



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

بعنوان :

دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء
العاملين
دراسة حالة بريد الجزائر بالوادي

تحت إشراف :

أ. د شريف بوقصبنة

من إعداد الطالبات:

* أسماء نصير

* حليلة نفاق

* سهيلة بوكي

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2025/05/24

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	الدكتور عدنان محيريق
مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	الأستاذ الدكتور شريف بوقصبنة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	الدكتور خالد حميمة

الموسم الجامعي : 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من ربّاني صغيراً .

والداي

الكريمين أطال الله في عمرهما
وجزاها ما عنا خير جزاء .

إلى كل من علمني، وأخذ بيدي

وأنار لي طريق العلم والمعرفة .

إلى كل من شجعني في رحلتي

إلى التميز والنجاح .

إلى كل من ساندني، ووقف

بجانبي زوجي الغالي .

أبنائي الأعزاء .

أسماء

الإهداء

أهدي هذا الإنجاز:

إلى القلب الطيب الحنون الذي سهر من أجلي , إلى الكلمة الحلوة التي
تحب أن تنطقها شفتاي " أمي الحنونة " حفظها الله

إلى من وهبني العطاء , و كان لي القدوة والسراج " أبي العزيز "

حفظه الله

إلى من شاركوني حلاوة الحياة ومرها إخوتي و أخواتي

" نور الهدى , عبد الفتاح , نادية , جهيدة , إبراهيم , كريمة , أسماء "

إلى أبناء أختي و أخي " محمد تاج الدين, راما , فاروق , فراس , عثمان ,
أنس , صفوان "

حليمة

الإهداء

أهدي هذا الإنجاز:

إلى القلب الطيب الحنون الذي سهر من أجلي

" أمي الحنونة "

حفظها الله

إلى من وهبني العطاء , و كان لي القدوة والسراج

" أبي العزيز "

حفظه الله

إلى من شاركوني حلاوة الحياة ومرها

" إخوتي الأعزاء "

سهيلة

شكر و عرفان

أحمد الله على نعمه بجميع محامده , وأثني عليه بآلائه في بادئ الأمر وعائده و أشكره على وافر عطائه وأعترف بلطفه في مصادر التوفيق , حيث تعجز الألسنة عن شكره على إحسانه و فضله , فله الحمد و المنة .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " الدكتور شريف بوقصبة " عرفانا و تقديرا لمجهوداته و توجيهاته القيمة التي كانت خير عون لنا فجزاه الله عنا كل خير .

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر و بالغ العرفان إلى جميع أستاذتنا الكرام .

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى عمال بريد الجزائر بولاية الوادي بتعاونهم معنا و على إجابتهم القيمة التي ساعدتنا في فصلنا التطبيقي .

كما لا أنسى كل زملائنا في الدراسة والعمل خاصة زميلي في العمل " عبد الباسط مجحودة " الذي تابعني في جميع خطوات بحثي , ولم ييخل عليا بأي مساعدة .

حليمة أسماء

سهيلة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر العاملين، حيث اعتمدنا في دراستنا هاته على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول عينة عشوائية بحجم 60 عاملا من مكاتب وحدة بريد الجزائر بالوادي أسترجم منها 50 استبياناً، كما اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إصداره رقم 25، وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، وتم اختبار نتائج الدراسة عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية.

وتوصلنا في نهاية دراستنا إلى أن التحول الرقمي هو عملية تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في أداء العمليات و الخدمات , من أجل تحسين الكفاءة و الإنتاجية و تعزيز التنافسية , هناك تطبيق جيد لأبعاد التحول الرقمي ببريد الجزائر لولاية الوادي من وجهة نظر العاملين به , حيث كان لها تأثير ايجابي في تحسين أدائهم , هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
الكلمات المفتاحية : تحول رقمي ؛ مؤسسات ؛ بريد الجزائر ؛ أداء العاملين .

Abstract

This study aims to investigate the role digital transformation plays in improving employee performance at Algeria Post from the perspective of employees. We relied on a descriptive-analytical approach and used questionnaire as the primary tool for collecting data on a random sample of 60 employees from the offices of the Algeria Post unit in El Oued (AS50). This study will primarily use the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 25 to process and analyze the data obtained through the questionnaire.

At the end of The study results were tested using a set of statistical tools the study, we conclude that Digital transformation is the process of applying modern digital technologies to the performance of operations and services in order to improve production efficiency, there is good implementation of the dimensions of digital transformation at Algeria Post in El Oued from the perspective of its employees, as it has had a positive impact on improving efficiency, there is a positive relationship between digital transformation and employee performance in the institution under study.

Keywords: Digital transformation ; institutions ;Algeria Post ; Employee performance .

فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
36 - 20	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي و تحسين أداء العاملين
22	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي
22	الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي
23	الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي
24	الفرع الثالث: خصائص و أهداف التحول الرقمي
25	الفرع الرابع: مراحل التحول الرقمي

فهرس المحتويات

25	الفرع الخامس : دوافع التحول الرقمي
26	الفرع السادس : وسائل ومعوقات التحول الرقمي
27	المطلب الثاني : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين
27	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
28	الفرع الثاني : عناصر أداء العاملين
29	الفرع الثالث :مكونات أداء العاملين و العوامل المؤثرة عليه
30	الفرع الرابع : دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين
31	المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي و أداء العاملين
31	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
31	الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
32	الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية
34	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
34	الفرع الأول : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
35	الفرع الثاني : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل الأول
58-37	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة
38	تمهيد

فهرس المحتويات

39	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
39	الفرع الأول: منهجية الدراسة
39	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة
39	الفرع الثالث : عينة الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
43	الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة
44	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
44	الفرع الأول: تحليل خصائص أفراد حسب الجنس
45	الفرع الثاني : تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر
45	الفرع الثالث: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
46	الفرع الرابع: تحليل خصائص أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية
47	الفرع الخامس: تحليل خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية
48	المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
48	الفرع الأول: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول "التحول الرقمي"

فهرس المحتويات

52	الفرع الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني " أداء العاملين "
54	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
54	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
55	الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
58	خلاصة الفصل الثاني
60	الخاتمة
63	قائمة المصادر و المراجع
66	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال والملحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	01 - 01
39	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة و غير المسترجعة و المستبعدة والمدروسة	01 - 02
41	درجة الارتباط الكلية للمحور الأول * التحول الرقمي *	02 - 02
42	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني * أداء العاملين *	03 - 02
42	معامل الثبات لفقرات الاستمارة * ألفاكرونباخ *	04 - 02
43	درجات مقياس ديكارت الخماسي	05 - 02
44	توزيع العينة حسب الجنس	06 - 02
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07 - 02
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08 - 02
46	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	09 - 02
47	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	10 - 02
48	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول * الإستراتيجية الرقمية *	11 - 02
50	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني * البنية التحتية الرقمية *	12 - 02
51	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث * الموارد البشرية *	13 - 02
53	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثاني * أداء العاملين *	14 - 02
55	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	15 - 02
56	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	16 - 02
56	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	17 - 02
57	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18 - 02

57	اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	19 – 02
----	---------------------------------	---------

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	توزيع العينة حسب الجنس	01- 02
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02 – 02
46	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03 – 02
47	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	04 - 02
48	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	05 -02
55	التوزيع الطبيعي للبيانات	06 - 02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	استبانة الدراسة في صيغتها النهائية	01
70	قائمة الأساتذة المحكمين	02
71	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	03

مقدمة

يشهد العالم تطورات تكنولوجية مستمرة كان لها الانعكاس المباشر على المجتمعات والأفراد والمؤسسات في شتى الميادين, و بطرق مختلفة حيث قامت معظم المؤسسات بتبني التحول الرقمي , كمظهر من مظاهر التحولات التكنولوجية . وأصبحت من أهم الاستراتيجيات التي تسعى إليها كل المؤسسات الصناعية أو الخدماتية على حد سواء , في القطاع العام أو الخاص , و ذلك بتعزيز التنمية الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية و تحسين كفاءة الخدمات الحكومية, حيث تساهم الرقمنة في تعزيز الشفافية من خلال توفير معلومات دقيقة و متاحة لكل أفراد المجتمع , و تحسين جودة الحياة نظرا لتوفير خدمات إلكترونية أكثر كفاءة , وتحسين التواصل الاجتماعي , أما بالنسبة لتأثير الرقمنة على المؤسسات فإنها تحسن من الكفاءة و الإنتاجية و تعزيز التنافسية , وتحسين اتخاذ القرارات .

حيث يعد التحول الرقمي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام واضح في مجال السلوك الإنساني و خاصة أداء العاملين , فقد أحدثت الشبكات التغيرات الجذرية في كيفية نقل المعلومات ومشاركتها مما سهل عملية الاتصال بين العاملين , لتعمل على تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية و إدخال ما يسمى بالتحول الرقمي الذي يعتبر القدرة على خلق الاتصال الفعال لتحقيق أهداف معينة .

فقد تعاضم في عصرنا اعتماد المؤسسات على وسائل التحول الرقمي لضمان استمراريتها , و من بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة الخدماتية التي أصبحت هي كذلك تعتمد على وسائل التحول الرقمي الحديثة و تسعى لإدخال هذه الوسائل في سير عملها .

1- إشكالية البحث:

وعليه، ومن خلال ما سبق ستنحور دراستنا هاته حول السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي للمؤسسة في تحسين أداء العاملين ببريد الجزائر من وجهة نظر العاملين؟

ويتفرع على هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العاملين ؟
- ما أثر الاستراتيجية الرقمية المتبناة من طرف المؤسسة في تحسين أداء العاملين؟
- ما أثر البنية التحتية الرقمية المتاحة بالمؤسسة في تحسين أداء العاملين؟
- ما أثر إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بالمؤسسة في تحسين أداء العاملين؟

2- فرضية الدراسة:

من أجل الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % لتطبيق أبعاد التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين ببريد الجزائر من وجهة نظر العاملين." .
ويتفرع على هذا الفرضية الرئيسة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- نعم يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العاملين .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5 % من وجهة نظر العاملين.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر العاملين.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر العاملين.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين من خلال اكتسابهم خبرات جديدة تؤدي إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وربح الوقت نتيجة استعمالهم لوسائل الاتصال الحديثة، وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- التطرق إلى موضوع من الأهمية بمكان في الساحة الإدارية الدولية والجزائرية، حيث أن موضوع التحول الرقمي هو أحد المفاهيم الإدارية الجديدة التي شغلت الحقل المعرفي الإداري عالميا وإقليميا ومحليا؛
- التوجه التي تشهده الجزائر حاليا فيما يتعلق بالتحول الرقمي في مختلف القطاعات؛ وحاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لطرح هكذا مواضيع للدراسة والبحث.

4- أهداف البحث:

- تهدف الدراسة بالأساس للتعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده ومستوياته ومجالاته وأثره في تحسين أداء العاملين، كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- الكشف عن أثر التحول الرقمي للمؤسسات في أداء العاملين.
 - إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر .

5- دوافع اختيار الموضوع:

هناك العديد من الدوافع الموضوعية والشخصية التي جعلتنا نرغب في اختيار هذا الموضوع، نلخص أهمها كما يلي:

- يعد موضوع البحث ذو صلة بتخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- وجود رغبة شخصية لدراسة موضوع التحول الرقمي وأثاره على أداء المؤسسة بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة.
- حاجة المؤسسات الجزائرية للتطرق للمواضيع الإدارية المستحدثة في حقل الأعمال.
- الرغبة في الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة الميدانية لأبعاد التحول الرقمي.
- الرغبة في المساهمة باثراء المكتبة الجامعية الجزائرية بمواضيع تعكس واقع الحال.

6- حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر بالوادي.
- الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي: 2025/2024.
- الحدود البشرية: قمنا بتوزيع 60 استبيان على عينة من عمال مؤسسة بريد الجزائر بالوادي.

7- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا الذي سمح لنا بوصف وفهم الظاهرة المدروسة. واعتمدنا في تحليل دراستنا هاته على مجموعة من الأدوات، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي من خلال الكتب، المراجع والمواقع الالكترونية التي تناولت المتغيرات المدروسة، واستخدمنا أداة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية-SPSS V25 لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

8- صعوبات الدراسة:

- من أجل إتمام دراستنا هاته واجهتنا جملة من الصعوبات، نلخص أهمها كالآتي:
- ندرة المراجع المتخصصة التي لها علاقة بين متغيري الدراسة .
 - صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان.
 - تخوف بعض العمال من الإجابات على الأسئلة مما يؤثر سلباً على الدراسة .

9- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين أحدهما نظري وآخر تطبيقي وفقاً لطريقة (IMRAD). يتناول في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي للمؤسسات ودوره في تحسين أداء العاملين، حيث يستعرض المبحث الأول الأدبيات النظرية للتحول الرقمي وتحسين أداء العاملين، ويعرض المبحث الثاني أهم الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي للمؤسسات وتحسين أداء العاملين.

ويدور الفصل الثاني حول دراسة ميدانية لمؤسسة بريد الجزائر بالوادي، يتم من خلالها إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة من أجل الكشف عن أثر التحول الرقمي للمؤسسة في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، حيث يستعرض المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، ويعرض المبحث الثاني ويناقش نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

**الفصل الأول : الأدبيات النظرية
والتطبيقية حول التحول الرقمي
ودوره في تحسين أداء العاملين**

تمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات تكنولوجية متسارعة أثرت بشكل جذري على مختلف نشاطات الأعمال، مما جعل مواكبة هذه التطورات والتكيف معها من الأهمية بمكان للمؤسسات الساعية إلى تعزيز كفاءتها وتحسين أدائها. وفي خضم هذه التطورات أصبح التحول الرقمي للمؤسسات عنصراً أساسياً في تعزيز التنافسية وتحقيق النمو المستدام. وبما أن أداء العاملين يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تتأثر بالتحولات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة، فإننا في هذا الفصل سنتناول موضوع التحول الرقمي في المؤسسات و دوره في تحسين أداء العاملين من خلال مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي للمؤسسات وتحسين أداء العاملين

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التحول الرقمي للمؤسسات وتحسين أداء العاملين

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي للمؤسسات وتحسين أداء العاملين
من خلال هذا المبحث نستهدف توضيح المفاهيم المرتبطة بمتغيري التحول الرقمي للمؤسسات وأداء العاملين، وذلك من خلال استعراض الإطار المفاهيمي لكل متغير والأسس النظرية التي تساعد في بناء تصور شامل حول العلاقة بين هذين المتغيرين.

المطلب الأول : مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي عملية أساسية تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسات، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتطوير الأداء، حيث يعتمد هذا التحول على استخدام الابتكارات التكنولوجية لتحديث العمليات والخدمات بما يواكب متطلبات العصر.

الفرع الأول : مفهوم التحول الرقمي

مصطلح رقمي Digital هو مرادف لوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أما كلمة التحول Transformation فتتعلق بتكيف المنظمة بأن تتبنى التغيير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من استخدام الطرق التقليدية في العمل.¹

أولاً- لغة : التحول : تحويل الشيء أو تنقله من موضع إلى موضع آخر أو من حال إلى حال، وتحول الشيء أي انصرف إلى غيره.²

ثانياً- اصطلاحاً: الرقمنة هي العملية التي يتم فيها تحويل المواد المطبوعة أو المكتوبة و المواد السمعية والبصرية إلى شكل ملفات ويمكن التعامل معها حتى من خلال تكنولوجيا الحساسات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو معدات أو أي أجهزة أخرى.³

ثالثاً- تعريف التحول الرقمي: يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة في عالم الأعمال اليوم والتي تلقى اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين والدارسين، مما أدى إلى طرح عديد التعريفات له، نوجز أهمها فيما يلي:

- عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق التميز في المؤسسات والإدارات حيث لا ترتكز عملية التحول على نظام الرقمنة فقط بل على تعزيز التكامل و الترابط بين تكنولوجيا العمليات التشغيلية وتكنولوجيا المعلومات، وإنما ترتكز أيضاً على تشغيل النظم التكنولوجية بطريقة تشاركية وبأكثر فعالية أين تبدأ عملية التحول الرقمي بتحويل الوثائق الورقية إلى صيغة رقمية قابلة للتداول على الأجهزة الإلكترونية ووسائل الانترنت.⁴

¹ الهادي محمد محمد 2020 . الدكاء الاصطناعي معالمة و تطبيقاته و تأثيراته التتموية و المجتمعية ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ، مصر ، ص 166.

² مسفرة بنت دخيل الله الخنمعي ، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات ، دراسة استراتيجيات متبعة ، قسم دراسات المعلومات ، جامعة محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص32.

³ عبد الكريم علي جبر الديبسي ، زهير ياسين الطاهات ، دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي ، مجلة الاتصال والتنمية ، أكتوبر 2012، دار النهضة، بيروت، لبنان، ص 90 .

⁴ نندن حنان ، عيسى فطيمة . واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي " دراسة حالة معهد التربية البدنية و الرياضية ، " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي، كلية لعلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2023/2022، ص 6 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين

- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتغيير نموذج الأعمال، وتغيير فرص جديدة من الدخل والقيمة المضافة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي تقنياً وإدارياً وتسويقياً.¹
- انتقال المؤسسات إلى نظام رقمي عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات التقليدية، ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات.²
- نهج شامل لتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة من خلال استخدام التقنيات الرقمية للاستفادة من الأدوات الرقمية لتحسين العمليات التجارية، وتمكين اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات، وتحسين تجربة العملاء.³
- تحول فعال في التكنولوجيا يستخدم لتحسين أداء المؤسسة.⁴
- الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيل العمليات، خلق أعمال جديدة.⁵

- عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات و فرص تزيد من قيمة منتجاتها.⁶
- وانطلاقاً مما سبق يمكننا أن نعرف التحول الرقمي على أنه تبني استخدام التكنولوجيات الحديثة في أداء المؤسسات من أجل تحسين العمليات والخدمات التي تقدمها للعملاء .
- ويمكن تعريفه أيضاً ببساطة على أنه استخدام تكنولوجيا حديثة لتغيير طريقة العمل، وتقديم الخدمات، بهدف تحسين الكفاءة وتسريع الأداء .
- وهو أيضاً مجموعة من العمليات والخطوات التي تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في بيئة العمل من أجل رفع جودة الخدمات، وتسهيل التواصل واتخاذ القرار.

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي

تكمُن أهمية التحول الرقمي للمؤسسات فيما يلي:⁷

- توفير التكلفة والجهد والوقت بشكل كبير.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وبالتالي الارتقاء بجودتها.

¹ C.,Karthikeyan S , **Digital Transformation and the Competitive Advantage of Global TourismVijayabanu**,. IGI GLOBal. india ,2021, p19

² Simon Chaniasa. **Digital transformation strategy**, Elsevier BV. germany, 2019, p5.

³ **FRAMEWORK FOR DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS MODEL INNOVATION**, .*Journal of framework for digital transformation and business model innovation to der van* . NEDERLAND, IGI GLOBal.2020,p120

⁴ Roja Alexandru Cupta.**Handbook of Researchon Digital Transformation Management** . Romania.2022 .P 28_

⁵ ورد قاسم جبر ، **تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف** ، الدبلوم العالي في إدارة المصارف ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2019، ص 21.

⁶ عدنان مصطفى البار ، **"تقنيات التحول الرقمي السعودية ، كلية الحسابات وتقنية المعلومات"** ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية ، 2018 ، ص 2.

⁷ عمر خميس الزهراني، **مجلة أسامة . أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي**. المجلة العربية للإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والادارة ، السعودية ، مجلد 44. عدد 6.ديسمبر 2024، ص 172.

- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات .
- مساعدة المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من خلال الوصول إلى الأسواق العالمية؛ وبالتالي الوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.
- المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى أن تحليل هذه البيانات يسهل اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.
- المساهمة في الربط بين المنظمات مع بعضها البعض مما ينعكس إيجابيا على العملاء.

الفرع الثالث : خصائص و أهداف التحول الرقمي

- أولا – **خصائص التحول الرقمي:** التحول الرقمي هو عملية شاملة تشمل تغيرات جذرية في كيفية عمل المؤسسات وتقديمها للخدمات و المنتجات , ويتميز التحول الرقمي بعدة خصائص، وهي:
- **التميز :** فهو يتمتع بكل عناصر التفرد و الاستثنائية اللازمة للتنافس.
- **التقنية العالية :** تمتلك التقنيات الرقمية عالية الجودة و بتصنيف عالمي.
- **عابرة للحدود :** تقدم خدماتها بشكل متكامل يستفيد منه المنظمات والأفراد حول العالم.
- **التكيف :** تتمتع بقدرة عالية على المرونة والتكيف في بيئة الأعمال الديناميكية والمتسارعة.
- **وجود هيكل تنظيمي شبكي :** لارتباطه بالعديد من المنظمات الأخرى والأفراد محليا و دوليا.
- **مبدأ الشفافية والنزاهة :** من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات دون الاعتماد على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار.

- **التكاملية:** من خلال تقديم خدماتها بتنسيق متكامل وشامل يستفيد منها أصحاب المصلحة.¹
- **التقنية العالية :** حيث تنزود الإدارات بتقنيات معلوماتية عالمية التصنيف.
- **امتلاك الإدارات العمومية بنية أساسية معلوماتية متطورة :** حيث تمكنها من إدارة نشاطها عبر شبكة الانترنت , و يتيح له أيضا الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تحقق لها التميز.²

ثانيا- أهداف التحول الرقمي: تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف، نوجزها فيما يلي:

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية و استرجاع المعلومات بوسائل و طرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستفيدين و المتعاملين من خلال المنصات الرقمية.³

¹ نوال بن عريمة , باديس بوخلوة ، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة موبليس بورقلة " ، مجلة الباحث، العدد 1، المجلد 24، ديسمبر 2024، ص 286.

² حسين محمد حسين ، " الإدارة الإلكترونية المفاهيم , الخصائص , المتطلبات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 104.

³ وليد تحرين، أحمد أمين به حرص. واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية ، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المستودع الرقمي لجامعة ابن خلدون تيارت، 2022، ص 155.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى تقترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، وذلك عن طريق نقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة، نوجزها فيما يلي:

- اختصار الإجراءات الإدارية من خلال إلغاء الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية لأنها متوفرة إلكترونياً.
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية أي إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، أصبحت سهلة للاستخدام، وبالتالي توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المحمولة على الشبكات المعلومات.
- إيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.¹

الفرع الرابع : مراحل التحول الرقمي:

- من أجل تطبيق منظومة التحول الرقمي على مستوى المؤسسة يجب اتباع الخطوات الآتية:
- **إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير :** إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية ، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول نحو تطبيق التحول الرقمي.
 - **تدريب وتأهيل الموظفين :** الموظف كمورد بشري، يعتبر العنصر الأساسي والفاعل، ضمن عملية التحول نحو تطبيق التحول الرقمي ، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية ، على مختلف الأنشطة والمهام الإلكترونية الحديثة ، والتي تعتمد على وسائل التحول الرقمي، وأساليبها.
 - **توثيق وتطوير إجراءات العمل :** لكل مؤسسة أو منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراء العمل، فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير؛ لذا لا بد من التوثيق.
 - **توفير البنية التحتية للتحول الرقمي :** ويقصد بها الجانب المحسوس من التحول الرقمي والمتمثل في تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.²

الفرع الخامس : دوافع التحول الرقمي للمؤسسات

هناك عدة دوافع تشجع المؤسسات على التحول الرقمي نختصرها فيما يلي :

¹ فاطمة الزهراء فرحات , نور الدين جفافة، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2020، ص 66.

² شريهان مصطفى التوني. **أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بور سعيد"**، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد، 44 العدد1، المعهد العالي للعلوم الإدارية بالقطامية ، مارس 2024 ، ص 15.

- **زيادة الإنتاجية:** يتضح ذلك من خلال ظهور ما أتمته المكاتب Office Automations، وذلك بهدف زيادة فعالية التواصل بين موظفي المكاتب ومراكز الإدارة والفروع من حيث سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها، وتسهيل وضبط عمليات حفظ السجلات و استخراج الكشوف وعمل التقارير.

- **تحسين الخدمات:** تؤدي التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات.

- **السيطرة على التعقيد:** إن التطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه، ومن أجل التخلص من هذا التعقيد تم اللجوء إلى المعلومات والاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد و تشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية. حيث يساهم التحول الرقمي في توفير الوسائل والتقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع وتذليل الصعوبات داخل المؤسسة وخارجها.

- **دراسة ما ليس متاحا:** أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف و المواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو حالية، فقد يلعب التحول الرقمي دورا مهما في استحضار أزمنة الماضي وتتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فهو يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن أن تحدث في المستقبل.¹

- **المرونة:** تعد المرونة في الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة، بالإضافة إلا أن المرونة عامل يضمن تكييف الأفراد و المؤسسات مع المتغيرات و المتطلبات.²

الفرع السادس: وسائل ومعوقات التحول الرقمي

أولا – وسائل التحول الرقمي: تعتمد وسائل التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات التجارية، حيث يشمل التحول الرقمي مجموعة واسعة من التقنيات، من أهمها:

- البيانات الضخمة وأدوات التحليل: التي تساعد على اتخاذ القرارات والتنبؤات بالأعمال.
- أجهزة الهواتف النقالة: التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهمه من خدمات، إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت و الجهد كإجراء و حجز تذاكر الطيران، دفع الفواتير، إتمام التعاملات البنكية.
- شبكات التواصل الاجتماعي: التي عززت الأعمال التجارية وخصوصا التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن نسبة 81% من الزبائن يعتمدوا على شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ قرارات الشراء.
- الحوسبة السحابية: التي تعتبر من أهم تقنيات إحداث التحول الرقمي، حيث تتجه نحوها المؤسسات مما يتيح لها ميزات تنافسية عديدة.
- انترنت الأشياء: يعتبر من العوامل المساعدة في تحول أي شركة رقمية مثل إدخال الروبوتات في مجال الأعمال، أو ابتكار أدوات التي تعتمد على التكنولوجيا بهدف التسويق وجمع المعلومات.

¹ غزال ابتسام، مرغني أميرة. **التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي** دراسة ميدانية على المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2023، ص 10.

² نفس المرجع السابق، ص 215.

- تقنية كشف المواقع والتوثيق وكشف عمليات الاحتيال و التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة.
 - أجهزة الطباعة ثلاثية الأبعاد و أجهزة الاستشعار الذكية ,وأجهزة الواقع المعزز.
 - تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة والتفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.¹
- ثانيا- معوقات التحول الرقمي للمؤسسات:** توجد العديد من المعوقات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات، والتي تقع حجر عثرة في وجه التحول الرقمي، نذكر منها:
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام التكنولوجيا يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.
 - صعوبة تغيير عقليات العديد من الموظفين الذين ألقوا الوضع السائد.
 - عدم جاهزية الشركات والمؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.
 - نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة، والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة.
 - نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكّن من تحقيق التحول الرقمي المنشود.
 - نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج، تحد من نموها.²

المطلب الثاني : مدخل مفاهيمي حول أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية

- يعد أداء العاملين عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث يعكس مستوى الكفاءة والإنتاجية، ويتأثر بعوامل متعددة مثل البيئة التنظيمية والتحفيز والتطوير المهني.
- الفرع الأول : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية**
أولاً- مفهوم الأداء:

لغة : من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى , ويقال أدى الشيء أي أوصله , و الاسم الأداء : أدى الأمانة وأدى الشيء قام به ³.

- اصطلاحا:** هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به⁴ .
و يعرف أيضا على أنه " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة , وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ⁵.
- توظيف العاملين وفقاً لما يتمتعون به من أداء لكافة وظائفهم وأعمالهم و أنماطهم السلوكية، التي تساهم في تحقيقاً لأهداف التنظيمية.

- أحد المفاهيم التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام , ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص , نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة

¹ قرقر ناصر , لعشب سهام , التحول الرقمي و أثره على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " , مجلة الاقتصاد والبيئة , المجلد 06 العدد 01 , المديرية العامة للبحث العلمي والتكنولوجيا الجزائر , افريل 2023, ص 241 .

² نبيلة عبد الفتاح قشطي. (2021). حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، لمجلد 1 العدد 05، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية ، جويلية 2021، ص 420.

³ ابن منظور , محمد بن مكرم , لسان العرب , بيروت , دار بيروت للطباعة و النشر , 1997 , ص 21

⁴ أحمد زكي بدوي , محمد كامل مصطفى , معجم مصطلحات القوى العاملة , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , ص 14 .

⁵ عشوي مصطفى , أسس علم النفس الصناعي التنظيمي , الجزائر , المؤسسة الوطنية للكتاب , 1992 , ص 214 .

⁵سجود عبدالرحمان العدينيات , "التحول الرقمي و تأثيره على أداء الموظفين" , مجلة بلدية الطفيلة الكبرى , الإصدار رقم (69)، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية, 2024/09/09 , ص 160.

والتفاعل بين المؤثرات التي تنعكس على الأداء وتنوعه , مصطلح " أداء " أو " أداء مهمة " أو إنجاز نشاط " , فإن الأداء هو تنفيذ أعباء وظيفية من مسؤوليات و واجبات من قبل الموظف.¹

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل , حيث أنه يعكس الكيفية التي يشبع بها العامل متطلبات وظيفته , فغالبا ما يقاس الأداء بالنتائج التي يحققها الفرد.²

وللأداء مجموعة من المكونات تنقسم إلى قسمين وهما :

– مكونات رئيسية : نلخصها فيما يلي :

✓ الكمية : بمعنى الكمية المطلوب الانتهاء منها.

✓ الجودة : يقصد بها جودة المخرجات.

✓ الفترة الزمنية: أي الالتزام بالوقت المحدد مسبقا.

✓ التكلفة : تشمل التكاليف المرتبطة بإنجاز العمل .

– مكونات فرعية : تتمحور في النقاط الآتية:

✓ الكفاءة : تشمل القدرة على انجاز العمل بفعالية.

✓ الفعالية : تشمل القدرة على تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة .

✓ المرونة : أي التكيف مع التغيرات و التحديات الجديدة .

✓ الابتكار: تشمل القدرة على تطوير أفكار و طرق جديدة لتحسين الأداء .

ثانيا- تحسين أداء العاملين: هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة. ويرى أن أداء العامل هو عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة إليه بالاتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير منها: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، وأدائها مكتملة تبعا للظروف ومناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام.

كما أن أداء العامل يعبر عن كمية وجودة نتائج أداء العاملين بأنه عملية مستمرة من التحسينات في الإنتاج (جودة المخرجات) من خلال كفاءة وفعالية استخدام المدخلات، مع التأكيد على العمل ضمن فريق جماعي، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.³

الفرع الثاني : عناصر أداء العاملين

يتضمن أداء العاملين مجموعة من العناصر، من أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

⁶ راوية حسن , " إدارة الموارد البشرية * رؤية مستقبلية * " , الدار الجامعية , الاسكندرية , (مصر) , 2001 , ص 209 .

³ سامح محمد السيد المتولي, **توسيط تحسين أداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللانق وتحقيق التنمية المستدامة** "دراسة ميدانية" المجلة المصرية للدراسات التجارية ,، لمجلد 46 العدد 02 , كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، افريل 2022، ص 8.

- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله .

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على كل الموظف والتي يجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما : القدرة على الأداء والرغبة في الأداء.¹

الفرع الثالث : مكونات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

أولاً- مكونات أداء العاملين: من أهم مكونات أداء العاملين ما يلي:

- الأداء الوظيفي : يشمل المهام والمسؤوليات المحددة للوظيفة.
- السلوك الوظيفي : يشمل السلوكيات و التصرفات التي يظهرها العاملون في مكان العمل.
- المهارات والكفاءات : تشمل المهارات الفنية والشخصية التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم بفعالية.

- الإنتاجية : تشمل كمية ونوعية العمل الذي يتم إنجازه في فترة زمنية معينة.

- الجودة : تشمل مستوى الجودة في العمل الذي يتم إنجازه.

ثانياً- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

- العوامل الشخصية: من أهمها:

- ✓ المهارات والكفاءات التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم.
- ✓ الدافع و الرغبة في أداء العمل بفعالية.
- ✓ الرضا الوظيفي للعامل عن الوظيفة الموكلة إليه.
- ✓ الصحة النفسية و الجسدية للعاملين .

- العوامل التنظيمية: من أهمها:

- ✓ الهيكل التنظيمي للمسؤوليات الوظيفية للعامل.
- ✓ الثقافة التنظيمية و القيم التي تسود في المؤسسة.
- ✓ الدعم الإداري الذي تقدمه الإدارة للعاملين.
- ✓ فرص التدريب و التطوير المتاحة للعاملين.

- العوامل البيئية : من أهمها:

- ✓ البيئة المادية التي يعمل فيها العاملون.
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة في العمل.
- ✓ الضغوط الخارجية التي تؤثر على المنطقة.

- العوامل الاجتماعية: من أهمها:

¹ الهاني عاشور. (2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه, مجلة العلوم الإنسانية ، لمجلد 16 العدد 02 , جامعة محمد خيضر بسكرة, جوان 2016 ، ص 585.

✓ التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

✓ العلاقات الطيبة بين العاملين.

✓ الدعم الاجتماعي الذي يقدمه العاملين والإدارة .

الفرع الرابع : دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين

إن فهم وتعزيز أداء العاملين أصبح أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسات وهو المحرك الأساسي للإنتاجية وتحقيق النمو، وقد أكدت جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، انه للتحول الرقمي دور وتأثير ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز قدرة المنظمات على الابتكار في أدائها بشكل كبير، وان ذلك يؤدي لزيادة الإنتاجية وحسن استخدام الموارد و تحقيق الأهداف المنشودة وجودة المخرجات والميزة التنافسية¹.

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

¹ حليلة سعد بو هزاوي، نسرين فرج الجهمي. دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين "دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت المجلد السابع، العدد الثاني، 2024، ص ص 152-153 .

² سحر فاري لبنى. دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد8، العدد 1، المديرية العامة للبحث العلمي والتكنولوجيا الجزائر، ديسمبر 2021، ص 37 .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التحول الرقمي للمؤسسات وتحسين أداء العاملين

تعد الدراسات السابقة مصدرًا أساسيًا لفهم الموضوع قيد الدراسة، حيث توفر رؤى نظرية وتطبيقية تسهم في بناء إطار علمي رصين. وعليه، سنقوم في هذا المبحث باستعراض أبرز الدراسات التطبيقية التي تناولت متغيري التحول الرقمي للمؤسسات وأداء العاملين، مع تحليل مناهجها ونتائجها. كما سيتم مناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات، مما يساعد في تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الدراسة الحالية نحو مساهمة علمية أكثر دقة وشمولية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات في صياغتها بين اللغة العربية والأجنبية. لذلك، سنحاول استعراض أهم الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع دراستنا مع الإشارة إلى أبرز ملامحها.

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

من أهم الدراسات العربية التي تناولت قضايا التحول الرقمي للمؤسسات وأداء العاملين ما يلي:

أولاً- دراسة - محمد محمود حماد (2022) حول: دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين" دراسة ميدانية على العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومستخدمة استمارة استقصاء كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة بلغت (318) مفردة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين .
- وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي .
- ثانياً- دراسة عيسى مديحه محمد الإمام (2022) حول: متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة، وقد استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في قائمة استقصاء ومقابلة شخصية، لعينة الدراسة والمتكونة من (30) عاملاً بالإدارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة. فتم التوصل إلى النتائج التالية:
- جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة على علم ودراية بمفهوم التحول الرقمي وذلك من خلال الدورات التي تم تنظيمها بوزارة الشباب والرياضة .
- أن متطلبات التحول الرقمي للعاملين بالوزارة توفر ميزانية كافية للقيام بعملية التحول الرقمي.
- وجود معوقات تواجه التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وأهمها قلة وجود دعم مادي كافي والدعم المالي المرتفع لمصادر المعلومات الرقمية، والتكاليف المادية للتجهيزات التقنية اللازمة للتحول الرقمي .

ثالثاً- دراسة الزعبي (2023) حول: أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت استمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وزعت على عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الأردنية مكونة من (246). فتم التوصل إلى نتيجة رئيسية تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.

رابعاً- دراسة زينب السيد محمود علي المناخلي (2024) حول: أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية علي العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة بالدولة المصرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة استقصاء لعينة الدراسة البالغة 410 عاملاً بالمراكز التكنولوجية محل الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. فتم التوصل إلى نتيجة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية.

خامساً- دراسة رزوق عبد الله، العدوى سليم(2024) حول: التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الاستراتيجي- الجزائر نموذجاً، تناولت الدراسة اختلاف الباحثين في مسألة كون التحول الرقمي خيار استراتيجي أم حتمية فرضها منطلق ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إضافة إلى التحولات التي يشهدها العالم اليوم، مما يدفع إلى الاعتقاد أن استخدام الوسائل الرقمية والإدارة الإلكترونية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها. إضافة إلى رصد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر في ظل البيروقراطية والامية الإلكترونية. حيث انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها لفهم التحديات والفرص المتعلقة بالتحول الرقمي وكيفية تأثير العوامل الحتمية والاستراتيجية على هذه العملية، فتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن التوجه نحو التحول الرقمي يعد خياراً استراتيجياً فهو حتمية في ظل عصر ما بعد البيروقراطية والعولمة وسيطرة الشركات العالمية وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- انتشار الأمية الإلكترونية من طرف الموظفين .
- ضعف البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال , وهو ما يترجمه ضعف التغطية والتدفق العالي لشبكة الانترنت .
- ضعف الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تعاني الإدارات العمومية من صور النقص والقصور في أداء أعمالها نظراً لتببعها مناهج تقليدية .

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من أهم الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت قضايا التحول الرقمي للمؤسسات وأداء العاملين، ما يلي:

أولاً- دراسة Carla Victoria Gazman & all (2020) حول:

Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru، في هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيرو، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب قائمة الاستبيان في تجميع البيانات من عينة قوامها (415) موظفاً في أربعة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين

شركات تأمين تعمل في مناطق أريكويا، كوزكو، إيكيت، سوليمبا، وتاكنا، وتروجيلو في دولة البيرو. فتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن تجربة خدمة العملاء بناءً على التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي في المقابل.
- إن نموذج العمل القائم على التحول الرقمي لا يوجد أي أثر على أداء المهام، والأداء السياقي بينما يولد سلوكاً عكسياً .
- إن تجربة خدمة العملاء بناءً على التحول الرقمي لم يكن لها أي تأثير على السلوك العكسي للموظفين.
- إن العمليات القائمة على التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على أداء المهام والأداء السياقي، ولا يوجد تأثير على السلوك العكسي.

ثانيا- دراسة Singgih .D.Widoubiyanti.& at all (2024) حول:

The Role of Digital Transformation in improving Employee Performance at Port Services Business Sector 2 Cirebon، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر وتداعيات التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في قطاع الأعمال بخدمات الموانئ. حيث اعتمدت الدراسة على منهجيات البحث الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية للموظفين واستخدمت أداة تعتمد على الفرضيات، وتستند إلى نموذج هيكلي يمثل فرضية حول العلاقات السببية بين عدة متغيرات فتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن للتحول الرقمي تأثير إيجابي و جوهري على أداء العاملين.
- إن التحول الرقمي يحفز على العمل والإبداع والابتكار والاستخدام الأمثل للموارد.
- إن التحول الرقمي يشجع على العمل الجماعي.

ثالثا- دراسة Camilla- Anna-Catharina – Nina – Kerstin (2020) حول:

Management Challenges For Future Digitalisation Of Healthcare Services، حيث تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات الإدارة الوسطى التي يمكن أن تسهل عملية تطبيق التحول الرقمي في مكان العمل، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة نهجاً نوعياً من خلال تحليل البيانات التي جُمعت من خلال مقابلات مجموعات التركيز. تشير النتائج إلى ضرورة التحول نحو قيادة موجهة نحو التعلم وإدارة تكيفية تُركز على مشاركة الموظفين وفرص التعلم فتوصلت إلى النتائج التالية:

- ضرورة تحول القيادة والإدارة نحو تبني إستراتيجية رقمية.
- مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية , وفرص التعلم.
- مساعدة الموظفين على تبني التكنولوجيا الرقمية المتجددة باستمرار.

رابعا- دراسة Sascha – Francesco – Anna – Anna Chiaea (2021) حول:

Digital transformation in healthcare-Analyzing the currestate –research، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تنفيذ العديد من أصحاب المصلحة للتقنيات الرقمية لأغراض الإدارة والأعمال، حيث تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات حول أحدث تقنيات التحول الرقمي في الرعاية الصحية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . واستخدمت الدراسة مجموعة من الكفاءات التشغيلية لمقدمي الرعاية الصحية التي تركز على العوامل التنظيمية والاثار الإدارية فتوصلت إلى النتائج التالية:

- التركيز على المريض في إدارة الرعاية الصحية .
- التركيز على المسارين الفرعيين لتمكين المريض وتأثير السلوك على صحة المستهلكين ورفاهيتهم.
- اعتماد الأثر الابتكاري على الكفاءة التشغيلية ومرونة المستشفيات .

خامسا- دراسة **Louis Raymond, Claudia Pelletier (2022) حول:**

Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study

هدفت هذه الدراسة للوقوف على الأبعاد التي تحدد إستراتيجية التحول الرقمي في للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيف تساهم هذه الأبعاد في سن عملية التحول الرقمي, حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستعمال أداة دراسة حالة، حيث قامت بدراسة حالة تفسيرية (من 100 الى 500 شركة) لمؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في مجال الخدمات الصناعية في أمريكا والتي تكون خصائصها مواتية لرؤية متجددة لإستراتيجية أنظمة المعلومات في سياق التحول الرقمي. فتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أكدت النتائج على قدرة الشركة على الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات المختلفة في ضوء وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي.

- الاعتماد بشكل أساسي على الوسائل التقنية التي تخلق بها المؤسسة قيمة مضافة للأعمال.

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة سوف نشير في هذا المبحث الى سنقوم في هذا المطلب بتحليل الدراسات السابقة ومناقشتها من أجل مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة وإظهار الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

الفرع الأول : مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في تناول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء العاملين، حيث أظهرت معظم الدراسات وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

كما تشترك أيضا معها فيما يلي :

- **المنهج المتبع:** تعتمد هذه الدراسات وكذلك دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.
- **أدوات جمع البيانات:** حيث تم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات في دراستنا وكذلك في أغلب الدراسات السابقة .

- **أداة تحليل النتائج :** في دراستنا قمنا بتحليل البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكذلك معظم الدراسات السابقة.

كما أنه هناك العديد من أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة المعتمدة، والتي نلخصها

كما يلي:

الجدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية و أجنبية مختلفة خلا السنوات (2019 – 2020 – 2021 – 2022 – 2023 – 2024) واشتملت الأماكن التالية (الأردن – الجزائر – الهند – مصر)	تم إنجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2025/ 2024 " دراسة حالة بريد الجزائر " ولاية الوادي	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات السابقة على عينة عشوائية موجه للمدراء أو العاملين , وكانت العينة أكبر أو أقل حجما من دراستنا	ركزنا في بحثنا على عينة من العاملين بمختلف رتبهم في مؤسسة بريد الجزائر وقد كان حجم العينة 50 عاملا	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص	استهدفت دراستنا الحالية القطاع الاقتصادي العام الخدماتي حيث قمنا بدراسة مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي وهي بريد الجزائر بولاية الوادي	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة وهي : " التحول الرقمي " – " الأداء الوظيفي " – " تطوير التحول الرقمي " – " التحسين الاستراتيجي " – " دور التحول الرقمي " – " تأثير الرقمنة "	تناولت دراستنا متغيرين اثنين وهما " التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية) " – " أداء العاملين "	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات السابقة بالوقوف على معرفة تعزيز أداء العاملين مع متغيرات متنوعة منها التطوير الوظيفي, أثر الرقمنة , تأثير التكنولوجيا, التحول الرقميالخ وكذا التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات	من حيث الهدف

من إعداد الطالبات و بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراضنا لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع أغلب الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- تؤسس دراستنا الحالية إلى إضافة نظرية وتطبيقية جديدة حول دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين، حيث تضمنت هذه الدراسة متغير التحول الرقمي للمؤسسات وقياسه بأبعاد تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية) ومتغير أداء العاملين وقياسه بمؤشراته.

- تقدم دراستنا إسهامًا جديدًا من خلال تسليط الضوء على التحول الرقمي في مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي خدماتي بالجزائر، وهو مجال لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.

- إن تحليل التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر يتيح فهمًا أعمق للتحديات والفرص في بيئة الأعمال الجزائرية، مما قد يساعد المؤسسات المشابهة في تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي.

خلاصة الفصل الأول

تم التعرض في هذا الفصل إلى إطار نظري حول متغيري الدراسة، بدءاً بالتحول الرقمي من حيث التعريف والأهمية والأهداف والخصائص والمراحل والدوافع والمعوقات التي تحول دون تبنيه، ثم إلى أداء العاملين من حيث التعريف والأبعاد والعناصر والعوامل المؤثرة.

كما تم الوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وأداء العاملين، حيث توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين أداء العاملين، فمن خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية يمكن للمؤسسات تحسين بيئة العمل وتوفير أدوات وتقنيات حديثة تساعد العاملين على أداء مهامهم بشكل أفضل.

ويبرز دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بتسريع العمليات وتحسين الكفاءة، كما يمكن أيضاً من زيادة الإنتاجية من خلال توفير أدوات وتقنيات تساعد العاملين على إنجاز مهامهم بشكل أسرع، ويساهم كذلك في تحسين جودة العمل من خلال تطوير مهارات العاملين عن طريق خلق فرص للتدريب والتطوير، ووضعهم في بيئة عمل أكثر تحفيزاً. كما توصل آخرون إلى أن تبني المؤسسات الاقتصادية للتحول الرقمي هو أداة لتحسين أداء العاملين.

ثم قمنا بالتطرق إلى جملة من الدراسات السابقة الوطنية والعربية والأجنبية التي تشابه بعضها مع الدراسة (من حيث الهدف، المنهج، العينة، الأدوات المستخدمة) واختلفت مع بعضها الآخر؛ إلا أننا في دراستنا استفادنا من الدراسات السابقة للانطلاق في بحثنا. ومن أجل تحقيق قيمة مضافة في حقل الدراسات الإدارية خاصة الجزائرية منها اختارنا مجتمع دراسة مختلفة وهي بريد الجزائر بولاية الوادي، مستطلعة آراء عينة من العاملين في بريد الجزائر بولاية الوادي.

**الفصل الثاني : الإطار
التطبيقي للدراسة**

تمهيد :

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي للمؤسسات ودوره في تحسين أداء العاملين في الفصل الأول سنحاول من خلال هذا الفصل الربط بين هذا التأصيل النظري والتحقق من هذه الممارسة ميدانيا بمؤسسة بريد الجزائر، من خلال اختبار عينة من مكاتب وحدة بريد الجزائر بالوادي.

- و عليه؛ ستمحور دراستنا هاته حول مبحثين رئيسيين:
- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة، وإلى الأدوات المستخدمة فيها.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا في معرفة دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة" ، حيث يتم تحديد الوحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها¹ ، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في مؤسسات البريد الجزائري بولاية الوادي.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يُعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على موظفي مؤسسات البريد الجزائري بولاية الوادي، وقد تم توزيع 60 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 50 استمارة، وتم استبعاد 10 استمارة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات المدروسة	نسبة الردود
60	50	10	00	50	83.33%

المصدر: من إعداد الطالبات.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر استمارة الاستبيان من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"³، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 18.

² عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

³ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً- مرحلة تصميم استمارة الاستبيان:

تم إعداد الاستمارة المخصصة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، بحيث تغطي هذه المعلومات متغيرات الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم العبارات التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد هذه الاستمارة ترتيب المحاور والعبارات بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

ثانياً- محتوى الاستمارة:

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم (01).

1 - الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من ستة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية).

2 - الجزء الثاني: يناقش متغيري الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين، نوضحهما كما يلي:

2-1 - المحور الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل)، ويتكون من 15 فقرة، مقسمة على ثلاثة أبعاد:

-البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية: يتكون من 05 فقرات؛

-البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية: يتكون من 05 فقرات؛

-البعد الثالث: الموارد البشرية: يتكون من 05 فقرات؛

2 - 2 - المحور الثاني: أداء العاملين (المتغير التابع)، ويتكون من 10 فقرات.

ثالثاً- مرحلة صدق الاستمارة:

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد قمنا باختبار درجة الثبات الداخلي للإستبانة بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

1-التحكيم من قبل الأساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض العبارات وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين.
- تقادي وتجنب استخدام العبارات المركبة والطويلة.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

2- الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم (02-02): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	Sig
01	التحول الرقمي	تبني المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي	0.501	0.000
		تحدد المؤسسة بوضوح أولويات الاستراتيجية الرقمية	0.612	0.000
		تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف أقسام المؤسسة	0.353	0.000
		يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من أجل التحول الرقمي	0.521	0.000
		تتكيف المؤسسة مع المستجدات التقنية والتنظيمية بتطوير خططها التنفيذية بشكل مستمر	0.552	0.000
		تساهم البنية التحتية الرقمية المتاحة للمؤسسة في تسهيل تنفيذ مبادرات التحول الرقمي	0.782	0.000
		تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل	0.71	0.000
		توفر المؤسسة شبكة اتصال حديثة بين مختلف الوحدات التنظيمية	0.724	0.000
		تتوفر المؤسسة على فريق تقني مسؤول على صيانة وإدارة المنظومة التقنية	0.727	0.000
		تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لشراء الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة	0.679	0.000
		توفر التدريب المستمر للموظفين فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية ومستجداتها	0.533	0.000
		تبني المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج الالكترونية	0.735	0.000
		يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة	0.498	0.000
		تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي	0.578	0.000
		تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار بما يتلاءم وطبيعة التحول الرقمي	0.641	0.000

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح لنا الجدول (02-02) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول بالتحول الرقمي جاءت قيمة مقبولة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.005 وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (02-03): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	Sig
02	أداء العاملين	يقوم عمال المؤسسة بعملهم بإتقان ويشعرون بالانتماء والالتزام نحوها	0.592	0.000
		مكن التحول الرقمي للمؤسسة العاملين من انجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها.	0.744	0.000
		أخطاء العاملين بالمؤسسة أصبحت قليلة بعد تبني التحول الرقمي	0.736	0.000
		أدى التحول الرقمي للمؤسسة إلى تناسق وتكامل العاملين في المؤسسة	0.701	0.000
		أدى التحول الرقمي إلى تفعيل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة	0.665	0.000
		ساهم التحول الرقمي في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة	0.778	0.000
		يستخدَم العامِل المتــــــــــــاحة بطريقة فعالة	0.739	0.000
		تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة مكنها من تطوير أداء عاملها	0.704	0.000
		ما مدى رضا العامل عن فرص التطوير والترقية داخل المؤسسة	0.805	0.000
		يقدم العاملين أفكار جديدة لتحسين الأداء العام	0.749	0.000

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح لنا الجدول (02-03) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول بأداء العاملين جاءت قيمة مقبولة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.005؛ وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

3- حساب معامل ألفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل ألفا كرومباخ لمحاور الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-04): معامل الثبات لفقرات الاستبانة (ألفا كرونباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.852	0.727	05	البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية
0.92	0.847	05	البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية
0.888	0.789	05	البعد الثالث: الموارد البشرية
0.936	0.877	15	المحور الأول: التحول الرقمي
0.946	0.897	10	المحور الثاني: أداء العاملين
0.962	0.926	25	الاستبانة كلها

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات ثبات وصدق مرتفعة (كلها فوق 0.6)، وهو ما يشير إلى تجانس الفقرات وموثوقية الأداء؛ أي أنه يمكن اعتبار الاستبانة ككل أداة موثوقة وصادقة لقياس الأهداف البحثية المتعلقة بها.

رابعاً- توزيع الاستمارة:

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

خامساً- مقياس ليكرت:

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-05): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبات.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

أولاً - الأدوات الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

1 - المتوسط الحسابي المرجح: يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوماً على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"¹.

2 - اختبار الطبيعية (Test Of Normality): من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء، بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة، وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية.²

3 - معامل ارتباط سبيرمان: يستخدم لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد حالات كلا من المتغيرين أيضاً (3).

ثانياً - البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 16.

³ - عليو خخال، محمد تهامي، استخدامات المقاييس الإحصائية في البحوث الاجتماعية، مجلة طنبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 2018.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v25 ، حيث كان هذا البرنامج يستعمل في بداياته في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
سنقوم في هذا المبحث بدراسة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، وذلك للتعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على أداء العاملين .

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

الفرع الأول: تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

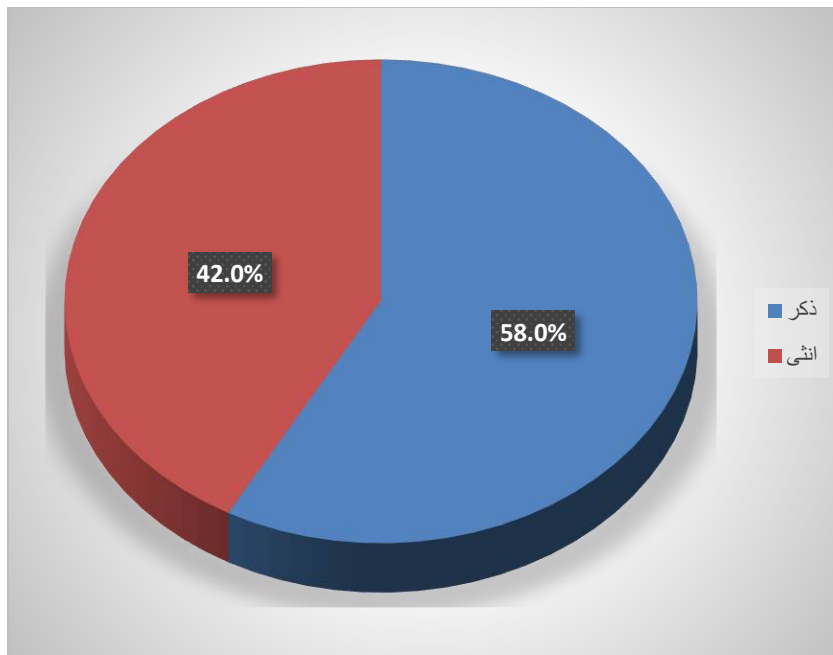
الجدول رقم (02-06): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
58%	29	ذكر
42%	21	انثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 29 فرداً أي بنسبة 58% من إجمالي افراد العينة، فيما كان عدد الاناث 21 فرداً بنسبة 42%.

الشكل رقم (02-01): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الثاني: تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب العمر:

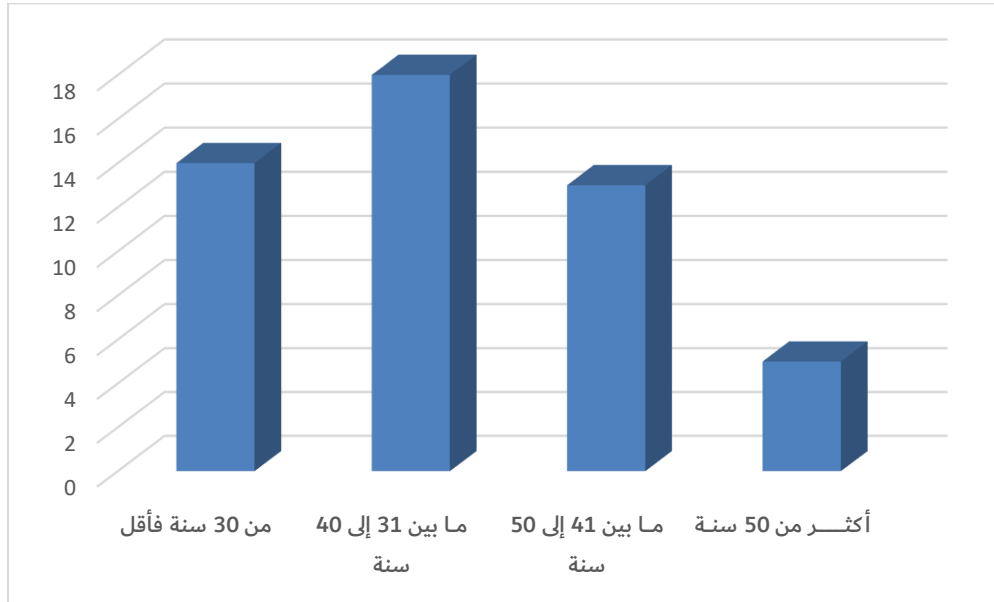
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
28%	14	من 30 سنة فأقل
36%	18	ما بين 31 إلى 40 سنة
26%	13	ما بين 41 إلى 50 سنة
10%	05	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي التي ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة 36%، تليها الفئة التي من 30 سنة فأقل بنسبة 28%، ثم الفئة ما بين 41 الى 50 سنة بنسبة 26%، وفي الأخير الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 10%.

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفرع الثالث: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

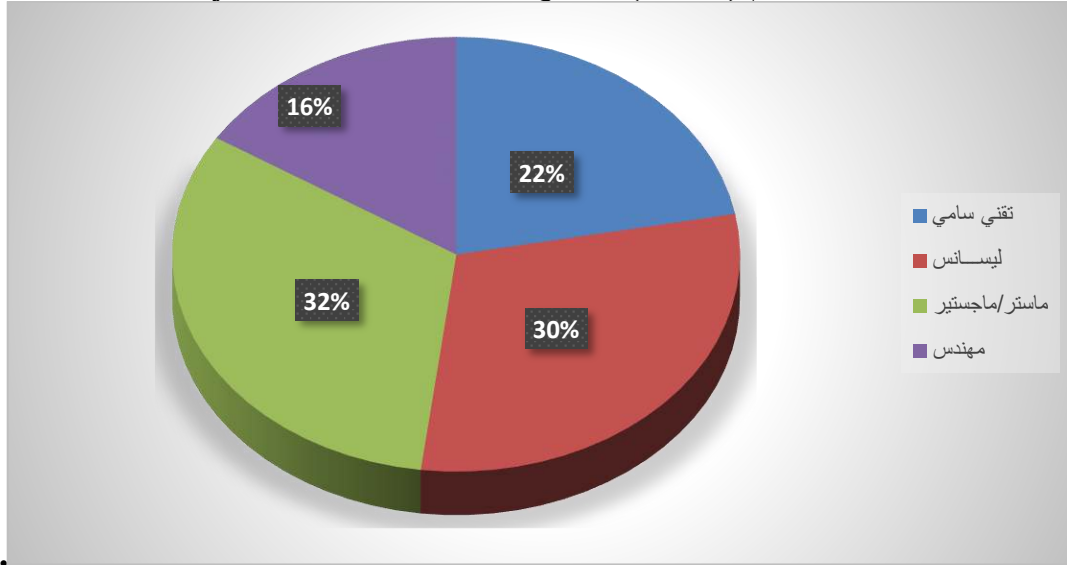
النسبة المئوية	التكرار	البيان
22%	11	تقني سامي
30%	15	ليسانس
32%	16	ماجستير/ماجستير
16%	08	مهندس
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ان معظم أفراد العينة جامعيين بنسبة 32%، تليها مستو باليسانس بنسبة 30%، ثم أصحاب التقني سامي بنسبة 22%، وفي الأخير المهندسين بنسبة 16%.

الشكل رقم (03-02): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفرع الرابع: تحليل خصائص أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
42%	21	إطار
40%	20	عون تحكم
18%	09	عون تنفيذ
100%	50	المجموع

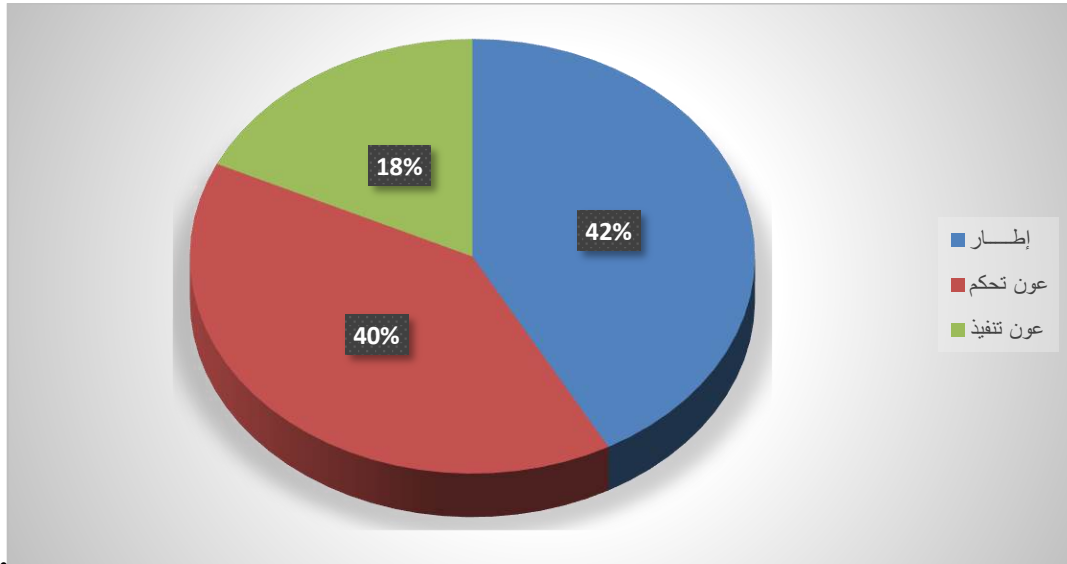
المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية، ان معظم أفراد العينة إطاريين وذلك بنسبة 42%، تليها أعوان التحكم بنسبة 40%، وفي الأخير أعوان التنفيذ بنسبة 18%.

الشكل رقم (04-02): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

¹ هو مصطلح يشير إلى الشخص الذي يساعد في التحكم في العمليات أو الأنظمة أو الأجهزة .
² هو مصطلح يشير إلى الشخص الذي يساعد في تنفيذ المهام و العمليات في المؤسسة .

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة



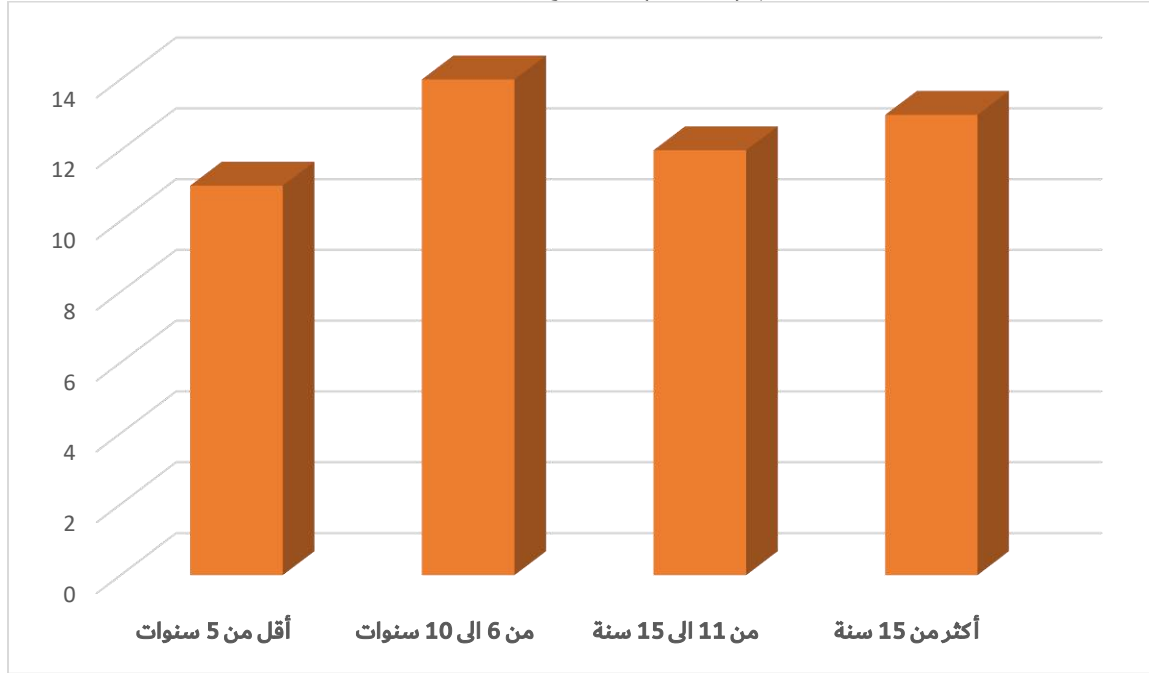
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).
الفرع الخامس: تحليل خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية
الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية:
الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
22%	11	أقل من 5 سنوات
28%	14	من 6 الى 10 سنوات
24%	12	من 11 الى 15 سنة
26%	13	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).
من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث كانت الفئة من 6 الى 10 سنوات هل صاحبة أكبر فئة عمرية بنسبة 28%، تليها الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 26%، ثم الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 24%، وفي الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22%.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

الفرع الأول: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول "التحول الرقمي"

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور التحول الرقمي الثلاثة.

أولاً- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول "الاستراتيجية الرقمية":

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: الاستراتيجية

الرقمية

الجدول رقم (02-11): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول "الاستراتيجية

الرقمية"

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	مؤامق					العبارات	ارقام الفقرات	المكون
			بشدة موامق	موامق	محايد	غير موامق	غير موامق بشدة			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
موامق بشدة	01	4.24	22	20	06	02	-	تبني المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي	01	البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية
			44	40	12	04	-			
موامق	02	4	13	29	04	03	01	تحدد المؤسسة بوضوح أولويات	02	
			26	58	08	06	02			

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

								الاستراتيجية الرقمية	
موافق	05	3.8	19	16	06	04	05	03	تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف أقسام المؤسسة
			38	32	12	08	10		
موافق	04	3.82	16	20	08	01	05	04	يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من أجل التحول الرقمي
			32	40	16	02	10		
موافق	03	3.96	17	20	09	02	02	05	تتكيف المؤسسة مع المستجدات التقنية والتنظيمية بتطوير خطتها التنفيذية بشكل مستمر
			34	40	18	04	04		
موافق		3.96	مجموع البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول:
الاستراتيجية الرقمية، ما يلي:

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: "تبني المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي 4.24 واتجاه (موافق بشدة).

- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تحدد المؤسسة بوضوح أولويات الاستراتيجية الرقمية" بمتوسط حسابي 4 واتجاه (موافق).

- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تتكيف المؤسسة مع المستجدات التقنية والتنظيمية بتطوير خطتها التنفيذية بشكل مستمر" بمتوسط حسابي 3.96 واتجاه (موافق).

- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من أجل التحول الرقمي" بمتوسط حسابي 3.82 واتجاه (موافق).

- المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف أقسام المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.8 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل ف جاء متوسطه الحسابي 3.96 أي ان اتجاهه (موافق).

ثانيا- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني "البنية التحتية الرقمية":
فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (02-12): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية.

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	ارقام الفقرات	المكون
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
موافق	01	4	23	13	07	05	02	تساهم البنية التحتية الرقمية المتاحة للمؤسسة في تسهيل تنفيذ مبادرات التحول الرقمي	01	البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية
			46	26	14	10	04			
موافق	05	3.68	12	20	11	04	03	تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل	02	
			24	40	22	08	06			
موافق	04	3.76	15	18	08	08	01	توفر المؤسسة شبكة اتصال حديثة بين مختلف الوحدات التنظيمية	03	
			30	36	16	16	02			
موافق	02	3.98	20	18	06	03	03	تتوفر المؤسسة على فريق تقني مسؤول على صيانة وإدارة المنظومة	04	
			40	36	12	06	06			

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

		التقنية						
موافق	03	3.88	13	24	08	04	01	05
			26	48	16	08	02	
موافق		3.86	مجموع البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية، ما يلي:

- **المرتبة الأولى:** الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تساهم البنية التحتية الرقمية المتاحة للمؤسسة في تسهيل تنفيذ مبادرات التحول الرقمي " بمتوسط حسابي 4 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الثانية:** الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تتوفر المؤسسة على فريق تقني مسؤول على صيانة وإدارة المنظومة التقنية " بمتوسط حسابي 3.98 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الثالثة:** الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لشراء الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة " بمتوسط حسابي 3.88 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الرابعة:** الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " توفر المؤسسة شبكة اتصال حديثة بين مختلف الوحدات التنظيمية " بمتوسط حسابي 3.76 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الخامسة:** الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل " بمتوسط حسابي 3.68 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.86 أي ان اتجاهه (موافق).

ثالثا- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث "الموارد البشرية":

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية

الجدول رقم (02-13): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية.

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	ارقام الفقرات	المكون
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
موافق	02	3.94	18	18	08	05	01	توفر التدريب المستمر للموظفين فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية ومستجاداتها	01	البعد الثالث: الموارد البشرية
			36	36	16	10	02			

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

موافق	03	3.9	17	20	07	03	03	تبني المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج الالكترونية	02	
موافق	04	3.9	14	22	11	01	02	يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة	03	
موافق	05	3.88	19	16	06	08	01	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي	04	
موافق	01	4	21	17	07	01	04	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار بما يتلاءم وطبيعة التحول الرقمي	05	
موافق		3.92	مجموع البعد الثالث: الموارد البشرية							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثالث: الموارد البشرية، ما يلي:

- **المرتبة الأولى:** الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار بما يتلاءم وطبيعة التحول الرقمي " بمتوسط حسابي 4 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الثانية:** الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " توفر التدريب المستمر للموظفين فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية ومستجداتها " بمتوسط حسابي 3.94 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الثالثة:** الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تبني المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج الالكترونية " بمتوسط حسابي 3.9 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الرابعة:** الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة " بمتوسط حسابي 3.9 واتجاه (موافق).

- **المرتبة الخامسة:** الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي " بمتوسط حسابي 3.88 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.92 أي ان اتجاهه (موافق).

الفرع الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني " أداء العاملين " سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني الخاص بالأداء العاملين.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (02-14): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثاني " أداء العاملين "

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	ارقام الفقرات	المكون
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
موافق	02	4.14	18	24	06	01	01	يقوم عمال المؤسسة بعملهم بإتقان ويشعرون بالانتماء والالتزام نحوها	01	المحور الثاني: أداء العاملين
			18	24	06	02	02			
موافق	01	4.16	18	24	06	02	-	مكن التحول الرقمي للمؤسسة العاملين من انجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها	02	
			35	48	12	04	-			
موافق	04	4.1	21	18	08	01	02	أخطاء العاملين بالمؤسسة أصبحت قليلة بعد تبني التحول الرقمي	03	
			42	36	16	02	04			
موافق	03	4.12	18	22	08	02	-	أدى التحول الرقمي للمؤسسة إلى تناسق وتكامل العاملين في المؤسسة	04	
			36	44	16	04	-			
موافق	10	3.92	16	19	11	03	01	أدى التحول الرقمي إلى تفعيل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة	05	
			32	38	22	06	02			
موافق	09	3.96	15	22	09	04	-	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة	06	
			30	44	18	08	-			
موافق	06	4.08	15	27	06	01	01	يستخدَم العامل المـــوارد المتاحة بطريقة فعالة	07	
			30	54	12	02	02			
موافق	07	4.06	19	19	09	02	01	تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة مكنها من تطوير أداء عامليها	08	
			38	38	18	04	02			
موافق	05	4.1	21	18	06	05	-	ما مدى رضا العامل عن فرص التطوير	09	
			42	36	12	10	-			

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

								والترقية داخل المؤسسة	
			18	19	08	05	-	يقدم العاملون أفكار جديدة لتحسين الأداء العام	10
موافق	08	4	36	38	16	10	-		
موافق بشدة		4.06	مجموع المحور الثاني: أداء العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول المحور الثاني: أداء العاملين، ما يلي:
- **المرتبة الأولى:** الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " مكن التحول الرقمي للمؤسسة العاملين من انجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها" بمتوسط حسابي 4.16 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة الثانية:** الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يقوم عمال المؤسسة بعملهم بإتقان ويشعرون بالانتماء والالتزام نحوها" بمتوسط حسابي 4.14 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة الثالثة:** الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " أدى التحول الرقمي للمؤسسة إلى تناسق وتكامل العاملين في المؤسسة" بمتوسط حسابي 4.12 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة الرابعة:** الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " أخطاء العاملين بالمؤسسة أصبحت قليلة بعد تبني التحول الرقمي" بمتوسط حسابي 4.1 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة الخامسة:** الفقرة رقم 09 والتي تنص على: " ما مدى رضا العامل عن فرص التطوير والترقية داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 4.1 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة السادسة:** الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " يستخـدم العامـل المـوارد المتـمـتـحة بطريقة فعالة" بمتوسط حسابي 4.08 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة السابعة:** الفقرة رقم 08 والتي تنص على: " تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة مكنها من تطوير أداء عاملها" بمتوسط حسابي 4.06 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة الثامنة:** الفقرة رقم 10 والتي تنص على: " يقدم العاملون أفكار جديدة لتحسين الأداء العام" بمتوسط حسابي 4 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة التاسعة:** الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " ساهم التحول الرقمي في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة" بمتوسط حسابي 3.96 واتجاه (موافق).
 - **المرتبة العاشرة:** الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " أدى التحول الرقمي إلى تفعيل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.92 واتجاه (موافق).
- أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4.06 أي ان اتجاهه (موافق).
- المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة**
- سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S) و (S.W). كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البيان
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الاستمارة
0.000	50	0.822	0.001	50	0.17	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

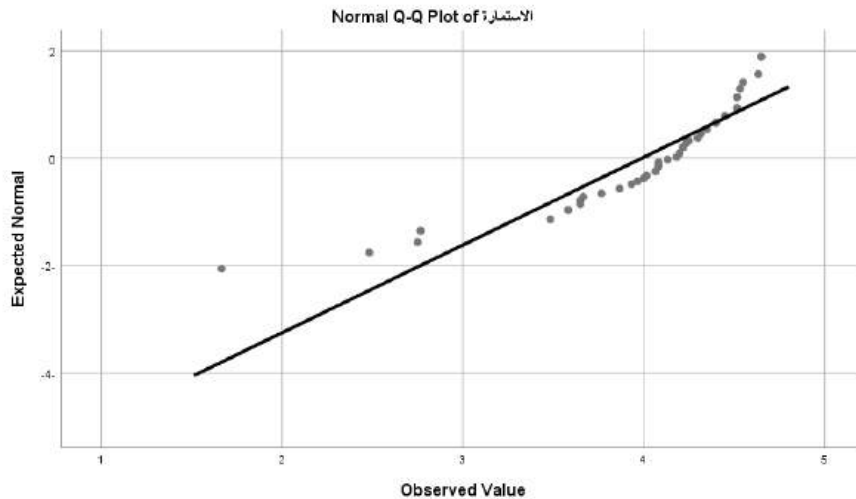
الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1) بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أقل من 0.05، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات اللامعلمية.

الشكل رقم (02-06): التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5 % من وجهة نظر العاملين.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية البديلة (H_1)= توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (02-16): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أداء العاملين	البيان	
0.26	معامل سبيرمان	الاستراتيجية الرقمية
0.069	Sig	
50	N	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.069 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.26، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير الاستراتيجية الرقمية على أداء العاملين. ومنه نقبل فرضية العدم ونرفض البديلة أي لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0)= لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر العاملين.

الفرضية البديلة (H_1)= توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (02-17): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أداء العاملين	البيان	
0.571	معامل سبيرمان	البنية التحتية والرقمية
0.000	Sig	
50	N	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.571، بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي لكنه متوسط بين البنية التحتية والرقمية وأداء العاملين بنسبة 57.1%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير البنية التحتية والرقمية على أداء العاملين.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والرقمية على أداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0)= لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية البديلة (H_1)=توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-18): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أداء العاملين	البيان	
0.507	معامل سبيرمان	الموارد البشرية
0.000	Sig	
50	N	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.507، بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي لكنه متوسط بين الموارد البشرية وأداء العاملين بنسبة 50.7%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير الموارد البشرية على أداء العاملين.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

رابعاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0)= لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة (H_1)=توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-19): اختبار الفرضية الرئيسية

أداء العاملين	البيان	
0.507	معامل سبيرمان	التحول الرقمي
0.000	Sig	
50	N	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.507، بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي لكنه متوسط بين التحول الرقمي وأداء العاملين بنسبة 50.7%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير التحول الرقمي على أداء العاملين.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

خلاصة الفصل الثاني

في ضوء الدراسة التطبيقية التي تم إنجازها حول موضوع "دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين"، تم الاعتماد على استمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُجّهت إلى عينة من موظفي مكاتب وحدة بريد الجزائر بولاية الوادي، بهدف قياس مدى تأثير مختلف أبعاد التحول الرقمي على أداء العاملين .

وقد شملت الدراسة مجموعة من الخطوات المنهجية بدءًا من تصميم الاستبيان، مرورًا باختبار صدقه وثباته، ثم إدراج البيانات في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل معالجتها وتحليلها بطريقة علمية، وقد تم خلال هذا الفصل الميداني التركيز على اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الإطار النظري للدراسة، والتي تهدف إلى تحديد طبيعة أثر بين مكونات التحول الرقمي (ممثلة في: الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية) في أداء العاملين.

أظهرت النتائج المتوصل إليها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%. وفي المقابل، كشفت النتائج عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وأداء العاملين، وبين الموارد البشرية المؤهلة وأداء العاملين، إضافة إلى وجود أثر إجمالي بين التحول الرقمي للمؤسسات ككل وبين أداء العاملين، مما يدل على أن فعالية التحول الرقمي لا تتحقق إلا بتكامل مكوناته، وخاصة من خلال الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة وتأهيل الموارد البشرية. وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل رافعة حقيقية لتحسين أداء العاملين إذا ما تم تفعيله بطريقة شمولية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار السياق المؤسسي والإمكانات المتاحة.

الخلاصة

من الاتجاهات الحديثة للمؤسسات اليوم الاهتمام البالغ بإدارة أعمالها عن طريق تبنيها لمفهوم التحول الرقمي إذ يعد من أهم المفاهيم الرائجة في حقل الإدارة الحديثة، وأصبح دراسة آثار هذا المتغير على عديد المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة من الأهمية بمكان للمؤسسة وأصحاب المصالح المرتبطين بها. وعلى ضوء ما سبق، حاولنا من خلال دراستنا هاته معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين، من خلال طرح إشكال رئيس يدور حول: ما أثر التحول الرقمي للمؤسسة في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين؟

1 - نتائج الدراسة:

انطلاقا من دراستنا نستخلص جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، حيث نلخصها كالآتي:

- التحول الرقمي هو عملية تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في أداء العمليات و الخدمات , من أجل تحسين الكفاءة و الإنتاجية و تعزيز التنافسية .
- إن للتحول الرقمي دور وتأثير ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين , وتعزيز قدرة المنظمات على الابتكار في أدائها بشكل كبير ، وان ذلك يؤدي لزيادة الإنتاجية وحسن استخدام الموارد و تحقيق الأهداف المنشودة وجودة المخرجات و الميزة التنافسية

- يؤثر البعد الأول للتحول الرقمي * الإستراتيجية الرقمية * على أداء العاملين , من وجهة نظر العاملين ببريد الجزائر لولاية الوادي, مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5 % من وجهة نظر العاملين" , وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين ببريد الجزائر ولاية الوادي .

- يؤثر البعد الثاني للتحول الرقمي * البنية التحتية الرقمية * على أداء العاملين , من وجهة نظر العاملين ببريد الجزائر لولاية الوادي , مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والرقمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر العاملين" , وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والرقمية و أداء العاملين من وجهة نظر العاملين ببريد الجزائر لولاية الوادي .

- يؤثر البعد الثالث للتحول الرقمي * الموارد البشرية * على أداء العاملين , من وجهة نظر العاملين ببريد الجزائر لولاية الوادي , مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر العاملين" , وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين ببريد الجزائر لولاية الوادي .

- هناك تطبيق جيد لأبعاد التحول الرقمي ببريد الجزائر لولاية الوادي من وجهة نظر العاملين به ,حيث كان لها تأثير ايجابي في تحسين أدائهم ,مما يعني قبول الفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % لتطبيق أبعاد التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين ببريد الجزائر من وجهة نظر العاملين" , و وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل البديلة ,أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء العاملين .

2 - اقتراحات و توصيات الدراسة:

- في نهاية دراستنا هاته نقترح ما يلي:
- تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز استخدام التحول الرقمي في بيئة العمل ببريد الجزائر .
 - ضرورة اعتماد التحول الرقمي بأبعاده المختلفة كأسلوب أساسي لإدارة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة , نظرا لأهميته البالغة في تحسين أداء العاملين .
 - تقديم برامج تدريبية على كيفية استخدام البرامج و الأجهزة الحاسوبية .
 - العمل على التحسين المستمر لتطبيق أبعاد التحول الرقمي.
 - توفير وسائل اتصال حديثة التي تساعد على الأداء الحسن بشكل كافي في المؤسسة .
 - تعزيز ثقافة العمل الجماعي و التواصل الفعال داخل المؤسسة .

3 - آفاق الدراسة:

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

- أثر تطبيق التحول الرقمي للمؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور التحول الرقمي في تفعيل الاتصال الإداري في المؤسسة.
- دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- أهمية الثقة التنظيمية في تعزيز أداء المتعاملين.
- دور القيادة الإدارية في تفعيل أداء المتعاملين.
- دور تحسين أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

* الكتب :

- 1 - ابن منظور , محمد بن مكرم , لسان العرب , بيروت , دار بيروت للطباعة و النشر , 1997 .
 - 2 - أحمد زكي بدوي , محمد كامل مصطفى , معجم مصطلحات القوى العاملة , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية .
 - 3 - الهادي محمد محمد 2020 , الذكاء الاصطناعي معاملة و تطبيقاته و تأثيراته التنموية و المجتمعية،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة , مصر
 - 4 - حامد الشمرتي،الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
 - 5 - حسين محمد حسين،" الإدارة الإلكترونية المفاهيم , الخصائص , المتطلبات " , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011 .
 - 6 - راوية حسن ،" إدارة الموارد البشرية * رؤية مستقبلية * " , الدار الجامعية , الاسكندرية , (مصر) , 2001 .
 - 7 - عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013 .
 - 8- عدنان مصطفى البار ،"تقنيات التحول الرقمي السعودية , كلية الحسابات و تقنية المعلومات" , جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية , 2018 .
 - 9 - عشوي مصطفى , أسس علم النفس الصناعي التنظيمي , الجزائر , المؤسسة الوطنية للكتاب , 1992 .
 - 10 – علي بوخلخال، محمد تهامي، استخدامات المقاييس الإحصائية في البحوث الاجتماعية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022.
 - 11 - محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011 .
 - 12 - مسفرة بنت دخيل الله الخثمي ،مشاريع و تجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات , دراسة استراتيجيات متبعة , قسم دراسات المعلومات , جامعة محمد بن سعود الاسلامية , الرياض, المملكة العربية السعودية.
 - 13 - فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013.
 - 14 - ورد قاسم جبر ,تكنولوجيا التحول الرقمي و تأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف ,الدبلوم العالي في إدارة المصارف ,كلية الإدارة والاقتصاد,جامعة كربلاء، العراق , 2019 .
 - 15 - وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.
- * المجلات و الدوريات :
- 1 – الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة و العوامل المتحكمة فيه ,مجلة العلوم الإنسانية، لمجلد 16 العدد 02 , جامعة محمد خيضر بسكرة ,جوان 2016 .
 - 2 – حليلة سعد بوهزاوي ،نسرين فرج الجهمي. دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين"دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي", مجلة الدراسات الاقتصادية , كلية الاقتصاد , جامعة سرت المجلد السابع,العدد الثاني,2024.
 - 3 - عبد الكريم علي جبر الديبسي , زهير ياسين الطاهات , دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي ,مجلة الاتصال والتنمية , أكتوبر2012, دار النهضة، بيروت، لبنان .

- 4 - عمر خميس الزهراني، مجلد أسامة. أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الإدارة، السعودية ، مجلد 44. عدد 6. ديسمبر 2024.
- 5 - سامح محمد السيد المتولي، توسيط تحسين أداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللائق و تحقيق التنمية المستدامة" دراسة ميدانية" المجلة المصرية للدراسات التجارية"، لمجلد 46 العدد 02، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية - جامعة القاهرة، أفريل 2022.
- 6 - سجاد عبد الرحمان العديبات، "التحول الرقمي و تأثيره على أداء الموظفين" ، مجلة بلدية الطفيلة الكبرى ، الإصدار رقم (69)، مجلة المجتمع العربي نشر الدراسات العلمية، 09/09/2024.
- 7 - سحر فاري لبنى. " دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات"، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، المجلد 8. العدد 1، المديرية العامة للبحث العلمي و التكنولوجيا الجزائر، ديسمبر 2021.
- 8 - شريهان مصطفى التوني. أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بور سعيد"، المجلة العلمية التجارة و التمويل، المجلد 44، العدد 1، المعهد العالي للعلوم الإدارية بالقطامية ، مارس 2024 .
- 9 - قرظ ناصر ، لعشب سهام ، التحول الرقمي و أثره على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " ، مجلة الاقتصاد والبيئة ، المجلد 06 العدد 01 ، المديرية العامة للبحث العلمي والتكنولوجيا الجزائر ، أفريل 2023 .
- 10 - نبيلة عبد الفتاح قشطي، حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، لمجلد 1 العدد 05، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية و الثقافية ، جويلية 2021.
- 11 - نوال بن عريمة ، باديس بوخلوة ، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة موبليس بورقلة"، مجلة الباحث، العدد 1، المجلد 24، ديسمبر 2024.
- 12 - وليد تحرين، أحمد أمين به حرص. واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية ، مجلة مالك بن نبي للبحوث و الدراسات، المستودع الرقمي لجامعة ابن خلدون تيارت، 2022.

* المذكرات:

- 1 - ابتسام غزال ، أميرة مرغني. التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية. جامعة قاصدي مزاب، ورقلة- الجزائر، 2023.
- 2 - حنان دنن ، فطيمة عيسى . واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة معهد التربية البدنية و الرياضية "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي، كلية لعلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم .
- 3 - فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2020.
- ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية :

-FRAMEWORK FOR DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS

1

MODEL INNOVATION, NEDERLAND, IGI GLOBal.2020.

2-C.,Karthikeyan S,Digital Transformation and the Competitive Advantage of Global , 2020.

3 - RojaAlexandruCupta,Handbook of Researchon Digital Transformation Management .Romania.2022 .

4-Simon Chaniasa.Digital transformation strategy, 2019.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

سيدي الكريم، تحية طيبة وبعد؛؛؛

في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، موسومة بـ: " دور التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بريد الجزائر بالوادي"، تهدف إلى دراسة دور تطبيق بريد الجزائر لأبعاد التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين، نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان و إبداء رأيكم بكل موضوعية بوضع إشارة (X) في المكان المخصص.

كما نحيطكم علما بالأهمية الفائقة للإجابات المقدمة من طرفكم إلى دراستنا، ونؤكد لكم سريتها وعدم استخدامها خارج الأغراض العلمية.
شاكرين لكم حسن تعاونكم

من اعداد الطالبات: تحت إشراف:

أ.د. شريف بوقصبة

- نفاق حليلة
- نصير أسماء
- بوكي سهيلة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

- 30 سنة فأقل ما بين 31-40 سنة ما بين 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي :

- تقني سامي ليسانس ماستر / ماجستير مهندس

4- الرتبة الوظيفية:

- إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- الخبرة المهنية:

- 5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التحول الرقمي

البعث	الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإستراتيجية الرقمية	01	تبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي					
	02	تحدد المؤسسة بوضوح أولويات الإستراتيجية الرقمية					
	03	تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف أقسام المؤسسة					
	04	يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من أجل التحول الرقمي					
	05	تتكيف المؤسسة مع المستجدات التقنية و التنظيمية بتطوير خططها التنفيذية بشكل مستمر					
البنية التحتية الرقمية	06	تساهم البنية التحتية الرقمية المتاحة للمؤسسة في تسهيل تنفيذ مبادرات التحول الرقمي					
	07	تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل					
	08	توفر المؤسسة شبكة اتصال حديثة بين مختلف الوحدات التنظيمية					
	09	تتوفر المؤسسة على فريق تقني مسؤول على صيانة وإدارة المنظومة التقنية					

					تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لشراء الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة	10	الموارد البشرية
					توفر التدريب المستمر للموظفين فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية و مستجداتها	11	
					تبني المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة و البرامج الالكترونية	12	
					يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة	13	
					تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي	14	
					تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع و الابتكار بما يتلاءم و طبيعة التحول الرقمي	15	

المحور الثالث: أداء العاملين

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم عمال المؤسسة بعملهم بإتقان و يشعرون بالانتماء والالتزام نحوها					
02	مكن التحول الرقمي للمؤسسة العاملين من انجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها .					
03	أخطاء العاملين بالمؤسسة أصبحت قليلة بعد تبني التحول الرقمي					
04	أدى التحول الرقمي للمؤسسة إلى تناسق وتكامل العاملين في المؤسسة					
05	أدى التحول الرقمي إلى تفعيل العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة					
06	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة					
07	يستخدَم الموارد المتاحة بطريقة فعالة					
08	تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة مكنها من تطوير أداء عاملها					
09	ما مدى رضا العامل عن فرص التطوير و الترقية داخل المؤسسة					
10	يقدم العاملين أفكار جديدة لتحسين الأداء العام					

تقبلوا منا

فائق التقدير و الاحترام

الملحق (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	جهة العمل
01	نعرورة علي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير * جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي *
02	عباسي بوبكر	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير * جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي *
03	بن خيرة سامي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير * جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي *
04	ليزة هشام	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير * جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي *
05	عقبة ريمي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير * جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي *

الملحق (03) : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
الجنس	50	0	1.42
العمر	50	0	2.18
المؤهل العلمي	50	0	2.42
الرتبة الوظيفية	50	0	1.78
الخبرة المهنية	50	0	2.54
تبني المؤسسة استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي	50	0	4.24
تحدد المؤسسة بوضوح أولويات الاستراتيجية الرقمية	50	0	4.00
تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف أقسام المؤسسة	50	0	3.80
يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من أجل التحول الرقمي	50	0	3.82

تتكيف المؤسسة مع المستجدات التقنية و التنظيمية بتطوير خططها التنفيذية بشكل مستمر	50	0	3.96
تساهم البنية التحتية الرقمية المتاحة للمؤسسة في تسهيل تنفيذ مبادرات التحول الرقمي	50	0	4.00
تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل	50	0	3.68
توفر المؤسسة شبكة اتصال حديثة بين مختلف الوحدات التنظيمية	50	0	3.76
تتوفر المؤسسة على فريق تقني مسؤول على صيانة وإدارة المنظومة التقنية	50	0	3.98
تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لشراء الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة	50	0	3.88
توفر التدريب المستمر للموظفين فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية ومستجداتها	50	0	3.94
تبني المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة و البرامج الالكترونية	50	0	3.90
يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة	50	0	3.90
تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي	50	0	3.88
تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع و الابتكار بما يتلاءم و طبيعة التحول الرقمي	50	0	4.00
يقوم عمال المؤسسة بعملهم بإتقان و يشعرون بالانتماء والالتزام نحوها	50	0	4.14
مكن التحول الرقمي للمؤسسة العاملين من انجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها.	50	0	4.16
أخطاء العاملين بالمؤسسة أصبحت قليلة بعد تبني التحول الرقمي	50	0	4.10

أدى التحول الرقمي للمؤسسة إلى تناسق وتكامل العاملين في المؤسسة	50	0	4.12
أدى التحول الرقمي إلى تفعيل العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة	50	0	3.92
ساهم التحول الرقمي في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة	50	0	3.96
يستخدم العاملون الموارد المتاحة بطريقة فعالة	50	0	4.08
تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة مكنها من تطوير أداء عامليها	50	0	4.06
ما مدى رضا العامل عن فرص التطوير و الترقية داخل المؤسسة	50	0	4.10
يقدم العاملون أفكار جديدة لتحسين الأداء العام	50	0	4.00
المحور الثاني: التحول الرقمي	0	50	
الاستراتيجية الرقمية	0	50	
البنية التحتية الرقمية	0	50	
الموارد البشرية	0	50	
المحور الثالث: أداء العاملين	0	50	

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	58.0	58.0	58.0
	أنثى	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30سنة فأقل	14	28.0	28.0	28.0
	ما بين 31-40 سنة	18	36.0	36.0	64.0
	ما بين 41-50 سنة	13	26.0	26.0	90.0
	أكثر من 50سنة	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	11	22.0	22.0	22.0
	ليسانس	15	30.0	30.0	52.0
	ماستر /ماجستير	16	32.0	32.0	84.0
	مهندس	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الرتبة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	21	42.0	42.0	42.0
	عون تحكم	20	40.0	40.0	82.0
	عون تنفيذ	8	16.0	16.0	98.0
	4	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	11	22.0	22.0	22.0
	من 6 إلى 10 سنوات	14	28.0	28.0	50.0
	من 11 إلى 15 سنة	12	24.0	24.0	74.0
	أكثر من 15 سنة	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تبني المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
	محايد	6	12.0	12.0	16.0

موافق	20	40.0	40.0	56.0
موافق بشدة	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تحدد المؤسسة بوضوح أولويات الاستراتيجية الرقمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	3	6.0	6.0	8.0
محايد	4	8.0	8.0	16.0
موافق	29	58.0	58.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف أقسام المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	10.0	10.0	10.0
غير موافق	4	8.0	8.0	18.0
محايد	6	12.0	12.0	30.0
موافق	16	32.0	32.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من أجل التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	1	2.0	2.0	12.0
	محايد	8	16.0	16.0	28.0
	موافق	20	40.0	40.0	68.0
	موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تتكيف المؤسسة مع المستجدات التقنية و التنظيمية بتطوير خططها التنفيذية بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	2	4.0	4.0	8.0
	محايد	9	18.0	18.0	26.0
	موافق	20	40.0	40.0	66.0
	موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تساهم البنية التحتية الرقمية المتاحة للمؤسسة في تسهيل تنفيذ مبادرات التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	5	10.0	10.0	14.0
	محايد	7	14.0	14.0	28.0
	موافق	13	26.0	26.0	54.0
	موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	4	8.0	8.0	14.0
	محايد	11	22.0	22.0	36.0
	موافق	20	40.0	40.0	76.0
	موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

توفر المؤسسة شبكة اتصال حديثة بين مختلف الوحدات التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	8	16.0	16.0	18.0
	محايد	8	16.0	16.0	34.0
	موافق	18	36.0	36.0	70.0

موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تتوفر المؤسسة على فريق تقني مسؤول على صيانة وإدارة المنظومة التقنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	3	6.0	6.0	12.0
محايد	6	12.0	12.0	24.0
موافق	18	36.0	36.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لشراء الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	4	8.0	8.0	10.0
محايد	8	16.0	16.0	26.0
موافق	24	48.0	48.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

توفر التدريب المستمر للموظفين فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية ومستجاداتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	5	10.0	10.0	12.0
	محايد	8	16.0	16.0	28.0
	موافق	18	36.0	36.0	64.0
	موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تبني المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة و البرامج الالكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	3	6.0	6.0	12.0
	محايد	7	14.0	14.0	26.0
	موافق	20	40.0	40.0	66.0
	موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0

غير موافق	1	2.0	2.0	6.0
محايد	11	22.0	22.0	28.0
موافق	22	44.0	44.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	8	16.0	16.0	18.0
محايد	6	12.0	12.0	30.0
موافق	16	32.0	32.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع و الابتكار بما يتلاءم و طبيعة التحول الرقمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
غير موافق	1	2.0	2.0	10.0
محايد	7	14.0	14.0	24.0
موافق	17	34.0	34.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0

Total	50	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

يقوم عمال المؤسسة بعملهم بإتقان و يشعرون بالانتماء والالتزام نحوها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	6	12.0	12.0	16.0
	موافق	24	48.0	48.0	64.0
	موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

مكن التحول الرقمي للمؤسسة العاملين من انجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
	محايد	6	12.0	12.0	16.0
	موافق	24	48.0	48.0	64.0
	موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

أخطاء العاملين بالمؤسسة أصبحت قليلة بعد تبني التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	1	2.0	2.0	6.0
	محايد	8	16.0	16.0	22.0
	موافق	18	36.0	36.0	58.0
	موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

أدى التحول الرقمي للمؤسسة إلى تناسق وتكامل العاملين في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
	محايد	8	16.0	16.0	20.0
	موافق	22	44.0	44.0	64.0
	موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

أدى التحول الرقمي إلى تفعيل العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	3	6.0	6.0	8.0
	محايد	11	22.0	22.0	30.0

	موافق	19	38.0	38.0	68.0
	موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ساهم التحول الرقمي في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	8.0	8.0	8.0
	محايد	9	18.0	18.0	26.0
	موافق	22	44.0	44.0	70.0
	موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يستخدم العامل المتاح بطريقة فعالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	6	12.0	12.0	16.0
	موافق	27	54.0	54.0	70.0
	موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تبنى التحول الرقمي داخل المؤسسة مكنها من تطوير أداء عامليها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	4.0	4.0	6.0
	محايد	9	18.0	18.0	24.0
	موافق	19	38.0	38.0	62.0
	موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ما مدى رضا العامل عن فرص التطوير و الترقية داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
	محايد	6	12.0	12.0	22.0
	موافق	18	36.0	36.0	58.0
	موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يقدم العاملون أفكار جديدة لتحسين الأداء العام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
	محايد	8	16.0	16.0	26.0

موافق	19	38.0	38.0	64.0
موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
---------------------	------------

.877	15
------	----

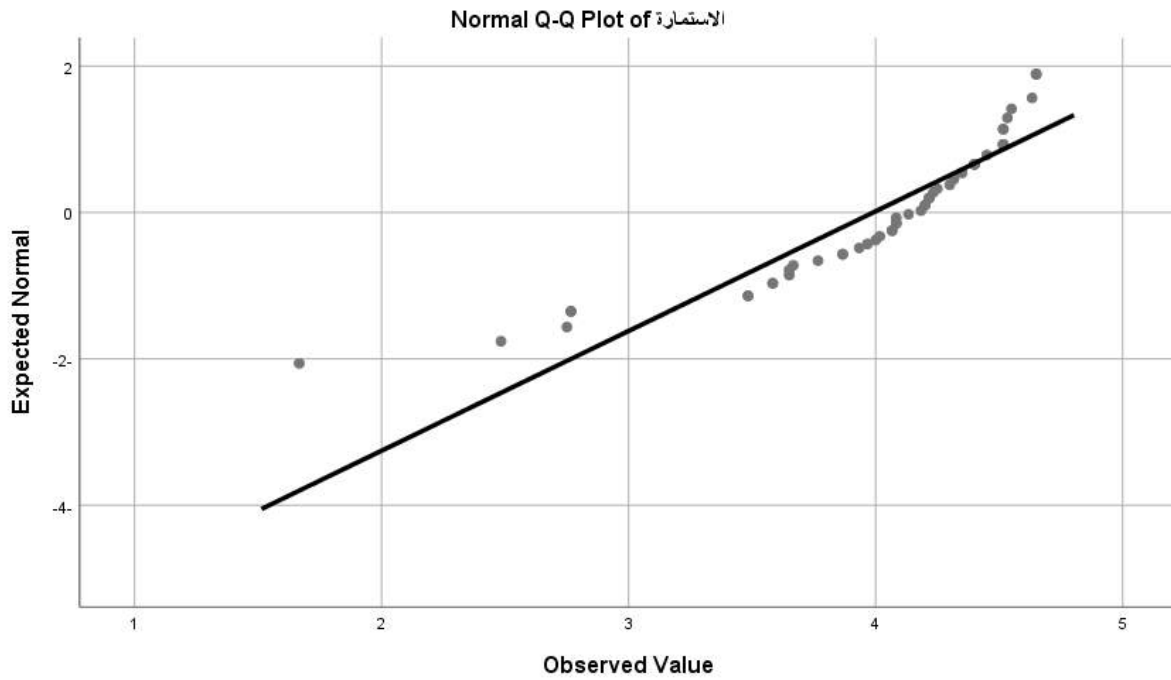
Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الاستمارة	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستمارة	.170	50	.001	.822	50	.000

a. Lilliefors Significance Correction



Correlations

المحور الثاني

Spearman's rho	البعد الاول	Correlation Coefficient	.260
		Sig. (2-tailed)	.069
		N	50
	البعد الثاني	Correlation Coefficient	.571
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	البعد الثالث	Correlation Coefficient	.406
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	50

المحور الثاني	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	50
المحور الاول	Correlation Coefficient	.507
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

Statistics

		البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	المحور الثاني	المحور الاول	الاستمارة
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.9640	3.8600	3.9240	4.0640	3.9160	3.9900

Correlations

المحور الاول

تبنى المؤسسة استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي	Pearson Correlation	.501
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تحدد المؤسسة بوضوح أولويات الاستراتيجية الرقمية	Pearson Correlation	.612
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف أقسام المؤسسة	Pearson Correlation	.353
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	50
يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من أجل التحول الرقمي	Pearson Correlation	.521
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تتكيف المؤسسة مع المستجدات التقنية و التنظيمية بتطوير خططها التنفيذية بشكل مستمر	Pearson Correlation	.552
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تساهم البنية التحتية الرقمية المتاحة للمؤسسة في تسهيل تنفيذ مبادرات التحول الرقمي	Pearson Correlation	.782
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل	Pearson Correlation	.710
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
توفر المؤسسة شبكة اتصال حديثة بين مختلف الوحدات التنظيمية	Pearson Correlation	.724
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تتوفر المؤسسة على فريق تقني مسؤول على صيانة وإدارة المنظومة التقنية	Pearson Correlation	.727
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لشراء الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة	Pearson Correlation	.679
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
توفر التدريب المستمر للموظفين فيما	Pearson Correlation	.533

يخص استخدام المنظومة الرقمية ومستجدياتها	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تبنى المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة و البرامج الالكترونية	Pearson Correlation	.735
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة	Pearson Correlation	.498
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي	Pearson Correlation	.578
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع و الابتكار بما يتلاءم و طبيعة التحول الرقمي	Pearson Correlation	.641
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
المحور الاول	Pearson Correlation	1
	N	50