



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ :

د/ مالكيه أحميده

من إعداد الطالب(ة):

معلم ملاك

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر ب	د. عزاز خولة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر أ	د. مالكيه احميده
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. براهيمي خالد

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شكر وعرفان

الحمد لله أولا وآخرا على توفيقه لي لإتمام هذا العمل.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكريم د مالكية حميدة الذي لم يكن مجرد أستاذ فحسب، بل كان موجهها حقيقيا، وكان دائما داعما لي. لقد كان لنصائحه القيمة، وتفانيه في العمل، وحرصه الكبير على توجيهي الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث، فله مني كل الامتنان والعرفان.



الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل

أشكر نفسي أولاً على صبري واجتهادي وعلى كل لحظة تعب وسهر عشتها حتى أصل إلى هذه المرحلة التي أفتخر بها اليوم لأنني لم أستسلم رغم كل الصعوبات وكان طموحي دائماً أكبر من كل تعب.

ثم أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى إنسان في حياتي أبي العزيز جهاد، سندي وفخري الذي كان دعمه وتشجيعه أكبر قوة دفعتني للاستمرار وتحقيق النجاح

وإلى أمي الغالية أمال مصدر الحنان والطمأنينة، التي كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة فجزاها الله عني كل خير.

إلى إخوتي شذى، سيف، وعبد الرحمان، الذين كانوا دائماً سبباً في إسعادي ودعمي.

إلى صديقاتي ندى، ونام، شهد، مريم، وهاجر، شكراً لكل اللحظات الجميلة والمساندة الصادقة التي خففت عني مشوار الدراسة.

كما أهدي هذا العمل إلى خالاتي و كل أفراد عائلتي الكريمة، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في وصولي إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل بداية خير وتوفيق لما هو أجمل في المستقبل.





فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الإختصارات والرموز
V	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
30-2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي و أداء العاملين
2	تمهيد
10-3	المبحث الأول: أساسيات التحول الرقمي
5-3	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
8-5	المطلب الثاني: خصائص ومكونات التحول الرقمي
10-8	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التحول الرقمي
16-11	المبحث الثاني: متطلبات وتحديات التحول الرقمي في المؤسسات
12-11	المطلب الأول: متطلبات نجاح التحول الرقمي في المؤسسات
16-13	المطلب الثاني: دوافع تبني التحول الرقمي
23-17	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
19-17	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته في المؤسسة
20-19	المطلب الثاني: محددات ومؤشرات قياس أداء العاملين
23-20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
29-24	المبحث الرابع: علاقة التحول الرقمي بأداء العاملين
26-24	المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية أداء العاملين:
28-26	المطلب الثاني: دور التقنيات الرقمية في تحسين الانتاجية وجودة الأداء
29-28	المطلب الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تطوير مهارات وتحفيز العاملين:
30	خلاصة الفصل
66-32	الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة



32	تمهيد
40-33	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة-
33	المطلب الأول: التعريف بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. محل الدراسة
35-33	المطلب الثاني: الوسائل والإمكانات المادية للكلية
40-35	المطلب الثالث: آليات التحول الرقمي في الكلية
66-41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل الدراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة-
52-41	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
60-53	المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان
65-61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل
70-68	الخاتمة العامة
75-71	قائمة المصادر والمراجع
95-77	الملاحق
	الملخص



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	الجدول رقم 01: عينة الدراسة	01
42	الجدول رقم 02: درجة أهمية بنود الإستبيان	02
43-42	الجدول رقم 03: يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	03
45	الجدول رقم 04: نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$	04
46	الجدول رقم 5: معامل الفا كرومباخ	05
46	الجدول رقم 6: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
47	الجدول رقم 7: توزيع المبحوثين حسب الجنس	07
48-47	الجدول رقم 8: توزيع المبحوثين حسب السن	08
49	الجدول رقم 09: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	09
50	الجدول رقم 10: توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	10
51	الجدول رقم 11: توزيع المبحوثين حسب الخبرة	11
54-53	الجدول رقم 12: يوضح عرض تكرارات كل عبارة حول التحول الرقمي	12
57-56	الجدول رقم 13: يوضح عرض تكرارات كل عبارة حول تحسين أداء العاملين	13
59	الجدول رقم 14: يوضح عرض تكرارات كل عبارة حول تحسين الأداء	14
61	الجدول رقم 15: يوضح قيمة معامل الارتباط بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين.	15
62	الجدول رقم 16: تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين التحول الرقمي و سرعة إنجاز المهام.	16
63	الجدول رقم 17: قيمة معامل الارتباط بين التحول الرقمي وكفاءة أداء العاملين.	17
64	الجدول رقم 18: قيمة معامل الارتباط بين التحول الرقمي و تعزيز التواصل داخل المؤسسة.	18



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة	01
37-35	الشكل رقم (02) : يوضح الهيكل التنظيمي للكلية	02
47	الشكل رقم 3: توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
48	الشكل رقم 4: توزيع المبحوثين حسب السن	04
49	الشكل رقم 5: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
50	الشكل رقم 6: توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	06
51	الشكل رقم 7: توزيع المبحوثين حسب الخبرة	07



العنوان	الرقم
الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين	01
الملحق رقم 02 استمارة استبيان	02
الملحق رقم 03 : إتفاقية التربص	03
الملحق رقم 04 : مخرجات spss	04



المقدمة العامة



تمهيد

شهدت البيئة الإدارية المعاصرة تحولات عميقة ومتسارعة بفعل التطور التكنولوجي، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها وتعزيز فعاليتها ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير كافياً لمواكبة متطلبات العصر، مما دفع المؤسسات إلى تبني تقنيات رقمية متطورة تساهم في تحسين جودة العمل وتسهيل العمليات الإدارية. و التحول الرقمي من أبرز الأدوات التي تتيح للمؤسسات تحسين كفاءة الأداء، من خلال تسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، وتعزيز دقة المعلومات، إضافة إلى تحسين التواصل بين مختلف المصالح داخل المؤسسة كما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

وفي المقابل، يعتبر أداء العاملين عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث يعكس مدى كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل، من بينها توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة، ودرجة التكوين، وطبيعة بيئة العمل، وهو ما يجعل من التحول الرقمي عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في تحسين هذا الأداء.

وفي هذا السياق، تسعى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة إلى مواكبة هذه التحولات الرقمية، بهدف تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى أداء العاملين داخلها، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية بالغة.

1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالتالي:

فيما يتمثل دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة؟

2- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- ما أثر التحول الرقمي على سرعة إنجاز المهام الإدارية داخل المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء العاملين؟
- كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل داخل المؤسسة؟

3- فرضيات الدراسة: من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.

- يؤثر التحول الرقمي إيجابياً على سرعة إنجاز المهام؛
- يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء العاملين؛
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل داخل المؤسسة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حسب الخصائص الشخصية .



4- دوافع إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

4-1- الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

توافق الموضوع مع التخصص؛

الرغبة في التعمق في موضوع التحول الرقمي؛

تنمية المهارات البحثية والتحليلية.

الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي؛

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء؛

أهمية المؤسسات الجامعية؛

قلة الدراسات التطبيقية في هذا المجال محليا .

5- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إبراز دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الجامعية، كما تساهم في فهم

واقع تطبيق الرقمنة داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.

وتكمن أهميتها التطبيقية في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات، من خلال تقديم توصيات مبنية

على تحليل إحصائي باستخدام SPSS.

6- أهداف الدراسة: يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

-التعرف على مفهوم التحول الرقمي؛

-تحليل مفهوم أداء العاملين؛

-قياس مستوى التحول الرقمي في الكلية؛

-قياس مستوى أداء العاملين؛

-اختبار العلاقة بين المتغيرين باستخدام SPSS؛

-تقديم توصيات لتحسين الأداء .

7- منهج الدراسة وأدوات التحليل:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستخدم لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها والعلاقات القائمة بينها بشكل دقيق

ومنهجي، مما يسمح بفهم مختلف الجوانب المرتبطة بها واعتمدت كذلك على منهج دراسة الحالة، من خلال التركيز على كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.تبسة كنموذج تطبيقي، بهدف تحليل الواقع الفعلي للظاهرة داخل هذا الإطار المؤسسي .

ولجمع البيانات، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، في حين تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS ، وذلك

لاستخراج النتائج وتفسيرها بشكل دقيق.

8- حدود الدراسة: من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زماني ومكاني لها

حيث:



8-1- المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية (2025-2026)، وبالتحديد خلال السداسي الأول والثاني، حيث تم تخصيص هذه الفترة لإنجاز الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، على أن انطلق العمل الميداني مع بداية شهر ديسمبر.

8-2- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشيخ الشهيد العربي التبسي - تبسة -

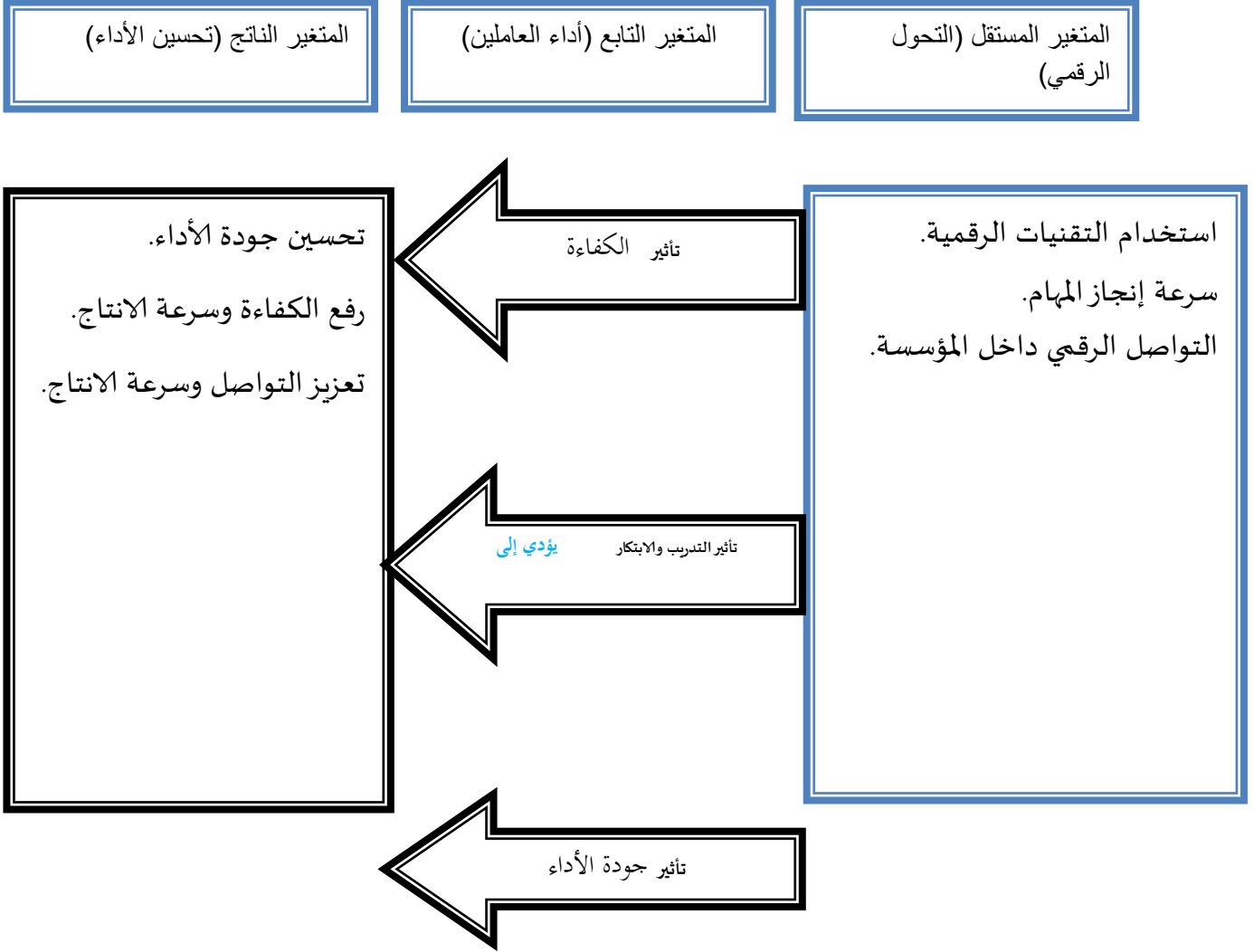
9- نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين، متغير مستقل ومتغير تابع، حيث يتمثل المتغير المستقل في "التحول الرقمي"، والذي يمكن تجسيده من خلال مجموعة من الأبعاد المرتبطة بتطبيقاته داخل المؤسسة الجامعية، مثل: (توفر البنية التحتية الرقمية، استخدام الأنظمة الإلكترونية، رقمنة الإجراءات الإدارية، سهولة تبادل المعلومات، وسرعة إنجاز المهام). أما المتغير التابع فيتمثل في "أداء العاملين"، والذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد، أهمها: (جودة الأداء، سرعة إنجاز العمل، الكفاءة المهنية، مستوى الإنتاجية، ودرجة الالتزام بالعمل).

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تصور النموذج الافتراضي للدراسة من خلال إبراز العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث يفترض أن للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً على مختلف أبعاد أداء العاملين داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشيخ الشهيد العربي التبسي - تبسة - وانطلاقاً من هذا التصور، يمكن تمثيل النموذج الافتراضي للدراسة بالشكل رقم (01) التالي:



الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

9-هيكل الدراسة:

بناء على الأهداف المسطرة والفرضيات المحددة، وفي إطار الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، تسبقهما مقدمة عامة وتليهما خاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات. حيث يتناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة، ويضم أربعة مباحث رئيسية؛ يخصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي من خلال تعريفه والتمييز بينه وبين الرقمنة، مع إبراز العلاقة بينهما أما المبحث الثاني فيتناول خصائص ومكونات التحويل الرقمي، من خلال عرض أبرز خصائصه، إضافة إلى مكوناته الداخلية والخارجية في حين يركز المبحث الثالث على أهداف وأهمية التحويل الرقمي، بينما يعالج المبحث الرابع متطلبات وتحديات التحويل الرقمي، من خلال التطرق إلى متطلبات نجاحه من جوانب تقنية وتنظيمية وبشرية وثقافية، إضافة إلى دوافع تبنيه، وأهم المعوقات التي قد تواجه تطبيقه داخل المؤسسات.



أما الفصل الثاني فيتناول الجانب الميداني التطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي، عبر دراسة حالة أو تحليل ميداني لمؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المطروحة، وتحليل النتائج المتوصل إليها، وصولاً إلى استخلاص أهم الاستنتاجات والتوصيات.

10- صعوبات الدراسة

- نقص المعلومات حول التحول الرقمي على مستوى الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – تبسة. باعتبار هذا التوجه حديث التطبيق على مستواها؛
- قلة المراجع المرتبطة بمفهوم التحول الرقمي؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة مقارنة بتشعب موضوع التحول الرقمي.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين



تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والرقمية، التي لم تُعد خيارًا تكميليًا للمؤسسات، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان الاستمرارية والتنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد وقد أفرزت هذه التحولات نماذج جديدة في الإدارة، وأساليب مبتكرة في تقديم الخدمات، وآليات أكثر كفاءة في استغلال الموارد، الأمر الذي جعل التحول الرقمي محورًا أساسيًا في استراتيجيات المؤسسات الحديثة.

ويعد التحول الرقمي أحد أبرز ملامح العصر الرقمي، لما له من دور فعال في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، وتحديث العمليات الإدارية، وتحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات العملاء المتزايدة كما يساهم في إرساء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على المرونة، والشفافية، واتخاذ القرار المبني على البيانات.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أساسيات التحول الرقمي، من خلال التطرق إلى مفهومه والتمييز بينه وبين الرقمنة، وبيان خصائصه ومكوناته، وصولًا إلى استعراض أهدافه وأهميته بالنسبة للمؤسسات وذلك بهدف بناء إطار نظري يساعد على فهم أبعاد التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ومواكبة تحديات العصر الرقمي.



المبحث الأول: أساسيات التحول الرقمي

التحول الرقمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ يعكس تغييرات جوهرية في أسلوب عملها من خلال دمج تقنيات حديثة تهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الأداء كما يمثل التحول الرقمي أداة تمكين أساسية للمؤسسات الساعية للحفاظ على تنافسيتها وتشجيع الابتكار المستمر ويساهم في تسريع العمليات عبر أتمتة العديد من الأنشطة التقليدية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت والجهد.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

مع التقدم السريع للتقنيات الرقمية وانتشارها في جميع مجالات الحياة والعمل، أصبح من الضروري فهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذه الثورة التكنولوجية من أبرز هذه المفاهيم التحول الرقمي، الذي يمثل عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم العمليات والخدمات والأنشطة المؤسسية باستخدام التقنيات الرقمية لتحقيق كفاءة أعلى وابتكار مستمر.

أولاً: تعريف التحول الرقمي التحول الرقمي عملية أساسية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل .

1. الرقمنة: تعرف الرقمنة على أنها هي عملية تكنولوجية تحول البيانات إلى صيغة رقمية يتم معالجتها بواسطة جهاز كمبيوتر بمعنى تحويل البيانات إلى نظم معلومات رقمية¹ .

*وتعرف كذلك على أنها عملية تحويل الأشياء المادية إلى أشياء رقمية مثلاً مجموعة من النصوص المكتوبة و الصور من حالة الورقة العادية إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات بواسطة أدوات تكنولوجية².

تيري كاني " إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية، الصور، الصور المتحركة... إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البتات bits، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها³. وعرفت الرقمنة على أنها عملية إستنساخ رقمية تكمن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني على فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها، وتمثيل محتوى النص المرقم⁴.

الرقمنة : هي العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات لإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يمكن عرضها على الحاسب باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي⁵.

¹ Bendjamabille, Mehriouheila, **digital transformation and media technology security challenges**, journal of El Ryssalafor media studies, V08, N:2, 224.P150

² ساردو زين العابدين، جزار مصطفى: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الجزائرية، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد 8، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، 2024، ص 648.

³ عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، دار الجديد للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2020، ص160.

⁴ مهري، سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، قسنطينة جامعة منتوري، 2005-2006، ص: 81.

⁵ نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، ط 1 شارع القصر العيني، القاهرة العربي للنشر والتوزيع، 2013 ص: 17.

تعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل العناصر المادية أو التناظرية في العمليات وتدفعات العمل إلى تنسيقات رقمية. الهدف الأساسي من هذه العملية هو تمكين أنظمة الكمبيوتر من استخدام هذه البيانات الرقمية. على سبيل المثال، يمكن تحويل النماذج الورقية التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية تُملأ عبر الإنترنت، مما يسمح باستخدام البيانات الناتجة في التحليلات وذكاء الأعمال¹.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريفها كمايلي:

يقصد بالرقمنة أنها عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها الورقي أو المادي أو التناظري إلى شكل رقمي قابل للتخزين والمعالجة والاسترجاع باستخدام الحاسوب والتقنيات الرقمية، بما يسمح بتسهيل تداول المعلومات، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين دقة العمليات ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2-التحول الرقمي : يوجد مجموعة من التعاريف للتحول الرقمي من بينها:

هو اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحويل الخدمات أو الأعمال من خلال استبدال العمليات اليدوية بالرقمية².

كما عرف قاموس ODLIS الرقمنة على أنها تحويل المعلومات إلى صيغة تمكن الحاسب من قراءتها واستخدامها في عملياته الحسابية³.

يعرف التحول الرقمي بأنه التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية⁴.

كما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات⁵.

ويعرف أيضا بإعادة تطور نماذج الأعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية ويشمل استخدام تطبيقات الهاتف المحمول ووسائل الإعلام والتقنيات⁶.

وكذلك التحول الرقمي عرف بأنه التغيير التنظيمي الناتج عن استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال المبتكرة لتحسين الأداء⁷.

¹ بن أحمد، فاطمة الزهراء، وبن أحمد، نادية، التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة، المجلة العامة للمالية الجزائرية، المجلد 51، العدد 01، الجزائر، 2025، ص 503.

² مساعد علي المطيري، استراتيجية التحول الرقمي، د.ط، 2005، ص 04، بتاريخ 20/11/2025، على الساعة 16:30، عبر الرابط : <http://noor.book.com>

³ ODLIS Dictionary, <http://products.abe-elio.com/ODLIS/>, Consulted on: 26/11/2025, 00:11.

⁴Storelterman E, Fors AC, information technology and the good life. in: Kaplan B, Truex D.P, Wastell D, Wood- happer A.T, DeGross J.I, (eds) Information Systems Research IFIB international Federation for information processing, vol 143, Springer, Baston Ma, 2004.

⁵ علي أسامة عبد السلام، التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد 37، ج2، مصر، 2013، ص ص 523-571.

⁶Moulay Bouabdellah, hafidha Bouabdellah, Digital transformation challenges, journal of economy and finance, Vol 9, N°=2, 2022,P72.

⁷hadjarkhalfallah,khaledbendjelloh, the reality of digital transformation in algeria, journal of economc @ financial Research Vol 10, N°=01, 2023, P779.



هو عملية مستمرة تتعهد بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها من خلال الاستفادة من القدرات الرقمية لابتكار نماذج أعمال و منتجات وخدمات جديدة تجمع بين العمل الرقمي واليدوي وتجارب العملاء مع تحسين الكفاءة التشغيلية و الأداء التنظيمي.¹ يعرف أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات الأعمال واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية و المجتمع و ذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتحسين جودة المنتجات وابتكار منتجات جديدة و تقديم خدمات أفضل للعملاء.²

ومن خلال ما سبق يمكن تعريفها كمايلي:

يقصد بالتحول الرقمي أنه عملية شاملة ومستمرة تعتمدها المؤسسة لتوظيف التقنيات الرقمية في تحويل أساليب العمل التقليدية إلى أساليب رقمية، من خلال رقمنة العمليات والخدمات، وإعادة تنظيم الهياكل ونماذج العمل، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الأداء التنظيمي والاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي

- الرقمنة كخطوة أولى: تعتبر الرقمنة الأساس الذي يُبنى عليه التحول الرقمي، حيث توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة.
 - التحول الرقمي: بينما تركز الرقمنة على الجانب التقني، يتطلب التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية واستراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية.³
- وعليه ترتبط الرقمنة ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي، حيث تعد الأولى مرحلة أساسية وتمهيدية للثانية. فالرقمنة تمثل الخطوة الأولى في هذا المسار، إذ تركز على تحويل المعلومات والبيانات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، مما يسمح بتخزينها ومعالجتها واسترجاعها بسهولة كما تساهم الرقمنة في توفير البنية التحتية الرقمية الضرورية، مثل الأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات، التي تعد الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي داخل المؤسسة.
- أما التحول الرقمي، فيتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا أو رقمنة البيانات، ليشمل إحداث تغييرات شاملة وجذرية في مختلف جوانب المؤسسة، بما في ذلك نماذج الأعمال، وأساليب العمل، والثقافة التنظيمية فهو يهدف إلى استغلال الإمكانيات التي توفرها الرقمنة والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية.
- وعليه، يمكن القول إن الرقمنة تمثل البنية التحتية والقاعدة التي ينطلق منها التحول الرقمي، في حين يُعدّ هذا الأخير مرحلة أكثر شمولاً وعمقاً، تهدف إلى تحقيق تحول استراتيجي حقيقي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص ومكونات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات التي مسّت مختلف المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يشمل تغييرات عميقة في أساليب العمل والهياكل التنظيمية ومن هذا المنطلق، يكتسي فهم خصائصه

¹BenniaMohamed, **the digital transformation Role in enhancing**; journal of finance, Investîment and sustainable développement Vol 9, N°=1, 2024, P224.

²مهيا شحادة: تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الاسلامية- بحث تطبيقي في البنوك الاسلامية الاردنية ، مجلة القاسمية للاقتصاد الاسلامي، المجلد 2، العدد 1، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2022، ص67.

³بن أحمد، فاطمة الزهراء، وبن أحمد، نادية ، مرجع سابق، ص 504.



ومكوناته أهمية بالغة، باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه نجاح هذا التحول وتحقيق أهدافه وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أبرز خصائص التحول الرقمي ومكوناته.

أولاً: خصائص التحول الرقمي يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة والعمل، بما يساهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات وخلق فرص جديدة للابتكار فيتميز التحول الرقمي بعدة خصائص رئيسية تجعله محورا أساسيا في العصر الحديث من بينها:¹

1- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار و تكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ و الاسترجاع؛

2- **اللاتزامية:** هي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الأفراد سواء كان مستقبلا أو مرسلا؛

3- **المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين؛

4- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها؛

5- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.

وكذلك توجد خصائص أخرى للتحول الرقمي تتمثل في مايلي:²

6- **التميز:** فهي تتمتع بكل عناصر التفرد و الإستثنائية اللازمة للتنافس؛

7- **التقنية العالية:** تمتلك التقنيات الرقمية عالية الجودة و بتصنيف عالمي؛

8- **عابرة للحدود:** تقدم خدماتها بشكل متكامل تستفيد منه المؤسسات والأفراد حول العالم؛

9- **التكاملية:** من خلال تقديم خدماتها بتنسيق متكامل وشامل ليستفيد منه أصحاب المصلحة؛

10- **التكيف:** يتمتع بقدرة عالية على المرونة مع بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة؛³

11- **مبدأ الشفافية والنزاهة:** من المفيد تحديد الأدوار والواجبات والمسؤوليات؛

12- **الهيكل التنظيمي الشبكي:** حيث تقوم بإقامة علاقات جديدة مع الأفراد محليا و عالميا؛

13- **التكنولوجيا الفائقة:** توفر تكنولوجيا المعلومات عالية الجودة للمؤسسات.

¹ زينب بلخير، آمال بوسمينية: **حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طينة للدراسات العلمية والاكاديمية، المجلد6، العدد01، جامعة أم البواقي، 2023، ص673-674.

²Douifichafika,gheribi Ahmed: **digital transformation and its impact on the educational service quality at Algerian university**, journal of economic studies, Vol08, N °=02,2022, P72

³ نوال بن عريمة، باديس بوخلوة: **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي**، مجلة الباحث، المجلد24، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024، ص 286.



ومنه نستنتج أن التحول الرقمي يتميز بمجموعة متكاملة من الخصائص التي تجعله ركيزة أساسية لتطوير المؤسسات في العصر الحديث حيث يجمع بين التفاعلية والمرونة والذكاء، مما يتيح تحسين عمليات الاتصال وتعزيز مشاركة المعلومات بشكل واسع وسريع. كما تعكس خصائصه مثل اللاتزامنية والتنوع والتكامل قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وتلبية احتياجات مختلف الأطراف بكفاءة إضافة إلى ذلك، فإن الطابع العابر للحدود والتقنيات العالية التي يعتمد عليها التحول الرقمي تساهم في تعزيز التنافسية وفتح آفاق جديدة للابتكار والتعاون على المستوى العالمي، بينما تدعم مبادئ الشفافية والتنظيم الشبكي تحسين الحوكمة داخل المؤسسات. وعليه، يمكن القول إن هذه الخصائص مجتمعة تجعل من التحول الرقمي أداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة والاستدامة والتميز المؤسسي.

ثانياً: مكونات التحول الرقمي تشمل مكونات التحول الرقمي مجموعة واسعة من العناصر التكنولوجية والتنظيمية و الثقافية التي تدفع التغيير داخل المؤسسات وتمكنها من التكيف ومن بين هذه المكونات:¹

أولاً: المكونات الداخلية

1. **الثقافة التنظيمية والقيادة:** يتطلب التحول الرقمي ثقافة تنظيمية داعمة وقائدة تتبنى التغيير والابتكار. يجب على القادة توجيه

الرؤية وتعزيز ثقافة تدعم التعلم المستمر والقدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية؛

2. **الكفاءات والمواهب الرقمية:** تمثل القوى البشرية المتخصصة التي تمتلك قدرات فنية ومهنية رقمية تمكن المؤسسة من تطبيق

استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية؛

3. **إدارة تجربة العملاء:** تحسين تجربة العملاء هدف رئيسي يشمل استخدام الأدوات الرقمية وتقديم تفاعلات مخصصة عبر

التطبيقات أو مواقع الويب أو القنوات الرقمية الأخرى.

التوجه الاستراتيجي الرقمي: يشمل رؤية المؤسسة وغاياتها المتعلقة بالتحول الرقمي، وكافة التوجهات المستقبلية نحو الرقمنة.²

ثانياً: المكونات الخارجية

1. **البنية التحتية التكنولوجية:** تشمل الحوسبة وحلول تخزين البيانات وإنترنت الأشياء، وتدعم التكامل وقابلية التوسع المطلوبة

لتنفيذ التغييرات الرقمية بفعالية؛

2. **الأمن السيبراني:** يضمن حماية البيانات والأنظمة من التهديدات السيبرانية، مما يعزز الثقة في البيئة الرقمية؛

3. **نماذج الأعمال الرقمية الجديدة:** يمكن للمؤسسات ذات النضج الرقمي تطوير نماذج أعمال جديدة تنافسية بفضل التقنيات

الرقمية المتكاملة، ما يسمح بتطوير عروض مبتكرة وجذب عملاء جدد.³

¹ Souad Boutriq, **the Role of digital tranformation in strengthening economic in arolcountries**, journal of contemporary Business and economic studies, Vol 8, N°=1, 2025, P 258

² منى علي خليل، محمد عبد العليم صابر: انعكاسات التحول الرقمي على تحقيق استقرار مالي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة دمياط، 2024، ص 474.

³ تماراً أحمد أشقر: مرتكزات التحول الرقمي و علاقاتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، المجلد 29، العدد 01، 2022، ص 13.



ومنّه يتضح أن مكونات التحول الرقمي تمثل منظومة متكاملة تجمع بين عناصر داخلية وخارجية تعمل معا لتحقيق التغيير الفعّال داخل المؤسسة فالمكونات الداخلية، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والكفاءات الرقمية والتوجه الاستراتيجي، تعد الأساس الذي يُبنى عليه التحول، حيث تهيئ البيئة المناسبة لتبني الابتكار وتطوير القدرات البشرية وتحسين تجربة العملاء.

أما المكونات الخارجية، كالبنية التحتية التكنولوجية والأمن السيبراني ونماذج الأعمال الرقمية، فهي تمثل الدعامة التقنية والبيئية التي تُمكن المؤسسة من تنفيذ هذا التحول بكفاءة وأمان، وتساعد على التوسع والمنافسة في السوق.

وعليه، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بالاعتماد على عنصر واحد فقط، بل يتطلب تكاملا وتنسيقا بين هذه المكونات جميعًا، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز، وتعزيز القدرة التنافسية، والاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية المتسارعة.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التحول الرقمي

التحول الرقمي وسيلة استراتيجية تعتمدها المؤسسات لمواكبة التطورات المتسارعة وتحسين أدائها في بيئة تنافسية متغيرة ولا تقتصر أهميته على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتشمل تحقيق أهداف تنظيمية واقتصادية متعددة وعليه، سيتم في هذا المطلب إبراز أهم أهداف التحول الرقمي وبيان أهميته في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز جودة خدماتها.

أولاً: أهداف التحول الرقمي: يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تعزيز تطوير أنظمة تكنولوجية وثقافية ومالية أكثر ابتكاراً على المستوى المؤسسي والمجتمعي.
- توفير مهارات جديدة للأفراد حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل والمجتمع الرقمي.
- تحسين الوصول إلى الخدمات ووضع الضوابط والآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للأفراد.
- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية .
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات.
- اختصار الإجراءات الإدارية ويقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى المشكلات الرقمية ما إذا كانت متوفرة إلكترونياً.²

ثانياً: أهمية التحول الرقمي تبرز أهمية التحول الرقمي بشكل واضح في عالم الأعمال، حيث يحقق فوائد متعددة لا تقتصر على العملاء فحسب، بل تشمل المؤسسات أيضاً حيث أنه:³

¹sellouh Mohammed laid, **Digital transformation in institutions as mechanisms to raise financial performance and achieve economic growth**, journal economic development Review, Volume 9, N°=1,2024 ,p 319

²بورحلة منجية، ساجي الخامسة و اخرون : التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، مجلة الدراسات البيئية، المجلد2، العدد2، جامعة الشيخ العربي التبسي، 2023، ص 121/120.

³Mohammed Mohammedebini, **the role of digital economic transformation in the Rise of emerging countries**, journal of avanced economics Research Vol7, ISS 1,2022,P 614.



- يوفر التحول الرقمي وفورات كبيرة في التكلفة و الجهد؛
- يحسن الكفاءة التشغيلية؛
- يتيح التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات متميزة وإبداعية تختلف عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- ينظم جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسات لعملائها؛
- يحلل التحول الرقمي البيانات و المعلومات التي تسهل عملية صنع القرار وتحديد الأهداف والإستراتيجيات.
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء؛
- تسريع طريقة العمل اليومية؛
- تطبيق الخدمات الجديدة بسرعة وبمرونة؛
- تحسين الجودة وتطوير الأداء؛
- استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية؛
- تغيير نماذج العمل.¹
- تحسين تجربة العملاء وذلك من خلال توفير منتجات وخدمات مخصصة وقنوات تواصل متعددة؛
- زيادة الأرباح من خلال خفض التكاليف وزيادة الإيرادات؛
- زيادة الكفاءة من خلال أتمتة المهام وتبسيط العمليات.
- المرونة و القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- الإبتكار و التطوير من خلال تطوير خدمات و منتجات جديدة.
- التفاعل التواصل مع العملاء من خلال المنصات يسمح بتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم.²
- خلق المزيد من الفرص والتي أهمها تقديم خدمات مبتكرة قائمة على التقنيات الرقمية.
- تبسيط الإجراءات وتحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة.³

¹ رشيد فراح وآخرون: التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، المجلد 5، العدد 02، جامعة أكلي محمد بلحاج البوكيرة، 2021، ص 61.

² محمد عقوبي: التحول الرقمي في العالم العربي، 2024، ص 13، <https://kotobati.com/book> بتاريخ 30/11/2025، على الساعة 18:30

³ هشام أمين، امام امين: أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، كلية التجارة قسم ادارة أعمال، 2022، ص 63.



تناول هذا المبحث أساسيات التحول الرقمي، الذي يمثل ركيزة أساسية للمؤسسات الحديثة من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل لتحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار والأداء يبدأ التحول الرقمي بالرقمنة، أي تحويل البيانات والعمليات التقليدية إلى صيغ رقمية، ثم يتوسع ليشمل تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية ونماذج الأعمال واستراتيجيات العمليات المتميز التحول الرقمي بخصائص مثل التفاعلية، الذكاء، التكاملية، والقدرة على التكيف، ويعتمد على مكونات رئيسية تشمل البنية التحتية التكنولوجية، إدارة تجربة العملاء، الثقافة التنظيمية، الأمن السيبراني، نماذج الأعمال الرقمية، والكفاءات الرقمية. ويهدف التحول الرقمي إلى تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، تطوير الخدمات والمنتجات، وتعزيز تجربة العملاء، ما يجعله أداة أساسية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: متطلبات وتحديات التحول الرقمي في المؤسسات

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي والرقمي، مما دفع بالمؤسسات إلى تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتعزيز كفاءتها وتحسين جودة خدماتها ومواكبة متطلبات البيئة التنافسية ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد إدخال التقنيات الحديثة، بل يتعدى ذلك ليشمل تغييرات جذرية في أساليب العمل، والثقافة التنظيمية، ونماذج الأعمال المعتمدة داخل المؤسسة. غير أن نجاح هذا التحول يرتبط بمدى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، سواء كانت تكنولوجية أو بشرية أو تنظيمية، والتي تساهم في تهيئة البيئة المناسبة لتبني الرقمنة بشكل فعال وفي المقابل، تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات التي قد تعيق أو تبطل من عملية التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية، ومقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية، وغيرها من الإشكاليات. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أهم متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات، وكذا أبرز التحديات التي تواجهها، من خلال تحليل مختلف الأبعاد المرتبطة به.

المطلب الأول: متطلبات نجاح التحول الرقمي في المؤسسات

التحول الرقمي مسار استراتيجي يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاحه واستدامته، إذ تسهم هذه المتطلبات في تهيئة بنية تحتية ملائمة، وتعزيز القدرات البشرية والتنظيمية، بما يمكن المؤسسات من التكيف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة وتتمثل أبرز متطلبات نجاح التحول الرقمي فيما يلي¹:

أولاً: البنية التحتية، التكنولوجية المعلوماتية، الشبكات

- البنية التحتية الرقمية يجب أن تكون البنية التحتية موحدة لدعم التحول الرقمي، بما في ذلك الإنترنت عالي السرعة، والخوادم، وخدمات السحابة.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تكنولوجيا الحاسوب والشبكات تحتاج المؤسسات إلى استثمار في الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية لتمكين التحول الرقمي.

وهذا يشمل شراء أجهزة الكمبيوتر، والبرمجيات اللازمة لتشغيل الأنظمة الرقمية، وتطوير وصيانة الشبكات.²

ثانياً: الجوانب التنظيمية و الإدارية: بعد التحول الرقمي في الجوانب الإدارية والبيداغوجية أحد المحاور الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيق فعالية أكبر في عملية التعليم والإدارة. يشمل هذا التحول مجموعة من التغييرات في الأساليب الإدارية والطرق التعليمية التي تعتمد على التكنولوجيا لتعزيز الأداء وتحسين الكفاءة.

إدارة الموارد البشرية من خلال الرقعة العمليات الإدارية المتعلقة بالتوظيف والترقيات والتقييمات والرواتب يمكن تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية.

كما يسمح التحول الرقمي للموارد البشرية بتخزين البيانات بشكل آمن وسهل الوصول، مما يعزز من إمكانية التتبع والتحليل.³

¹ محمد ، محمد الهادي، نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمنظمات المجتمع الاستراتيجية مصر الرقمية: المجلة المصرية 4، ص156

² آسيا بلقاضي: متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلة 9، العدد 01، جامعة سطيف، 2024، ص 695.

³ أسامة عبد السالم السيدة، الاقتصاد الرقمي، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، 2019، ص 12

تحسين التواصل يوفر التحول الرقمي وسائل تواصل أسرع وأكثر فعالية بين مكونات المؤسسة والإدارية والطلاب، سواء كان ذلك عبر منصات تعليمية البريد الإلكتروني، أو تطبيقات الرسائل الفورية.

ثالثا: الجوانب البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في الممتلكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة الأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات توصيلات التشبيك تصليحات تطويرات لاحقة، أو البنية التحتية الناعمة وتقديم خدمات استشارات نماذج أعمال جديدة برمجيات تطبيق و إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة ، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب المواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.¹

و إن عملية الرقمنة لا تتم بجهود فردية، وإنما تحتاج إلى تكاثف وتكامل جهود عدد كبير من الأشخاص المسؤولين داخل مؤسسات المعلومات، إضافة إلى موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسة. وكلما كان العاملون القائمون على مشروع الرقمنة أكثر تأهيلا، ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية، كان ذلك عاملاً مساعداً في إنجاز مشاريع الرقمنة بكفاءة وجودة مرتفعة.²

رابعا: الجوانب الثقافية: إن توفر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي.

فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي استخدام التقنيات المختلفة والبعد الأخلاقي الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتميزها، كما تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين فيها تعزيزا لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة التعلم والتنمية وتكليف المؤسسات ككل الممارسات جديدة.³

وعليه فإن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات لا يتحقق بمجرد اعتماد التكنولوجيا، بل يرتكز على توفر منظومة متكاملة من المتطلبات المتداخلة، تبدأ بتهيئة بنية تحتية رقمية قوية تضمن استمرارية الأنظمة وسرعة الأداء، مروراً بتطوير الجوانب التنظيمية والإدارية بما يعزز الكفاءة والشفافية في تسيير العمليات كما يتطلب هذا النجاح الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للتحول، من خلال تأهيله وتطوير مهاراته الرقمية وتمكينه من مواكبة التغيرات التكنولوجية، إضافة إلى ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في ترسيخ قيم الانفتاح على التغيير، وتعزيز روح الابتكار، وتشجيع تبني التقنيات الحديثة داخل المؤسسة.

وعليه، فإن التكامل بين هذه المتطلبات (التقنية، التنظيمية، البشرية، والثقافية) يعد شرطاً أساسياً لإنجاح التحول الرقمي، وضمان تحقيق أهدافه في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع.

¹ رشدي محمد أحمد: دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية الجامعات المعرفية بالتطبيق على كلية الزراعة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 04، جامعة اسكندر، 2022، ص 232.

² Anunshka Kanoongo, A Future Step Towards Digitizing Healthcare Sector, Kaav International Journal Of Economics, Commerce & Business Management, Kijecbm/JulSep (2017)/Vol-4/Iss-3/Hma1 Page No.1-3. P2.

³ أمين محمد مصطفى، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب التحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الادارة التربوية، 2018، ص 56

المطلب الثاني:دوافع تبني التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات، نتيجة لضغوط متغيرات محيط المؤسسة، والحاجة لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة، بالإضافة إلى الالتزام باللوائح التنظيمية وتعزيز الممارسات البيئية والسلامة، ويمكن ذكر أهم الدوافع فيمايلي:

أولاً: خفض التكاليف وتحسين الكفاءة: يعمل التحول الرقمي على تحسين عمليات المؤسسة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد، مما يساعد على تقليل أوقات الإعداد ومخاطر التعطل، وبالتالي خفض التكاليف .

ثانياً: ضغوط من عملاء الشركة: يرغب العملاء في الحصول على جودة خدمة عالية بغض النظر عن القطاع. ومع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت، أصبح العملاء أكثر وعياً وقدرة على مقارنة العروض والخدمات المختلفة للشركات. بالإضافة إلى ذلك، فإن سهولة نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter تشكل ضغطاً إضافياً على الشركات، حيث لم يعد العميل غير الراضي عميلاً منعزلاً .

ثالثاً:ضغوط من المنافسين: منذ عدة سنوات، ظهرت شركات رقمية بنسبة 100% أثبتت قدرتها على المنافسة بقوة. تمكنت هذه الشركات من إقامة تفاعل قوي مع عملائها بفضل تواجدها على الإنترنت وانخفاض تكاليفها مقارنة بالمعاملات التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، فإن إفلاس بعض الشركات التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية أبرز للمديرين الحاجة إلى فهم سريع لمكان وكيفية الاستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات التي تتيح الاستخدام الأمثل للعالم الرقمي، والتي أصبحت عاملاً هيكلياً يجب أخذه في الاعتبار .

رابعاً:اللوائح التنظيمية والتشريعات: تعتبر من الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي، حيث تتطلب اللوائح والقوانين الجديدة من الشركات اعتماد التقنيات الرقمية للامتثال للمعايير الحديثة". كما يساهم التحول الرقمي في تحسين ممارسات السلامة والبيئة، ويمكن أن تقدم الحكومات إعانات مالية كمحفزات للمؤسسات لاعتماد هذا التحول¹.

يمكن استنتاج أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات، بل يمتد ليشمل تعزيز ممارسات السلامة وحماية البيئة من خلال اعتماد تقنيات حديثة تقلل من المخاطر وتحد من الآثار السلبية للنشاطات الاقتصادية كما أن دعم الحكومات عبر تقديم الإعانات المالية يشكل عاملاً محفزاً يشجع المؤسسات على تبني هذا التحول، مما يساهم في تسريع وتيرة الانتقال نحو أنظمة أكثر كفاءة واستدامة.

ثانياً: التحديات التي تواجه التحول الرقمي

للتحول الرقمي العديد من التحديات التي تعيق تنفيذه و تتمثل في مايلي:

● نقص الكفاءة: يرتبط بانخفاض الكادر التنظيمي وضعف قدرته على التعامل مع معدات وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال.

● ضعف التنسيق : بمعنى انه اذا لم يتم الحفاظ على تواصل جيد بين المستويات المختلفة فسيفشل التحول الرقمي .مما يتطلب وجود مستويات تنسيقية واضحة وفعالة.

¹ شرقي أسماء ، صفوح صادق،تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات،مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال،المجلد6، العدد2023، ص131.



- القوانين واللوائح : كثيرا ما تعد عائقا يحد من فعالية التحول الرقمي ، مما يؤدي الى بطئ الاجراءات والخسائر.¹
- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.
- الثقافة التنظيمية: تشكل عائقا إذا لم تكن منفتحة على التغيير.
- الإفتقار إلى المهارات الفنية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.²
- وكذلك توجد تحديات لخصت في عدة جوانب منها:
- الجانب الإقتصادي: نقص الموارد والإمكانيات و الميزانيات لتطبيق برامج التحول الرقمي.
- الجانب التنظيمي: نقص الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق التقنيات الرقمية.
- الجانب القانوني: عدم وجود قوانين لتنظيم الواقع الإفتراضي لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.
- الجانب الفني والتكنولوجي: عدم وجود البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الوصول إلى البيانات وتخزينها.
- الجانب الأمني: نقص الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق التقنيات الرقمية وقيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسات.³

التحول الرقمي يواجه مجموعة من التحديات المتداخلة التي تعيق تطبيقه بالشكل الفعال داخل المؤسسات، حيث تبرز في مقدمتها محدودية الكفاءات البشرية وضعف مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة، إضافة إلى قصور التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤثر سلبا على سير عمليات التحول و تمثل الجوانب القانونية والتنظيمية عائقا أمام سرعة تنفيذ المشاريع الرقمية، إلى جانب ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما يصاحب ذلك من نقص في الموارد المالية اللازمة لدعم هذا التحول ولا يمكن إغفال دور الثقافة التنظيمية، التي قد تشكل عائقا في حال مقاومتها للتغيير وعدم تقبلها للتقنيات الحديثة.

فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب تجاوز هذه التحديات من خلال تطوير الكفاءات البشرية، وتحسين البنية التحتية، وتحديث الأطر القانونية، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، مما يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التحول والارتقاء بأداء المؤسسة.

ثالثا: معوقات تطبيق الرقمنة: تعد الرقمنة وليدة الفكر الإداري الحديث، ومحاولة تطويرها على مستوى المؤسسة عادة ما يصاحبها عدة عراقيل تحول دون تحقيقها بنجاح وقد اتجه بعض الباحثين إلى تصنيف هذه المعوقات إلى جوانب متعددة كما يلي:

1- المعوقات الإدارية والأمنية تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عدداً من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها كالآتي:

¹Chaima Arribi, Soraya Boutarfa, **Digital transformation opportunities and challenges of digitization in Algeria**, Vol 12, N°= 01, 2024 , p43

² Ramdani Kamal, Guetibabdelkader, **contracting assistance in the era of digital transformation in Algeria**, journal economic, Vol 15, N°= 1, 2024, P 111

³ طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف: أثر التحول الرقمي جودة التقارير المالية الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 01، جامعة حلوان، 2023، ص442.

2- المعوقات الإدارية

- تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عدة معوقات إدارية، أبرزها¹:
- **غموض المفهوم**: لا يزال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات و المؤسسات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك يستلزم الأمر توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية لهم
 - **الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين**: أشار كبار الباحثين إلى أن غياب التخطيط يشكل عائقاً رئيسياً أمام التحول الرقمي. ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين، يمكن تقليل فرص الفشل وزيادة فرص النجاح.

3-المعوقات الأمنية

تتمثل المعوقات الأمنية في:

- **مخاوف المتعاملين مع الإدارات** من احتمال نجاح محاولات الاختراق التي قد تؤثر على البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- **عدم توافر برمجيات تحكم ورقابة فعالة** على الاختراقات المتعمدة.
- **التحديات الفنية والتقنية**: تشمل هذه التحديات عناصر متعددة، بعضها يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارة الإلكترونية حول العالم.

4- معوقات الموارد البشرية: يعد نقص الموارد البشرية المؤهلة في العصر الرقمي من المعوقات الأساسية التي تواجه المؤسسات عند ممارستها للتقنيات الحديثة، وتتجلى هذه المعوقات فيما يلي:²

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة والمتطورة داخل المنظمات.
- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم الحوافز المادية لهم.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والشعور بالرهبة والخوف لدى العاملين في الإدارة عند استخدام هذه التقنيات.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في المنظمات إلى المشروعات التقنية، حيث يركزون على تكلفتها دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها (جياللي).

¹ عامر إيمان ، عتيق شيخ، صعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة موالى الطاهر سعيدة، الجزائر، 2025، ص 445.

² وسام بن صالح، الهادي بوقفلول، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة -الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل المستشفيات نموذجاً، سكيكدة، 10-11 أبريل 2012، ص 6.



-مقاومة التغيير إذ أن إقامة مثل هذه المشاريع تحمل في طياتها تغييرات على مستوى المنظمات والأقسام، في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وقد تنجم عنها إعادة توزيع المهام والصلاحيات، مما يستلزم في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين.

-تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا لمكانتهم.
-مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم بأن مواقعهم في الإدارات الجديدة ستكون هامشية أو مهددة.
-خوف بعض الموظفين، خاصة القدامى، من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، وضعف مهاراتهم اللغوية، وخصوصاً اللغة الإنجليزية، مما يؤخر تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية حتى يتم إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.¹
-خوف المتعاملين من الأثر السلبي للتقنيات الحديثة على مصالحهم، وما قد يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.

3- المعوقات المالية: تتمثل المعوقات المالية في العناصر التالية:

- ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة، وخاصة إنشاء الشبكات وتطوير الأجهزة.
- نقص الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا.
- عدم توفير المخصصات المالية اللازمة لعمليات التدريب والتأهيل لتطبيق الرقمنة.
- توجيه التمويل نحو الأمور الأكثر إلحاحاً، مما يقلل من الموارد المتاحة للمشاريع الرقمية.
- نقص الموارد المالية للمؤسسات بشكل عام.
- ضعف نظام الحوافز المادية للموظفين في العمل الإلكتروني.
- عدم القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجهيزاتها.²

يتطلب نجاح التحول الرقمي توافر بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وقدرات بشرية وإدارية مؤهلة، وثقافة تنظيمية داعمة. كما يبرز دوافع تبني التحول الرقمي مثل تحسين الكفاءة وخفض التكاليف والاستجابة لضغوط العملاء والمنافسين والالتزام باللوائح التنظيمية. ومع ذلك، يواجه التحول الرقمي تحديات ومعوقات إدارية، أمنية، بشرية ومالية تعيق تنفيذه. لذا فإن التخطيط الجيد، التدريب المستمر، وتطوير الموارد البشرية والبنية التحتية تعتبر عوامل حاسمة لضمان نجاح واستدامة التحول الرقمي.

¹ وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، مرجع سابق، ص6.

² وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، المرجع نفسه، ص6.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

أداء العاملين من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات واستمراريتها، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة فمستوى أداء العاملين يعكس مدى كفاءة استغلال الموارد البشرية، وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفق المعايير المحددة، بما ينسجم مع توجهات المؤسسة واستراتيجياتها.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته في المؤسسة

يعد أداء العاملين من أهم الركائز التي تقوم عليها فعالية المؤسسة ونجاحها، إذ يعكس مستوى كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة فالعامل هو المحرك الأساسي لكافة الأنشطة داخل المؤسسة، ويتحدد نجاحها أو فشلها بمدى جودة أدائه وانسجامه مع متطلبات العمل و للأداء العديد من المفاهيم والتعاريف يمكن ذكر بعضها فيمايلي:¹

الأداء هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.²

يعرف الأداء على أنه "مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية للأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدراتها على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزات الاستثمار الدائم لزيائنها، لعمالها، لمنتجاتها، مهامها"³.

و يقصد بالأداء " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء"⁴.

كما يرى حمادي (H.M.Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة و تحيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة تسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المؤسسة إليه"⁵.

من خلال ما سبق يمكن تعريفه كما يلي:

يقصد بالأداء هو السلوك الفعلي والنتائج المحققة من قبل العامل أثناء قيامه بالمهام الوظيفية الموكلة إليه داخل المؤسسة، وذلك وفق معايير محددة تتعلق بالكفاءة، الفعالية، والالتزام باستخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن ويقاس الأداء من خلال درجة تحقيق الأهداف المسطرة، جودة الإنجاز، الانضباط الوظيفي، والمساهمة في تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 175

² عيسى ابراهيم العشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن 2009، ص 31

³ عريف عبد الرزاق؛ أهمية التحليل المالي في تقييم أداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 29.

⁴ عيني ابراهيم العشر، أكثر ضغوط العمل على أداء العاملين، ملكية الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الآيات 2009، ص 31.

⁵ 3H.M Hamady. Adminstrance réform in developing countries with special referéce to Egypte and lybia, PHS, this is University of strathclyde-Glasgow, 1975,p215.



تعريف أداء العاملين هو " صافي جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

كما يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز.²

ومنها أداء العاملين بأنه "درجة تحقيق إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفية التي يشغلها العامل.³

يعرف أداء العاملين على أنه مستوى إنجاز الأعمال وتنفيذها بالشكل المطلوب، بما ينسجم مع توجهات عدد من الباحثين الذين يركزون على إسهام الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مدى إتقانه لمهام وظيفته. ويعبر الأداء في هذا السياق عن السلوك الوظيفي الذي يُقاس من خلاله مدى قدرة الفرد على المساهمة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

بين هذا التعريف أن أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة، كما يعبر عن سلوك الفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.

فأداء العاملين من الناحية الإدارية يعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبار الأداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل العملة وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.⁵

من خلال ما سبق يمكن تعريفه كما يلي:

أداء العاملين هو محصلة الجهود الفردية التي يبذلها العامل، والتي تنطلق من قدراته وإدراكه لدوره الوظيفي والمهام الموكلة إليه، وتنعكس في درجة إنجاز هذه المهام وتحقيق الأهداف المحددة للوظيفة. كما يُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه ناتجا للتفاعل بين السلوك الوظيفي والإنجاز، أي مجموع الأفعال التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة والنتائج المترتبة عنها، على نحو تكون فيه هذه النتائج قابلة للقياس والتقييم.

ثانيا: أهمية أداء العاملين وأهميته في المؤسسة

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي المؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء. حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثمة يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.⁶

فأداء الموظفين يكتسي أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة، تذكر منها:⁷

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 219.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

³ على غربي و آخرون: تنمية المورد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 182.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق - مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية - مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 35 08-09 مارس 2005، ص 26.

⁵ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية - مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، سنة 1992، ص 310.

⁶ علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985، ص 188، 189.

⁷ الدحلة فيصل عبد الرؤوف - تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج - المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.



- **طبيعة العملية داخل المؤسسة:** تتكوّن أي عملية من مجموعة مراحل متتابعة تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق الأهداف المسطرة، سواء كانت هذه العمليات ملموسة كعمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة كعمليات تقديم الخدمات.
- **الموارد المستخدمة في العملية:** تعتمد العملية على تفاعل عدة موارد مادية وبشرية، حيث يسهم هذا التفاعل في إنتاج سلع أو خدمات جديدة ذات قيمة مضافة.
- **الأداء كمكوّن أساسي للعملية:** يعد الأداء العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية، كونه الجزء الحيّ المرتبط بالموارد البشري الذي يتولى إدارة العملية وتحويل المواد الخام إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق.
- **القيمة المضافة ودور المورد البشري:** يسهم أداء العاملين في خلق قيمة مادية أعلى من قيمة الموارد المستخدمة، إضافة إلى قيمة الجهد والعمل المبذول، مما يؤدي إلى تحقيق الربح للمؤسسة.
- **تحقيق الفعالية وتقليل التكاليف:** إن ثبات تكاليف الموارد المادية، مع تفعيل إنتاجية العنصر البشري وتحسين أدائه، يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بأفضل فعالية وأقل تكلفة وأكثر ربحية.
- **أهمية الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية:** تكمن أهمية أداء الموظفين في كونه داعماً رئيسياً للأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، حيث يعكس مستوى النجاح التنظيمي.
- **الأداء الوظيفي كمؤشر للنجاح المؤسسي:** يُعد الأداء الوظيفي الناتج النهائي لمجموع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، وارتفاع مستواه يُعدّ مؤشراً واضحاً على نجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها¹.

المطلب الثاني: محددات ومؤشرات قياس أداء العاملين

يعد قياس أداء العاملين من العناصر الأساسية في تقييم فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة، إذ يعتمد على مجموعة من المحددات والمؤشرات التي تسمح بتحديد مستوى الكفاءة والإنتاجية. وفي هذا السياق، يهدف هذا المطلب إلى التطرق إلى أبرز محددات ومؤشرات قياس أداء العاملين.

أولاً: محددات أداء العاملين: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء . وتستند محددات الأداء إلى ثلاثة متغيرات وهي²:

- الجهد المبذول في العمل : وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ، ومدى دافعيته للأداء ؛
 - القدرات والخصائص الفردية : وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها ؛
 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المؤسسة.
- ومن خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء العاملين هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، وكذا مدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها ورغبته في القيام بذلك.

¹ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص96.

² علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2007 ، ص ، 129.



ثانيا: مؤشرات قياس أداء العاملين نجد مايلي :

● رضا العامل عن عمله: يُعبّر عن الرضا عن العمل بأنه الحالة الشعورية التي تتكوّن لدى الفرد تجاه ذاته وتجاه ما يتخذها من قرارات مرتبطة بعمله.

كما أنه الشعور النفسي بالارتياح و القناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان ¹.

فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون ايجابية أو سلبية، وحتى بلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج و الحضور في المواعيد فان كان العامل راض عن عمله، فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل و الرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله، لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه ، ووسيلة لإثبات قدراته و مهاراته؛

● معدل الإنتاج: نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة، في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح؛

● ارتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعي أو الغير طوعي على العامل في المؤسسة، حيث يعرفه "جيمس بريس" بقوله : "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المؤسسة أو من منظمة إلى أخرى". حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين، الاختيار و التدريب للعامل وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء ، والعكس صحيح؛

● التغيب عن العمل : يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى حالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص ما إلى العمل، رغم انه مدرج ضمن جدول العمل وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فان هذا لا يعتبر تغيب، وكلما زاد التغيب كلما اثر ذلك على الأداء و فعاليته ².

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء: صنفها Will إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى اعتبرها خارجية بالنسبة للمنفذ وقد فصل عددا من العوامل الفرعية تحت حل عامل من العوامل الرئيسية التابعة له. العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الفرد وإنتاجية وهي قسمين: ³

أولاً: العوامل الخارجية

1- العوامل البيئية غير الملموسة: الحوافز وهو يشمل التعويضات المادية و التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد.

2- أنظمة المؤسسة: وهو يشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال.

¹ طريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1992 ، ص ص 214.

² أحمد فارس بوعمامة : المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة سونغاز للتوزيع قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 114 2009/2010 ، ص 114.

³ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار النهضة، عمان، 2001، ص 227.



- 3- المصادر الملموسة: الدعم الذهني وهو يشمل مساعدات وأدلة العمل والتوثيق.
- 4- الأدوات: وهو يشمل الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك UCRS والآلات الحاسبة والآليات.
- 5- البيئة المادية: وهي تشمل الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث.

العوامل الخارجية

تتكون العوامل الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء العاملين من مجموعة من العناصر، تتمثل فيما يلي¹:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية، وتشمل:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- الأعراف والقيم الدينية.
- المستوى التعليمي، ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

2- البيئة السياسية والقانونية، وتشمل:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات العامة التي تنتهجها الدولة.
- طبيعة العلاقات الدولية ونوعيتها.

3- البيئة الاقتصادية، وتشمل:

- مستوى الاستقرار الاقتصادي.
- الأسواق المالية، ومدى توفر أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية التي تنتهجها الدولة.

العوامل الداخلية :

- 1- المعرفة والمهارات وهي تشمل التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف.
 - 2- القدرات المتأصلة وهي تشمل الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعليم والذوق الفني والحوافز الداخلية.
- وأخيراً كان Will يسأل المعنيين بتنمية الأداء عن ترتيبهم لأكثر العناصر السبعة الوارد ذكرها سابقاً ظهوراً في مشاكل الأداء وترتيبها حسب هذه الأولوية.²

ومما سبق يتضح أن أداء العاملين يُعدّ من العناصر الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة واستمراريتها، لكونه يعكس كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين جودة الخدمات وقد تم التطرق إلى مفهوم الأداء لغويًا واصطلاحياً، حيث يرتبط

¹ هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 33.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 227.

بالقيام بالمهام وإنجازها، ويُنظر إليه كحصوله للتفاعل بين السلوك الوظيفي والنتائج المحققة القابلة للقياس والتقييم كما تبيّنت الأهمية البالغة لأداء العاملين باعتباره مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة وفعاليتها، لما له من دور في رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية ويُحدّد مستوى الأداء من خلال تفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية، إضافة إلى مؤشرات قياسه، مما يستدعي اعتماد مقارنة شمولية لتحسينه.

أ- العوامل التي تؤثر على الأداء والمتعلقة ببيئة العمل:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل، نذكر منها:¹

1- العنصر البشري: يعد أهم مورد في المنظمة، إذ إن نمو القدرة التنافسية وتطور المنظمة يرتبطان بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام والعمل ضمن جماعة، إضافة إلى مدى اهتمام المنظمة بتنمية وتطوير كفاءاتهم والعمل على إيجاد وتنمية الدافعية لديهم لبذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل؛

2- الإدارة: تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة على جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسلطتها، وبالتالي فهي تؤثر في جميع أنشطة المنظمة، وتعد مسؤولة بدرجة كبيرة عن رفع معدلات الأداء داخلها؛

3- التنظيم: يشمل تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العاملين داخل المنظمة، أي تقسيم العمل بينهم حسب مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة كما أن إحداث التغييرات اللازمة وفق المستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف، ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب، من شأنه التأثير في مستوى الأداء لذلك يجب أن تتمتع المنظمة بمرونة تنظيمية ديناميكية تجعلها قابلة للتكيف مع المستجدات الراهنة؛

4- بيئة العمل: تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إذ إن عدم الانتظام في العمل، والانسحاب، والغيابات، والتسيب الإداري، والحوادث، غالباً ما تعود أسبابها إلى سلبية بيئة العمل؛

5- طبيعة العمل: تتعلق بأهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد، ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد ووظيفته، أدى ذلك إلى زيادة دافعيته، ووجه للعمل، وولائه لمؤسسته؛

6- العوامل الفنية: تتمثل في العوامل التكنولوجية كالألات والمعدات ووسائل الاتصال وغيرها، والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في جودة الأداء ولا يكفي توفر هذه الوسائل فحسب، بل يجب أن يكون الفرد ملماً بكيفية استخدامها بكفاءة.

ب- العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل، نذكر منها:²

1-العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

¹ سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

² سرار عمر، مرجع سابق، ص 71.



يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين هما: غموض الدور وصراع الدور.

أ- غموض الدور: يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات الموكلة للفرد، أو إلى وجود فجوة بين ما هو مطلوب منه وما يفهمه فعليًا من متطلبات عمله وعندما لا تتوافر لدى الفرد صورة واضحة عن العمل الواجب إنجازه، فإنه لن يتمكن من تقييم مدى تقدمه أو التأكد من أدائه للعمل بالشكل الصحيح.

ويتميز العمل الإداري بدرجة أكبر من الغموض مقارنة بالعمل الفني أو التخصصي كما قد تؤثر بعض السمات الشخصية في شعور الفرد بغموض الدور، مثل مستوى الثقة بالنفس؛ فالشخص الواثق بنفسه يكون أقل إحساسًا بالغموض من الشخص الأقل ثقة ومع ذلك، فإن أهم أسباب غموض الدور تتمثل في غياب التوقعات والتعليمات والتوجيهات المحددة، أو وجودها ولكن بصورة غير واضحة.

ومن أهم السبل الكفيلة بالحد من غموض الدور: توفير وصف وظيفي واضح يحدد المسؤوليات والأولويات والصلاحيات، إلى جانب تحديد معايير وأهداف الأداء بدقة.

ب- صراع الدور: يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور حالة التعارض بين مطالب العمل التي يتعين على الفرد الوفاء بها وتعود هذه الحالة إلى عدة أسباب، من أبرزها تلقي الفرد تعليمات متضاربة أو متعارضة أو مزدوجة ومتكررة، سواء من رئيسه المباشر أو من أكثر من رئيس في الوقت نفسه.

وقد يؤدي صراع الدور إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات أثناء العمل، الأمر الذي ينعكس سلبًا على مستوى أدائه الوظيفي.

2-العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

من أهم العوامل التي تؤثر في قدرة الأفراد ما يلي¹:

أ- التعليم: يمثل التعليم المعارف التي يكتسبها الفرد من خلال الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة. وكلما كان هناك ارتباط وثيق بين ما تعلمه الفرد وبين طبيعة مهام عمله، زاد إدراكه لدوره الوظيفي، مما يساعده على ممارسته بكفاءة وفاعلية.

ب- التدريب: يعرف التدريب بأنه جهد مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في سلوك العاملين ومهاراتهم وتوجهاتهم وآرائهم، من خلال استخدام أساليب تدريبية وإرشادية متنوعة، وذلك لإعدادهم لأداء الأعمال المطلوبة وفق معايير محددة ويمكن أن يتم التدريب عبر برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل وكلما تلقى الفرد تدريبًا مناسبًا وملائمًا لطبيعة عمله، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى أدائه الوظيفي.

¹ سرار عمر، مرجع سابق، ص 71.

المبحث الرابع: علاقة التحول الرقمي بأداء العاملين

التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي أثرت بشكل مباشر على مختلف جوانب العمل داخل المؤسسات، خاصة ما يتعلق بأداء العاملين فمع اعتماد التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية، أصبحت بيئة العمل أكثر مرونة وتطوراً، مما انعكس على أساليب إنجاز المهام، وسرعة الأداء، ودقته كما ساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل الداخلي، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز قدرات العاملين من خلال استخدام أدوات رقمية متقدمة.

غير أن تأثير التحول الرقمي على أداء العاملين لا يكون دائماً إيجابياً بشكل مطلق، إذ قد يواجه العاملون بعض التحديات مثل صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة أو الحاجة إلى اكتساب مهارات رقمية متطورة ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى إبراز طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء العاملين، من خلال توضيح كيفية تأثيره على كفاءة الأفراد وإنتاجيتهم داخل المؤسسة.

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية أداء العاملين:

يعد التحول الرقمي نمط جديد من الإدارة ويمثل ثورة عميقة وواسعة ذات أثر كبير في أساليبها وتطبيقاتها ومحتوياتها من خلال تغيير أنماط التعامل في تقديم الخدمات السماح بتجاوز البعد الزماني و المكاني في إنجاز المعاملات داخل المنظمات ليشكل جزءاً مهماً من نظام التحول الرقمي الذي يهدف إلى الارتقاء بالخدمات التي يقدمها الموظفين¹.

يشير التحول الرقمي إلى تغيير جذري في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات الإلكترونية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والشركات.

ويمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى العديد من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، ومنها²:

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

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

- **الأداء الوظيفي:** يؤثر على التحول الرقمي بشكل مباشر من خلال تحسين كفاءة وفعالية الموظفين داخل المؤسسة.

- **تحقيق الأهداف التنظيمية:** حيث يساهم التحول الرقمي في إنجاز المهام وأتمتها في الوقت المحدد.

- **ثقافة التقنيات الرقمية الحديثة:** تعزز تبنى قدرة الموظفين على التكيف مع أعباء العمل الرقمية الجديدة.

- **تسهيل التواصل والتنسيق بين الموظفين:** يساهم التحول الرقمي في تسهيل التواصل بين الموظفين، مما يتيح إدارة الوقت بفعالية³.

¹ - Darmon. Reèy Laroche Michel . **Marketing: Fondements et applications paris intenational conference en management économiques et finance**.2015.p 100.

² - دبنون الجدي: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، مجلة البيان الحكمة، جامعة سرت، ليبيا، 2023، ص 133.

³ - موهوب عبد الصمد بن سويكي علاء الدين: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصف، ميلة، 2024، ص 17-18.



- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يؤدي التحول الجذري نحو إلى تحسين كفاءة العمليات، وزيادة الإنتاجية والجودة، وتقليل الأخطاء، إضافة إلى تخفيف الأعباء الوظيفية الروتينية ورفع كفاءة الإدارة التشغيلية¹.
 - الولاء والرضا الوظيفي: يساهم التحول الرقمي في تعزيزهم من خلال توفير فرص أكبر للوصول إلى المعلومات، مما يدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ويجعل بيئة العمل أكثر مرونة وإنتاجية².
 - تحسين الأداء الوظيفي: أصبح المحرك الأساسي للإنتاجية وتحقيق النمو لنجاح المؤسسات، بحيث يلعب التحول الرقمي دورا وتأثيرا إيجابيا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز قدرتها على الابتكار والتقدم بمستوى أدائها لزيادة كل من الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي التركيز على تدريب الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة الداعمة للتحول الرقمي³.
 - تحسين الأداء الوظيفي في التحول الرقمي من خلال تعزيز رضا الموظفين وتشجيعهم على التطوير الذاتي للتكيف مع التحول الرقمي ومنه رفع كفاءة العمل المؤسسي⁴.
 - تسهيل إدارة المهام : توفير التطبيقات الذكية والحلول التقنية المتطورة ، مما يؤدي ذلك لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف العمل بفعالية أكبر⁵.
 - حفظ المعلومات: يلعب التحول الرقمي دورا أساسيا مما يسمح بإعادة إستعمالها عند الحاجة والمعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق إلكترونيا لربح الوقت وتخفيض تكلفة إنجاز المهام⁶.
 - تسريع وتيرة الابتكار: يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل التكاليف تحسين كفاءة الموظفين التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، من خلال توظيف التكنولوجيا بشكل أمثل لتوفير الوقت والجهد في آن واحد⁷.
- يتبين أن التحول الرقمي يشكل دعامة أساسية في الارتقاء بكفاءة وفعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث يساهم في تحسين جودة العمليات وتقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام من خلال الأتمتة واستخدام التقنيات الحديثة، كما يعزز من جودة الاتصال والتنسيق بين الأفراد والفرق، مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية في الوقت المناسب.

¹ - غزال إبتسام مرغني أميرة: التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح 24 ووقلة 2023، ص 24.

² - عائشة بنت أحمد الحسيني شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013، ص 73.

³ - حليلة سعد بوهزاوي، نسرین فرج الجهمي: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07 ، العدد 02 كلية الإقتصاد جامعة سرت ، 2024 ، ص 152.

⁴ - موسي نوال سباعي سناء: فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغافم 2023 ، ص : 58.

⁵ - بن خيرة مروان جنان عبد الحليم: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التكوينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2024، ص 46.

⁶ - عمر مهدي: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 160.

⁷ - سالم حميم فاطنة بلقرع: أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية : دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2023 ، ص 82.

ومن جهة أخرى، يعمل التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة، تدعم رضا العاملين وولاءهم، وتشجعهم على التطوير الذاتي والتكيف مع متطلبات العمل الحديثة ويساهم في تسهيل إدارة المعلومات وحفظها واسترجاعها، مما يوفر الوقت والجهد ويحسن من فعالية اتخاذ القرار.

وعليه، فإن التحول الرقمي لا يقتصر على كونه أداة تقنية، بل يمثل رافعة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز كفاءة العاملين ورفع مستوى فعاليتهم، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى وجودة أفضل.

المطلب الثاني: دور التقنيات الرقمية في تحسين الإنتاجية وجودة الأداء

لقد أصبحت التقنيات الرقمية أداة أساسية لتعزيز كفاءة المؤسسات، حيث تسهم في تحسين الإنتاجية وجودة الأداء من خلال أتمتة العمليات، تسهيل تبادل المعلومات، وتقليل الأخطاء البشرية، مما يجعل بيئة العمل أكثر فعالية وتنظيماً.

أولاً: تأثير التقنيات الرقمية على الإنتاجية

1. **زيادة سرعة الإجراءات:** تُعد زيادة سرعة إنجاز العمليات من أبرز الآثار المباشرة لاعتماد التقنيات الرقمية داخل المؤسسات¹:

- مع الانتقال من الأنظمة التقليدية الورقية أو اليدوية إلى الأنظمة الرقمية المؤتمتة، يتم تقليص الزمن اللازم لإنجاز المهام الروتينية بشكل ملحوظ.

- فعلى مستوى معالجة المستندات، تتيح نظم إدارة الوثائق الإلكترونية تخزين البيانات بطريقة منظمة وقابلة للاسترجاع الفوري، مما يقلل الوقت الضائع في البحث اليدوي ويحد من فقدان المعلومات.

- كما يسهم التحول إلى المراسلات الإلكترونية وأنظمة الإتصال الداخلي الرقمية في تسريع تدفق المعلومات بين الأقسام، الأمر الذي يعزز التنسيق المؤسسي ويقلل من فترات الانتظار واتخاذ القرار البطيء.

أما في مجال تقييم البيانات:

- فإن استخدام أنظمة التحليل الرقمي يختصر مراحل جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها، حيث تتم هذه العمليات في وقت قصير وبدقة عالية مقارنة بالطرق التقليدية.

- وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة إدارة المعلومات الرقمية تحقق تحفيزاً معتبراً في الوقت المخصص للعمليات الإدارية، مما ينعكس مباشرة على ارتفاع معدلات الإنتاجية وتحسين إستغلال الموارد البشرية والمادية.

- وعليه، فإن تسريع الإجراءات لا يعني فقط تقليص الزمن، بل يشمل أيضاً تحسين جودة العمليات وتقليل الهدر الإداري.

1- تحسين التدفق العملي:

● يسهم اعتماد التقنيات الرقمية في تحسين التدفق العملي (Workflow) من خلال أتمتة العمليات وإعادة تصميمها بطريقة أكثر كفاءة وإنسيابية²؛

● فالأتمتة تسمح بتحويل المهام المتكررة والروتينية إلى عمليات رقمية مبرمجة، مما يقلل من احتمالية الأخطاء البشرية الناتجة عن الإرهاق أو التقدير غير الدقيق؛

¹ - بن يحيى، فاطمة: أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2019، ص 95.

² - حسن، أحمد علي: التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج 7(1)، 120-145، 2021، ص 128.

- كما تساعد هذه الأنظمة في توحيد الإجراءات داخل المؤسسة، حيث يتم تنفيذ العمليات وفق معايير محددة مسبقاً، وهو ما يعزز الإتساق والشفافية في الأداء؛
- وفي البيئات الصناعية، أدى إدخال أنظمة التحكم الرقمية والروبوتات الصناعية إلى رفع معدلات الإنتاج من خلال تقليل التوقفات وتحسين دقة التنفيذ؛
- كما أن التكامل بين نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وسلاسل التوريد الرقمية يتيح متابعة آنية لمستويات المخزون والإنتاج، مما يمنع الإختناقات التشغيلية ويضمن إستمرارية العمل؛
- ومن ثم، فإن تحسين التدفق العملي عبر الأتمتة لا يقتصر على رفع حجم الإنتاج، بل يمتد إلى تحسين كفاءة إستخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية، وهو ما يشكل أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

ثانياً: أثر التقنيات الرقمية في جودة الأداء

1-دقة المعلومات واتخاذ القرار

تعتمد جودة الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة على جودة المعلومات المتاحة لصناع القرار؛ وهنا تلعب التقنيات الرقمية، وخاصة التحليلات المتقدمة والبيانات الضخمة، دوراً محورياً في تحسين دقة المعلومات وسرعة الحصول عليها.

فمن خلال أنظمة ذكاء الأعمال (Business Intelligence) ولوحات القيادة الرقمية، يمكن للمؤسسات متابعة مؤشرات الأداء في الزمن الحقيقي، وتحليل الاتجاهات، واكتشاف الانحرافات عن الأهداف المحددة.

كما تتيح تقنيات تحليل البيانات الضخمة القدرة على معالجة كميات هائلة من المعلومات المتنوعة وإستخلاص أنماط تنبؤية تساعد في التخطيط الإستراتيجي؛ فعلى سبيل المثال، يمكن إستخدام النماذج التنبؤية لتقدير حجم الطلب المستقبلي على المنتجات، مما يساهم في تحسين التخطيط الإنتاجي وتفاذي فائض المخزون أو نقصه. وبذلك، فإن التقنيات الرقمية لا توفر معلومات أكثر دقة فحسب، بل تعزز أيضاً من موضوعية القرارات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام للمؤسسة¹.

2-التجربة الرقمية للعميل:

أصبح تحسين تجربة العميل أحد المعايير الأساسية لقياس جودة الأداء في المؤسسات الحديثة، وقد أسهمت التقنيات الرقمية بشكل كبير في تطوير هذا الجانب²:

✓ فمن خلال منصات الخدمات الرقمية، يمكن للعملاء الوصول إلى المنتجات والخدمات بسهولة وفي أي وقت، مما يعزز رضاهم ويقلل من تكاليف الخدمة التقليدية؛

✓ كما تتيح أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) جمع وتحليل بيانات العملاء بهدف فهم إحتياجاتهم وتخصيص العروض وفقاً لتفضيلاتهم الفردية؛

✓ أدى إستخدام تطبيقات الذكاء الإصطناعي، مثل روبوتات الدردشة (Chatbots) وأنظمة التوصية الذكية، إلى تحسين سرعة الإستجابة لإستفسارات العملاء وتقديم حلول فورية لمشكلاتهم؛

✓ ويساهم هذا التفاعل السريع والشخصي في تعزيز الثقة والولاء للعلامة التجارية؛

¹ - الزهراني، محمد بن أحمد: دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، مج 38(2)، 55-78، 2018، ص 60.

² - قريشي، عبد القادر: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2020، ص 70.

✓وعليه، فإن التجربة الرقمية للعميل لا تمثل مجرد وسيلة تكنولوجية، بل تعد أداة إستراتيجية لتحسين جودة الأداء المؤسسي وزيادة الحصة السوقية في بيئة تنافسية متسارعة.

المطلب الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تطوير مهارات وتحفيز العاملين:

التحول الرقمي من أبرز التحولات التنظيمية المعاصرة التي تؤثر في جميع وظائف المؤسسة، إذ لا يقتصر أثره على الجانب التكنولوجي فقط، بل يشمل أيضا الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للتغيير، إذ يفرض تبني التقنيات الرقمية تطوير مهارات جديدة وإعادة هيكلة أساليب العمل، ويسهم في خلق بيئة محفزة قائمة على الابتكار والمشاركة. وعليه، يمكن النظر إلى التحول الرقمي على أنه عملية إستراتيجية تهدف إلى تنمية رأس المال البشري وتعزيز دافعية العاملين، وليس مجرد عملية تقنية فحسب.

أولاً: مساهمة التحول الرقمي في تطوير مهارات العاملين:

1- تنمية المهارات الرقمية والتقنية:

- يفرض التحول الرقمي على العاملين إكتساب مهارات تقنية متقدمة، مثل استخدام أنظمة إدارة المعلومات، التعامل مع البرمجيات المتخصصة، تحليل البيانات، والعمل عبر المنصات الرقمية.
- يساهم هذا التطور في رفع مستوى الكفاءة المهنية، ويعزز قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.
- كما أن برامج التدريب الرقمي تساهم في تقليص الفجوة المهارية بين الموظفين، وتزيد من جاهزية المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة¹.

2- تطوير مهارات التفكير التحليلي وإتخاذ القرار:

- تتيح الأنظمة الرقمية الوصول إلى بيانات دقيقة وفورية حول الأداء المؤسسي، مما يشجع العاملين على تطوير مهارات التحليل وإستخلاص النتائج.
- فبدلاً من الإعتماد على الحدس أو الخبرة التقليدية فقط، يصبح العامل قادراً على تفسير المؤشرات الرقمية وإتخاذ قرارات قائمة على الأدلة والبيانات، وهو ما يعزز من الإحترافية ويرفع جودة الأداء الفردي والجماعي².

3- تعزيز مهارات التعلم المستمر والإبتكار:

- يساهم التحول الرقمي في نشر ثقافة التعلم المستمر من خلال منصات التعليم الإلكتروني وبرامج التدريب عن بُعد، ما يتيح للعاملين تطوير مهاراتهم بشكل ذاتي ومنتظم.
- كما تشجع بيئة العمل الرقمية على الإبتكار والإبداع من خلال توفير أدوات تقنية تسهّل تجربة أفكار جديدة وتحسين العمليات.
- وبهذا، يتحول العامل من منفذ للمهام إلى عنصر فاعل ومبتكر يساهم في تطوير المؤسسة³.

ثانياً: مساهمة التحول الرقمي في تحفيز العاملين

1- تحسين بيئة العمل وزيادة المرونة:

¹ - السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 310.
² - نجم، عبود نجم: إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص 180.
³ - عامر، طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع. 2016. ص 102.



- توفر التقنيات الرقمية بيئة عمل مرنة تشمل العمل عن بعد، المنصات التعاونية، وأنظمة الإتصال الفوري، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- هذه المرونة تعزز رضا العاملين وإتئامهم للمؤسسة، كما يقلل تبسيط الإجراءات الرقمية من الضغط الناتج عن الأعمال الروتينية، ما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويحفز الأداء¹.

2- تعزيز المشاركة والتمكين:

- تتيح الأنظمة الرقمية قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والعاملين، ما يزيد الشفافية ويعزز المشاركة في اتخاذ القرار.
 - كما يساهم توفير المعلومات بشكل متكافئ في تمكين العاملين ومنحهم شعوراً بالثقة والمسؤولية.
 - ويُعدّ التمكين من أبرز عوامل التحفيز الداخلي، إذ يشعر العامل بقيمته ودوره الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة².
 - ربط الأداء بنظم تقييم وتحفيز رقمية:
 - تتيح أنظمة إدارة الأداء الرقمية متابعة إنجازات العاملين بدقة وشفافية، ما يسهل ربط الأداء بالمكافآت والحوافز.
 - ويساهم وضوح معايير التقييم في تعزيز العدالة التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجابياً على دافعية العاملين نحو تحقيق نتائج أفضل وتحسين الأداء العام للمؤسسة³.
- ومنه يتضح أن التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة، من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات رقمية وتقنية حديثة، وتعزيز قدراتهم في التحليل واتخاذ القرار، إلى جانب ترسيخ ثقافة التعلم المستمر والإبداع كما يساهم هذا التحول في تحفيز العاملين عبر تحسين بيئة العمل، وتوفير قدر أكبر من المرونة، وتعزيز المشاركة والتمكين، إضافة إلى اعتماد أنظمة رقمية شفافة لربط الأداء بالحوافز.
- فالتحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الوسائل التكنولوجية فحسب، بل يعد رافعة أساسية لتنمية المورد البشري وتحفيزه، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، ويعزز من قدرتها على التكيف والمنافسة في بيئة عمل متغيرة ومتسارعة.

¹ - الزهراني، محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 70.

² - الهواري، سيد. الإدارة: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص 225.

³ - قريشي، عبد القادر: المرجع السابق، ص 90.



خلاصة الفصل:

إجمالاً يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، حيث يساهم في إعادة تشكيل أساليب العمل وتطوير الهياكل التنظيمية بما يضمن تحسين الكفاءة وتعزيز الأداء وقد تبين من خلال هذا الفصل أن التحول الرقمي ينطلق من مرحلة الرقمنة، ليشمل بعد ذلك تغييرات عميقة تمس الثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال.

كما أظهر التحليل أن التحول الرقمي يتميز بمجموعة من الخصائص المهمة مثل التفاعلية، والذكاء، والتكامل، والقدرة على التكيف، ويعتمد على مكونات داخلية وخارجية متكاملة، تشمل الثقافة التنظيمية، والكفاءات الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والأمن السيبراني، وغيرها، مما يجعل نجاحه مرتبطاً بمدى التنسيق بين هذه العناصر.

ومن جهة أخرى، يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف متعددة، من بينها تحسين جودة الخدمات، رفع الإنتاجية، خفض التكاليف، وتطوير تجربة العملاء، مما يعزز من أهمية تبنيه كخيار استراتيجي غير أن هذا التحول يواجه في المقابل مجموعة من المتطلبات والتحديات، سواء كانت تكنولوجية أو بشرية أو تنظيمية أو مالية، الأمر الذي يتطلب توفير بيئة ملائمة، وتبني ثقافة داعمة للتغيير، وتطوير الكفاءات، لضمان نجاح واستدامة هذا التحول.

وعليه، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتطوير المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي، كما يعد مدخلاً مهماً لتحسين الأداء العام ومواكبة متطلبات العصر الرقمي، في حين أن نجاحه يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على تجاوز التحديات وتوفير الشروط اللازمة لتفعيله بشكل فعال ومستدام.

الفصل الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

تضمن هذا الفصل الانتقال من الجانب النظري إلى الإسقاط الميداني لموضوع الدراسة المتعلق بـ التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.

وقد شمل هذا الفصل تقديمًا عامًا لمؤسسة محل الدراسة، من خلال عرض نبذة تعريفية عنها، والتطرق إلى هيكلها التنظيمي مع إبراز مختلف المصالح المكونة لها كما تناول الفصل الجانب المنهجي للدراسة، حيث تم عرض الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها وتحليلها.

إضافة إلى ذلك، تم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب محاور الاستبيان، مع اختبار الفرضيات للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من مدى صحتها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة؛
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي وتحليل الدراسة الميدانية للكلية.

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.

المطلب الأول: التعريف بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. محل الدراسة

يعد تأسيس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية إلى سبتمبر 1994 كمعهد من معاهد المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي تبسة ثم تحول المعهد لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. سنة 2009 توفر الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. تكويننا متميزا في مختلف تخصصات العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير و علوم المالية و المحاسبة، حيث بلغ عددها 21 تخصصا موزعة على الدراسات في طوري الليسانس و الماستر و 27 تخصصا في طور الدكتوراه.

إلى جانب ذلك، تمثل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير واحدة من أهم الكليات المكونة لجامعة العربي التبسي - تبسة، بعدد طلبة يقدر ب 1875 طالب، يشرف على تأطيرهم 133 أستاذا باحثا من مختلف الرتب و التخصصات و تتمحور رسالة الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. في مجال تكوين وإعداد الكفاءات و الخبرات في العديد من الإختصاصات المرتبطة بالتطورات الواقعية للمحيط الاقتصادي و المؤسساتي كالآتي:

الإحتواء الكمي للأعداد المتزايدة من الطلبة وتوفير الشروط الأساسية الملائمة للتكوين.

الإرتقاء النوعي بالعمل البيداغوجي والعلمي من خلال تنويع الإختصاصات.

التأهيل المستمر للموارد البشرية التي تقوم بعملية التأطير البحث والتكوين.

. تطوير العلاقات الترافقية مع المحيط المجتمعي و الإستجابة لاحتياجاته من الإختصاصات المتعددة و بالمواصفات المطلوبة ودراسة مشكلاته المطروحة على مستوى مشاريع البحث المذكرات و الأطروحات.

المطلب الثاني: الوسائل والإمكانات المادية للكلية

مقر الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. تحفة معمارية غاية في الجمال تجمع بين طاقة الاستيعاب و السهولة في التنقل بين هياكلها، ويتكون من

1- الجناح الإداري: يتكون من ثلاث طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي و يضم 28 مكتبا مجهزة تجمع الطابق الأرضي بمكتب الإستقبال مصلحة الوسائل والصيانة المخزن، مكتب الأمن ومكتب الأرشيف

الطابق الأول الأمانة العامة للكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. بمختلف مصالحتها إضافة إلى مصالح نيابتي العمادة

الطابق الثاني: رؤساء الأقسام و نوابهم و أعوان الحجز.

الطابق الثالث عميد الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. ونائبيه وقاعة الاجتماعات.

2- الجناح البيداغوجي: ويتكون من:

06مدرجات بطاقة استيعاب متفاوتة بين 200 و 300 مقعد.

36. قاعة أعمال موجهة

04. قاعات أعمال تطبيقية

.مصالح التدريس بالأقسام

45. مكتب مجهز مخصصة للأساتذة.

3-مكتبة الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.تربع المكتبة على مساحة موزعة على 04 طوابق تضم أيضا إدارة

المكتبة برصيد وثائقي يقدر ب

.كتب باللغة العربية: 8409 عنوان

.كتب باللغة الأجنبية 3290 عنوان

كما تتوفر الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.على مخبري بحث من شأنهما ترقية و بعث الحركة البحثية بالكلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة.والجامعة وهما:

مخبر الدراسات البيئية و التنمية المستدامة

مخبر المقاولاتية و إدارة المنظمات.

المطلب الثالث: آليات التحول الرقمي في الكلية

في إطار تجسيد البحث العلمي في الانتقال إلى الجامعة من جيل الرابع وفي هذا السياق عملت الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير - تبسة.جاهدة على تنفيذ هذه الرؤية من خلال جملة من الإجراءات والتدابير التي نذكر منها:

أولاً: الوسائل المساعدة على التحول الرقمي:

1. تزويد مدخل الأساتذة بحاجز إلكتروني يعمل بالحقل المغناطيسي؛

2. تزويد مدخل الطلبة بأجهزة إلكترونية خاصة بقراءة بطاقات RFID ؛

3. تثبيت شاشات عملاقة لعرض كل المستجدات المرتبطة بالطالب؛

4. تزويد 14 قاعة للتدريس بالشاشات التفاعلية ؛

5. تزويد الهياكل البيداغوجية من مدرجات وقاعات تدريس بخاصية فتح الأبواب عن طريق المسح الإلكتروني ببطاقات RFID

لأساتذة.

ثانياً: التطبيقات المساعدة على التحول الرقمي في الكلية

1. تطبيق بروغراس : يستخدم لتسيير شؤون الطلبة وتنظيم الإدارة الجامعية وكذا تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة.

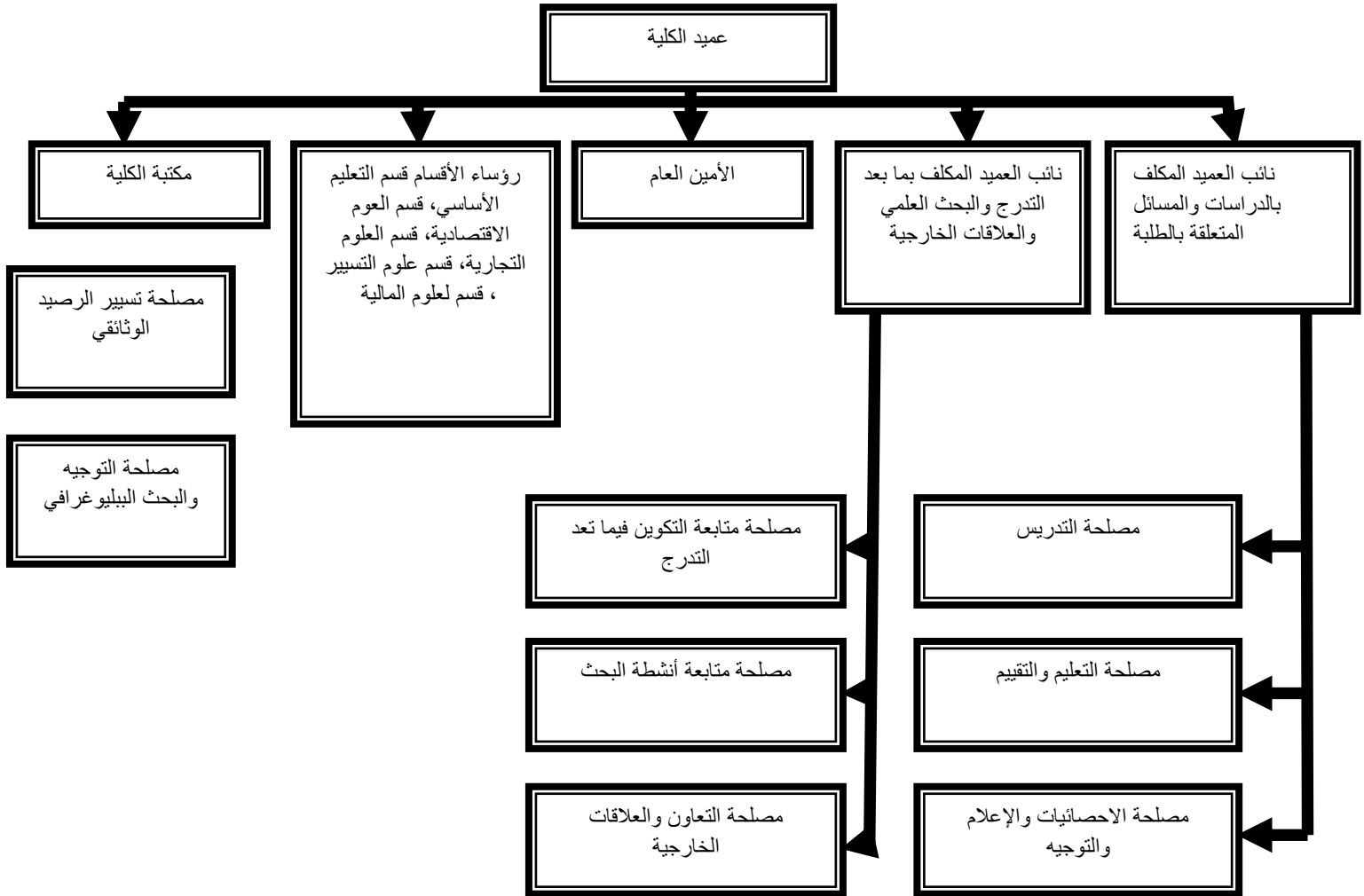
2. منصة مودل: تستخدم لنشر الدروس والاختبارات وتمكين الطلبة من التعلم عن بعد بطريقة منظمة.

3.صفحات الفيسبوك الخاصة بالكلية: تستخدم لنشر الاعلانات والمعلومات المهمة بسرعة للطلبة وتساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والطلبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

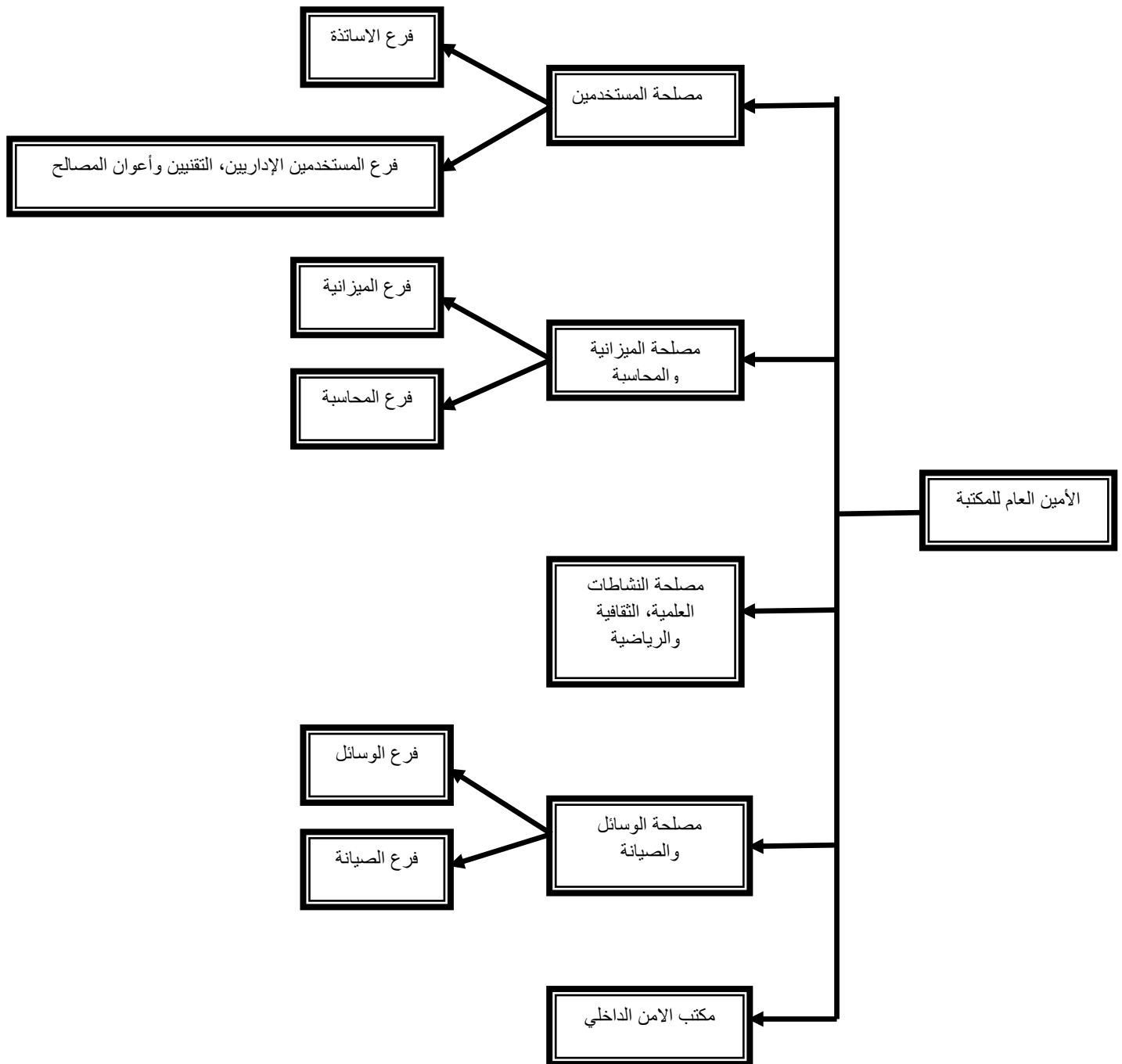
يعتبر الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية التي تنظم المصالح وتحدد المستويات والمؤسسة وللتفصيل أكثر نعرف على الهيكل التنظيمي للكلية.¹

الشكل رقم (02) : يوضح الهيكل التنظيمي للكلية:²

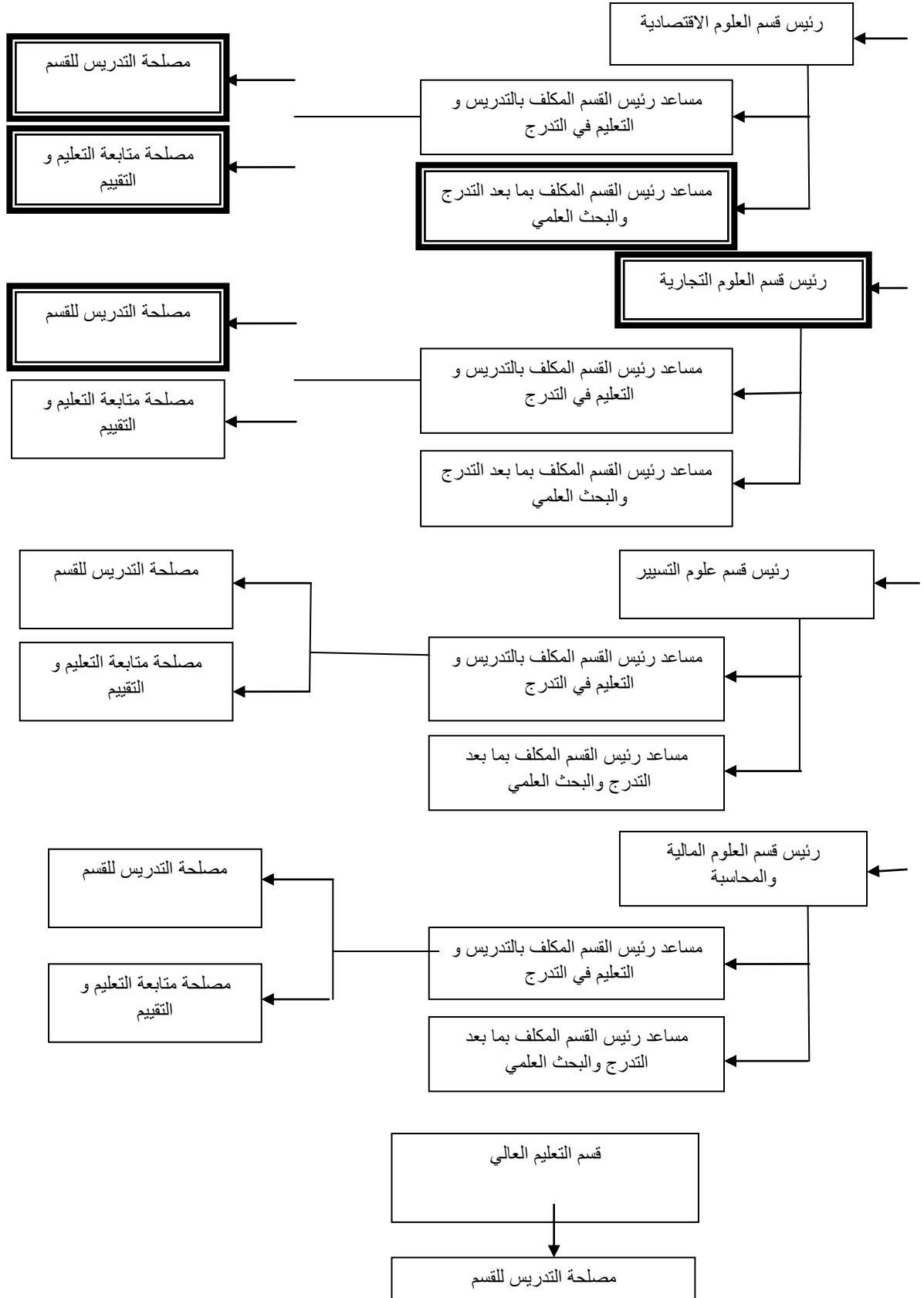


¹ مصلحة التدريس للكلية

² مصلحة التدريس للكلية



الأقسام



مهام عميد الكلية:

- الإشراف العام على تسيير الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. وضمان حسن سيرها الإداري والبيداغوجي والعلمي.
- تنفيذ القوانين والتنظيمات والتعليمات الصادرة عن إدارة الجامعة والوزارة الوصية.
- إعداد ومتابعة تنفيذ ميزانية الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. وتسيير الموارد المالية والمادية.
- السهر على تنظيم النشاطات البيداغوجية والعلمية والبحثية داخل الكلية.
- ترؤس اجتماعات مجلس الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. ومتابعة تنفيذ مداولاته وقراراته.
- التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية التابعة للكلية.
- تمثيل الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. أمام الهيئات الإدارية والعلمية داخل وخارج الجامعة.
- متابعة شؤون الأساتذة والموظفين والطلبة والعمل على معالجة انشغالاتهم.
- تشجيع مشاريع الرقمنة وتحسين جودة الخدمات الجامعية داخل الكلية.

مهام كل من نائبي العميد كما يلي:

أولاً: مهام نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة:

- السهر على تنظيم ومتابعة النشاطات البيداغوجية (الدروس، الأعمال الموجهة والتطبيقية).
- إعداد جداول التوقيت والامتحانات ومراقبة حسن سيرها.
- متابعة المسار الدراسي للطلبة (تسجيل، تحويل، إعادة إدماج...).
- الإشراف على مداولات النتائج والإعلان عنها.
- دراسة ومعالجة انشغالات الطلبة والشكاوى المرتبطة بالدراسة.
- التنسيق مع رؤساء الأقسام لضمان حسن سير التكوين.
- متابعة تطبيق نظام LMD والبرامج التعليمية.

ثانياً: مهام نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

- الإشراف على تكوين ما بعد التدرج (ماستر، دكتوراه) ومتابعة سيره.
- تنسيق نشاطات البحث العلمي داخل الكلية.
- متابعة مخابر البحث ومشاريع البحث العلمي.
- تشجيع النشر العلمي والمشاركة في التظاهرات العلمية (ملتقيات، ندوات...).

- تطوير علاقات التعاون والشراكة مع الجامعات والمؤسسات الوطنية والدولية.
- متابعة اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي.
- دعم افتتاح الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. على محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

مهام رؤساء الأقسام والأمين العام كما يلي:

- أولاً: مهام رؤساء الأقسام (قسم التعليم الأساسي، قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم المالية):
- الإشراف على تسيير القسم من الناحية البيداغوجية والعلمية.
- تنظيم الدروس والأعمال الموجهة والتطبيقية داخل القسم.
- إعداد جداول التوقيت بالتنسيق مع الإدارة.
- متابعة تنفيذ البرامج التعليمية وضمان جودتها.
- توزيع الأعباء البيداغوجية على الأساتذة.
- السهر على حسن سير الامتحانات والمداومات.
- متابعة المسار الدراسي للطلبة داخل القسم.
- اقتراح برامج التكوين وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات السوق.
- تنسيق نشاطات البحث العلمي داخل القسم.
- رفع تقارير دورية لعميد الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. حول نشاطات القسم.

ثانياً: مهام الأمين العام للكلية:

- السهر على التسيير الإداري والمالي للكلية.
- تنفيذ قرارات عميد الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. وضمان تطبيق القوانين والتنظيمات.
- الإشراف على المصالح الإدارية (المستخدمين، المالية، الوسائل...).
- إعداد ومتابعة ميزانية الكلية.
- تسيير الموارد البشرية (موظفين وعمال).

مهام رؤساء المصالح :

- الإشراف على تسيير المصلحة وتنظيم عملها اليومي.
- توزيع المهام على الموظفين ومتابعة تنفيذها.
- ضمان تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

- متابعة الملفات الإدارية أو البيداغوجية حسب الاختصاص.
- التنسيق مع المصالح الأخرى داخل المؤسسة.
- إعداد تقارير دورية حول نشاط المصلحة ورفعها للإدارة.
- المساهمة في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل الدراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – تبسة-

يتناول هذا المبحث عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، ثم وصف عينة البحث وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر وتحليلها من خلال جمع البيانات الميدانية وتفسيرها بطريقة علمية.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتكون من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – تبسة.
- العينة: عينة قصدية مكونة من (50) أستاذاً، تم اختيارهم بشكل يسمح بتمثيل مجتمع الدراسة.

ثانياً: أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمه بما يتماشى مع موضوع الدراسة، ويتكون من:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية) .
- الجزء الثاني (29): عبارة موزعة على 3 محاور :

✓ المحور الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل) يتكون من 12 عبارة مقسمة على 3 أبعاد

- استخدام التقنيات الرقمية
- سرعة إنجاز المهام
- التواصل الرقمي داخل المؤسسة

✓ المحور الثاني: تحسين أداء العاملين (المتغير التابع) يتكون من 17 عبارة مقسمة على 3 أبعاد

- الكفاءة
- التدريب والإبتكار
- جودة الأداء

✓ المحور الثالث: تحسين الأداء يتكون من 5 عبارات.

ثالثاً: إسترجاع الإستبيانات

بعد توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة، تم استرجاعها وفرزها من أجل التأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو غير الصالحة، ومن ثم الاعتماد على الاستبيانات الصالحة فقط في عملية التحليل.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أنه تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة والمقدّرة بـ (50) استمارة، كما أنها كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي، ويُعزى ذلك إلى تعاون أفراد العينة وحرصهم على الإجابة الدقيقة، مما ساهم في الحصول على بيانات موثوقة وقابلة للدراسة.

ومن أجل تحويل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى بيانات كمية قابلة للتحليل، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

ويمكن توضيح درجات مقياس ليكرت الخماسي في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) من خلال حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس (5) للحصول على طول الخلية، أي ($4 \div 5 = 0.80$). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة تدريجياً إلى بداية المقياس (1) لتحديد حدود كل فئة.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الفئة	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الأولى	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
الثانية	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
الثالثة	من 2.61 إلى 3,40	محايد
الرابعة	من 3,41 إلى 4.20	موافق

الخامسة	من 21 إلى 4، 5	موافق بشدة
---------	----------------	------------

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: لأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تُعدّ الأساليب الإحصائية من الأدوات الأساسية في البحث العلمي، حيث تساهم في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات بطريقة علمية دقيقة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تسمح بوصف المتغيرات وتحليل العلاقات بينها، وذلك من خلال جمع البيانات، ترميزها، ثم إدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS الإصدار 27**، حيث شملت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

المطلب الثاني: أدوات لتحليل الإحصائي

ولإعداد دليل الاتجاه العام وكذا تحليل أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة، فإنه تم اعتماد على الأدوات الإحصائية التالية : باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظراً لملائمته لمثل هذه الدراسات ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان و استخدام الأساليب الإحصائية التالي:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{تكرارات المجموعة} \times 100 = \frac{\text{النسبة المئوية}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: . يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

3- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{x})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{(n-1) s_x s_y}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogrov-Smirnov)

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6- الانحدار الخطي البسيط : (Simple Regression Analysis)

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل غير معروف اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي المعروف، فهو يحلل احد المتغيرات المتغير التابع متأثراً بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل¹، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على جودة الخدمة التأمينية .

6. اختبار التوزيع الطبيعي:

يُستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات العينة، وذلك بهدف التأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، مما يساعد في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة متغيرات الدراسة.

¹ - خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011، ص: 195 .

7. معامل التحديد: (R^2)

يقيس معامل التحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، حيث يوضح النسبة المئوية لتأثير المتغير المستقل. وكلما كانت قيمة (R^2) مرتفعة، دل ذلك على قوة التفسير والمساهمة، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي. وتتراوح قيمته بين (0 و 1).

8. اختبار: (T-test)

يُستخدم هذا الاختبار لقياس معنوية التأثير بين المتغيرات، والتحقق مما إذا كان هذا التأثير حقيقياً ودالاً إحصائياً. ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة الاحتمال (Sig)، فإذا كانت أقل من (0.05) فإن التأثير يكون معنوياً، أي أن للمتغير المستقل تأثيراً ذا دلالة إحصائية على المتغير التابع.

خامساً: الخصائص السيكومترية:

الصدق البنائي لمحاور الدراسة :

الجدول رقم 04: نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ≤ 0.05

α

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: التحول الرقمي	0.627	0.001
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين	0.824	0.001
المحور الثالث: تحسين الأداء	0.766	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين جميع محاور الدراسة مع المجموع الكلي للفقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

➤ ثبات الاستبانة:

يقصد به ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج حتى ان أعدنا توزيعه أكثر من مرة، لكن بنفس الظروف والشروط السابقة، أي بعبارة أخرى استقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها ثم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الفترات الزمنية. لتحديد درجة ثبات الإستبيان، تم استخدام معامل الفا كرونباخ's alpha Cronbach والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 5: معامل الفا كرومباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach's
المحور الأول: التحول الرقمي	12	0.747
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين	12	0.674
المحور الثالث: تحسين الأداء	5	0.805
معامل ثبات الاستبانة ككل	29	0.823

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من الجدول أعلاه يتبين ان الاستبيان له معامل ثبات عالي، حيث كانت 0.823، معامل الثبات كان أكبر من 60% ، مما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي يمكن اعتمادها.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي:

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث، كان لا بد لنا من استخدام اختبار (Shapiro-Wilk) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5% ، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول التالي يوضح قيم SIG لكل محور من المحاور محل الدراسة:

الجدول رقم 6: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Sig
المحور الأول: التحول الرقمي	0.250
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين	0.200
المحور الثالث: تحسين الأداء	0.107
معامل ثبات الاستبانة ككل	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان

أولاً: الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

تتعلق هذه بالخصائص الهيكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. لأفراد مجتمع الدراسة وفيما يلي توضيح

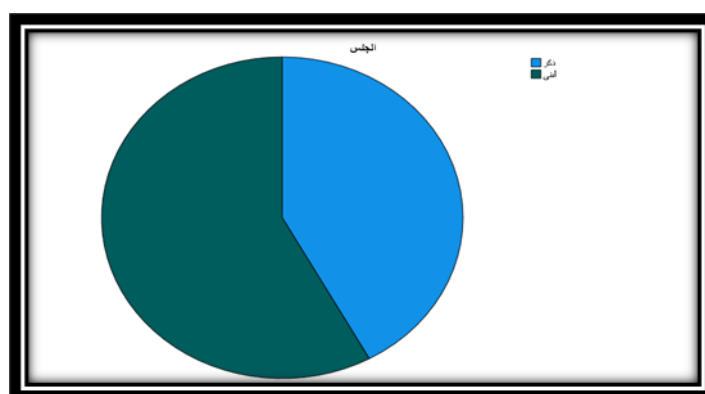
لنتائجها:

الجدول رقم 7: توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	42%
أنثى	29	58%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

الشكل رقم 3: توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يُظهر هيئة للإناث، بنسبة (58%)، في حين بلغت نسبة الذكور (42%) من إجمالي العينة المقدّر بـ(50) أستاذ. يعكس هذا التفاوت النسبي في التوزيع أن فئة الإناث تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما قد يشير إلى ارتفاع تمثيل العنصر النسوي داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة، أو إلى تجاوز أكبر من طرف الإناث مع أداة الاستبيان مقارنة بالذكور. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإناث قد يكنّ أكثر تفاعلاً مع مواضيع البحث العلمي والاستبيانات، خاصة في الدراسات المرتبطة بالأداء والتحول الرقمي، وهو ما يمنح نوعاً من الثراء في البيانات المتحصل عليها. ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة تميل نسبياً لصالح الإناث، غير أن هذا التفاوت لا يُلغى تمثيل الذكور، مما يسمح بالحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير ظاهرة الدراسة دون تأثير جوهري لمتغير الجنس.

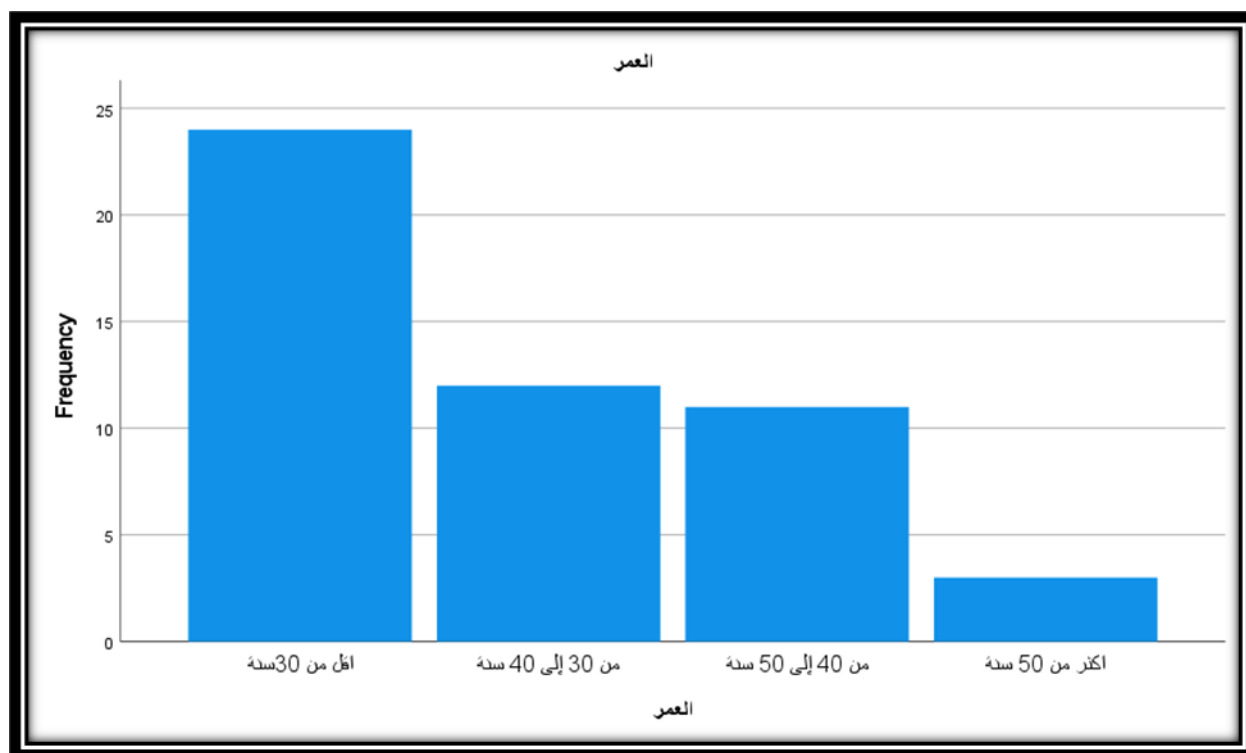
الجدول رقم 8: توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	24	48%
من 30 إلى 40 سنة	12	24%
من 40 إلى 50 سنة	11	22%
أكثر من 50 سنة	3	6%

المجموع	50	100,0%
---------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

الشكل رقم 4: توزيع المبحوثين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بـ(48%)، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة (24%)، ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة (22%)، في حين تمثل فئة أكثر من 50 سنة أدنى نسبة بـ(6%).

يعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة، وهو ما قد يدل على حيوية مجتمع الدراسة وانفتاحه على المستجدات، خاصة في ما يتعلق بالتحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة.

كما يمكن تفسير انخفاض نسبة الفئات الأكبر سناً بكونها أقل تمثيلاً داخل المؤسسة أو أقل تفاعلاً مع الاستبيانات، مقارنة بالفئات الشابة التي تكون عادة أكثر تقبلاً للتغيير والتطور التكنولوجي.

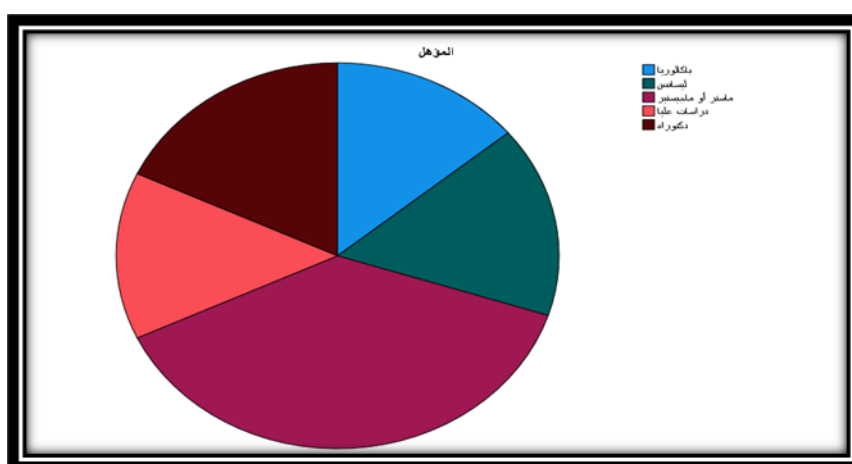
ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الشبابي، الأمر الذي قد يساهم في إعطاء نتائج تعكس توجهات حديثة نحو تبني التحول الرقمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
14%	7	بكالوريا
16%	8	ليسانس
38%	19	ماستر أو ماجستير
14%	7	دراسات عليا
18%	9	دكتوراه
100,0%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

الشكل رقم 5: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

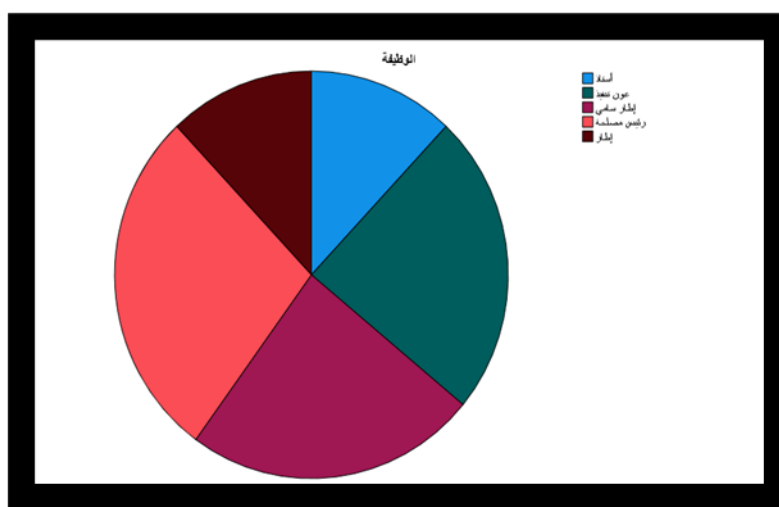
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة ماستر أو ماجستير تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بـ (38%)، تليها فئة دكتوراه بنسبة (18%)، ثم ليسانس بـ (16%)، في حين جاءت كل من فئتي بكالوريا ودراسات عليا بنفس النسبة المقدرة بـ (14%) يعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، خاصة في ظل هيمنة حاملي شهادات الدراسات العليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه)، وهو ما يتماشى مع طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة جامعيين. كما يدل هذا المستوى التعليمي المرتفع على قدرة المبحوثين على فهم محاور الاستبيان والتفاعل معها بشكل دقيق، خاصة فيما يتعلق بموضوع التحول الرقمي وتحسين الأداء، مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها. ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة تتميز بمستوى علمي معتبر، الأمر الذي يساهم في إعطاء نتائج دقيقة وذات مصداقية عالية.

الجدول رقم 10: توزيع الباحثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	6	12%
عون تنفيذ	12	24%
إطار سامي	12	24%
رئيس مصلحة	4	8%
إطار	16	32%
المجموع الكلي	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

الشكل رقم 6: توزيع الباحثين حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

يبين الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث يتضح أن مجموع الباحثين بلغ 50 مفردة، موزعين على خمس فئات وظيفية بنسب متفاوتة.

يتصدر فئة الإطار المرتبة الأولى من حيث التمثيل، بعدد 16 فرداً أي بنسبة 32% من مجموع العينة، مما يدل على أن هذه الفئة هي الأكثر حضوراً داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما قد يعكس اعتماد المؤسسة على فئة الإطارات في مختلف المهام الإدارية والتسييرية. تليها فئتا عون تنفيذ وإطار سامي بنفس التمثيل، حيث بلغ عدد كل منهما 12 فرداً بنسبة 24% لكل فئة، وهو ما يشير إلى توازن نسبي بين هاتين الفئتين داخل الهيكل الوظيفي، مع حضور معتبر لهما في العينة.

أما فئة الأستاذ فقد بلغ عددها 6 أفراد بنسبة 12%، وهو ما يعكس تمثيلاً متوسطاً لهذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، في حين جاءت فئة رئيس مصلحة في المرتبة الأخيرة بعدد 4 أفراد فقط بنسبة 8%، وهو ما يفسر محدودية هذا المنصب داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

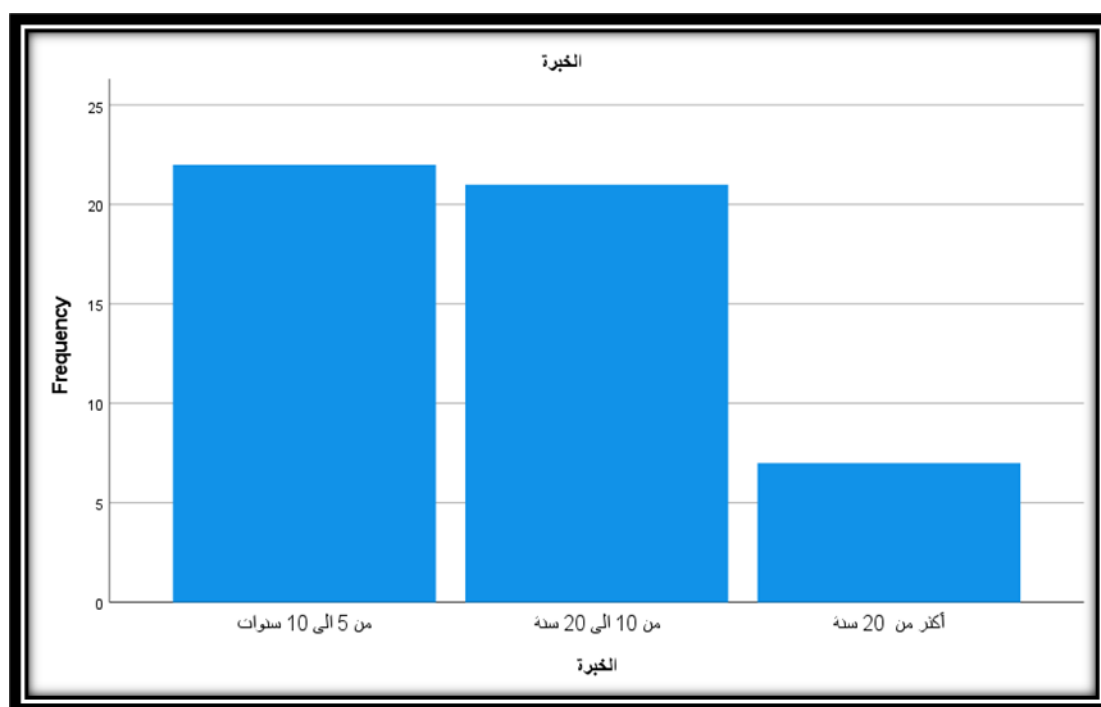
بصفة عامة، يوضح التوزيع أن العينة شملت مختلف الرتب الوظيفية بنسب متفاوتة، مع هيمنة واضحة لفئة الإطارات، مما يمنح الدراسة شمولية نسبية من حيث تمثيل الفئات المهنية المختلفة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 11: توزيع الباحثين حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 الى 10 سنوات	22	44%
من 10 الى 20 سنة	21	42%
أكثر من 20 سنة	7	14%
المجموع الكلي	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

الشكل رقم 7: توزيع الباحثين حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بـ(44%)، تليها مباشرة فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة (42%)، في حين تمثل فئة أكثر من 20 سنة أدنى نسبة بـ(14%)

يعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يدل على توفر رصيد مهني معتبر لدى الباحثين يمكنهم من تقييم مختلف جوانب العمل داخل المؤسسة، خاصة ما يتعلق بالتحول الرقمي وتحسين الأداء.

كما يشير التقارب بين الفئتين الأولى والثانية إلى توازن نسبي بين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، مما يعزز من تنوع وجهات النظر ويضفي مصداقية أكبر على النتائج المتحصل عليها.

ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة تتميز بخبرة مهنية معتبرة، وهو ما يساهم في تقديم تقييم واقعي ودقيق لموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية.

الجدول رقم 12: يوضح عرض تكرارات كل عبارة حول التحول الرقمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة
01	التكرار	2	2	4	26	16	4,04	0,968	مرتفع
		4%	4%	8%	52%	32%			
02	التكرار	1	2	10	18	19	4,04	0,968	مرتفع
		2%	4%	20%	36%	38%			
03	التكرار	0	2	8	29	11	3,98	0,742	مرتفع
		0%	4%	16%	58%	22%			
04	التكرار	2	2	10	26	10	3,80	0,948	مرتفع
		4%	4%	20%	52%	20%			
05	البعد الأول: استخدام التقنيات الرقمية								
05	التكرار	0	1	8	29	12	4,04	0,699	مرتفع
		0%	2%	16%	58%	24%			
06	التكرار	0	1	6	28	15	4,14	0,700	مرتفع
		0%	2%	12%	56%	30%			
07	التكرار	0	0	9	25	16	4,14	0,700	مرتفع
		0%	0%	18%	50%	32%			
08	التكرار	1	2	8	25	14	3,98	0,892	مرتفع
		2%	4%	16%	50%	28%			
09	البعد الثاني: سرعة إنجاز المهام								
09	التكرار	0	1	4	33	12	4,12	0,627	مرتفع
		0%	2%	8%	66%	24%			
10	التكرار	0	0	7	23	20	4,26	0,694	مرتفع

			40%	46%	14%	0%	0%	%	
مرتفع	0,845	3,98	13	26	9	1	1	التكرار	11
			26%	52%	18%	2%	2%	%	
مرتفع	0,833	3,80	9	25	14	1	1	التكرار	12
			18%	50%	28%	2%	2%	%	
مرتفع	0,55181	4,0400	البعد الثالث: التواصل الرقمي داخل المؤسسة						
مرتفع	0,41631	4,0267	المحور الأول: التحول الرقمي						

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج SPSS نسخة (27)

البعد الأول: استخدام التقنيات الرقمية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات البعد الأول: استخدام التقنيات الرقمية سجلت مستويات مرتفعة من حيث المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت بين (3,80) و(4,04)، مع انحرافات معيارية مقبولة تدل على تقارب إجابات أفراد العينة. حيث جاءت عبارات الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية واستخدام الحواسيب والبرمجيات الحديثة في العمل اليومي في المرتبة الأولى بنفس المتوسط (4,04)، ما يدل على إدراك قوي لدى المبحوثين لأهمية هذه التقنيات واعتماد المؤسسة عليها بشكل واضح في تسيير أعمالها. كما سجلت عبارة توفير منصات إلكترونية لتسيير مختلف الأنشطة متوسطة مرتفعا (3,98)، وهو ما يعكس توفر وسائل رقمية للتواصل والتسيير داخل الكلية، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، مما يساهم في تسهيل العمل وتحسين التنسيق. في حين جاءت عبارة الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني بدل الورقية بمتوسط (3,80)، ورغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، إلا أنها تعد الأقل نسبياً، ما قد يشير إلى أن التحول نحو الأرشيف الرقمية لم يصل بعد إلى المستوى الكامل، ولا تزال بعض الإجراءات تعتمد على النظام الورقي.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3,9650) بمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. تعتمد بشكل ملحوظ على استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها. ومنه يمكن القول أن استخدام التقنيات الرقمية داخل الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. يُعتبر مرتفعاً، مما يعكس توجهها واضحاً نحو تبني التحول الرقمي في تسيير الأعمال الإدارية.

البعد الثاني: سرعة إنجاز المهام

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثاني: سرعة إنجاز المهام سجلت مستويات مرتفعة من حيث المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت بين (3,98) و(4,14)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً تدل على تجانس وتقارب آراء أفراد العينة. حيث جاءت عبارات تقليل مدة معالجة الملفات بفضل الأنظمة الرقمية ومساعدة التحول الرقمي في تقليل الأخطاء أثناء العمل في المرتبة الأولى بمتوسط (4,14)، ما يعكس إدراكاً قوياً لدور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي.

كما سجلت عبارة مساهمة التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام اليومية متوسطاً مرتفعاً (4,04)، مما يؤكد أن اعتماد التقنيات الرقمية ينعكس إيجاباً على وتيرة العمل داخل المؤسسة.

في حين جاءت عبارة سهولة الوصول إلى المعلومات بسرعة عند الحاجة بمتوسط (3,98)، ورغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، إلا أنها تعد الأقل نسبياً، ما قد يشير إلى وجود بعض الصعوبات أو المحدودية في الوصول الفوري إلى المعلومات في بعض الحالات. وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4,0750) بمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي يساهم بشكل واضح وفعال في تسريع إنجاز المهام داخل الكلية.

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي له دور إيجابي كبير في تحسين سرعة الأداء وتقليص الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال اليومية.

البعد الثالث: التواصل الرقمي داخل المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثالث: التواصل الرقمي داخل المؤسسة جاءت بمستويات مرتفعة من حيث المتوسطات الحسابية، والتي تراوحت بين (3,80) و(4,26)، مع انحرافات معيارية متقاربة نسبياً، ما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

حيث سجلت عبارة تبادل المعلومات إلكترونياً بشكل فعال أعلى متوسط حسابي (4,26)، وهو ما يعكس وجود اعتماد قوي على الوسائل الرقمية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، بما يضمن سرعة وفعالية التواصل بين مختلف الأطراف.

كما جاءت عبارة تسهيل الوسائل الرقمية للتواصل بين العاملين بمتوسط (4,12)، مما يدل على أن هذه الوسائل تساهم بشكل واضح في تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين داخل الكلية.

في حين سجلت عبارة مساهمة الأنظمة الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام والعمل الجماعي متوسطاً (3,98)، وهو ما يشير إلى دور إيجابي للرقمنة في تعزيز التنسيق التنظيمي، رغم أنه أقل نسبياً من العبارات الأخرى.

أما عبارة تقليل الوسائل الرقمية من صعوبات الاتصال داخل الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. فقد جاءت بأدنى متوسط (3,80)، لكنها تبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس أن التحول الرقمي ساهم في تخفيف بعض مشكلات الاتصال دون القضاء عليها بشكل كلي.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4,0400) بمستوى مرتفع، ما يدل على أن التواصل الرقمي داخل المؤسسة يتم بشكل فعال ويساهم في تحسين بيئة العمل.

أما على مستوى المحور الأول: التحول الرقمي فقد بلغ المتوسط الحسابي (4,0267) بانحراف معياري (0,41631)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكاً إيجابياً واضحاً لدى أفراد العينة لأهمية التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (استخدام التقنيات، سرعة الإنجاز، والتواصل الرقمي).

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي داخل الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. يطبق بدرجة مرتفعة، ويساهم بشكل فعال في تحسين مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

ثانيا : المحور الثاني تحسين أداء العاملين

الجدول رقم 13: يوضح عرض تكرارات كل عبارة حول تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة
01	التكرار	1	1	7	22	19	4,14	0,881	مرتفع
		2%	1%	14%	44%	38%			
02	التكرار	0	1	11	29	9	3,92	0,695	مرتفع
		0%	2%	22%	58%	18%			
03	التكرار	1	1	6	22	20	4,18	0,873	مرتفع
		2%	2%	12%	44%	40%			
04	التكرار	1	0	11	21	17	4,06	0,867	مرتفع
		2%	0%	22%	42%	34%			
مرتفع	0,61289	4,0750	الكفاءة						
05	التكرار	0	1	12	18	19	4,10	0,839	مرتفع
		0%	2%	24%	36%	38%			
06	التكرار	1	2	13	19	15	3,90	0,953	مرتفع
		2%	4%	26%	38%	30%			
07	التكرار	2	3	14	19	12	3,72	1,031	مرتفع
		4%	6%	28%	38%	24%			
08	التكرار	6	2	10	23	9	3,54	1,199	مرتفع
		12%	4%	20%	46%	18%			
مرتفع	0,66588	3,8150	التدريب والابتكار						
09	التكرار	0	0	6	13	31	4,50	0,707	مرتفع
		0%	0%	12%	26%	62%			
10	التكرار	0	1	10	25	14	4,04	0,755	مرتفع جدا
		0%	2%	20%	50%	28%			
11	التكرار	0	0	15	19	16	4,02	0,795	مرتفع

جدا			32%	38%	30%	0%	0%	%	
مرتفع	1,107	3,86	17	16	13	1	3	التكرار	12
جدا			34%	32%	26%	2%	6%	%	
مرتفع	0,63102	4,1050	البعد الثالث: جودة الأداء						
جدا									
مرتفع	0,42207	3,9983	المحور الثاني: تحسين أداء العاملين						

البعد الأول: الكفاءة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات البعد الأول: الكفاءة جاءت بمستويات مرتفعة من حيث المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت القيم بين (3,92) و(4,18)، مع انحرافات معيارية متقاربة نسبياً، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

حيث سجلت عبارة امتلاك المهارات اللازمة لأداء العمل أعلى متوسط حسابي (4,18)، ما يعكس أن أفراد العينة يدركون امتلاكهم للكفاءات والمهارات الضرورية لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية.

كما جاءت عبارة القدرة على إنجاز المهام بكفاءة عالية بمتوسط (4,14)، وهو ما يؤكد وجود مستوى جيد من الأداء الفردي لدى العاملين، وقدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية في العمل.

في حين سجلت عبارة التعامل بمرونة مع متطلبات العمل متوسطاً (4,06)، مما يدل على قدرة الموظفين على التكيف مع مختلف ظروف العمل ومتطلباته المتغيرة.

أما عبارة استغلال وقت العمل بشكل جيد فقد جاءت بأدنى متوسط (3,92)، ورغم ذلك تبقى ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى وجود مجال لتحسين إدارة الوقت بشكل أكبر داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4,0750) بمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة تعتبر جيدة وتعكس مستوى أداء إيجابي.

ومنه يمكن القول أن مستوى الكفاءة لدى أفراد العينة مرتفع، مما يساهم في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

البعد الثاني: التدريب والابتكار

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثاني: التدريب والابتكار جاءت بمستويات مرتفعة من حيث المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت القيم بين (3,54) و(4,10)، مع انحرافات معيارية مرتفعة نسبياً في بعض العبارات، ما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

حيث سجلت عبارة تشجيع التحول الرقمي للعاملين على الابتكار في العمل أعلى متوسط حسابي (4,10)، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدور الرقمنة في تحفيز السلوك الابتكاري داخل المؤسسة.

كما جاءت عبارة توفير التقنيات الرقمية فرصًا لتطوير طرق العمل بمتوسط (3,90)، مما يدل على أن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين أساليب العمل وتطويرها بشكل تدريجي.

في حين سجلت عبارة مساعدة التكنولوجيا على إيجاد حلول جديدة للمشكلات متوسطًا (3,72)، وهو ما يشير إلى دور متوسط نسبيًا للتقنيات الرقمية في دعم حل المشكلات الإدارية والتنظيمية.

أما عبارة دعم التحول الرقمي للتفكير الإبداعي لدى العاملين فقد جاءت بأدنى متوسط (3,54) مع انحراف معياري مرتفع نسبيًا، ما يعكس وجود تباين في آراء الباحثين حول مدى تأثير الرقمنة على تعزيز الإبداع داخل بيئة العمل.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3,8150) بمستوى مرتفع، ما يدل على أن التحول الرقمي يساهم بدرجة معتبرة في دعم التدريب وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة، رغم تفاوت تأثيره بين مختلف جوانب هذا البعد.

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي له دور إيجابي في تعزيز الابتكار وتطوير أساليب العمل، مع وجود مجال لتعزيز أثره على التفكير الإبداعي بشكل أكبر.

البعد الثالث: جودة الأداء

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثالث: جودة الأداء جاءت بمستويات مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,86) و(4,50)، مع وجود انحراف معياري مرتفع نسبيًا في بعض العبارات، مما يدل على تفاوت محدود في استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

حيث سجلت عبارة أداء العمل بدقة عالية أعلى متوسط حسابي (4,50)، وبمستوى مرتفع جدًا، وهو ما يعكس حرصًا كبيرًا لدى أفراد العينة على الدقة في إنجاز المهام وجودة المخرجات.

كما جاءت عبارة الحرص على إنجاز المهام وفق المعايير المطلوبة بمتوسط (4,04)، مما يدل على التزام واضح بالمعايير المهنية المعتمدة داخل المؤسسة.

في حين سجلت عبارة الالتزام بتحسين جودة العمل باستمرار متوسطًا (4,02)، وهو ما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو التحسين المستمر في الأداء.

أما عبارة تقديم عمل خالٍ من الأخطاء قدر الإمكان فقد جاءت بأدنى متوسط (3,86)، ورغم ذلك تبقى ضمن المستوى المرتفع، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يعكس تفاوتًا في قدرة الأفراد على التحكم الكامل في الأخطاء أثناء العمل.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4,1050) بمستوى مرتفع، ما يدل على أن جودة الأداء داخل المؤسسة تعتبر جيدة وتعكس مستوى مهني متقدم لدى العاملين.

أما على مستوى المحور الثاني: تحسين أداء العاملين فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,9983) بانحراف معياري (0,422070)، وهو مستوى مرتفع، ما يعكس أن العاملين يتمتعون بمستوى جيد من الأداء في مختلف أبعاده (الكفاءة، الابتكار، وجودة الأداء).

ومنه يمكن القول أن تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة يتم بدرجة مرتفعة، مما يدل على فعالية نسبية في أداء الموارد البشرية وجودة المخرجات المهنية.

المحور الرابع: تحسين الأداء

الجدول رقم 14: يوضح عرض تكرارات كل عبارة حول تحسين الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة
25	التكرار	0	0	9	11	30	4,42	0,785	مرتفع
	%	0%	0%	18%	22%	60%			جدا
26	التكرار	1	0	10	28	11	3,96	0,781	مرتفع
	%	2%	0%	20%	56%	22%			
27	التكرار	1	4	11	21	13	3,82	0,983	مرتفع
	%	2%	8%	22%	42%	26%			
28	التكرار	1	0	11	20	18	4,08	0,877	مرتفع
	%	2%	0%	22%	40%	36%			
29	التكرار	1	0	10	18	21	4,16	0,889	مرتفع
	%	2%	0%	20%	36%	42%			
	المحور الرابع: تحسين الأداء								
							4,0880	,64922 0	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات المحور الرابع: تحسين الأداء جاءت بمستويات مرتفعة من حيث المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت القيم بين (3,82) و(4,42)، مع انحرافات معيارية متقاربة نسبياً، مما يدل على تجانس نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

حيث سجلت عبارة مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة أداء العاملين أعلى متوسط حسابي (4,42) وبمستوى مرتفع جداً، وهو ما يعكس إدراكاً قوياً لدى الباحثين لأهمية التحول الرقمي في تحسين جودة المخرجات المهنية داخل المؤسسة.

كما جاءت عبارة مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء العام للعاملين بمتوسط (4,16)، مما يدل على أن الرقمنة تساهم بشكل واضح في رفع المستوى العام للأداء داخل الكلية.

في حين سجلت عبارة تعزيز التحول الرقمي للتواصل داخل الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. متوسطاً (4,08)، وهو ما يشير إلى دور إيجابي للتقنيات الرقمية في تحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

أما عبارة تأثير التحول الرقمي إيجابياً على سرعة إنجاز المهام فقد جاءت بمتوسط (3,96)، وهو ما يؤكد استمرار أثر الرقمنة في تسريع وتيرة العمل، رغم أنه أقل نسبياً من باقي العبارات.

في حين سجلت عبارة مساعدة التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين أدنى متوسط (3,82)، لكنها تبقى ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لكن بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4,0880) بمستوى مرتفع، مما يدل على أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء داخل المؤسسة من حيث الجودة، السرعة، الكفاءة، والتواصل.

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي يُعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء العام للعاملين داخل الكلية، مع تأثير إيجابي شامل على مختلف جوانب العمل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين.
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين.

الجدول رقم 15: يوضح قيمة معامل الارتباط بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
التحول الرقمي جودة أداء العاملين	50	0.550	0.001 وهي دالة احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين بلغت (0.550)، وهي قيمة موجبة ومتوسطة تميل إلى القوة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة ارتفعت جودة أداء العاملين.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فهي علاقة حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة الإحصائية.

وبناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ومهم على جودة أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث يساهم في تحسين مستوى الأداء ورفع فعاليته بشكل واضح.

▪ الفرضية الثانية: يؤثر التحول الرقمي إيجابيا على سرعة إنجاز المهام.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي إيجابيا على سرعة إنجاز المهام.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي إيجابيا على سرعة إنجاز المهام.

الجدول رقم 16: تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحول الرقمي و سرعة إنجاز المهام.

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	إختبار (t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	0.398	0.798	0.429	معنوي
التحول الرقمي	0.913	7.403	0.001	غير معنوي
معامل الارتباط R	0.730			
معامل التحديد R ²	0.533			
إختبار (F)	54.806			
معامل Beta	0.730			
مستوى الدلالة	0.001			نموذج غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التحول الرقمي وسرعة إنجاز المهام يُظهر وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.730$)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية معتبرة بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي زادت سرعة إنجاز المهام.

كما يفسر معامل التحديد ($R^2 = 0.533$) أن التحول الرقمي يفسر حوالي (53.3%) من التغيرات الحاصلة في سرعة إنجاز المهام، وهي نسبة معتبرة تعكس أهمية هذا المتغير في تفسير التحسن في الأداء الزمني داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالمعنوية الإحصائية، فإن اختبار ($F = 54.806$) وقيمة الدلالة ($Sig = 0.001$) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائياً، وبالتالي فهو نموذج صالح للتفسير والتنبؤ.

وبالنسبة للمعاملات الجزئية، نلاحظ أن معامل الانحدار للتحول الرقمي بلغ (0.913) مع قيمة ($t = 7.403$) ودلالة إحصائية (0.001)، وهو ما يؤكد أن تأثير التحول الرقمي على سرعة إنجاز المهام معنوي وإيجابي، أي أنه كلما زاد مستوى التحول الرقمي زادت سرعة إنجاز المهام بشكل واضح.

أما بالنسبة للمعامل الثابت (Constant = 0.398) فقد كانت قيمته غير ذات دلالة إحصائية (0.429)، وهو أمر طبيعي في مثل هذه النماذج ولا يؤثر على تفسير العلاقة الأساسية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على سرعة إنجاز المهام.

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي على سرعة إنجاز المهام داخل المؤسسة، مما يؤكد أهميته في تحسين فعالية الأداء وتقليل الوقت المستغرق في العمل.

■ **الفرضية الثالثة:** يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء العاملين.

الفرضية الصفرية H0: لا يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء العاملين.

الفرضية البديلة H1: يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء العاملين.

الجدول 17: قيمة معامل الارتباط بين التحول الرقمي وكفاءة أداء العاملين.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
التحول الرقمي وكفاءة أداء العاملين.	50	0.565	0.001 وهي دالة احصائية عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التحول الرقمي وكفاءة أداء العاملين بلغت (0.565)، وهي قيمة موجبة ومتوسطة تميل إلى القوة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي ارتفعت كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فهي علاقة حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة الإحصائية.

وبناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة بين التحول الرقمي وكفاءة أداء العاملين، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي وفعال في تحسين كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة، من خلال رفع مستوى الفعالية وتطوير أساليب العمل.

■ **الفرضية الرابعة:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل داخل المؤسسة.

الفرضية الصفرية H0: لا يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل داخل المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل داخل المؤسسة.

الجدول 18: قيمة معامل الارتباط بين التحول الرقمي و تعزيز التواصل داخل المؤسسة.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
التحول الرقمي تعزيز التواصل داخل المؤسسة.	50	0.700	0.001 وهي دالة احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss نسخة (27)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التحول الرقمي وتعزيز التواصل داخل المؤسسة بلغت (0.700)، وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة تحسن مستوى التواصل بشكل ملحوظ.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فهي علاقة حقيقية وليست عشوائية.

وبناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنفي وجود علاقة بين التحول الرقمي وتعزيز التواصل داخل المؤسسة، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.

ومنه يمكن القول أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً وفعالاً في تعزيز التواصل داخل المؤسسة، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين مختلف الفاعلين الإداريين.

نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تبين أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة جاء مرتفعاً، من خلال اعتماده على التقنيات الرقمية، وسرعة إنجاز المهام، وتحسين التواصل داخل الكلية .
- أظهرت النتائج أن تحسين أداء العاملين بمختلف أبعاده (الكفاءة، التدريب والابتكار، جودة الأداء) كان في مستوى مرتفع، مما يدل على وجود أداء مهني جيد لدى أفراد العينة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ومتوسطة إلى قوية بين التحول الرقمي وكل من :

جودة أداء العاملين؛

سرعة إنجاز المهام؛

كفاءة الأداء ؛

التواصل داخل المؤسسة ؛

- أظهرت نتائج الانحدار أن التحول الرقمي له تأثير معنوي وإيجابي على سرعة إنجاز المهام، ويفسر نسبة معتبرة من التغير في هذا المتغير، مما يؤكد أهميته في تحسين الأداء الزمني داخل المؤسسة .
- أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء العام للعاملين من خلال رفع الجودة، تسريع الإنجاز، وتعزيز الكفاءة والتواصل .
- لم تُظهر نتائج اختبار الفروق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حسب الوظيفة أو الخبرة، مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد العينة حول موضوع الدراسة .
- بشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مهماً وفعالاً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في جمع البيانات، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة مكونة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً، من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية، وتسريع معالجة المهام، وتحسين قنوات التواصل بين العاملين. كما تبين أن مستوى تحسين أداء العاملين بمختلف أبعاده (الكفاءة، التدريب والابتكار، وجودة الأداء) جاء كذلك في مستوى مرتفع، مما يعكس وجود أداء مهني جيد داخل المؤسسة.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحول الرقمي وكل من جودة أداء العاملين، سرعة إنجاز المهام، كفاءة الأداء، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة، مما يؤكد التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على مختلف جوانب الأداء الوظيفي.

كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على سرعة إنجاز المهام، ويسهم بشكل معتبر في تفسير التغيرات الحاصلة فيها، وهو ما يعزز دوره كعامل أساسي في تحسين فعالية الأداء داخل المؤسسة.

في المقابل، أظهرت نتائج اختبار الفروق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حسب متغيري الوظيفة والخبرة، مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يمثل عنصراً محورياً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، من خلال رفع الكفاءة، تسريع الإنجاز، تعزيز جودة الأداء، وتطوير التواصل التنظيمي، مما يجعله من أهم الآليات الحديثة في تحسين فعالية المؤسسات الجامعية.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تناولت هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة، بجامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة، باعتباره من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الجامعية لتطوير أداؤها الإداري وتحسين جودة خدماتها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحول الرقمي وكل من جودة أداء العاملين، سرعة إنجاز المهام، كفاءة الأداء، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة؛

- وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على سرعة إنجاز المهام الإدارية، مما يؤكد دوره في تحسين الفعالية الزمنية للأداء؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حسب متغيري الوظيفة والخبرة، مما يدل على تجانس وجهات النظر بين أفراد العينة؛

وبناء على ذلك، تم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي وفعال على أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة، تمثلت في ما يلي:

- أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة جاء مرتفعاً، من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية في تسيير الأعمال الإدارية؛

- تبين أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً في مختلف أبعاده، خاصة جودة الأداء، الكفاءة المهنية، سرعة الإنجاز، والتواصل التنظيمي؛

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين؛

- وأكدت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تطوير أساليب العمل ورفع مستوى الفعالية؛

- يعزز التحول الرقمي التواصل داخل المؤسسة من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح؛

- وأوضحت نتائج تحليل الانحدار أن للتحول الرقمي تأثيراً معنوياً وإيجابياً على سرعة إنجاز المهام، مما يؤكد أهميته كعامل أساسي في تحسين الأداء؛

- خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الجامعية، لما يوفره من سرعة ودقة في الإنجاز ورفع للكفاءة وجودة العمل.

1. الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، من أهمها:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. من خلال توفير تجهيزات وتقنيات

حديثة تدعم التحول الرقمي؛

- تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة العاملين من أجل تطوير مهاراتهم الرقمية وتحسين قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة؛
- العمل على تحديث الأنظمة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية بما يساهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء؛
- تشجيع ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة ونشر الوعي بأهميته في تحسين الأداء الإداري؛
- تعزيز قنوات التواصل الرقمي بين مختلف المصالح والإدارات داخل الكلية؛
- توفير الدعم الفني والتقني المستمر للعاملين لضمان الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية؛
- تشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل من خلال تبني تطبيقات رقمية حديثة تساهم في تحسين جودة الأداء؛
- الاستمرار في تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي بشكل دوري من أجل الوقوف على نقاط القوة ومعالجة النقائص؛
- الانخراط في برنامج الوزارة المرتبط بالجامعة من الجيل الرابع.

2. آفاق الدراسة

رغم الجهد المبذول في إنجاز هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص المرتبطة بضيق الوقت وصعوبة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، غير أنها يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية أخرى، ومن بين المواضيع التي يمكن التطرق إليها مستقبلاً:

- أثر الرقمنة على رضا العاملين داخل المؤسسات الجامعية؛
- مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الجامعية؛
- التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية؛



قائمة المصادر والمراجع



I - المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.
2. أسامة عبد السالم السيدة، الاقتصاد الرقمي، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، 2019.
3. خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، ط1، 2011.
4. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
5. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
7. عبد المقصود أحمد النجار، المكتبات الرقمية الحديثة، دار الجديد للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2020.
8. علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1985.
9. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
10. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
11. مساعد علي المطيري، استراتيجية التحول الرقمي، د.ط، 2005، ص 04.
12. نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
13. نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
2. بن خيرة مروان، جنان عبد الحليم، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التكوينية، مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2024.
3. بن يحيى، فاطمة، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
4. سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
5. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.
6. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
7. غزال ابتسام مرغني أميرة، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023.



8. قريشي، عبد القادر، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
9. مهري، سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
10. موسي نوال، سباعي سناء، فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023.
11. موهوب عبد الصمد بن سويكي علاء الدين، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميلة، 2024.
12. هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
13. هشام أمين، إمام أمين، أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. التجارة، 2022.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

1. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية"، الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي، سكيكدة، 10-11 أبريل 2012.

رابعا: المجلات

1. آسيا بلقاضي، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد 01، 2024.
2. أمين محمد مصطفى، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، 2018.
3. بن أحمد، فاطمة الزهراء، وبن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية الجزائرية، المجلد 15، العدد 01، 2025.
4. بورحلة منجية وآخرون، "التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، مجلة الدراسات البيئية، المجلد 2، العدد 2، 2023.
5. تمارا أحمد أشقر، "مركزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، المجلد 29، العدد 01، 2022.
6. حسن، أحمد علي، "التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج 7، ع 1، 2021.



7. حليلة سعد بوهزاوي، نسرين فرح الجهمي، "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2024.
8. دبنون الجدي، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت"، مجلة البيان المحكمة، جامعة سرت، ليبيا، 2023.
9. رشدي محمد أحمد، "دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية الجامعات المعرفية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 04، 2022.
10. رشيد فراح وآخرون، "التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 02، 2021.
11. الزهراني، محمد بن أحمد، "دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي"، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 2، 2018.
12. زينب بلخير، آمال بوسمينة، "حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"، مجلة طينة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 6، العدد 01، 2023.
13. ساردو زين العابدين، جزار مصطفى، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الجزائرية"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 8، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، 2024.
14. سالم حميم، فاطمة بلقرع، "أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2023.
15. شرقي أسماء، صفيح صادق، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2، 2023.
16. طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف، "أثر التحول الرقمي على جودة التقارير المالية الحكومية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 01، 2023.
17. عامر إيمان، عتيق شيخ، "صعوبات وتحديات مواجهة التحول الرقمي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
18. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، 2013..
19. علي أسامة عبد السلام، "التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. التريية، جامعة عين شمس، العدد 37، ج 2، 2013.
20. عمر مهدي، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022.
21. منى علي خليل، محمد عبد العليم صابر، "انعكاسات التحول الرقمي على تحقيق الاستقرار المالي"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة دمياط، 2024.



22. مهاء شحادة، “تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية”، مجلة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد2، العدد1، الأردن، 2022.
23. نوال بن عزيمة، باديس بوخلوة، “أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي”، مجلة الباحث، المجلد24، العدد01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024.

II – المراجع باللغة الأجنبية

1. Anunshka Kanoongo, “A Future Step Towards Digitizing Healthcare Sector”, Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business Management, Vol.4, Iss.3, 2017.
2. Bendjamabillel, Mehri Souheila, “Digital Transformation and Media Technology Security Challenges”, Journal of El Ryssala for Media Studies, Vol.08, No.02.
3. Bennis Mohamed, “The Digital Transformation Role in Enhancing...”, Journal of Finance, Investment and Sustainable Development, Vol.09, No.01, 2024.
4. Chaima Arribi, Soraya Boutarfa, “Digital Transformation Opportunities and Challenges of Digitization in Algeria”, Vol.12, No.01, 2024.
5. Darmon Réèy, Laroche Michel, Marketing: Fondements et Applications, Paris International Conference in Management Economics and Finance, 2015.
6. Douifi Chafika, Gheribi Ahmed, “Digital Transformation and Its Impact on the Educational Service Quality at Algerian University”, Journal of Economic Studies, Vol.08, No.02, 2022.
7. H.M. Hamady, Administrative Reform in Developing Countries with Special Reference to Egypt and Libya, University of Strathclyde–Glasgow, 1975.
8. Hadjar Khalfallah, Khaled Bendjelloul, “The Reality of Digital Transformation in Algeria”, Journal of Economic & Financial Research, Vol.10, No.01, 2023.
9. Mohammed Mohammedebini, “The Role of Digital Economic Transformation in the Rise of Emerging Countries”, Journal of Advanced Economics Research, Vol.07, Iss.01, 2022.
10. Moulay Bouabdellah, Hafidha Bouabdellah, “Digital Transformation Challenges”, Journal of Economy and Finance, Vol.09, No.02, 2022.



- 11.Ramdani Kamal, Guetib Abdelkader, “Contracting Assistance in the Era of Digital Transformation in Algeria”, Journal Economic, Vol.15, No.01, 2024.
- 12.Souad Boutriq, “The Role of Digital Transformation in Strengthening Economic in Arab Countries”, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol.08, No.01, 2025.
- 13.Storelterman E., Fors A.C., “Information Technology and the Good Life”, in Kaplan B. et al. (eds), Information Systems Research, IFIP, Vol.143, Springer, 2004.




III – المواقع الإلكترونية

ODLIS Dictionary, <http://products.abe-elio.com/ODLIS/>, Consulted on: 26/11/2025,00:11.

اللاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق رقم: 01 قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم والنقب	الدرجة العلمية	التخصص	الإمضاء
01	مقران عليه	مخاضرب	علوم تسيير	
02	عز الدين نادية	مخاضرب	علوم اقتصادية	
03	مهمري عبد الملك	استاذة حالي	ع اقتصادية	

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

السنة: ثانية ماستر

إستثمار استبيان حول

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، نضع بين أيديكم هذه الاستثمار للمساهمة في إنجاز دراسة بعنوان:

"التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة"

نرجو من سيادتكم المساهمة في إنجاز هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستثمار، علماً أن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

أحميدة مالكية

من إعداد الطالبة:

معلم ملاك

السنة الجامعية: 2025-2026

أولاً: بيانات شخصية

يرجى علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس: ذكر أنثى

2-الخبرة:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس ماجستير أو ماجستير دراسات عليا دكتوراه

4-الرتبة الوظيفية:

أستاذ عون تنفيذ إطار سامي رئيس مصلحة إطار

5-الخبرة المهنية:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

رقم	العبارة	موافق	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	استخدام التقنيات الرقمية						
01	تعتمد الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. على الأنظمة الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية.						
02	يتم استخدام الحواسيب والبرمجيات الحديثة في العمل اليومي.						
03	توفر الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة. منصات إلكترونية لتسيير مختلف الأنشطة. (وسائل التواصل الاجتماعي ، اميل، progress)						
04	يتم الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية بدل الورقية.						
	سرعة إنجاز المهام						
05	يساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام اليومية.						
06	تقل مدة معالجة الملفات بفضل الأنظمة الرقمية.						
07	يساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء أثناء العمل.						
08	يسهل الوصول إلى المعلومات بسرعة عند الحاجة.						
	التواصل الرقمي داخل المؤسسة						
09	تسهل الوسائل الرقمية التواصل بين العاملين.						

						10	يتم تبادل المعلومات إلكترونيا بشكل فعال.
						11	تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام والعمل الجماعي.
						12	تقلل الوسائل الرقمية من صعوبات الاتصال داخل الكلية.

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين (المتغير التابع)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
					الكفاءة	
					أتمكن من إنجاز المهام بكفاءة عالية.	13
					أستغل وقت العمل بشكل جيد.	14
					أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي.	15
					أتعامل بمرونة مع متطلبات العمل.	16
					التدريب والابتكار	
					يشجع التحول الرقمي العاملين على الابتكار في العمل.	17
					توفر التقنيات الرقمية فرضا لتطوير طرق العمل.	18
					تساعد التكنولوجيا على إيجاد حلول جديدة للمشكلات.	19
					التحول الرقمي يدعم التفكير الإبداعي لدى العاملين.	20
					جودة الأداء	
					أؤدي عملي بدقة عالية.	21
					أحرص على إنجاز المهام وفق المعايير المطلوبة.	22
					ألتزم بتحسين جودة عملي باستمرار.	23
					أقدم عملا خاليا من الأخطاء قدر الإمكان.	24

المحور الرابع: تحسين الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
					يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة أداء العاملين.	25
					يؤثر التحول الرقمي إيجابيا على سرعة إنجاز المهام.	26
					يساعد التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين.	27
					يعزز التحول الرقمي التواصل داخل الكلية.	28
					يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء العام للعاملين.	29

الملحق رقم 03 : إتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة
إستثماره الإذن بالطباعة:



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة :
مقرها :
ممثلة من طرف :
الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- معلم ملان
2-
ماستر التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات
عنوان المنحة : الحصول على الترخيص
الاستاذ (ة) المشرف (ة) :
الدكتور صالحية كجيد

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-
2-
3-
4-
5-
ليسانس التخصص :
عنوان تقرير التربص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

الفترة من: 2026/04/30 الى: 2026/04/04

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقيات الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، الطعام.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلية



رئيس قسم العلوم الاقتصادية
أ. د شريط كمال

الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير

طارق كمال



Correlations

		M1	M2	M3	all
M1	Pearson Correlation	1	,550**	,070	,627**
	Sig. (2-tailed)		,000	,627	,000
	N	50	50	50	50
M2	Pearson Correlation	,550**	1	,401**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,000
	N	50	50	50	50
M3	Pearson Correlation	,070	,401**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,627	,004		,000
	N	50	50	50	50
all	Pearson Correlation	,627**	,824**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

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

Reliability**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	12

RELIABILITY

/VARIABLES=b13 b14 b15 b16 r17 r18 r19 r20 t21 t22 t23 t24

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,674	12

RELIABILITY

/VARIABLES=y25 y26 y27 y28 y29

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	5

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	29

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=Q A Z B R T M1 M2 M3 all

/MISSING ANALYSIS

/KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Q	A
N		50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9650	4,0750
	Std. Deviation	,64486	,52062
Most Extreme Differences	Absolute	,182	,243
	Positive	,112	,088
	Negative	-,182	-,243
Test Statistic		,182	,243
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,000	,000
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	,000	,000
	99% Confidence Interval Lower Bound	,000	,000

Upper Bound	,001	,000
-------------	------	------

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Z	B	
N		50	50	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,0400	4,0750	
	Std. Deviation	,55181	,61289	
Most Extreme Differences	Absolute	,211	,151	
	Positive	,122	,108	
	Negative	-,211	-,151	
Test Statistic		,211	,151	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,000	,006	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	,000	,006	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,000	,004
		Upper Bound	,000	,008

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		R	T	
N		50	50	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8150	4,1050	
	Std. Deviation	,66588	,63102	
Most Extreme Differences	Absolute	,149	,134	
	Positive	,122	,106	
	Negative	-,149	-,134	
Test Statistic		,149	,134	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,007	,025	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	,007	,026	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,005	,022
		Upper Bound	,009	,030

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

M1	M2
----	----

N		50	50	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,0267	3,9983	
	Std. Deviation	,41631	,42207	
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,098	
	Positive	,088	,078	
	Negative	-,134	-,098	
Test Statistic		,134	,098	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,250	,200 ^e	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	,025	,264	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,021	,252
		Upper Bound	,029	,275

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M3	all	
N		50	50	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,0880	4,0377	
	Std. Deviation	,64922	,36880	
Most Extreme Differences	Absolute	,145	,085	
	Positive	,093	,060	
	Negative	-,145	-,085	
Test Statistic		,145	,085	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,107	,200 ^e	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	,011	,475	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,008	,462
		Upper Bound	,013	,487

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

e. This is a lower bound of the true significance.

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة الوظيفة المؤهل العمر الجنس=

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Correlations

Correlations

		المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	المحور الثاني: تحسين أداء العاملين (المتغير التابع)
المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	Pearson Correlation	1	,550**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين (المتغير التابع)	Pearson Correlation	,550**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,730 ^a	,533	,523	,35943

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,080	1	7,080	54,806	,000 ^b
	Residual	6,201	48	,129		
	Total	13,281	49			

a. Dependent Variable: سرعة إنجاز المهام

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,398	,499		,798
	المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	,913	,123	,730	7,403

Coefficients^a

Model		Sig.
1	(Constant)	,429
	المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	,000

a. Dependent Variable: سرعة إنجاز المهام

CORRELATIONS

/VARIABLES=M1 B

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	الكفاءة
المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	Pearson Correlation	1	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
الكفاءة	Pearson Correlation	,565**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=M1 Z

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	التواصل الرقمي داخل المؤسسة
المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)	Pearson Correlation	1	,700**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
التواصل الرقمي داخل المؤسسة	Pearson Correlation	,700**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

GET

FILE='C:\Users\Hadjer\Desktop\nassima\nassima 4.sav'.

DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.

ONEWAY aIII BY الوظيفة

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

Oneway

[DataSet4] C:\Users\Hadjer\Desktop\nassima\nassima 4.sav

ANOVA

المجموع الكلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,223	4	,056	,390	,815
Within Groups	6,441	45	,143		
Total	6,665	49			

ONEWAY aIII BY الخبرة

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

Oneway

ANOVA

المجموع الكلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,038	2	,019	,135	,874
Within Groups	6,627	47	,141		
Total	6,665	49			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ الشهيد العربي التبسي – تبسة، وذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء العاملين بمختلف أبعاده، والمتمثلة في جودة الأداء، سرعة إنجاز المهام، الكفاءة المهنية، والتواصل داخل المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من أساتذة وموظفي الكلية، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط، تحليل الانحدار، واختبار الفروق. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى التحول الرقمي داخل الكلية جاء مرتفعاً، من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية وتحسين التواصل وتسريع معالجة المهام. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين جاء كذلك مرتفعاً، مما يعكس وجود أداء مهني جيد داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أداء العاملين، جودة أداء العاملين

Abstract

This study aimed to examine the role of digital transformation in improving employees' performance at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Sheikh Larbi Tebessi – Tébéssa. It investigates the nature of the relationship between digital transformation and employees' performance across its various dimensions, namely performance quality, task completion speed, professional efficiency, and internal communication within the institution.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted, using a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of professors and staff at the faculty. The data were analyzed using SPSS software, applying several appropriate statistical techniques such as descriptive statistics, Pearson correlation, regression analysis, and variance tests.

The findings of the study revealed that the level of digital transformation within the faculty was high, reflected in the use of digital technologies in administrative work, improved communication, and faster task processing. The results also showed that the level of employees' performance was high, indicating a generally good level of professional performance within the institution.

Keywords: Digital transformation, employees' performance, employee performance quality