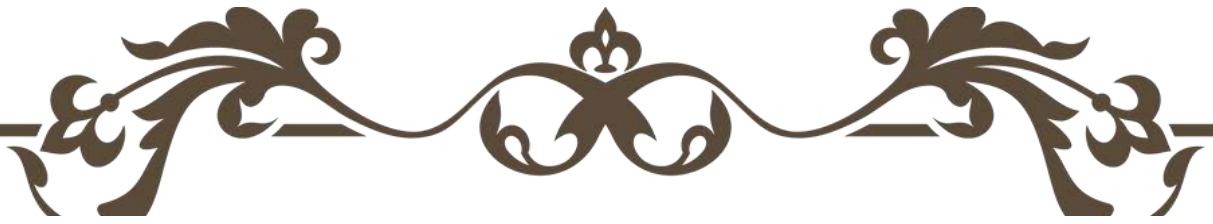
• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة؛
- تصميم وبناء الاستبانة؛
- صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة؛
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة؛
- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة؛
- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة؛
- دعم النتائج وتطوير توصيات عملية؛
- تعزيز الأصالة بتقديم أفكار جديدة وتجنب التكرار.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري للأداء الوظيفي والقيادة الرقمية، حيث خصصنا المبحث الأول منه للادبيات النظرية للأداء الوظيفي والقيادة الرقمية من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء والوظيفة ثم الأداء الوظيفي وأهميته، وكذا أبعاده، والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى إطار النظري للقيادة الرقمية حيث تطرقنا فيه لتعريف القيادة الرقمية كل منهما على حدى ثم مفهوم القيادة الرقمية، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها وخصائصها، ومعوقات تطبيق القيادة الرقمية، وفي الأخير أبرزنا العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي من ناحية النظرية. أما المبحث الثاني في هذا الفصل لقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا حيث عرضنا الهدف من كل دراسة والمنهج المتبع وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا، ثم إبراز أوجه الاستفادة منها. أما فيما يخص معرفة القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي من الناحية التطبيقية سنقوم بتبينه في الفصل الموالي من هذا البحث.



الفصل الثاني: الواسة الميدانية للقيادة الرقمية وأثرها على
الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجوائر-ورقلة



تمهيد:

من أجل الاحاطة الفعلية بموضوع الدراسة وتكملة ما تم بناؤه على صعيد الجانب النظري من مفاهيم ومقاربات نظرية، تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يمثل المحك الحقيقي لكل فرضية وضعناها، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أنجزناها على عينة من موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، وقد اعتمدنا في جمع المعطيات على استبيان صمم خصيصا بعد تحكيمه من قبل الأساتذة المختصين، ووزع على افراد مجتمع الدراسة. وقد عالجنا البيانات المتحصل عليها بالأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج SPSS نسخة 25.

وقد جاء هذا الفصل مقسما إلى مبحثين اساسيين يتكاملان في بناء إجابة علمية دقيقة على إشكالية الدراسة

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يشمل هذا المبحث كل ما يتصل بالإطار المنهجي لسير البحث الميداني، من تحديد المنهج العلمي المعتمد الى توصيف اداة جمع البيانات وضبط مجتمع الدراسة وعييتها، مروراً بتقديم المؤسسة محل الدراسة الذي يوفر السياق التنظيمي الضروري لفهم الظاهرة المدروسة.

المطلب الاول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الاول: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو الخارطة التي توجه الباحث نحو اهدافه وتمكنه من التحكم في مسار بحثه بصرامة فكرية منهجية. وفي ضوء طبيعة اشكالياتنا المتعلقة باثر القيادة الرقمية على الاداء الوظيفي، اقتضت الدراسة توظيف مناهج متكاملة فيما بينها على النحو الاتي:

أولاً - المنهج الوصفي التحليلي:

اعتمدنا هذا المنهج لوصف واقع القيادة الرقمية في المديرية العملياتية محل الدراسة، من خلال عرض خصائص افراد العينة وتحليل اجاباتهم على عبارات الاستبيان بعدا ببعده، وتفسير النتائج في ضوء الادبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد اعتمدنا في الجانب الميداني على اداة الاستبيان بوصفها الوسيلة الأكثر ملائمة لجمع بيانات كمية من مجتمع ذي حجم محدود.

ثانياً - المنهج الاحصائي:

وظفنا هذا المنهج لإخضاع البيانات الميدانية لسلسلة من المعالجات الاحصائية التي مكنتنا من قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات بإحكام علمي دقيق. وقد شمل ذلك الاحصاء الوصفي والاستدلالي معاً، مما اتاح رسم صورة كاملة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة في ابعادها الكمية والكيفية.

ثالثاً - متغيرات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول متغيرين رئيسيين مترابطين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (1-2): يوضح متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	الابعاد الفرعية
المتغير المستقل	القيادة الرقمية	المواطنة الرقمية - الثقافة الرقمية - الاقتناع - الابتكار الرقمي
المتغير التابع	الأداء الوظيفي	12 عبارة تقيس الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة

المصدر : من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

سننظر في هذا الفرع بتقديم المؤسسة محل الدراسة

1- نشأة اتصالات الجزائر :

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكسر الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

2- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر :

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام ورأسمال عمومي قدر ب 115.000.000.000,00 : دج، هي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نمواً قوياً، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسمياً في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا الإعلام والاتصالات الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي قياسي تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت. لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة سطيف، بشار، ورقلة.

الى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

3- نشأة المديرية العملياتية لاتصالات بورقلة :

وفقا لقرار المديرية العامة رقم 15/02 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملياتية لاتصالات بورقلة مقرها الرئيسي بشارع روابح عبد الرحمان مقابل مقر جبهة التحرير، على يمينها مكتب فرعي لبريد الجزائر بريد الواحات على يسارها توجد سكنات اجتماعية وعن ورائها بنك التنمية BDL ، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملياتية لاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ويبلغ عدد عمال المديرية العملياتية بورقلة حاليا 471 عامل موزعة على 3 مديريات فرعية تجارية وتقنية والوسائل العامة والموارد البشرية بالإضافة الى مجموعة من المراكز التقنية حسب تخصص كل مركز.¹

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

• وصف مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة بين الإطارات والتقنيين من موظفي المديرية العملياتية لاتصالات بورقلة بمختلف مناصبهم ومهامهم ومستوياتهم، والبالغ عددهم 80 موظفا² ، وقد سحبت منهم عينة قصدية قدرت ب 50 فردا.

2- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية مكونة من 50 عامل من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 80 عاملا أي ما يمثل نسبة تقارب % 62,5 من إجمالي المجتمع. ويعود اختيار هذا الحجم لملائمته لطبيعة الدراسة وإمكانية التحكم في جمع البيانات وتحليلها ضمن الوقت والإمكانات المتاحة. وبعد فرز وتصفية استمارات الاستبانة الموزعة، تحصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول الموالي الذي يبين عينة الدراسة.

¹ - برواق محمد السعيد، مساعد اداري في مصلحة الأجور دائرة الموارد البشرية، مقر المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة، بتاريخ 26 أبريل 2026 (مقابلة شخصية)

² - برواق محمد السعيد، مساعد اداري في مصلحة الأجور دائرة الموارد البشرية، مقر المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة، بتاريخ 4 ماي 2026 (مقابلة شخصية)

الجدول (2-2): إحصائيات الاستبانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	50	الاستمارات الموزعة
86%	43	الاستمارات المسترجعة
02%	01	الاستمارات المملغات
84%	42	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

تشير بيانات الجدول (2-2) إلى أنه تم استرجاع (43) استمارة من أصل (50) استمارة موزعة، أي بنسبة استرداد بلغت حوالي (86%)، وهي نسبة جيدة تعكس مستوى مقبولا من تجاوب أفراد العينة مع موضوع الدراسة. كما تم إلغاء استمارة واحدة فقط لعدم صلاحيتها للتحليل، في حين بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (42) استمارة، أي بنسبة (84%) من إجمالي الاستمارات الموزعة. وتعد هذه النسبة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص نتائج ذات دلالة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الاول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في معالجة البيانات الميدانية على برنامج SPSS الاصدار 25، وهو من أكثر البرامج شيوعا في تحليل بيانات العلوم الاجتماعية والادارية، ووظفنا ضمنه جملة من الأساليب الإحصائية المدرجة أدناه:

- الإحصاء الوصفي: يشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان وترتيبها تنازليا.

- اختبار t لعينة واحدة (One-Sample T-Test): لاختبار مستوى تطبيق القيادة الرقمية والأداء الوظيفي مقارنة بالمتوسط الفرضي (3.40) الدال على المستوى المرتفع.

- معامل ثبات الفاكرونباخ: للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان وقياس درجة موثوقيته من الناحية الإحصائية.

- مصفوفة الارتباط Pearson (بيرسون): للكشف عن طبيعة وقوة العلاقات الارتباطية الثنائية بين أبعاد المتغير المستقل ومتغير الأداء الوظيفي.

- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الأثر الكلي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة على الأداء الوظيفي ضمن نموذج إحصائي واحد.

- اختبار T واختبار ANOVA: لقياس الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

الاستبيان كأداة لجمع البيانات:

تُعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا في الدراسات الإدارية الكمية نظرا لقدرتها على جمع بيانات موحدة وقابلة للمقارنة. وقد صمم الاستبيان انطلاقا من المرجعية النظرية للدراسة، مع الاستفادة من نماذج الاستبانات المعتمدة في الدراسات السابقة المتخصصة في مجال القيادة الرقمية والأداء الوظيفي وقد تمثلت هذه الدراسات السابقة في: دراسة مها فهد الشمراني (2023)، دراسة عامر عبد الوهاب وعلي السنباري (2025)، دراسة عفاف بنت فهم وحسن العتيبي (2022)، دراسة بوزيدي بوبكر و سعداوي فريد (2023)، دراسة عماد عوض الشاويش (2022)، دراسة مي نزيه جافو وتهاى ابراهيم والاحمدي الحربي

(2025)، دراسة أستغفر الله رباح صالح عبد الكريم وميسون عبد الكريم محمد (2025). وفي صيغته النهائية بعد عملية التحكيم العلمي، تضمن الاستبيان ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، ويضم خمسة متغيرات ديموغرافية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، ومكان العمل.

المحور الثاني: يمثل المتغير المستقل " القيادة الرقمية "، ويشمل (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: بعد المواطنة الرقمية (عبارات 01 إلى 05)، وبعد الثقافة الرقمية (عبارات 06 إلى 10)، وبعد الاقتناع (عبارات 11 إلى 15)، وبعد الابتكار الرقمي (عبارات 16 إلى 21).

المحور الثالث: يمثل المتغير التابع " الأداء الوظيفي "، ويشمل (12) عبارة تقيس مستوى الأداء الوظيفي بأوجهه المختلفة. ولإجابة على عبارات المحورين الثاني والثالث، تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale) المدرج من 1= غير موافق بشدة) إلى (5= موافق بشدة). وفيما يلي جدول يبين مجالات المتوسط الحسابي المرجح وما يقابلها من مستويات:

الجدول (2-3): مجالات المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
غير موافق بشدة	[1.00 – 1.80]	منخفض جدا
غير موافق	[1.81 – 2.60]	منخفض
محايد	[2.61 – 3.40]	متوسط
موافق	[3.41 – 4.20]	مرتفع
موافق بشدة	[4.21 – 5.00]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

• صدق وثبات أداة الدراسة

أولا - صدق المحكمين:

في مرحلة الأولى عرضنا الاستبانة في صيغتها الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في مجالات إدارة الأعمال. وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة حول بعض العبارات من حيث الوضوح والدقة المفاهيمية ومدى توافقها مع أبعاد الدراسة النظرية، مما دفع إلى إعادة صياغة عبارات عديدة وحذف ما جاء مكررا أو ملتبسا، لتخرج النسخة النهائية في شكلها الدقيق الذي وزع على أفراد العينة.

ثانيا - الثبات بمعامل الفايكرونباخ:

في مرحلة ثانية أجرينا اختبار الثبات على كل بعد وعلى الاستبيان ككل باستخدام معامل الفايكرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد فيما بينها. وتنص المعايير الإحصائية المتعارف عليها على أن المعامل مقبول إذا تجاوز عتبة 0.70، وجيد إذا تجاوز 0.80، وممتاز إذا اقترب من 0.90 فأكثر. وقد أفضت نتائج الاختبار إلى ما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2-4): نتائج اختبار ثبات المقاييس المستخدمة (القيادة الرقمية والأداء الوظيفي)

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
بعد المواطنة الرقمية	05	0.945
بعد الثقافة الرقمية	05	0.929
بعد الاقناع	05	0.898
بعد الابتكار الرقمي	06	0.847
محور القيادة الرقمية	21	0.949
محور الأداء الوظيفي	12	0.937
الاستبانة ككل	33	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يبين الجدول (2-4) أن جميع قيم معامل ثبات الفاكرونباخ فاقت العتبة المعتمدة (0.70)، بل أن أغلبها تجاوز حاجز 0.90 مما يدل على اتساق داخلي ممتاز لعبارات كل بعد. وقد بلغت قيمة معامل الثبات لبعد المواطنة الرقمية (0.945) لتحل المرتبة الأولى في الاتساق الداخلي، في حين جاء بعد الابتكار الرقمي بأدنى قيمة (0.847) وهي قيمة ممتازة في حد ذاتها. أما على المستوى الكلي للاستبيان فقد بلغ المعامل (0.947)، وهي قيمة تجعل الأداة موثوقة تماماً وصالحة للتطبيق في دراسات مشابهة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد الانتهاء من تفريغ كل الاستمارات المستردة في قاعدة بيانات SPSS وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، نعرض فيما يلي النتائج الميدانية المتحصل عليها بتسلسل منهجي مدروس، نبدأ بعرض الخصائص الشخصية لأفراد العينة، ثم نتناول بالتحليل المعمق كل محور من محاور الاستبيان، لنصل في الأخير إلى الاختبار الإحصائي للفرضيات وربطها بإشكالية الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قبل الخوض في تحليل محاور الاستبيان الرئيسية، لا بد من رسم صورة واضحة عن التركيبة الشخصية لأفراد عينة الدراسة، لأن هذه التركيبة تعكس البيئة الانسانية التي تتجلى فيها ظاهرة القيادة الرقمية.

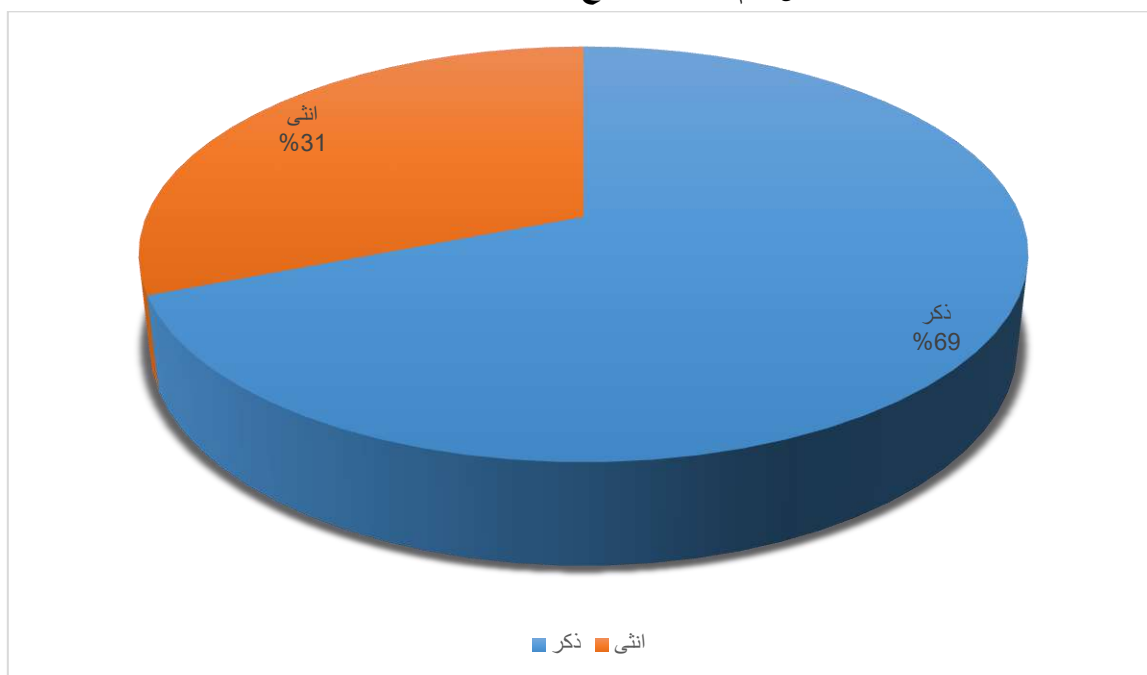
أولاً - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69.0%	29	ذكر
31.0%	13	أنثى
100.0%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول (2-5) أن فئة الذكور تمثل الغالبية الكبرى من عينة الدراسة بنسبة 69.0% أي ما يعادل 29 موظفاً، في مقابل 31.0% للإناث أي 13 موظفة. ويمكن تفسير هذا التفاوت في ضوء طبيعة القطاع الاتصالي الذي تهيمن عليه المهام التقنية والميدانية، مما يجعله تاريخياً أكثر استقطاباً للعمالة الذكورية. غير أن الحضور النسائي بنسبة 31.0% مؤشر لا يمكن إهماله، إذ يكشف عن توجه تدريجي نحو تكافؤ الفرص وإدماج الكوادر النسائية في القطاعات التقنية.

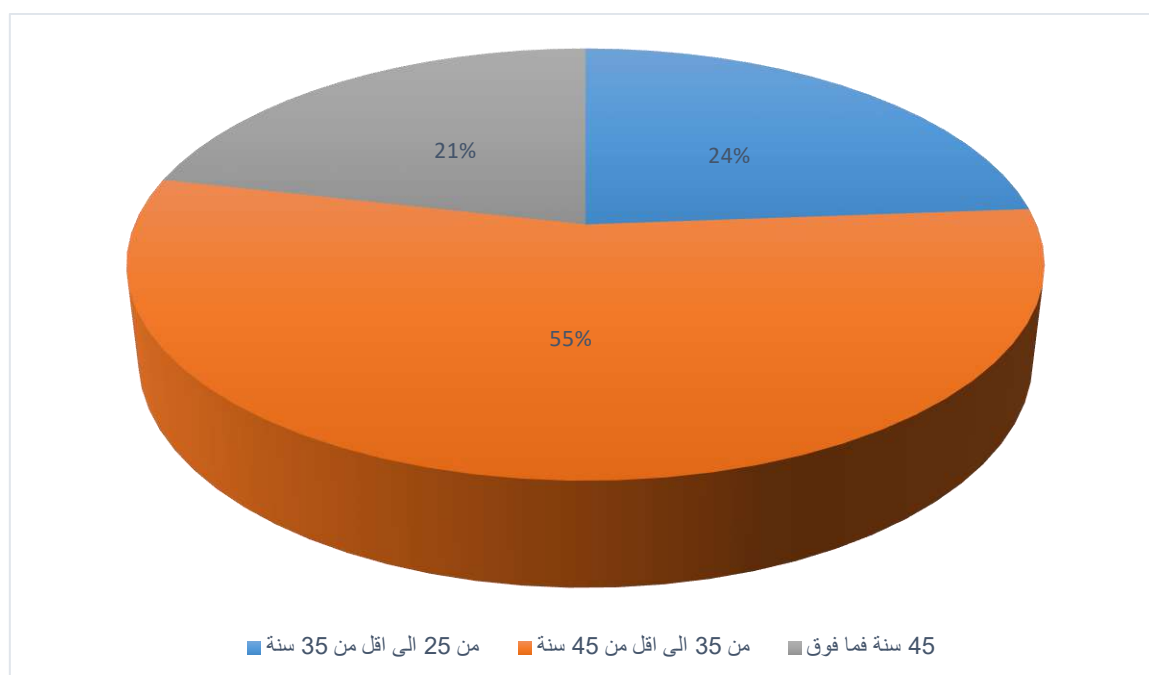
ثانياً - توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
23.8%	10	من 25 إلى أقل من 35 سنة
54.8%	23	من 35 إلى أقل من 45 سنة
21.4%	9	45 سنة فما فوق
100.0%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

الشكل 2-2: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين

تظهر بيانات الجدول (2-6) أن الفئة العمرية الممتدة من 35 الى اقل من 45 سنة تستحوذ على الحصة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 54.8% اي 23 موظفاً، وهي الفئة التي تجمع بين الديناميكية الفكرية والخبرة المكتسبة من الممارسة. وتأتي في المرتبة الثانية فئة الشباب (25-35) بنسبة 23.8% اي 10 موظفين، وهم الجيل الأكثر انسجاماً مع متطلبات البيئة الرقمية. أما فئة ما فوق 45 سنة فتبلغ 21.4% أي 9 موظفين، وهم الذاكرة المؤسسية للمديرية الذين يمتلكون رؤية تاريخية مقارنة بين أنماط القيادة التقليدية والرقمية

ثالثاً - توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

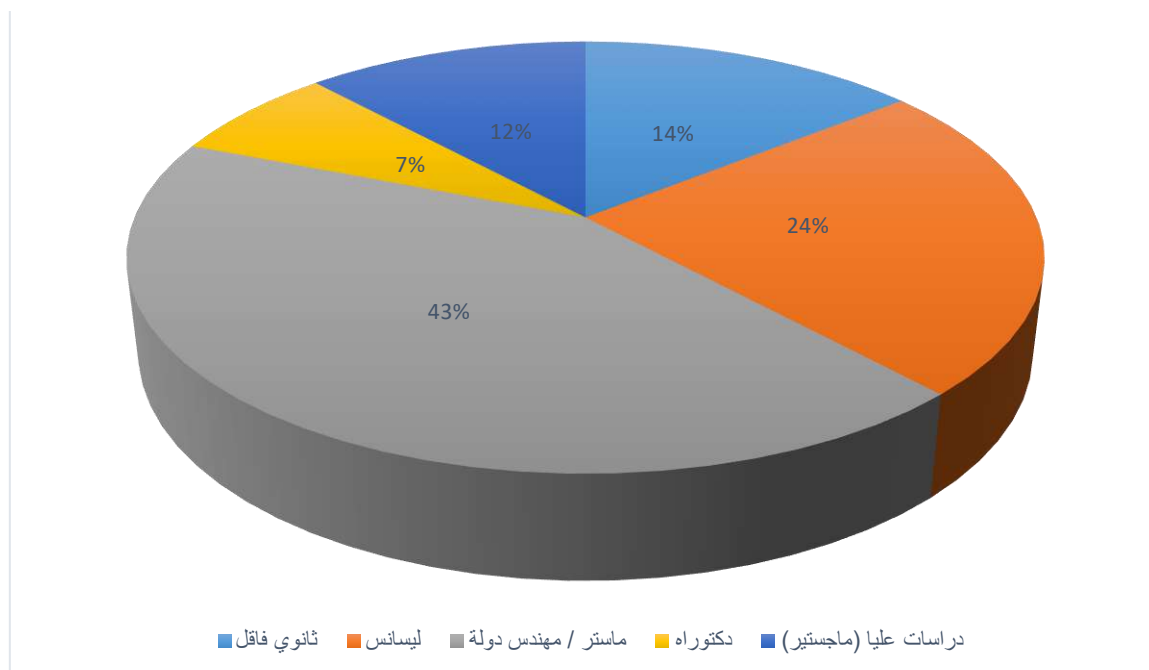
الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
14.3%	6	ثانوي فاقل
23.8%	10	ليسانس
42.9%	18	ماستر / مهندس دولة
7.1%	3	دكتوراه
11.9%	5	دراسات عليا (ماجستير)

المجموع	42	100.0%
---------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

الشكل 2-3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

تكشف بيانات الجدول (2-7) عن بنية تعليمية متقدمة جدا لكوادر المديرية العملياتية، إذ تمثل الفئات الجامعية مجتمعة ما نسبته 85.7% من إجمالي العينة. ويحتل حاملو شهادة الماستر والمهندسون المرتبة الأولى بنسبة 42.9% أي 18 موظفا، يليهم حاملو الليسانس بنسبة 23.8% أي 10 موظفين. هذه البنية التعليمية الرفيعة تنعكس إيجابا على إمكانية استيعاب الموظفين لمفاهيم القيادة الرقمية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.

رابعا - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل:

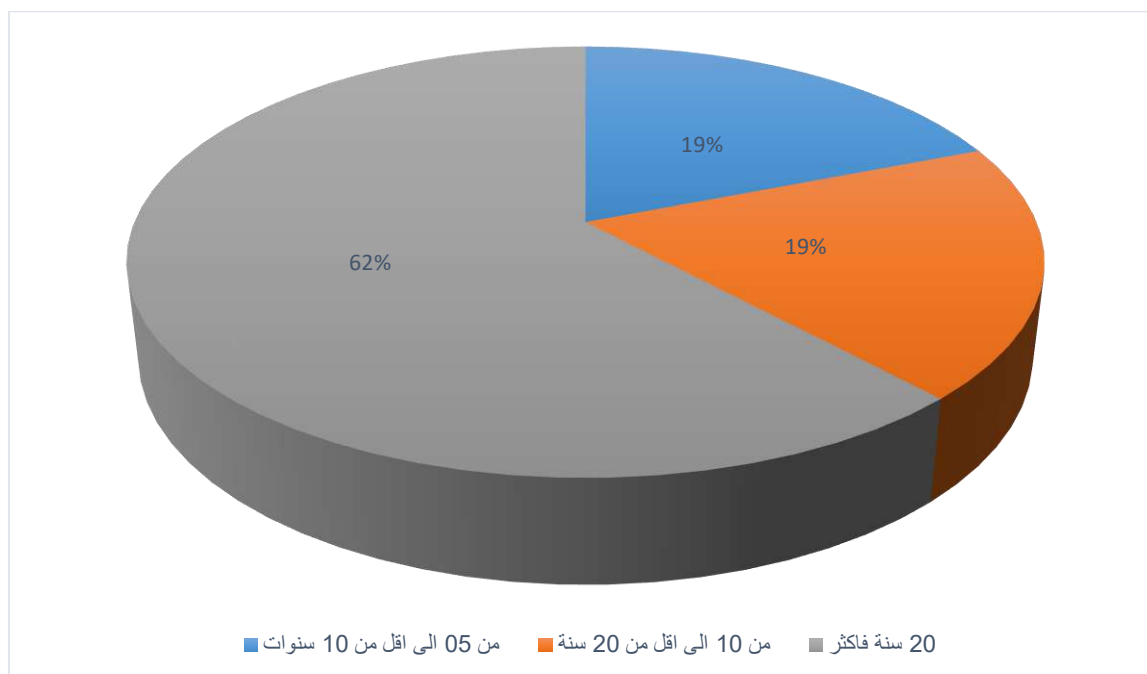
الجدول (2-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
19.0%	8	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
19.0%	8	من 10 إلى أقل من 20 سنة
61.9%	26	20 سنة فأكثر

المجموع	42	100.0%
---------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

الشكل 2-4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول (2-8) إلى أن فئة ذوي الخبرة المديدة (20 سنة فأكثر) تستحوذ على النسبة الأعلى بـ 61.9% أي 26 موظفاً، وهو ما يعكس استقراراً نسبياً في الموارد البشرية داخل المؤسسة. وتأتي فئتا (5-10 سنوات) و(10-20 سنة) بنسبة متساوية 19.0% لكل منهما. ومن الناحية المنهجية تمنح هذه التركيبة الدراسة ثراءً تجريبياً مميزاً: فأصحاب الخبرة الطويلة قادرون على تقييم مسار التحول الرقمي ومقارنته بالوضع السابق.

خامساً - توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

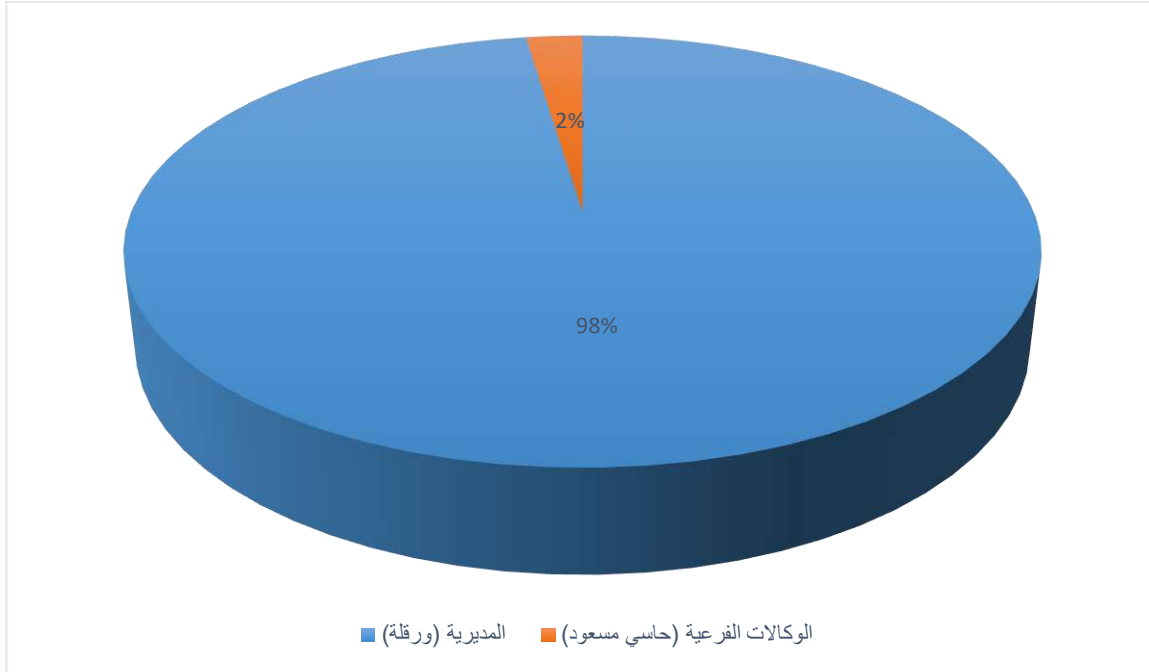
الجدول (2-9): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
97.6%	41	المديرية (ورقلة)
2.4%	1	الوكالات الفرعية (حاسي مسعود)
100.0%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من الجدول (2-9) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (97.6%) يعملون في المديرية بورقلة، في حين يمثل موظفو الوكالات الفرعية نسبة ضئيلة (2.4%). وهذا ما يمنح الدراسة تجانسا عاليا من حيث البيئة التنظيمية ومحيط العمل، ويعزز موثوقية النتائج المتعلقة بالقيادة الرقمية.

الشكل 2-5: توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

بعد استعراض الخصائص الديموغرافية للعينة، ننتقل إلى صلب التحليل من خلال دراسة محوري الاستبيان الرئيسيين: محور القيادة الرقمية ومحور الأداء الوظيفي. وسيرافق كل جدول تحليل وصفي معمق يستخرج الدلالات الحقيقية للأرقام ويربطها بالإطار النظري للدراسة.

المحور الثاني: القيادة الرقمية

يسعى هذا المحور إلى تشخيص مدى تجسيد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة لمبادئ وآليات القيادة الرقمية من منظور الموظفين أنفسهم. وسيتم تناول كل بعد من الأبعاد الأربعة على حدة ثم استخلاص التقييم الكلي للمتغير المستقل.

البعد الأول: المواطنة الرقمية

الجدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المواطنة الرقمية

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
01	لدى القادة التدريب الكافي يساعدهم على اتخاذ قرارات رقمية سليمة في بيئة العمل.	0.89	3.71	5	مرتفع
02	توجه القيادة الرقمية نحو تبني التكنولوجيا المناسبة وتحسين استخدامها بصورة آمنة.	0.81	3.86	2	مرتفع
03	تعمل القيادة على توعية الموظفين بمخاطر التكنولوجيا من خلال التدريب والارشاد.	0.82	3.76	4	مرتفع
04	تتخذ القيادة الرقمية اجراءات فعالة لضمان الحماية والأمن الالكتروني للمؤسسة.	0.86	3.88	1	مرتفع
05	تدعم القيادة الرقمية احترام الخصوصية وحرية التعبير في البيئة الرقمية.	0.75	3.86	2	مرتفع
	البعد الأول: المواطنة الرقمية	0.75	3.81	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من الجدول (2-10) أن إجابات أفراد العينة الخاصة ببعد المواطنة الرقمية جاءت كلها باتجاه مرتفع، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.81) بالانحراف معياري (0.75). ويدل ذلك على أن موظفي المديرية العملياتية يدركون الدور المحوري الذي تضطلع به القيادة الرقمية في ضمان الاستخدام الآمن والمسؤول للتكنولوجيا.

وقد احتلت العبارة رقم (04) المتعلقة باتخاذ اجراءات فعالة لضمان الحماية والأمن الالكتروني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس أن حماية البيانات والأمن السيبراني يمثلان محور اهتمام أساسيا للقيادة في المديرية. وتشترك العبارتان (02) و(05) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.86)، مما يكشف عن وعي جماعي بضرورة التوجه نحو استخدام التكنولوجيا المناسبة مع احترام الخصوصية الرقمية.

في المقابل، جاءت العبارة (01) المتعلقة بكفاية التدريب للقادة على اتخاذ القرارات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، مما يشير إلى وجود هامش للتحسين على صعيد تكوين القيادات.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العتيبي، 2022) التي أكدت الدور الفاعل للقيادة الرقمية بمفهوم المواطنة في ضمان الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا وحماية المؤسسة من المخاطر السيبرانية.

البعد الثاني: الثقافة الرقمية

الجدول (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الثقافة الرقمية

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
06	أحرص على المساهمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للوصول إلى منظمة رقمية متكاملة.	0.62	3.90	5	مرتفع
07	تمتلك مؤسستي القدرة على التواصل مع العملاء عبر الوسائل الرقمية بكفاءة عالية.	0.54	3.95	1	مرتفع
08	تعمل مؤسستي على تطوير تواصل رقمي مميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.	0.61	3.86	4	مرتفع
09	تكيف مؤسستي أساليب التعامل مع العملاء بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية.	0.71	3.81	5	مرتفع
10	تسعى مؤسستي إلى بناء ثقافة رقمية تلبي احتياجات مختلف العملاء وتطلعاتهم.	0.63	3.88	3	مرتفع
	البعد الثاني: الثقافة الرقمية	0.55	3.88	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

تبين بيانات الجدول (2-11) أن بعد الثقافة الرقمية حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.88) بانحراف معياري (0.55)، وهو مستوى مرتفع يعكس انتشار ثقافة رقمية راسخة لدى موظفي المديرية، ويعزى ذلك إلى توجه المؤسسة نحو تبني التحول الرقمي في خدماتها، خاصة في مجال الاتصال مع الزبائن، مما يفرض على الموظفين التكيف مع الأدوات الرقمية واكتساب مهارات رقمية

بشكل مستمر والتجانس الواضح في قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية المنخفضة يشير الى اجماع شبه كامل حول تبني البيئة الرقمية والانخراط فيها.

وقد احتلت العبارة (07) المتعلقة بقدرة المؤسسة على التواصل مع العملاء عبر الوسائل الرقمية المرتبة الأولى بمتوسط (3.95)، وهو مؤشر استراتيجي يكشف أن التحول الرقمي في التواصل مع الزبائن قد أحرز تقدماً ملموساً في المديرية. في المقابل، جاءت العبارة (09) المتعلقة بتكيف المؤسسة مع متطلبات البيئة الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81)، مما يشير إلى وجود مجال لتعزيز مرونة الأساليب الرقمية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة (Shin وآخرون، 2023) من أن بناء الثقافة الرقمية هو الوسيط الجوهرية الذي يحول ممارسات القيادة الرقمية إلى أداء تنظيمي فعلي.

البعد الثالث: الاقناع

الجدول (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاقناع

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
11	أحرص على استخدام لغة واضحة ومحددة عند عرض الأفكار وتقديم المقترحات.	0.58	4.00	4	مرتفع
12	أعتمد على القناة النامة بالأفكار التي نسعى إلى نشرها وتعميمها داخل المؤسسة.	0.56	4.07	3	مرتفع
13	أعمل على توضيح النتائج النهائية لأفراد بشكل مفهوم ييسر قبول التغيير الرقمي.	0.58	3.90	5	مرتفع
14	أقدم الحلول الرقمية بطريقة مقنعة دون ضغط أو فرض للآراء على الآخرين.	0.54	4.05	2	مرتفع
15	يعد الاقناع من الأساليب الفعالة في معالجة المشكلات الرقمية وإدارة التغيير.	0.58	4.10	1	مرتفع جداً
	البعد الثالث: الاقناع	0.48	4.02	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

تبين بيانات الجدول (2-12) أن بعد الاقناع حصل على متوسط حسابي عام (4.02) بانحراف معياري (0.48)، وهو مستوى مرتفع يحتل المرتبة الثانية بين أبعاد القيادة الرقمية الأربعة. والجدير بالملاحظة أن الانحراف المعياري المنخفض جدا (0.48) يعكس إجماعاً عالياً لدى المستجوبين حول أهمية الاقناع في الممارسة القيادية الرقمية.

وقد تصدرت العبارة (15) المتعلقة بفاعلية الاقناع في معالجة المشكلات الرقمية المرتبة الأولى بمتوسط (4.10) في المستوى المرتفع جداً، مما يجسد إحدى المبادئ الجوهرية للقيادة الرقمية التي تعلي من شأن الحوار والاقناع بديلاً عن الأمر والتسلط. في المقابل جاءت العبارة (13) حول توضيح النتائج النهائية للأفراد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.90).

وتتوافق هذه النتائج مع ما أكدته (الطائي والحدراوي، 2019) من أن القيادة الرقمية الاقناعية تخلق مناخاً من التعاون والاحترام المتبادل الذي ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

البعد الرابع: الابتكار الرقمي

الجدول (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الابتكار الرقمي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
16	يسهم الابتكار الرقمي في تحقيق التطوير وتحسين الأداء العام في مؤسستي.	0.55	4.12	3	مرتفع
17	يتطلب الابتكار الرقمي استخدام برامج وأساليب عمل حديثة ومتجددة باستمرار.	0.57	4.14	2	مرتفع
18	يساهم الابتكار الرقمي في خلق فرص عمل جديدة وتطوير جودة الخدمات المقدمة.	0.56	3.98	5	مرتفع
19	أحرص على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين عمليات خدمة المستفيدين.	0.54	4.00	4	مرتفع
20	يساعد الابتكار الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين جودة الخدمات.	0.45	4.19	1	مرتفع جداً

مرتفع	6	3.88	0.55	يسعى الموظفون إلى ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة وتعزيز التواصل مع العملاء.	21
مرتفع	–	4.05	0.41	البعد الرابع: الابتكار الرقمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

تكشف بيانات الجدول (2-13) أن بعد الابتكار الرقمي حقق متوسطاً حسابياً عاماً (4.05) بانحراف معياري (0.41)، وهو في المستوى المرتفع ويحتل المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الرقمية الأربعة، وهو ما يعكس تركيز المديرية على تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال توظيف الحلول الرقمية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة في قطاع الاتصالات واللافت للانتباه أن الانحراف المعياري الأدنى (0.41) يعكس تجانساً استثنائياً في استجابات الموظفين، مما يشير إلى قناعة جماعية راسخة بقيمة الابتكار الرقمي في تطوير بيئة العمل.

وقد تصدرت العبارة (20) المتعلقة بدور الابتكار في تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المرتبة الأولى بمتوسط (4.19)، مما يعكس وعياً حاداً بالجدوى الاقتصادية للابتكار الرقمي. في المقابل جاءت العبارة (21) حول ابتكار نماذج الأعمال الرقمية الجديدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88)، مما يشير إلى وجود مجال لتطوير روح الريادة الرقمية لدى الموظفين.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة (Qi Gao وآخرون، 2025) من أن الابتكار الرقمي يمثل المحرك الأقوى للأداء الوظيفي في المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي.

تحليل المحور الثاني: متوسطات أبعاد القيادة الرقمية

الجدول (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية

الرقم	البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
1	المواطنة الرقمية	0.75	3.81	4	مرتفع
2	الثقافة الرقمية	0.55	3.88	3	مرتفع
3	الاقناع	0.48	4.02	2	مرتفع
4	الابتكار الرقمي	0.41	4.05	1	مرتفع
	المتغير المستقل: القيادة الرقمية (إجمالي)	0.45	3.95	–	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يوضح الجدول (2-14) أن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة الرقمية بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.45)، وهو ضمن المجال الدال على مستوى مرتفع من الاستجابة. فبعد الابتكار الرقمي بمتوسط (4.05) يتصدر الأبعاد الأربعة، مما يكشف أن الاستراتيجية التحديثية للمديرية العملياتية تعلي من قيمة الابتكار والتجديد الرقمي كركيزة أولى للقيادة الرقمية. ويحتل بعد الاقناع المرتبة الثانية بمتوسط (4.02)، مما يؤكد أن القيادة الرقمية الفعالة لا تفرض بالأوامر بل تبنى بالحوار والاقناع. ويليه بعد الثقافة الرقمية بمتوسط (3.88). أما بعد المواطنة الرقمية فيأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81) مع بقائه في المستوى المرتفع، وهو ما يجعله قاعدة راسخة تضمن الاستخدام الآمن للتكنولوجيا وتحمي البيئة الرقمية المناسبة لنجاح الأبعاد الأخرى.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يسعى هذا المحور إلى تشخيص المستوى الراهن للأداء الوظيفي لموظفي المديرية العملياتية بورقلة من منظور الموظف ذاته. وسيمكن هذا التحليل لاحقاً من ربط مستوى الأداء بممارسات القيادة الرقمية ضمن نموذج تحليلي متكامل.

الجدول (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
01	أبذل جهداً كافياً لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	0.58	4.17	5	مرتفع
02	أؤدي عملي بكفاءة وفعالية عالية.	0.48	4.24	1	مرتفع جداً
03	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن عملي بصورة مستقلة.	0.44	4.17	5	مرتفع
04	أمتلك المهارة اللازمة لحل مشكلات العمل التقنية والإدارية.	0.53	4.10	8	مرتفع
05	لدي معرفة كافية بمتطلبات وظيفتي ومستجداتها.	0.52	4.14	7	مرتفع
06	لدي الرغبة والحماس الكافيان لإنجاز العمل بتميز.	0.45	4.19	4	مرتفع
07	أحرص على تحقيق الأهداف العامة لمؤسستي في أداء مهامتي اليومية.	0.47	4.14	7	مرتفع

08	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة والمستجدات في العمل.	0.51	4.19	4	مرتفع
09	يساهم العمل ضمن فريق في تحسين أدائي الوظيفي وانتاجيتي.	0.44	4.17	5	مرتفع
10	تسهم مشاركتي في اتخاذ القرارات في تحسين مستوى أدائي.	0.48	4.10	8	مرتفع
11	يحفزني نظام تقييم الأداء المعتمد على تطوير أدائي الوظيفي.	0.60	3.93	10	مرتفع
12	أجتهد في أداء مهامي بإخلاص واثقان دائمين.	0.48	4.24	1	مرتفع جدا
	المتغير التابع: الأداء الوظيفي (إجمالي)	0.39	4.15	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يظهر الجدول (2-15) ان المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الوظيفي بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.39)، وهو مستوى مرتفع جدا يدل على تقييم ايجابي عال من قبل الموظفين لأدائهم المهني، ويعزى ذلك الى الاستقرار الوظيفي وارتفاع مستوى الخبرة لدى أغلب الموظفين، اضافة الى طبيعة العمل في قطاع الاتصالات الذي يعتمد على الكفاءة التقنية والانضباط في انجاز المهام والانحراف المعياري المنخفض جدا (0.39) يعني اجماعا واسعا في استجابات المستجوبين وتقاربا كبيرا في مستويات الأداء بين مختلف الموظفين.

وقد تشاركت العبارتان (02) و(12) المرتبة الأولى بمتوسط (4.24) في المستوى المرتفع جدا، وهما تقيسان الكفاءة والفعالية من جهة والاخلاص والاثقان من جهة أخرى. وهذا الترادف الدلالي بين الكفاءة والاخلاص يرسم صورة موظف لا يكتفي بأداء ما هو مطلوب منه فحسب بل يتجاوزه نحو التميز المهني والالتزام القيمي. وتأتي في المرتبة الثالثة العبارتان (06) و(08) بمتوسط (4.19)، مما يدل على امتلاك الموظفين قدرا عاليا من الحماس والمرونة في مواجهة المستجدات.

في المقابل جاءت العبارة (11) المتعلقة بنظام تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.93) مع بقائها في المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود هامش لتحسين منظومة التقييم المعتمدة. ويعزى المستوى المرتفع جدا للأداء الوظيفي جزئيا إلى البنية التعليمية الجامعية العالية لكوادر المديرية (85.7% جامعيون) وإلى الاستقرار المهني لأصحاب الخبرة الطويلة (61.9% خبرتهم 20 سنة فأكثر).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً - اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: توجد درجة مرتفعة من تطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة -. وللتحقق من هذه الفرضية اعتمدنا على المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الرقمية مقارنة بالمتوسط الفرضي (3.40) الدال على الانتقال من المستوى المتوسط إلى المرتفع، مدعوماً باختبار T لعينة واحدة.

الجدول (2-16): نتائج اختبار T لعينة واحدة لتحديد مستوى تطبيق القيادة الرقمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
المواطنة الرقمية	3.814	0.750	3.517	0.000
الثقافة الرقمية	3.881	0.550	4.236	0.000
الافئاع	4.024	0.478	7.963	0.000
الابتكار الرقمي	4.052	0.406	10.264	0.000
القيادة الرقمية (إجمالي)	3.948	0.453	7.832	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يبين الجدول (2-16) أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الرقمية تتجاوز المتوسط الفرضي (3.40)، وهو ما يجعلها كلها ضمن المستوى المرتفع وفق جدول مجالات ليكرت. كما أن قيم اختبار T كانت كلها دالة احصائياً عند مستوى (Sig.=0.000 < 0.05)، مما يؤكد أن الفارق بين المتوسطات المتحصل عليها والقيمة الفرضية (3.40) فارق حقيقي وليس عشوائياً.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للقيادة الرقمية (3.948) بانحراف معياري (0.453)، وبلغت قيمة t المحسوبة (7.832) عند مستوى دلالة (0.000). وبهذا تكون الفرضية الأولى مقبولة: توجد درجة مرتفعة من تطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بن جزا الحري، 2025) من وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الرقمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك مع دراسة (العربي وآخرون، 2025) التي أثبتت المستوى المرتفع للقيادة الرقمية في كليات عنيزة.

ثانيا - اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة - وللتحقق منها اعتمدنا كذلك على المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي مقارنة بالمتوسط الفرضي (3.40).

الجدول (2-17): نتائج اختبار T لعينة واحدة لتحديد مستوى الاداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الأداء الوظيفي (إجمالي)	4.147	0.386	12.539	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من الجدول (2-17) أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي بلغ (4.147) بانحراف معياري (0.386)، وهو يقع ضمن مجال المستوى المرتفع (3.41 - 4.20) وفق سلم ليكرت. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (12.539) عند مستوى دلالة (0.000) ($0.05 >$)، مما يؤكد أن الفارق بين متوسط الأداء الوظيفي والقيمة الفرضية (3.40) دال احصائيا وليس وليدا للصدفة. وبهذا تكون الفرضية الثانية مقبولة: يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Maulana وآخرون، 2025) ودراسة (Bestadrian وآخرون، 2024) من ارتباط تطبيق القيادة الرقمية بمستويات أداء مرتفعة لدى الموظفين في المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي.

ثالثا - اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq a$). وللتحقق من هذه الفرضية اعتمدنا على مصفوفة الارتباط بيرسون.

الجدول (2-18): مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي

المتغيرات	المواطنة الرقمية	الثقافة الرقمية	الاقناع	الابتكار الرقمي	الأداء الوظيفي
المواطنة الرقمية	1.000	0.562	0.611	0.628	0.085

0.329	0.698	0.601	1.000	0.562	الثقافة الرقمية
0.355	0.521	1.000	0.601	0.611	الاقناع
0.526	1.000	0.521	0.698	0.628	الابتكار الرقمي
1.000	0.526	0.355	0.329	0.085	الأداء الوظيفي
0.352	0.526	0.355	0.329	0.085	القيادة الرقمية (إجمالي)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من خلال الجدول (2-18) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين بعد الثقافة الرقمية والأداء الوظيفي ($r=0.329$, $\text{Sig.}=0.033 < 0.05$).
 - توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين بعد الاقناع والأداء الوظيفي ($r=0.355$, $\text{Sig.}=0.021 < 0.05$).
 - توجد علاقة ارتباط موجبة قوية دالة إحصائياً بين بعد الابتكار الرقمي والأداء الوظيفي ($r=0.526$, $\text{Sig.}=0.000 < 0.01$).

- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الرقمية ككل والأداء الوظيفي ($r=0.352$, $\text{Sig.}=0.022 < 0.05$).

- أما بعد المواطنة الرقمية فقد سجل معامل ارتباط ($r=0.085$) بدلالة ($\text{Sig.}=0.591 > 0.05$)، غير أنها لم تسجل علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المواطنة الرقمية والأداء الوظيفي التي تتجلى من خلال التأثير التراكمي على باقي الأبعاد، إذ سجل ارتباطات عالية جداً مع الأبعاد الأخرى ($r=0.628$ مع الابتكار، $r=0.611$ مع الاقناع).

وبالنظر إلى هذه النتائج مجتمعة، تكون الفرضية الثالثة مقبولة في شقها الكلي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي ($r=0.352$, $\text{Sig.}=0.022 < 0.05$).

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة (محمد نوري وبهيجان، 2022) من وجود اقتران بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في الجامعات، ومع دراسة (Al-Faris و Bani Khaled، 2022) التي وجدت تأثيراً للقيادة الرقمية بأكثر من بعد على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

رابعا - اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، الاقتناع، الابتكار) على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة - عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$). وللتحقق من هذه الفرضية اعتمدنا على نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يختبر الأثر الكلي لجميع الأبعاد في آن واحد.

الجدول (2-19): ملخص نموذج الانحدار المتعدد (القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² adj	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.667	0.445	0.385	0.303

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

الجدول (2-20): تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	2.716	4	0.679	7.407	0.000
البواقي	3.392	37	0.092	-	-
الإجمالي	6.108	41	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

الجدول (2-21): معاملات الانحدار المتعدد (أبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي)

المتغير	B غير معياري	الخطأ المعياري	Beta معياري	قيمة t	Sig.
الثابت	1.425	0.536	-	2.661	0.012
المواطنة الرقمية	0.284	0.090	0.551	3.159	0.003
الثقافة الرقمية	0.075	0.131	0.107	0.577	0.568
الاقتناع	0.291	0.136	0.360	2.142	0.039
الابتكار الرقمي	0.722	0.178	0.762	4.068	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من الجداول (2-19) و(2-20) و(2-21) أن نموذج الانحدار المتعدد دال إحصائياً بأجمعه ($F=7.407$ ، $Sig.=0.000 < 0.05$)، إذ تفسر أبعاد القيادة الرقمية الأربعة مجتمعة ما نسبته ($R^2=44.5\%$) من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية عالية في مجال العلوم الانسانية. ويبلغ معامل الارتباط المتعدد ($R=0.667$) مما يدل على علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والأداء الوظيفي.

وعلى مستوى الأبعاد المنفردة داخل النموذج المتعدد، يبرز الابتكار الرقمي بوصفه البعد الأكثر تأثيراً ($Beta=0.762$ ، $Sig.=0.000$)، يليه الاقناع ($Beta=0.360$ ، $Sig.=0.039$). كما يظهر بعد المواطنة الرقمية بمعامل انحدار معنوي ($Sig.=0.003 < 0.05$)، مما يؤكد دوره الفعال في النموذج المتعدد. أما بعد الثقافة الرقمية فعلى الرغم من عدم دلالتها المستقلة داخل النموذج المتعدد ($Sig.=0.568$)، إلا أن ذلك يعود إلى ظاهرة الارتباط المشترك المرتفع مع باقي الأبعاد ($r=0.698$ مع الابتكار)، وهو ما يمتص جزءاً من تأثيره لصالح الأبعاد الأخرى. وقد أثبت الانحدار البسيط دلالتها المنفردة ($Sig.=0.033$).

ومعادلة نموذج الانحدار: الأداء الوظيفي = $1.425 + 0.284$ (المواطنة الرقمية) + 0.075 (الثقافة الرقمية) + 0.291 (الاقناع) + 0.722 (الابتكار الرقمي).

وبهذا تكون الفرضية الرابعة مقبولة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة على الأداء الوظيفي. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة (Riham Adel وآخرون، 2025) من وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرقمية على أداء الموظفين في قطاع الصناعات البتروكيماوية، ومع دراسة (Bestadrian وآخرون، 2024) التي أثبتت الأثر الإيجابي للقيادة الرقمية على الأداء في الصناعة التحويلية، ومع دراسة (محمد نوري وبهيجان، 2022) التي وجدت اقترانا قويا بين عناصر القيادة الرقمية ومستويات الأداء الوظيفي.

الجدول (2-22): ملخص نتائج الانحدار البسيط لكل بعد على الأداء الوظيفي

البعد	Beta	F	Sig.	R2	القرار
المواطنة الرقمية	0.085	0.293	0.591	0.007	غير مقبولة
الثقافة الرقمية	0.329	4.869	0.033	0.109	مقبولة
الاقناع	0.355	5.767	0.021	0.126	مقبولة
الابتكار الرقمي	0.526	15.287	0.000	0.276	مقبولة
القيادة الرقمية (النموذج المتعدد)	0.667	7.407	0.000	0.445	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

خامسا - اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل) عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$).

أ - الفروق حسب متغير الجنس (اختبار T للعينات المستقلة):

الجدول (23-2): نتائج اختبار T لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig.
ذكر	29	4.207	0.356		
أنثى	13	4.013	0.430	1.531	0.134

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من الجدول (23-2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ($t=1.531$, $\text{Sig.}=0.134 > 0.05$). وعلى الرغم من أن متوسط الذكور (4.207) يفوق قليلا متوسط الاناث (4.013)، فإن هذا الفارق غير معنوي إحصائيا، مما يدل على أن الجنس لا يشكل متغيرا مؤثرا في التباين في مستوى الأداء الوظيفي.

ب - الفروق حسب متغير العمر (تحليل التباين الاحادي ANOVA):

الجدول (24-2): نتائج اختبار ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig.
من 25 إلى أقل من 35 سنة	10	4.192		
من 35 إلى أقل من 45 سنة	23	4.141		
45 سنة فأكثر	9	4.111	0.104	0.902

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

تشير بيانات الجدول (2-24) إلى غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين الفئات العمرية الثلاث ($F=0.104, \text{Sig.}=0.902 > 0.05$). وتتقارب المتوسطات الحسابية للفئات الثلاث بصورة لافتة مما يؤكد أن العمر لا يشكل متغيراً فارقاً في الأداء.

ج - الفروق حسب متغير المؤهل العلمي (تحليل التباين الاحادي ANOVA):

الجدول (2-25): نتائج اختبار ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig.
ثانوي فأقل	6	4.097		
ليسانس	10	4.217		
ماجستير / مهندس	18	4.204		
دكتوراه	3	4.250		
دراسات عليا	5	3.800	1.305	0.286

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يبين الجدول (2-25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي ($F=1.305, \text{Sig.}=0.286 > 0.05$)، مما يدل على أن المديرية تعتمد معايير موضوعية في قياس الأداء تتجاوز مجرد الشهادات الأكاديمية.

د - الفروق حسب متغير الخبرة في العمل (تحليل التباين الاحادي ANOVA):

الجدول (2-26): نتائج اختبار ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب الخبرة

سنوات الخبرة في العمل	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig.
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	8	4.146		
من 10 إلى أقل من 20 سنة	8	4.219		
20 سنة فأكثر	26	4.125	0.173	0.842

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

تشير نتائج الجدول (2-26) إلى غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين فئات الخبرة المهنية الثلاث ($F=0.173$, $Sig.=0.842 > 0.05$)، مما يشير إلى أن الخبرة المهنية وإن كانت عاملاً مثيراً للمهارات فإنها لا تحدث فرقاً معنوياً في مستوى الأداء الوظيفي.

الجدول (2-27): ملخص نتائج اختبارات الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الاختبار	قيمة الاختبار	Sig.	القرار
الجنس	T-test	t = 1.531	0.134	لا توجد فروق دالة -< الفرضية مقبولة
العمر	ANOVA	F = 0.104	0.902	لا توجد فروق دالة -< الفرضية مقبولة
المؤهل العلمي	ANOVA	F = 1.305	0.286	لا توجد فروق دالة -< الفرضية مقبولة
الخبرة في العمل	ANOVA	F = 0.173	0.842	لا توجد فروق دالة -< الفرضية مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من الجدول (2-27) أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع الاختبارات جاءت أكبر من (0.05)، وبهذا تكون الفرضية الخامسة مقبولة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة تتسم ببيئة وظيفية بالتجانس والمساواة في مستوى الأداء بصرف النظر عن الخصائص الشخصية للموظف. ويعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى وحدة الإطار التنظيمي والاجراءات المعيارية المعتمدة في المؤسسة، والتي توطر الأداء بمعايير موضوعية مشتركة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (مي نزيه جافو والأحمدي الحربي، 2025) التي أثبتت انه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى أداء موظفي وزارة العدل بجدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

اولا - مناقشة نتائج محور القيادة الرقمية:

جاء المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة الرقمية مرتفعاً (3.95)، مما يدل على النظرة الايجابية لدى موظفي المديرية لممارسات القيادة الرقمية في مؤسستهم. فبعد الابتكار الرقمي بمتوسط (4.05) في الصدارة يكشف أن استراتيجية المديرية تعلي من قيمة

الابتكار والتجديد الرقمي كركيزة أولى للقيادة الرقمية. ويحتل بعد الاقناع المرتبة الثانية بمتوسط (4.02) دلالة على أن القيادة لا تفرض توجهاتها الرقمية بالأمر المباشر بل تستثمر في اقناع الموظفين بجدوى التحول الرقمي.

وعلى صعيد بعد الثقافة الرقمية (3.88)، يكشف مستواه المرتفع عن إرساء ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي تيسر التفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية. أما بعد المواطنة الرقمية فقد جاء بمتوسط (3.81) في المستوى المرتفع أيضا، وهو ما يؤكد حرص القيادة على ضمان الاستخدام الآمن والمسؤول للتكنولوجيا. وتتوافق هذه النتيجة الإجمالية مع ما توصلت إليه دراسة (بن جزا الحربي، 2025) التي أكدت وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الرقمية في الأجهزة الحكومية، وكذلك مع دراسة (السيد عيسى، 2023) التي وجدت اتفاقا بين آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الرقمية.

ثانيا - مناقشة نتائج محور الأداء الوظيفي:

المتوسط العام للأداء الوظيفي كان مرتفعا جدا (4.15) مما يدل على النظرة الايجابية العالية لدى الموظفين لأدائهم المهني. وتصدرت العبارات المتعلقة بالكفاءة والاتقان والحماس قائمة المتوسطات بمتوسط (4.24)، مما يعكس التزاما مهنيا راسخا. في حين جاءت عبارة نظام تقييم الأداء في المرتبة الاخيرة (3.93) مع بقائها في المستوى المرتفع، مشيرة إلى ضرورة تحسين منظومة التقييم المعتمدة. ويعزى هذا المستوى المرتفع جزئيا إلى البنية التعليمية الجامعية العالية (85.7% جامعيون) وإلى الاستقرار المهني لأصحاب الخبرة الطويلة (61.9% خبرتهم أكثر من 20 سنة). وتتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (عيساوي فاطمة، 2024) التي وجدت أن الأداء الوظيفي للأساتذة في المركز الجامعي يتسم بالكفاءة والفعالية.

ثالثا - مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

جاءت نتائج اختبار الفرضيات الخمس لتؤكد ما يلي: الفرضية الأولى مقبولة إذ ثبت بالدليل الإحصائي وجود مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الرقمية ($t=7.832$, $Sig.=0.000$). والفرضية الثانية مقبولة إذ ثبت وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي ($t=12.539$, $Sig.=0.000$). والفرضية الثالثة مقبولة إذ ثبتت العلاقة الارتباطية الكلية بين القيادة الرقمية والأداء ($r=0.352$, $Sig.=0.022$). والفرضية الرابعة مقبولة إذ ثبت الأثر الكلي لأبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي ($F=7.407$, $Sig.=0.000$, $R^2=44.5\%$). والفرضية الخامسة مقبولة إذ ثبت غياب الفروق الديموغرافية في الأداء.

وفيما يخص ترتيب الأبعاد وفق قوة تأثيرها في النموذج المتعدد: يتصدر الابتكار الرقمي بـ ($Beta=0.762$)، يليه الاقناع ($Beta=0.360$)، ثم المواطنة الرقمية ($Beta=0.551$) التي تظهر في النموذج المتعدد بدلالة ($Sig.=0.003$). وتكشف هذه النتائج الإجمالية أن القيادة الرقمية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة تسهم مساهمة فعلية وجوهرية في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة تفسيرية تبلغ 44.5% من تباينه الكلي.

يمكن من هذه النتائج استنتاج معادلة تربط بين القيادة الرقمية بأبعادها مع الأداء الوظيفي

$$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3 + eX_4$$

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الجانب الميداني لدراسة موضوع القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة. وقد اشتمل الفصل على مبحثين متكاملين: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية وتقديم المديرية محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتم فيه تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى عينة الدراسة المتمثلة في موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه ورقياً على أفراد العينة، ثم استرجاعه وتفرغ بياناته وتحليلها باستخدام برنامج SPSS نسخة 25، مع الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، والمتمثلة في معرفة مدى تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة. ومن خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي أسهمت في التحقق من صحة فرضيات الدراسة وهي كالآتي:

- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي مع وجود ارتباطات دالة لثلاثة من الأبعاد الأربعة وهي الابتكار الرقمي والإقناع والثقافة الرقمية مما يؤكد أن توجيه المديرية نحو الابتكار الرقمي وإقناع الموظفين بالتحول الرقمي وترسيخ الثقافة الرقمية يساهم في رفع أداء موظفيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، الابتكار الرقمي، الإقناع) على الأداء الوظيفي والابتكار الرقمي هو الأكثر تأثيراً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، مما يؤكد تجانس بيئة العمل في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة.



خاتمة



خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي والقيادة الرقمية، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، وفيما يخص الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، باعتبار أن الأداء الوظيفي هو مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية من خلال توظيف معارفه ومهاراته وجهوده في تنفيذ العمل المطلوب منه وفق معايير تنظيمية محددة بما يحقق النتائج المتوقعة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فضلا عن ذلك حاولنا تبيان الدور البارز للقيادة الرقمية في المؤسسات العمومية ونظرا لحدثة هذا المصطلح كان لازما علينا ذكر أهم أبعاد القيادة الرقمية وخصائصها وأهميتها، إضافة إلى معوقات تطبيقها .

مما سبق يمكن القول إنّ القيادة الرقمية تُعد من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتطوير أساليب العمل بما يحقق الكفاءة والفعالية. ورغم ما تتطلبه من بنية تحتية متطورة ومتطلبات تقنية وبشرية متنوعة، إلا أنّ النتائج الإيجابية التي تحقّقها، خاصة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة، تجعلها خياراً استراتيجياً ضرورياً لمواكبة التحولات الرقمية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على خمس فرضيات، التي سيتم اختبارها فيما يلي:

الفرضية الأولى: التي نصت على أنه "توجد درجة مرتفعة لتطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ورقلة- "مقبولة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للقيادة الرقمية (3.948) بانحراف معياري (0.453) وهو يقع ضمن مجال المستوى المرتفع، وبلغت قيمة t المحسوبة (7.832) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد إحصائياً وجود مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الرقمية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة.

الفرضية الثانية: التي نصت على أنه "يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ورقلة- "مقبولة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي (4.147) بانحراف معياري (0.386) ويقع ضمن مجال المستوى المرتفع وفق سلم ليكرت (3.41 - 4.20)، وبلغت قيمة t المحسوبة (12.539) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن الأداء الوظيفي يتسم بمستوى مرتفع لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة.

الفرضية الثالثة: التي نصت على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي" مقبولة في شقها الكلي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الرقمية ككل والأداء الوظيفي ($r=0.352$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.022 < 0.05$)، كما ثبتت علاقات ارتباط دالة إحصائياً لثلاثة أبعاد من الأبعاد الأربعة وهي: الابتكار الرقمي والافتقار والثقافة الرقمية، مما يؤكد أن توجيه المديرية نحو الابتكار وإقناع الموظفين بالتحول الرقمي وترسيخ الثقافة الرقمية يسهم في رفع أداء موظفيها.

الفرضية الرابعة: التي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، الإقناع، الابتكار) على الأداء الوظيفي" مقبولة، إذ أثبت نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر كلي دال إحصائياً لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة على الأداء الوظيفي ($F=7.407$, $\text{Sig.}=0.000$)، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (44.5%) من تباين الأداء الوظيفي. وقد جاء بعد الابتكار الرقمي في الصدارة من حيث قوة التأثير ($\text{Beta}=0.762$)، يليه الإقناع ($\text{Beta}=0.360$)، ثم المواطنة الرقمية ($\text{Beta}=0.551$, $\text{Sig.}=0.003$ في النموذج المتعدد). غير أن بعد المواطنة الرقمية لم يظهر أثراً دالاً منفرداً في نموذج الانحدار البسيط ($\text{Sig.}=0.591$)، مما يعني أن تأثيره يتجلى عند دمجها مع الأبعاد الأخرى.

الفرضية الخامسة: التي نصت على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل)" مقبولة، إذ جاءت قيم الدلالة الإحصائية لجميع الاختبارات أكبر من (0.05)، مما يؤكد تجانس بيئة العمل في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة وغياب أي تمييز في مستوى الأداء بغض النظر عن الخصائص الشخصية للموظف.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل).

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ($t=1.531$, $\text{Sig.}=0.134$)، باعتبار أن المهام الموكلة لكلا الجنسين هي متشابهة ولا توجد أي تفرقة بينهما في المؤسسة محل الدراسة، ويتم تقسيم المهام حسب المستويات الوظيفية بغض النظر عن جنس الموظف ذكر/أنثى، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة (مي نزيه جافو والأحمدي الحربي، 2025).

ثانياً: بالنسبة لمتغير العمر:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ($F=0.104$, $\text{Sig.}=0.902$)، باعتبار أن الموظفين بمختلف أعمارهم يساهمون على تلبية متطلبات العمل ويساهمون في تحقيق أهداف المديرية.

ثالثا: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ($F=1.305$, $Sig.=0.286$)، ويعزى ذلك إلى وحدة الإطار التنظيمي والإجراءات المعيارية المعتمدة في المؤسسة التي توطر الأداء بمعايير موضوعية مشتركة بصرف النظر عن المؤهل العلمي للموظف، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة (مي نزيه جافو والأحمدي الحربي، 2025).

رابعا: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في العمل:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ($F=0.173$, $Sig.=0.842$)، فالموظفون ذوو الأقدمية لديهم قدرة أعمق على فهم التحديات والتعامل مع التقنيات الرقمية بكفاءة، أما الموظفون الجدد فيحذون حذوهم ويستفيدون من خبراتهم، مما يفضي إلى تقارب مستويات الأداء عبر مختلف الفئات، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة (مي نزيه جافو والأحمدي الحربي، 2025).

ثانيا: النتائج التطبيقية للدراسة

استهدف البحث دراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة، وتم جمع البيانات من عينة قوامها (50) مفردة من موظفي المديرية، استرجع منها (42) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التطبيقية كالآتي:

- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.948)، وتصدر بُعد الابتكار الرقمي الترتيب الأول (4.05) يليه الإقناع (4.02) ثم الثقافة الرقمية (3.88) ثم المواطنة الرقمية (3.81)؛

- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.147)، وتصدرت العبارات المتعلقة بالكفاءة والإتقان والحماس قائمة المتوسطات (4.24)؛

- اتضح وجود أثر إيجابي وعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة ($r=0.352$, $Sig.=0.022$)؛

- تفسر أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة ما نسبته (44.5%) من التباين الكلي في الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس الثقل التفسيري البالغ لهذه الأبعاد؛

- أكثر أبعاد القيادة الرقمية تأثيرا في الأداء الوظيفي هو: الابتكار الرقمي ($Beta=0.762$)، يليه الإقناع ($Beta=0.360$) ثم المواطنة الرقمية في النموذج المتعدد ($Beta=0.551$)؛

- تعتبر القيادة الرقمية ركيزة أساسية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، كونها تساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل)، مما يؤكد تجانس بيئة العمل بالمديرية.

ثالثاً: الاقتراحات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- توفير برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين على جميع المستويات وتأهيلهم لاستخدام التقنيات الحديثة بكفاءة وفعالية؛
- تشجيع الابتكار الرقمي ودعم المبادرات الإبداعية داخل المديرية، نظراً لأن الابتكار الرقمي تصدر قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي؛
- تطوير وتحديث منظومة تقييم الأداء الوظيفي بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية ويعكس أثر القيادة الرقمية بصورة موضوعية وشاملة؛
- تعزيز مهارات الإقناع لدى القادة والمسؤولين من خلال برامج التطوير القيادي التي تمكنهم من تبني التوجهات الرقمية وإقناع فرق العمل بجدواها؛
- رصد تطور مؤشرات القيادة الرقمية والأداء الوظيفي بصفة دورية وإعداد تقارير دورية لمتابعة مدى تقدم التحول الرقمي في المديرية.

رابعاً: آفاق الدراسة

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للبحث يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث في هذا المجال، على سبيل المثال:
- أثر القيادة الرقمية على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسات الاتصالات في الجزائر؛
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في مجال تطبيق القيادة الرقمية؛
- التوسع في دراسة القيادة الرقمية من خلال تطبيقها على قطاعات مختلفة كقطاع التعليم، الصحة، والبنوك؛
- دراسة دور الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي؛
- أثر الكفاءة الرقمية الذاتية للقائد على دافعية الموظفين وأدائهم الوظيفي؛
- التركيز على دراسة المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولا: المقالات المنشورة

- 1- حريرية عتيقة، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جوان 2015.
- 2- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009 | 2010.
- 3- الجودي صاطوري، براهيمية عمار، إعادة هندسة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة تبسة، 2013.
- 4- زيتوني عائشة بية، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24 عدد 53، جامعة باجي مختار عنابة، جوان 2018.
- 5- خرشي فيصل، غزالي عبد القادر، محمد حسن النظاري، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 7 العدد 1، جامعة البيضاء، 2025.
- 6- عدان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة الجزائر 3، 2020.
- 7- بن قسيمي طارق، لقوقي فاتح، أثر المهارات الشخصية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07 العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائري، جوان 2024.
- 8- راهم أ. فريد، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة الحقيقة، العدد 42، جامعة تبسة، 2018.
- 9- عبد العزيز على مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول العدد الثاني، جامعة دمياط، 2020.
- 10- أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2018.
- 11- مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، جامعة الملك عبد العزيز، 2025.
- 12- كاظم جبار شروق، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة القادسية، العراق، العدد 38، 2018.
- 13- حية خروف، سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06 العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، جوان 2023.
- 14- بوطيبة مختارية، جلال عامر نزهة، نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14 العدد 01، جامعة محمد بن احمد وهران، 2021.

- 15- بوطيبة مختارية، عامر جلال نزهة، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25 العدد 02، جامعة محمد بن أحمد وهران الجزائر، 2022.
- 16- إبريغم سامية، بوفندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، المجلد الرابع-العدد الثاني، 2019.
- 17- الشمراني مها فهد، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، المملكة العربية السعودية، العدد الثامن والخمسون، 2023.
- 18- نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد، دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس-الجزائر، المجلد 09-العدد 02، 2025.
- 19- عامر عبد الوهاب، علي السنباني، تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الآداب، جامعة ذمار (اليمن)، المجلد 13 العدد 3، سبتمبر 2025.
- 20- سرهنك ابراهيم عثمان، ده رون فريدون عبد الله، الطائي محمد عبد الحسين، القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 2024.
- 21- عجلان بن محمد الشهري، القيادة الإلكترونية - منهج عملي مقترح -، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية)، المملكة العربية السعودية، المجلد الثاني العدد التاسع، يونيو 2018.
- 22- بن جزا الحري بدر، أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 45 العدد 3، سبتمبر 2025.
- 23- العربي محمود كمال، الخريجي يزيد عبد الله، العطية علي عبد الرحمان، تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 38، 2025.
- 24- استغفر الله رباح صالح عبد الكريم، ميسون عبد الكريم محمد، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في مركز تكنولوجيا المعلومات في رئاسة جامعة المستنصرية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 84، آذار 2025.
- 25- معتز حميد رحيم الخزعلي، ضرغام عبد العالي جثير علي عبد حسين الدليمي، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، العراق، تشرين الثاني 2022.
- 26- نوال أسعد لافي أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، المجلد الحادي عشر العدد الثالث، حزيران (2022).
- 27- محمد نوري ره نج، بهيجان إبراهيم محمد، انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 10 العدد 1، جامعة زاخو، 2022.
- 28- محمد حسن ناظم، حسن حريجة الحسناوي، يزن سالم محمد، تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الخامس العدد 02، 2024.

- 29- بن عريمة نوال، بوخلوة باديس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس ورقلة-، **مجلة الباحث**، المجلد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ديسمبر 2024.
- 30- عيساوي فاطمة، "دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف"، **مجلة إضافات اقتصادية**، المجلد 09 العدد 01، مارس 2025.
- 31- السيد عيسى أحمد، أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد الخامس والأربعين العدد الرابع، جامعة الطائف المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2023.
- 32- قروط ناصر، لعشب سهام، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، **مجلة الاقتصاد والبيئة**، المجلد 06 العدد 01، أبريل 2025.
- 33- بوزيدي بويكر، سعداوي فريد، "أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، المجلد 11، العدد 03، مارس 2023.
- 34- عوض الشاويش عماد، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا(دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد سبعة وأربعون، 2022.
- 35- العتيبي عفاف بنت فهم حسن، دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية: دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، **مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة**، المجلد 1، العدد 5، 2022.
- 36- الطائي يوسف حكيم سلطان، والحدراوي باقر خضير عبد العباس، أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المجلد 3 العدد 6، يونيو 2019.
- 37- بن عبد العزيز سفيان، صديق زكرياء، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر"، **مجلة المنهل الاقتصادي**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 1 العدد الأول، 2018.

ثانيا: البحوث الجامعية

- 38- شنوف نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية -حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 39- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- 40- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2008.

ثالثا: المقابلات الشفوية

- 41- برمق محمد السعيد، مساعد اداري في مصلحة الأجور دائرة الموارد البشرية، مقر المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة، بتاريخ 26 أبريل 2026 (مقابلة شخصية).

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

- 42- BÜYÜKBEŞE Tuba and al, A Study On Digital Leadership Scale (DLS), **Development, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol 19, N°02, 2022.
- 43- Sağbaş Murat and Fahri Alp Erdoğan, Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review, **İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, Vol 03, NN°01, 2022 .
- 44- Efvv Zamidra Zam et al,"Digital leadership and employee performance in the public sector organizations: An investigation of organizational learning, dynamic capability and digital capability as mediation," **Multidisciplinary Science Journal** 7, 2025.
- 45- Mamdouh Ahmed, Riham Adel ,Khourshed Nevien ,A .Rageb Mohamed ,Impact of digital leadership on employee performance with mediation roles of digital self-efficacy and employee motivation ,**Business Ethics and Leadership** ,Volume 9 Issue3 ,2025.
- 46- Yongkang Wang ,Jonghyuk Park ,Qi Gao ,Digital leadership and employee innovative performance :the role of job crafting and person-job fit, **Frontiers in Psychology** ,30 April 2025.
- 47- Heru Nugroho ,Selamet Riyadi ,Selamet Mudjijah ,Panca Maulana ,Ravindra Safitra ,The Influence Of Digital Leadership On Employee Performance With Digital Culture as A Moderating Variable ,**Maneggio** ,Vol 1 No 6 ,December 2024 .
- 48- Theng Bestadrian Prawiro , Calen ,Toni Nagian , The Role of Digital Leadership and Employee Empowerment on Employees Performance in the Manufacturing Industry in the Era of Society and Industry Revolution 5.0, **Jurnal Manajemen Industri dan Logistik (JMIL)**, 8(2), 2024.
- 49- Metin IŞIKc,The Mediating Role of Firm Innovation Performance in The Impact of Digital Leadership on Employee Performance: Evidence From Startups, **Kahramanmaraş Sütçü İmam University Social Sciences Journal**, 21(3), 2024.
- 50- Shin Jinkyoo, Md Alamgir Mollah , Jaehyeok Choi, Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities, **Sustainability**, 15(3), 2023.
- 51- Al-Faris Mubarak Mohsen, Bani Khaled Marei hassan Hamad, Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance, **Journal of Economic Administrative and Legal Sciences**, 6(19), 2022.



قائمة الملاحق



الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة سنة 2026



مصلحة الترخيص

المصدر: المديرية العمليانية للاتصالات الجزائر-ورقلة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المستوى: ثانية ماستر

استمارة استبيان



أخي الموظف، אחי המوظפת.

تحية طيبة و بعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي تشكل أداة ضرورية من أجل إنجاز دراسة ميدانية حول:

القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي

" دراسة ميدانية في المديرية العملياتية للاتصالات -ورقلة"

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة و موضوعية، حيث أن صحة نتائج البحث تعتمد بدرجة كبيرة على ما ستقدمونه من إجابات. نعدكم بالسرية التامة، ونخططكم علما بأن البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم و مشاركتكم معنا.

ملاحظة: يرجى منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر ○ أنثى
- العمر: اقل من 30 سنة ○ من 30-40 سنة ○ من 40-50 سنة ○ أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: دون الليسانس ○ ليسانس ○ ماجستير ○ مهندس دولة ○ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
- الخبرة في العمل: اقل من 05 سنوات ○ من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ○ من 10 إلى أقل من 20 سنة ○ 20 سنة فأكثر
- مكان العمل: المديرية ○ الوكالات الفرعية

المحور الثاني: عبارات متعلقة بالقيادة الرقمية

تعريف القيادة الرقمية: هي أسلوب قيادي يعتمد على استخدام تكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل وتحسين أداء المؤسسة.

الرقم	الفقرة
	البعد الأول: المواطنة الرقمية
	موافق بشدة موافق محايد معارض معارض بشدة
01	لدى القادة التدريب كافٍ يساعدهم على اتخاذ قرارات رقمية سليمة.
02	تُوجّه القيادة الرقمية نحو تبني التكنولوجيا المناسبة وتحسين استخدامها.
03	تعمل القيادة على توعية الموظفين بمخاطر التكنولوجيا من خلال التدريب.
04	تتخذ القيادة الرقمية إجراءات فعالة لضمان الحماية والأمن الإلكتروني.
05	تدعم القيادة الرقمية احترام الخصوصية وحرية التعبير في البيئة الرقمية.
	البعد الثاني: الثقافة الرقمية
06	أحرص على المساهمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للوصول إلى منظمة رقمية.

					تمتلك مؤسستي القدرة على التواصل مع العملاء عبر الوسائل الرقمية.	07
					تعمل مؤسستي على تطوير تواصل رقمي مميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.	08
					تكيف مؤسستي أساليب التعامل مع العملاء بما يتوافق مع البيئة الرقمية.	09
					تسعى مؤسستي إلى بناء ثقافة رقمية تلبي احتياجات مختلف العملاء.	10
البعد الثالث : الإقناع						
					أحرص على استخدام لغة واضحة ومحددة عند عرض الأفكار.	11
					أعتمد على القناعة التامة بالأفكار التي نسعى إلى نشرها.	12
					أعمل على توضيح النتائج النهائية للأفراد بشكل مفهوم.	13
					أقدم الحلول بطريقة مقنعة دون ضغط أو فرض للآراء.	14
					يُعد الإقناع من الأساليب الفعالة في معالجة المشكلات.	15
البعد الرابع: الابتكار الرقمي						
					يسهم الابتكار في تحقيق التطوير وتحسين الأداء في مؤسستي.	16
					يتطلب الابتكار استخدام برامج وأساليب عمل حديثة.	17
					يساهم الابتكار في خلق فرص عمل وتطوير الخدمات.	18
					أحرص على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين عمليات خدمة المستفيدين.	19
					يساعد الابتكار في تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات.	20
					.يسعى الموظفون إلى ابتكار نماذج أعمال رقمية وتعزيز التواصل مع العملاء	21

المحور الثالث: عبارات متعلقة بالأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي: هو مدى قدرة الموظف على القيام بعمله بشكل جيد وتحقيق النتائج المطلوبة.

الرقم	الأداء الوظيفي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أبذل جهداً كافياً لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.					
2	أؤدي عملي بكفاءة وفعالية.					
3	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن عملي.					
4	أمتلك المهارة اللازمة لحل مشكلات العمل.					
5	لدي معرفة كافية بمتطلبات وظيفتي.					
6	لدي الرغبة والحماس لإنجاز العمل.					
7	أحرص على تحقيق الأهداف العامة لمؤسستي.					
8	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.					
9	يساهم العمل ضمن فريق في تحسين أدائي.					
10	تسهم مشاركتي في اتخاذ القرارات في تحسين أدائي.					
11	يحفزني نظام تقييم الأداء على تطوير أدائي.					
12	أجتهد في أداء مهامي بإخلاص وإتقان.					

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS نسخة 25:

نتائج تحليل استبيان القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر ورقلة:

معامل الثبات ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha			N of Items		
.947			33		
الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	69.0	69.0	69.0
	انثى	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الفئة العمرية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 إلى أقل من 35 سنة	10	23.8	23.8	23.8
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	23	54.8	54.8	78.6
	سنة فما فوق 45	9	21.4	21.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	6	14.3	14.3	14.3
	ليسانس	10	23.8	23.8	38.1
	ماستر /مهندس دولة	18	42.9	42.9	81.0
	دكتوراه	3	7.1	7.1	88.1
	دراسات عليا	5	11.9	11.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	8	19.0	19.0	19.0
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	8	19.0	19.0	38.1
	سنة فأكثر 20	26	61.9	61.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ورقة المديرية	41	97.6	97.6	97.6
	الوكالات الفرعية (حاسي مسعود)	1	2.4	2.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
(E01). لدى القادة التدريب الكافي يساعدهم على اتخاذ قرارات رقمية سليمة في بيئة العمل	42	3.7143	.89286
(E02). توجه القيادة الرقمية نحو تبني التكنولوجيا المناسبة وتحسين استخدامها بصورة آمنة	42	3.8571	.80952
(E03). تعمل القيادة على توعية الموظفين بمخاطر التكنولوجيا من خلال التدريب والإرشاد	42	3.7619	.81650
(E04). تتخذ القيادة الرقمية إجراءات فعالة لضمان الحماية والأمن الإلكتروني للمؤسسة	42	3.8810	.85635
(E05). تدعم القيادة الرقمية احترام الخصوصية وحرية التعبير في البيئة الرقمية	42	3.8571	.74927
(E06). أحرص على المساهمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للوصول إلى منظمة رقمية متكاملة	42	3.9048	.62470
(E07). تمتلك مؤسستي القدرة على التواصل مع العملاء عبر الوسائل الرقمية بكفاءة عالية	42	3.9524	.53979
(E08). تعمل مؤسستي على تطوير تواصل رقمي مميز مقارنة بالمنظمات الأخرى	42	3.8571	.61145
(E09). تكيف مؤسستي أساليب التعامل مع العملاء بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية	42	3.8095	.71042
(E10). تسعى مؤسستي إلى بناء ثقافة رقمية تلبي احتياجات مختلف العملاء وتطلعاتهم	42	3.8810	.62787
(E11). أحرص على استخدام لغة واضحة ومحددة عند عرض الأفكار وتقديم المقترحات	42	4.0000	.58310
(E12). أعتمد على القناة التامة بالأفكار التي نسعى إلى نشرها وتعميمها داخل المؤسسة	42	4.0714	.56359
(E13). أعمل على توضيح النتائج النهائية للأفراد بشكل مفهوم ييسر قبول التغيير الرقمي	42	3.9048	.57974
(E14). أقدم الحلول الرقمية بطريقة مقنعة دون ضغط أو فرض للآراء على الآخرين	42	4.0476	.54350
(E15). يعد الإقناع من الأساليب الفعالة في معالجة المشكلات الرقمية وإدارة التغيير	42	4.1048	.58310
(E16). يساهم الابتكار الرقمي في تحقيق التطوير وتحسين الأداء العام في مؤسستي	42	4.1190	.54862
(E17). يتطلب الابتكار الرقمي استخدام برامج وأساليب عمل حديثة ومتجددة باستمرار	42	4.1429	.56966
(E18). يساهم الابتكار الرقمي في خلق فرص عمل جديدة وتطوير جودة الخدمات المقدمة	42	3.9762	.56237
(E19). أحرص على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين عمليات خدمة المستفيدين	42	4.0000	.54160
(E20). يساعد الابتكار الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين جودة الخدمات	42	4.1905	.44700
(E21). يسعى الموظفون إلى ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة وتعزيز التواصل مع العملاء	42	3.8810	.55023
(P01). أبذل جهداً كافياً لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	42	4.1667	.57735
(P02). أؤدي عملي بكفاءة وفعالية عالية	42	4.2381	.48200
(P03). لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن عملي بصورة مستقلة	42	4.1667	.44040
(P04). أمتلك المهارة اللازمة لحل مشكلات العمل التقنية والإدارية	42	4.1000	.52543
(P05). لدي معرفة كافية بمتطلبات وظيفتي ومستجداتها	42	4.1429	.52243
(P06). لدي الرغبة والحماس الكافيان لإنجاز العمل بتميز	42	4.1905	.44700

(P07). أحرص على تحقيق الأهداف العامة لمؤسستي في أداء مهامى اليومية	42	4.1429	.47093
(P08). لى القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة والمستجدات فى العمل	42	4.1905	.51057
(P09). يساهم العمل ضمن فريق فى تحسين أدائى الوظيفى وإنتاجيتى	42	4.1667	.44040
(P10). تسهم مشاركتى فى اتخاذ القرارات فى تحسين مستوى أدائى	42	4.1000	.47809
(P11). يحفزنى نظام تقييم الأداء المعتمد على تطوير أدائى الوظيفى	42	3.9286	.60094
(P12). أجتهد فى أداء مهامى بإخلاص وإتقان دائمين	42	4.2381	.48200
البعد الأول: المواطنة الرقمية	42	3.8143	.74905
البعد الثانى: الثقافة الرقمية	42	3.8810	.54862
البعد الثالث: الإقناع	42	4.0238	.47886
البعد الرابع: الابتكار الرقمية	42	4.0524	.40578
المتغير المستقل: القيادة الرقمية (إجمالى)	42	3.9476	.45286
المتغير التابع: الأداء الوظيفى (إجمالى)	42	4.1479	.38610

رابعاً: اختبار t لعينة واحدة (One-Sample T-Test) - قيمة الاختبار = 3.40

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المواطنة الرقمية	42	3.8143	.74905	.11562
الثقافة الرقمية	42	3.8810	.54862	.08467
الإقناع	42	4.0238	.47886	.07392
الابتكار الرقمية	42	4.0524	.40578	.06261
القيادة الرقمية (إجمالى)	42	3.9476	.45286	.06988
الأداء الوظيفى (إجمالى)	42	4.1479	.38610	.05960

One-Sample Test						
Test Value = 3.40						
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% CI Lower	95% CI Upper
المواطنة الرقمية	3.517	41	.001	.41429	.1810	.6476
الثقافة الرقمية	4.236	41	.000	.48095	.3099	.6520
الإقناع	7.963	41	.000	.62381	.4745	.7731
الابتكار الرقمية	10.264	41	.000	.65238	.5257	.7790
القيادة الرقمية (إجمالى)	7.832	41	.000	.54762	.4063	.6889
الأداء الوظيفى (إجمالى)	12.539	41	.000	.74786	.6274	.8683

خامساً: مصفوفة الارتباط - معامل بيرسون (Correlations)

Correlations					
	المواطنة الرقمية	الثقافة الرقمية	الإقناع	الابتكار الرقمية	الأداء الوظيفى
المواطنة الرقمية	1.000	.562	.611	.628	.085
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.591
N	42	42	42	42	42
الثقافة الرقمية	.562	1.000	.601	.698	.329
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.033
N	42	42	42	42	42

الإقناع	.611	.601	1.000	.521	.355
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.021
N	42	42	42	42	42
الابتكار الرقمي	.628	.698	.521	1.000	.526
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	42	42	42	42	42
الأداء الوظيفي	.085	.329	.355	.526	1.000
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	.591	.033	.021	.000	
N	42	42	42	42	42

- . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
- . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

سادسا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

Variables Entered/Removed ^a				
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method	
1	الابتكار الرقمي، الإقناع، الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية	.	Enter	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				
b. All requested variables entered.				
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667a	.445	.385	.30303
a. Predictors: (Constant), الابتكار الرقمي، الإقناع، الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.716	4	.679	7.407	.000b
	Residual	3.392	37	.092		
	Total	6.108	41			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الابتكار الرقمي، الإقناع، الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية						

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1		B	Std. Error			
	(Constant)	1.425	.536		2.661	.012
	المواطنة الرقمية	.284	.090	.551	3.159	.003
	الثقافة الرقمية	.075	.131	.107	.577	.568
	الإقناع	.291	.136	.360	2.142	.039
	الابتكار الرقمي	.722	.178	.762	4.068	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

سابعاً: اختبار t للعينات المستقلة - متغير الجنس (Independent Samples T-Test)

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء الوظيفي	ذكر	29	4.2069	.35635	.06616
	أنثى	13	4.0128	.42995	.11921

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء الوظيفي	ذكر	29	4.2069	.35635	.06616
	أنثى	13	4.0128	.42995	.11921

Independent Samples Test								
Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% CI Lower	95% CI Upper
الأداء الوظيفي <i>Equal variances assumed</i>	1.124	.295	1.531	40	.134	.19412	-.06237	.45061
			1.416	19.874	.173	.19412	-.09362	.48186

ثامناً: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) - المتغيرات الديموغرافية

Descriptives - الأداء الوظيفي حسب الفئة العمرية				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
من 25 إلى أقل من 35 سنة	10	4.1917	.38560	.12195
من 35 إلى أقل من 45 سنة	23	4.1413	.39024	.08138
سنة فأكثر 45	9	4.1111	.40556	.13519
Total	42	4.1468		

ANOVA						
الأداء الوظيفي - الفئة العمرية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	.032	2	.016	.104	.902	
Within Groups	6.076	39	.156			
Total	6.108	41				

Descriptives - الأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ثانوي فأقل	6	4.0972	.26508	.10821

ليسانس	10	4.2167	.41233	.13037
ماستر / مهندس دولة	18	4.2037	.38041	.08970
دكتوراه	3	4.2500	.43301	.25000
دراسات عليا (ماجستير)	5	3.8000	.44159	.19748
Total	42	4.1468		

ANOVA

الأداء الوظيفي - المؤهل العلمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.755	4	.189	1.305	.286
Within Groups	5.353	37	.145		
Total	6.108	41			

Descriptives - الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة في العمل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	8	4.1458	.34218	.12097
من 10 إلى أقل من 20 سنة	8	4.2188	.45469	.16076
سنة فأكثر 20	26	4.1250	.38602	.07572
Total	42	4.1468		

ANOVA

الأداء الوظيفي - سنوات الخبرة في العمل	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.054	2	.027	.173	.842
Within Groups	6.054	39	.155		
Total	6.108	41			

الملحق رقم (04) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الانتماء الوظيفي	الصفة
01	عراية الحاج	أستاذ تعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	(محكما)
02	طواهر عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	(مشرفا)
03	مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	(محكما)
04	بن عريمة نوال	دكتوراه الطور الثالث	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	(محكما)
05	نزيه عطايه	دكتوراه الطور الثالث	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3-	(محكما)

الملحق رقم (05): تحديد أبعاد القيادة الرقمية الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الأبعاد	دراسة أحمد عيسى	دراسة بن جزا الحربي	دراسة محمد حسن ناظم وآخرون	دراسة محمد نوري وبهيجان	دراسة مها فهد الشمراي	دراسة أستغفر الله رباح صالح عبد الكريم	دراسة Ahmed وآخرون	دراسة Qi Gao وآخرون	دراسة Panca وآخرون	دراسة Mubarak وMarei	دراسة يوسف حجيم وباقر خضير	دراسة عامر عبد الوهاب علي السنباني	دراسة عفاف بنت فهم حسن العتيبي	دراسة ممي نزيه جافو وتحاني
ممارسة القيادة الرقمية		X													
نشر الثقافة الرقمية		X	X	X			X							X	X
تحقيق المواطنة الرقمية		X	X	X				X						X	
التميز في الممارسة المهنية				X										X	
الكفاءة الرقمية			X										X		
البصيرة الرقمية			X												
القابليات الرقمية					X										
تنمية مهنية للأفراد					X										
توليد شبكات الرقمية					X										
الرؤية الرقمية					X								X		
القيادة الرؤيوية					X			X							

X			X	X					X					الابتكار
			X			X			X					المعرفة
			X	X				X	X					الإفناء
					X	X								التفكير الرؤيوي
				X	X			X						الإبداع
							X				X			التحسين النظمي
					X									المعرفة العميقة
					X									الرؤية العالمية والتعاون
		X												استراتيجية رقمية

يمثل الأبعاد الأكثر تكرارا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة



الفهرس



رقم الصفحة	العنوان
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي والقيادة الرقمية
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
2	الفرع الأول: ماهية الأداء الوظيفي
5	الفرع الثاني: أهمية وأنواع الأداء الوظيفي
6	الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
9	الفرع الرابع: تقييم الأداء الوظيفي
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة الرقمية
14	الفرع الأول: ماهية القيادة الرقمية
16	الفرع الثاني: أهمية وأهداف القيادة الرقمية
17	الفرع الثالث: أبعاد القيادة الرقمية
19	الفرع الرابع: خصائص ومعوقات تطبيق القيادة الرقمية
20	الفرع الخامس: علاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الرقمية والأداء الوظيفي
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ورقلة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	الفرع الأول: منهج الدراسة
40	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

44	الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
49	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
57	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
57	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
64	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
80	قائمة الملاحق
94	الفهرس



تم بعون الله وجمده

