وزارة التعليـــــم العـــالـــي والبحـــث العلمـــي

جامعة الشاذلي بن جديد– الطارف–

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2024/ 2025

قســـم: علوم التسيير.

مذكـرة مقدمـة في إطـار متطلبات نيـل شهـادة المـاستر

تحـت عنــوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي–دراسة حالة

تخصـص: إدارة أعمال

من اعداد الطلبة:

- غريبلي شيماء
- كرمي نرجس

تحت اشراف الدكتور: عياد رياض

- لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
حدادة فريد	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الطارف	رئيسا
عياد رياض	أستاذ محاضر"ب"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
سعادي عماد	*أستاذ محاضر"أ"*	جامعة الطارف	مناقشا

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمته وفضله في إنجاز هذه المذكرة

فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف" عياد رياض" على اشرافه على هذا العمل وتوجيهاته التي لم يبخل بها علينا يوما، كما أتقدم بجزيل الشكر لكل يد رافقتنا في هذا العمل والشكر موصول إلى أوليائنا الذين سهروا لتقديم أفضل الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة

وإلى كل الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

ء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم كما أنعمت فزد وكما زدت فبارك وكما باركت فتمم فالحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه على تحقق الآمال

فما ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضلك يا رب

أنا اليوم أحصد ثمرات جهدي وأهديه إلى:

إلى أغلى جوهرة وهبها الله لي فاستحقت أن تكون الجنة تحت قدميها، إلى التي علمتني الصبر وضحت من أجلي للوصولي إلى ما أنا عليه اليوم «أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها"

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة سندي وقوتي "أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره"

إلى من شد الله بهم عضدي وجعلهم أغلى سند في هذه الحياة إلى أنس عمري ومخزن ذكرياتي

"أختي، أخي حفظهم الله "

إلى سكر البيت وبهجته "إبن أختي"

إلى كل من دعمني سواء من قريب أو من بعيد" أصدقائي وأحبائي.. أساتذتي.. أقاربي.. "

شيماء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا يطيب اللحظات إلا بذكره _الله ﷻ

اهدي تخرجي هذا إلى" روح أخي" الحاضر في قلبي دائما رحمه الله

إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وقوتي وسندي بعد الله "أبي العزيز"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وإحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها لي "والداتي"

إلى ظلي الثابت وخيرة أيامي وقرة عيني "أخي وأختي"

إلى" زوجة أخي" التي أضاءت حياتنا بروح الحب ملهمة الحنان

إلى التي كانت ظل لهذا النجاح" زميلتي" التي تشاركنا التعب والفرح طيلة مشوار عمل المذكرة

نرجس

ملخص:

تبرز هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية الطارف، ومن هذا المنطلق يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة الكفاءة والانتاجية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وتعزيز مكانتها في السوق.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة قدرها (31) عاملا، لمعرفة مدى اهتمامها ب تطبيق متطلبات نجاح مشروع التحول الرقمي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف. وكذلك توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف.

Summary :

This study highlights the impact of digital transformation on job performance at the electricity and gas distribution company Sonelgaz in the El Tarf province. From this perspective, digital transformation significantly contributes to improving job performance by increasing efficiency and productivity, thereby enhancing the company's overall performance and strengthening its market position .

To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted. A questionnaire was distributed to a sample of 31 employees at the studied institution to assess the extent of their commitment to implementing the requirements for a successful digital transformation project. The data was analyzed using the (SPSS) software.

The study revealed several key findings: There is a statistically significant relationship between digital transformation and job performance at Sonelgaz in El Tarf. There is also a statistically significant relationship between technical and technological tools and job performance at Sonelgaz in El Tarf. Additionally, there is a statistically significant correlation between human resources and job performance at Sonelgaz in El Tarf .

Keywords: Digital transformation, job performance, Sonelgaz institution in El Tarf province.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الملخص	
Summary	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة	أ– و
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	2–25
المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي	3–8
المطلب الأول: نشأة التحول الرقمي ومفهومه	3
أولا: نشأة التحول الرقمي	3
ثانيا: مفهوم التحول الرقمي	4
ثالثا: خصائص التحول الرقمي	5
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي	6
أولا: أهمية التحول الرقمي	6
ثانيا: أهداف التحول الرقمي	7
المطلب الثالث: أنواع التحول الرقمي	7
المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي	9–15
المطلب الأول: دوافع التحول الرقمي وأبعاده	9
أولا: دوافع التحول الرقمي	9
ثانيا: أبعاد التحول الرقمي	11
المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي	12
المطلب الثالث: خطوات التحول الرقمي وتحدياته	13
أولا: خطوات التحول الرقمي	13
ثانيا: تحديات التحول الرقمي	15

المبحث الثالث: وسائل واستراتيجيات التحول الرقمي	24-16
المطلب الأول: وسائل التحول الرقمي	16
المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي	18
المطلب الثالث: تقييم التحول الرقمي	20
أولا: إيجابيات التحول الرقمي	20
ثانيا: سلبيات التحول الرقمي	22
خلاصة الفصل الأول	25
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	45-27
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	32-28
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	28
أولا: مفهوم الأداء الوظيفي	28
ثانيا: بعض المفاهيم المتعلقة بمصطلح الأداء الوظيفي	28
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي	29
أولا: أهمية الأداء الوظيفي	29
ثانيا: أهداف الأداء الوظيفي	30
المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي	31
المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته	37-33
المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي	33
المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي	34
المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي	36
المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	45-38
المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي	38
أولا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	38
ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي	38
ثالثا: طرق تقييم الأداء الوظيفي	39
رابعا: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي	40
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	41
المطلب الثالث: معيقات الأداء الوظيفي	44
خلاصة الفصل	45

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز –الطارف	**75-47**
المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سونلغاز– الطارف	**59-48**
المطلب الأول: تعريف عام لمؤسسة سونلغاز الجزائر	**48**
أولا: نشأة مؤسسة سونلغاز	**48**
ثانيا: وظائف مؤسسة سونلغاز وأهدافها	**51**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالطارف	**54**
أولا: عرض مؤسسة سونلغاز بالطارف	**54**
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالطارف	**56**
المطلب الثالث: التقسيم الوظيفي لمؤسسة سونلغاز الطارف	**57**
المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	***65-60***
المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات	**60**
أولا: منهج الدراسة	**60**
ثانيا: مصادر جمع البيانات	**60**
ثالثا: حدود الدراسة	**61**
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	**61**
أولا: مجتمع الدراسة	**61**
ثانيا: عينة الدراسة	**61**
المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة	**62**
أولا: نموذج الدراسة	**62**
ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**62**
ثالثا: وصف أداة الدراسة	**63**
المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	**75-67**
المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة	**67**
المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بمؤسسة سونلغاز	**69**
أولا: وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي	**69**
ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور الأداء الوظيفي	**70**
المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	**71**
خلاصة الفصل	**76**

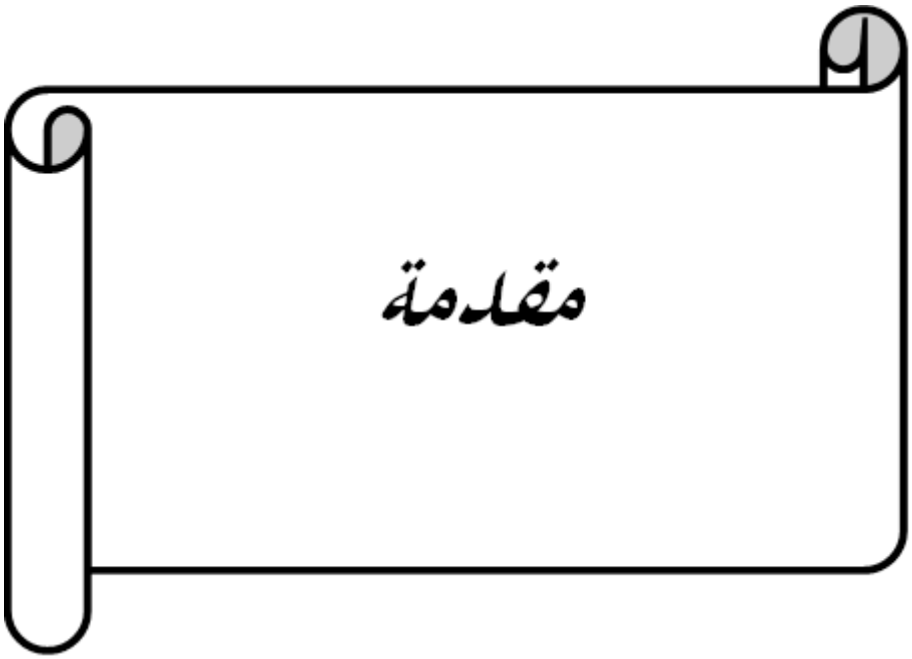
الخاتمة	**78**
قائمة المراجع	**82**
الملاحق	**89**

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	**درجات مقياس ليكرت الخماسي**	**64**
2-3	**درجة أهمية المقياس**	**64**
3-3	**اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach**	**64**
4-3	**ارتباط فقرات محور التحول الرقمي مع محورها**	**65**
5-3	**ارتباط فقرات أبعاد محور الأداء الوظيفي مع محورها**	**66**
6-3	**توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**	**67**
7-3	**توزيع عينة الدراسة حسب السن**	**67**
8-3	**توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**	**68**
9-3	**توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة**	**68**
10-3	**توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**	**69**
11-3	**وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي**	**69**
12-3	**وصف وتشخيص فقرات بعد الأداء الوظيفي**	**70**
13-3	**معامل الارتباط بيرسون**	**71**
14-3	**معامل الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المؤسسة**	**72**
15-3	**معامل الارتباط بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي**	**73**
16-3	**معامل الارتباط بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي**	**73**
17-3	**تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي**	**74**

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	**هيكل الدراسة**	**و**
1-3	**الفروع التابعة لمؤسسة سونلغاز–الطارف**	**55**
2-3	**الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز –الطارف**	**56**
3-3	**نموذج الدراسة**	**62**


مقدمة

مقدمة

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات إلى بروز توجه عالمي نحو اعتماد الرقمنة ثم التحول الرقمي في الوظائف والإدارة، حيث تسعى مختلف الدول إلى تبني هذا النهج الحديث باعتباره أسلوباً معاصراً في تسيير الأعمال الإدارية. ويُنظر إلى هذا التحول كوسيلة فعالة لاستثمار التقنيات الحديثة في تطوير أداء المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة.

وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي والذي يقصد به دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، حيث أصبح التحول الرقمي في المؤسسات ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والابتكار وتحسين الأداء الوظيفي، الذي يشكل محوراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك لأنه يعتبر المؤشر الأبرز لكفاءة الموارد البشرية وفاعلية العمليات الإدارية.

وفي ظل التحديات التنافسية المتزايدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح تحسين الأداء الوظيفي ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والنمو في بيئات عمل ديناميكية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تساعدها على التحول الرقمي الذي يمكن أن يساعد في تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلية، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم. ومن جهة أخرى، قد يثير التحول الرقمي تحديات تتعلق بتكيف الموظفين مع التقنيات الجديدة، وتأثير الأتمتة على طبيعة الوظائف، وضرورة تطوير مهارات جديدة لمواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة.

وتسعى جميع المؤسسات الى تبني فكرة التحول الرقمي بما فيها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز _ بولاية الطارف والتي تمثل نموذجاً للمؤسسات الجزائرية التي تبنت مشروع التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحقيق التميز التشغيلي والارتقاء بجودة الخدمات، وهو ما سيتم تناوله بالبحث والتحليل في هذه الدراسة.

أولا: الإشكالية

انطلاقا مما سبق فإنه يمكن القول إن الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة تتمحور حول مد تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في شركة التوزيع سونلغاز الطارف ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل هناك أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالطارف؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؟

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للتحول الرقمي في على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

ثالثا: أهداف الدراسة

- إبراز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الطارف؛
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الطارف؛
- معرفة واقع التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز الطارف؛
- دراسة الفروقات في آراء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالطارف بشأن مدى تبني التحول الرقمي، مع التركيز على الخصائص الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في المؤسسة؛
- دراسة التحديات والمعيقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز الطارف.

رابعا: أهمية الدراسة

– تطوير المعرفة الخاصة، دراسة هذا الموضوع تسمح للباحث بتوسيع معرفته وفهمه للعمليات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وكيفية تطبيقها على الشركات والمؤسسات الاقتصادية. هذا يساعده في تطوير مهاراته وتحسين قدراته في هذا المجال؛

– تمثل دراسة هذا الموضوع فرصة للباحث لتطوير معرفته ومهاراته، والمساهمة في المعرفة العلمية والتطبيقية في مجال التحول الرقمي، بالإضافة إلى فتح آفاق جديدة للتطوير المهني والوظيفي؛

– مساهمة هذه الدراسة في تعزيز ومعرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الطارف؛

– التعرف على أهم التقنيات الرقمية المستخدمة أثناء التحول الرقمي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الاعتبارات نذكر منها:

– توجه الدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي؛

– الرغبة الشخصية الملحة في استكشاف ودراسة مثل هذه المواضيع؛

– الرغبة في إبراز أهمية التحول الرقمي وفعاليته في الواقع الاداري والمؤسساتي؛

– الحاجة الى القيام بالمزيد من الدراسات في إطار التحول الرقمي في الوسط الإداري داخل المؤسسة لمحاولة إثراءه؛

– وفرة المراجع النظرية في الموضوع والحاجة الى دراسة تطبيقية لها.

سادسا: منهج وأدوات الدراسة

لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز الطارف فقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لكونه الأداة الأمثل لاستعراض الحقائق وفهم جوانب الموضوع بعمق والذي يعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، أما في الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، أما الأدوات فقد استعملنا الاستبيان في جمع بيانات الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج spss بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

-سابعا : الدراسات السابقة

– الدراسة الأولى: دراسة زمورة جمال، بعنوان "**دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024/2023، تناولت الدراسة دور التحول الرقمي كأداة رئيسية لتحديث وتحسين أداء المنظمات العمومية، وركزت بشكل خاص على قطاع الصحة العمومية في الجزائر، الذي يعاني من تحديات متعددة مثل ضعف الوصول إلى الخدمات، وتفاوت جودتها، وسوء إدارة الموارد. اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وشملت دراسة ميدانية بولاية باتنة.

هدفت الدراسة إلى تحليل مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة به، مع تقديم مقترحات عملية لصناع القرار. وقد بيّنت النتائج أن التحول الرقمي قادر على تعزيز جودة وكفاءة خدمات الصحة العمومية، إذا تم تنفيذه وفق ممارسات مدروسة ومتكاملة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات السياق الجزائري.

– الدراسة الثانية: دراسة سالم حميم، فاطمة بلقرع، بعنوان **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، العدد02، 2024/01/12، ص73-92، جامعة الجلفة، الجزائر،

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي تبلغ 99 مفردة، حيث تمت الموافقة على النموذج بالمعادلات البنائية لاستخدام برنامج (Smart pls 4). توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر دال للتحول الرقمي بأبعادها الثلاثة الإدارة الرقمية التشغيلية الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في شركة اتصالات الجزائر بالأغواط.

– الدراسة الثالثة: دراسة مُحَمَّد أحمد عبد الغني، رانية عبد المنعم شمعة، منى مُحَمَّد صالح، بعنوان" **تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية** " مجلة البحوث الإداري. والمالية والكمية، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2023، ص ص 113-174، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي وبخصوص الفروق الديموغرافية

تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقا النوع، العمر) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، بينما توجد فروق بين أراء مفردات العينة وفقا (سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

– الدراسة الرابعة: دراسة بوبكر عبد القادر، قديد فوزية بعنوان "**أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس**"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، افريل 2021، جامعة الجزائر 3.

تناولت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، التي ترتكز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة كأسلوب جديد في التسيير. فلهذا المفهوم الجديد أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج الاستبيان المعد لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (50) موظف أختير منها (34) استبيانا صالحا للدراسة توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما، من خلال التحليل الإحصائي، إلى تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المقومات التقنية المالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، قدرت في المتوسط : (54%)، كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كتوصية، أكدت الدراسة على التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين. كما ألحت على ضرورة تكييف التطبيقات والعناد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

– الدراسة الخامسة: دراسة بن غيدة سارة، حركات سعيدة، بعنوان "**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة – باتيسيم – وحدة أم البواقي**"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس العدد الأول، جوان 2018، ص ص 250 _280، جامعة أم البواقي، الجزائر

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي وبناء على طبيعة الدارسة والاهداف التي تسعى لها فقد اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان حيث تم تصميم وتوزيع استبانة تعبر عن أراء عينة قدر حجمها بـ 84 عامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية SPSS " واستعمال أدوات التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وانعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي لكافة عمالها.

ثامنا: هيكل الدراسة

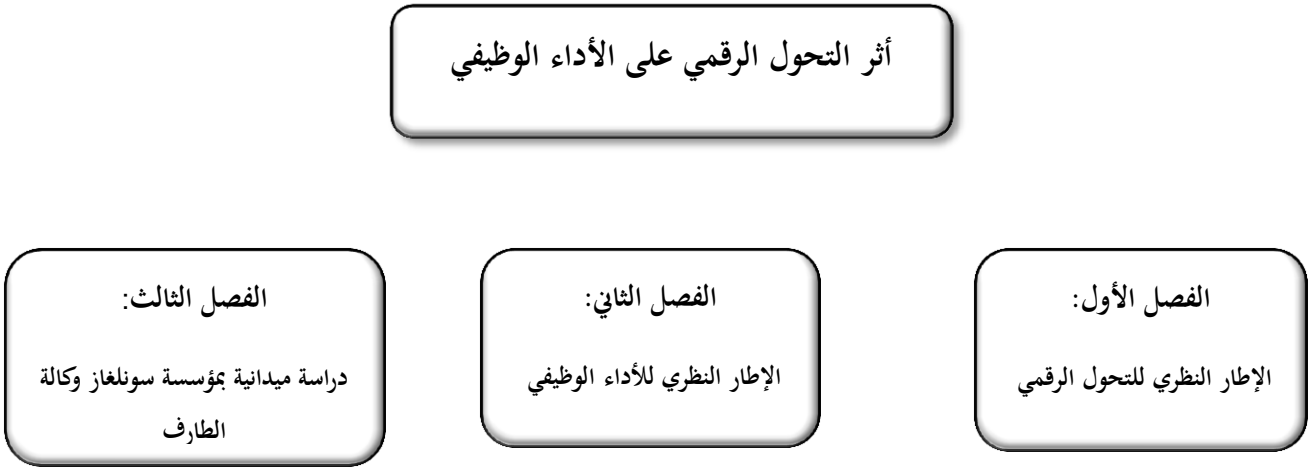
من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف الأطر النظرية لموضوع الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي ومختلف الأسئلة الفرعية، وكذلك اختبار صحة الفرضيات المقترحة. تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول إضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث تناولنا في الفصل الأول والثاني الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة:

- الفصل الأول: تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتحول الرقمي حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول يتعلق بماهية التحول الرقمي، أمّا الثاني تم عرض فيه أساسيات حول التحول الرقمي والمبحث الثالث يشرح وسائل واستراتيجيات التحول الرقمي؛

- الفصل الثاني: يعرض هذا الفصل الإطار النظري للأداء الوظيفي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول يعرض ماهية الأداء الوظيفي أما الثاني أبعاد الأداء الوظيفي عناصره ومحدداته وبالنسبة للمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه؛

- الفصل الثالث: تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تم في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز الطارف ، أمّا في المبحث الثاني تم عرض منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث تم عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

الشكل رقم (01-01): يوضح هيكل الدراسة



الفصل الأول:

الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد:

في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع، أصبح التحول الرقمي أحد أهم المحركات الأساسية للتغيير في مختلف القطاعات، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، تعليمية أو حكومية، حيث أصبح القيام بالعمليات والنشاطات المختلفة بطريقة آلية ينظم وييسر حياة البشر، بالإضافة إلى أنه يوفر الجهد والتكلفة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي وأصبح مدى تحقيقه يعكس كفاءة المؤسسات والدول، وسيتم التطرق لموضوع التحول الرقمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي؛

المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي؛

المبحث الثالث: وسائل التحول الرقمي واستراتيجياته.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يتطلب على المؤسسات التي تهدف للنجاح في تطبيق التحول الرقمي، أن يكون لديها إلمام تام بمفهومه وتاريخه، بالإضافة إلى خصائصه وأشكاله، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة التحول الرقمي ومفهومه

أولا: نشأة التحول الرقمي

يتعلق التحول الرقمي بتبني التغيير وتسريعه، وتوفير فرص الكفاءة والنمو، من خلال فهم الروابط بين التكنولوجيا والأفراد، فإذا كان مفهوم التحول الرقمي حديثا، فذلك لأنه يحل تدريجيا محل مفهوم الرقمية. وقد استخدم هذا الأخير منذ عام 2004 ويرتبط منذ فترة بمصطلح الرقمنة الذي يشير إلى أحدث الثورات التكنولوجية. ويتجاوز مصطلح التحول الرقمي هذا، حيث يرتبط ارتباطا كاملا بحجم المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار كل من الابتكارات التكنولوجية وكذلك الأبعاد الاستراتيجية والإنسانية.

وحسب Christiane Waterschoot، فإن الرقمية تعود إلى ظهور الإنترنت، وهذه الأخيرة هي التكنولوجيا الرئيسية للقرن الحادي والعشرين، وقد تطورت طبيعتها وهيكلها واستخدامها بمرور الوقت، ومن الواضح أن هذا التطور قد غير أيضا الممارسات التجارية والاجتماعية بشكل عميق.[1]

كما عرف التحول الرقمي في نشأته مجموعة من الثورات يمكن ايجازها كما يلي[2]:

- الثورة الصناعية الأولى: اندفعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن الثامن عشر، حينما تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار..
- الثورة الصناعية الثانية: انطلقت الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين، وقتما تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لإرفاد الآلات بالطاقة. وقد تم في ذاك الوقت منح مسارات التجميع لأول مرة، وبات استخدام مواد وكيماويات حديثة ممكنا، والتواصل أصبح أيسر.
- الثورة الصناعية الثالثة: تم في السبعينيات منح عمليات الأتمتة، والرجل الآلي، مما نجم عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة. حيث تمثل الإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجال الآليين، والإنترنت انطلاقة عصر المعلومات المستحدث.

[1] إلهام يحياوي، سارة قرابصي، **التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2019، ص134-135.

[2] طلق عوض الله الصوات، ياسر ساير الحربي، **أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)**، **المجلة** العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية، 2022، ص653-654.

- الثورة الصناعية الرابعة : من الملاحظ أنه منذ 2015 وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة، وبالاستناد إلى أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس، التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي والافتراضي، فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عمليات التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات، والآلات والإنسان متناغمين معا ويتجاوبون في الوقت الحقيقي مما تفضي إلى وجود نهج تصنيع مخصصة، ومرنة مع الاستطاعة على استخدام المرافد وهو ما يماثل المصنع الذكي الذي يستعين بإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون محركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة.

ثانيا: مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه: "التحول المهتم بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال الشركة أو منتجاتها أو هياكلها التنظيمية"[1].

كما يعرف بأنّه:" السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الاعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين واصحاب العلاقة"[2].

يفهم التحول الرقمي الأن بصورة شائعة على أنّه:" استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث لا يتمثل في الأتمتة البسيطة فحسب، بل في خلق قدرات جديدة جذريا في الأعمال والحكومة العامة ،وحياة الأفراد والمجتمع"[3].

ويعرف أيضا بأنّه:" تحول يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات ابداعية مقارنة بالتقليدية، تساهم في تحسين الكفاءات التشغيلية، تخفيض التكاليف والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء من أجل التفوق على المنافسين"[4].

ويمكن تعريفه بأنّه:" 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

[1] Nadkarni S, Prugl R, (2020), **Digital transformation : a review synthesis and opportunities for future research**,Management Review Quarterly, vol (71):234.

[2] حسين مصيلحي، **التحول الرقمي–الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات**، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الأولى، مصر، 2021، ص12.

[3] Neguyen Hai T,Nguyen Van Q, Nguyen Thi Tuyet M ,(2021), **Digital Transformation: opportunities and challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic,** article in Emerging Science Journal , 5(Special Issue), p23.

[4] رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية–دراسة حالة مصرف الراجحي**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة العربي التبسي–تبسة، الجزائر، 2024، ص269.

الوظائف بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم و الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"[1].

ويمكن أن يشير التحول الرقمي إلى: "استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات أو نطاقها بشكل جذري"[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحول الرقمي على أنّه استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات في كيفية عمل المؤسسات، من أجل تحسين أدائها وخلق قيمة مضافة للعملاء والموظفين.

ثالثا: خصائص التحول الرقمي

تتمثل الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي فيما يلي[3]:

- **التفاعلية:** يكون الاتصال فيها ثنائي تبادلي في اتجاهين وليس في اتجاه واحد بحيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار؛
- **المشاركة والنشر:** يسمح التحول الرقمي لأي فرد يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين؛
- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة، بحيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برنامج software بالحاسوب مما يسمح بأمر عال من جودة الاستخدام.
- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت المناسب للفرد، سواء كان مستقبلا أو مرسلا[4].
- **التكامل:** وتمثل شبكة الإنترنت مظلة إتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها. والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله ووظائفه في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة في إطار متكامل Integrated. فالفرد يمكنه أثناء تعرضه لمواد إعلامية يمكن أن يختار من بينها ما يراه مطلوباً للتخزين أو الطباعة أو التسجيل على الأقراص المدمجة Compact Disk أو إعادة إرسالها إلى آخرين بالبريد الإلكتروني، وذلك لأنّ النظام الرقمي بمستحدثاته يوفر أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين في أسلوب متكامل خلال وقت التعرض إلى شبكة الإنترنت ومواقعها المتعددة[5].

---

[1] قيس بن داود السابعي، **التحول الرقمي وآثاره الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة**، منصة عمان للأعمال، سلطنة عمان،2024، ص10.

[2] Kraus S, Jones P, Kailer N,Weinmann A, Banegas N, Tierno N,(2021), **Digital transformation**: **An Overview of the Current State of the Art of Research**, Journal SAGE Open, p4.

[3] أحلام حناش، تجربة **الامارات العربية في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم**، مجلة معارف، المجلد 19، العدد 1، جامعة البويرة، الجزائر،2024، ص 111.

[4] بشر حسين الحمداني، التربية **الاعلامية ومحو الأمية الرقمية، مكتبة** طريق العلم، الطبعة الاولى،2015، ص138.

[5] محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، عالم الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص111.

- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها[1].
- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددها، أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للإتصال.

المطلب الثاني: أهمية التحول الرقمي وأهدافه

أولا: أهمية التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى الحصول على مزايا كثيرة موجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للأفراد والمؤسسات العامة والخاصة ومن بين هذه الفوائد تذكر[2]:

- حسن تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي؛
- العمل على القضاء على البيروقراطية والروتين الموجود في الإدارة القديمة؛
- تنظيم قواعد عمل جيدة وبيئة عمل جيدة مختلفة عن بيئة للحكومة التقليدية؛
- التأكد من حفظ المعلومات والوثائق الأصلية وحمايتها من التلف وذلك من خلال عمل نسخ الالكترونية من الوثائق المطلوبة؛
- إمكانية الحصول على كل ما تحتاج خلال وقت قصير؛
- يمكن لأعداد كبيرة الحصول على معلومات في نفس الوقت؛
- إمكانية حفظ الملفات الكبيرة والكثيرة وذلك أن الأرشيفات الالكترونية لا تحتاج إلى مساحات كبيرة للتخزين؛
- القدرة على التعامل مع شركات متعددة في نفس الوقت وعن بعد وهو ما يسهل من إيصال الخدمات للجميع.

كما تتجسد أهمية عملية التحول الرقمي في[3]:

- زيادة كفاءة العمليات التجارية، والتي تصبح في نفس الوقت أكثر مرونة؛
- توفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات اليومية وتبسيط العمليات التجارية للشركة.

[1] زينب بلخير، أمال بوسمينة، **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة أم البواقي، سنة 2023، ص 674.

[2] نصيرة زاير، خديجة عاشور، **تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الاداء الإداري**، مجلة المفكر، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، سنة2024، ص401.

[3] Denić N, Bogdanović I, Milić M, (2024), **ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FUNCTION OF BUSINESS,** Economic Signals , p19:21.

ثانيا: أهداف التحول الرقمي

تتمثل أهداف التحول الرقمي على المستويين الاجتماعي والاقتصادي في النقاط الآتية[1]:

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع؛
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع؛
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة؛
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

المطلب الثالث: أنواع التحول الرقمي

هناك العديد من أنواع التحول الرقمي نستعرضها كما يلي[2]:

أولا: تحويل العمليات

الهدف الرئيسي من تحويل العمليات هو جعل العمليات الداخلية أكثر بساطة وكفاءة. عندما تقوم شركة بتحويل عملياتها، فإنها تهدف إلى تقليل وقت الإنجاز، التكاليف، الأخطاء والتعقيد، وذلك من خلال إعادة التفكير في الاستراتيجيات الحالية. يمكن أن تشمل النتائج المحتملة تبسيط أو إزالة خطوات وتحسين التقارير، وتقليل الأخطاء الرئيسية. يُعد تقييم البرامج الحالية للشركة أمرًا ضروريًا لنجاح تحويل العمليات. قد يكون إدخال نظام جديد تمامًا أثناء تحويل العمليات أمرًا مغريًا، ولكن يجب على قادة الشركة مراعاة عدة عوامل عند تقديم تطبيقات برمجية جديدة أثناء التحويل، وتتمثل في:

- أولا: يجب على القادة فحص جداول زمنية للتنفيذ، وإدارة التغيير، ومدى إلحاح التغيير. على سبيل المثال قد يستغرق تنفيذ تطبيق جديد أكثر من عام، مما يتطلب اتخاذ إجراءات مؤقتة لحل المشكلات المحتملة؛

[1] سناء محمد عبد الغني، **انعكاسات التحول الرقمي عل تعزيز النمو الاقتصادي في مصر**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، المعهد العالي للدراسات المتطورة-القطامية، مصر، 2022، ص55.

[2] زمورة جمال، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر،2023 /2024، ص ص17-18.

- ثانيا: تحديثات ميزات تطبيقات البرمجيات كخدمة (SaaS) تحدث بشكل متكرر، لذا قد يقدم المورد الحالي للشركة ميزات لم تكن متاحة سابقًا، مما قد يلغي الحاجة إلى تنفيذ نظام برمجي جديد تمامًا؛
- ثالثا: قد يؤثر هذا النوع من التحويل على الموردين الخارجيين والعملاء. على سبيل المثال، قد تؤدي مراجعات عمليات الحسابات الدائنة إلى تغيير عملية تقديم الفواتير، لذا ستكون إدارة التغيير ضرورية لكل من الموظفين الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين.

ثانيا: تحول نماذج الأعمال

تستعمل بعض المنظمات التكنولوجيا الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، في حين أن تحول نماذج الأعمال يركز على مجالات محدودة من النشاطات والعمليات، وتستهدف الدعائم الأساسية لكيفية تقديم القيمة الإضافية للأعمال والخدمات أمثلة كثيرة على هذا النوع من الابتكار يمكن استعراضها، من إعادة اختراع Netflix التوزيع الفيديو، إلى إعادة ابتكار Apple لتوصيل الموسيقى I-Tunes، إلى إعادة ابتكار Uber لصناعة سيارات الأجرة. ومنه تتطلب الطبيعة المعقدة والاستراتيجية لهذه الفرص المشاركة والقيادة من خلال الإستراتيجية ووحدات الأعمال، وغالبا ما يتم إطلاقها كمبادرات منفصلة مع الاستمرار في تشغيل الأعمال التقليدية، ومن خلال تغيير الدعائم الأساسية للقيمة، تفتح المنظمات التي تحقق تحول نموذج الأعمال فرصا جديدة مهمة للنمو.

ثالثا: تحول المجال

تعمل التكنولوجيات الجديدة على إعادة تعريف المنتجات والخدمات، ومحو حدود الأعمال أيا كان نوعها صناعية تجارية، أو خدمية وبروز أشكال أخرى من المنافسين الغير التقليديين. ما لا تقدّره العديد من المنظمات هو الفرصة الحقيقية للغاية لهذه التقنيات الجديدة لفتح أعمال ونشاطات جديدة تماما خارج الأسواق المعروفة حاليا، وغالبا ما يكون هذا النوع من التحول هو الذي يوفر أعظم الفرص الخلق قيمة جديدة، قد تكون Amazon، مثالاً واضحا على كيفية تحويل المجال، فقد وسعت مجال نشاطها إلى سوق جديد بإطلاق خدمة AmazonWeb Services AWS، وهي الآن أكبر خدمة للحوسبة السحابية، ما جعل دخول Amazon إلى هذا المجال ممكنا كان مزيجا من القدرات الرقمية القوية التي قامت ببنائها (قواعد بيانات التخزين والحوسبة السحابية) لدعم أعمال البيع بالتجزئة الأساسية إلى جانب قاعدة مثبتة من آلاف العلاقات مع المنظمات الناشئة التي تحتاج بشكل متزايد إلى خدمات الحوسبة. إن AWS ليس مجرد تجاور أو امتداد أعمال لشركة Amazon، ولكنه عمل مختلف تماما في مساحة سوق مختلفة تماما، وحاليا تمثل أعمال AWS الآن ما يقرب من 60% من أرباحها السنوية.

رابعا: التحول الثقافي/ التنظيمي

يتطلب التحول الرقمي الكامل وطويل الأجل إعادة تعريف الذهنيات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات المواجهة تحديات العالم الرقمي. تدرك المنظمات أن التكنولوجيات الرقمية تتطلب أن تكون أعمالها مرنة، وتوجه نحو التجريب والتعلم، واتخاذ قرارات لامركزية، والاعتماد بشكل أكبر على النظم البيئية للأعمال. قامت Experian، وهي وكالة ائتمان المستهلك وواحدة من أكثر التحولات الرقمية نجاحا، بتغيير مؤسستها من خلال تضمين التطوير السريع والتعاون في تدفقات عملها ومن خلال قيادة تحول أساسي في تركيز الموظف من المعدات إلى البيانات، على مستوى المنظمة وبالمثل، قامت شركة Pitney Bowes ، شركة معدات البريد التي يبلغ عمرها 100 عام، بتحويل ناجح لتصبح "شركة تكنولوجيا" من خلال الترويج لـ "ثقافة الابتكار"، عن طريق تغيير قيم المنظمة للتركيز على العملاء. مع العلم أن كلا الشركتين لم تركز في البداية على التنظيم والثقافة، فكون المنظمة رقمية لا يعني إنشاء قيمة من الرقمية. وبدلاً من ذلك، قامت هذه المنظمات بدمج مهارات الابتكار والذهنيات الرقمية والمرونة إلى المنظمة على خلفية المبادرات الملموسة لدفع عجلة النمو التحول الثقافي والتنظيمي هو شرط للنجاح طويل الأجل، مع زيادة تغير التكنولوجيا، ستستمر الصناعات في الاضطرار إلى التغيير المنظمات التي تراعي وتسعى إلى التحول الرقمي بطريقة متعددة الأبعاد ستحقق نجاحًا أكبر من تلك التي لا تفعل ذلك.

المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

يركز هذا المبحث على الأساسيات المتعلقة بالتحول الرقمي، حيث يتناول في المطلب الأول دوافع التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، من حيث الحاجة إلى التطوير والتكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية. أما المطلب الثاني، فيستعرض المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التحول الرقمي، سواء من حيث البنية التحتية التقنية أو المهارات البشرية. وأخيرًا يتناول المطلب الثالث الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال، إلى جانب التحديات التي قد تواجه المؤسسات خلال هذه العملية.

المطلب الأول: دوافع التحول الرقمي وأبعاده

أولا: دوافع التحول الرقمي

تتمثل دوافع عملية التحول الرقمي في القطاع العام فيما يلي [1]:

1. **التكاليف وضغوط الميزانية:** لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول

[1] جميلة سلايمي، يوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة تيارت، الجزائر، سبتمبر2019، ص954.

والعمليات الحكومية. لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحول الرقمي؛

2. **متطلبات العملاء والمواطنين:** حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة التواصل هذه لمعرفة أراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية، مثل حلول الدفع عبر الانترنت؛
3. **توجيهات الحكومة:** تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هما:

- إدراج التحول الرقمي في الخطط: بمعنى يجب أن تندرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية؛
- اتخاذ القرارات السريعة: إن اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفاعلية.

وعليه التحول الرقمي أصبح استراتيجية لقيادة الشركات بعد أن كان مرادفا لتقنية المعلومات وهذا نظرا لما يحققه من فوائد بهذا أصبح الانتقال الرقمي للشركات والمؤسسات في قائمة أولوياتهم وضرورة ملحة، فالتحول الرقمي يساعد الشركات والمؤسسات والأفراد على:

- تقليل وتوفير الجهد والطاقة؛
- تخفيض التكلفة؛
- فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء، مقارنة مع الطرق التقليدية في تقديم الخدمة؛
- يسهل عملية إشراف مراقبة المسؤولين السير العمل؛
- يساعد الشركات التجارية في التوسع وكسب شريحة أكبر من العملاء والجمهور؛
- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.

من خلال هذا يتضح أن الشركات الرقمية بالنظر إلى مزاياها أصبحت تهدد مستقبل الشركات التقليدية لأن الشركات التكنولوجية (الرقمية) تمتاز بضخامة أعداد عملائها وجمهورها وانخفاض تكاليف معاملاتها (الضغوط التنافسية)،

إضافة إلى التغيرات الإلزامية العالمية الذي يشهده قطاع الأعمال، وهذا ما يفرض على الشركات التقليدية التعجيل في تبني الأعمال الالكترونية والتحول الرقمي.

ثانيا: أبعاد التحول الرقمي

إنه بمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التي تناولت التحول الرقمي تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي[1]:

1. **بناء استراتيجية التحول الرقمي:** يعتبر بناء خطة استراتيجية طويلة الأجل أحد الخطوات الأولى والرئيسية لإنجاح برنامج أو خطة أو إحداث تغيير، وبالتالي فإن بناء المنظمة لرؤية التحول الرقمي تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذها باستخدام مجموعة من الإجراءات بتطوير هيكلها التنظيمي وتوفير المخصصات المالية والمادية الكافية والكوادر البشرية المؤهلة لذلك؛
2. **نشر ثقافة التحول الرقمي:** يعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية أمر بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وتكييف المنظمة ككل مع الممارسات جديدة، كما تؤدى دورا هاما في تشجيع أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات؛
3. **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشرى أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام، ويعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية (كوادر) مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفعالة، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ رؤية التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على قناعة ودراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي؛
4. **المتطلبات التقنية:** تتطلب عملية التحول الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة المتخصصة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل من خلال بيانات تقنية ومراكز معلومات باستخدام جميع الأصول بكفاءة، ولضمان تقديم مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها فإنه يستلزم وجود فرق مهنية مسئولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة؛
5. **المتطلبات الإجرائية:** تستلزم عملية التحول الرقمي وضع قواعد إجرائية آمنة لتخزين واستخدام بيانات العملاء بشكل أمن، وذلك من خلال وضع استراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات

[1] وليد كامل، مُحَّدين كامل، **التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية**، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، مصر، 2021، ص190.

والمعلومات وضمان جودتها، حيث أنّ إصدار المنظمة لقواعد ولوائح تسمح بسهولة التحول الرقمي وتلبي احتياجات العمل من خلال وضع قواعد منظمة لمنع السرقات والسطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات أحد المتطلبات الإجرائية لتطبيق التحول الرقمي؛

6. **المتطلبات المالية:** لا يمكن تفعيل الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية ويشمل ذلك قدرة الدولة على تمويل متطلبات التحول الرقمي، فالجوانب المالية هي المحرك والقوة الملزمة لإحداث التحول الرقمي؛
7. **المتطلبات الهيكلية:** تشير إلى التغيرات في تنظيم المنظمة، خاصة ما يتعلق بوضع العمليات الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة، لهذا التقييم هو مهم آخر سواء كان ذلك أساسا المنتجات أو العمليات أو المهارات التي تتأثر أكثر من هذه التغييرات.
8. **متطلبات خلق القيمة:** تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلسلة قيمة المنظمة، أي إلى أي مدى تنحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الكلاسيكية في أعمال المنظمة[1].

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي

وفي ضوء تعدد مفاهيم التحول الرقمي نجد التحول الرقمي يعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها كهدف رئيسي تسعى إليه المنظمة. ومن ثم فإن تحول المنظمة رقميا يتطلب ما يلي[2]:

- القوى البشرية المؤهلة (صناع المعرفة): تحتاج مشاريع التحول الرقمي بجودة عالية إلى تكاثف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين فكلما كان الموظفون مؤهلون يمتلكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك مساعد المؤسسة إذ يعتبرون العنصر البشري المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع؛
- الموارد المالية: تحتاج مشاريع التحول الرقمي إلى توفير موارد مالية لاقتناء معدات اللازمة للعمليات الرقمية وكذا صيانتها؛
- المعدات والأجهزة: لا يقوم أي مشروع بدون توفر أجهزة لازمة للقيام بالعمليات المراد تحقيقها لذا فإنّ المتطلبات الأساسية لمشروعات التحول الرقمي تستوجب توفر معدات وأجهزة للقيام بالعمليات الرقمية؛
- المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي؛

[1] حورية حمني، إبتسام طوبال، **دور حكومة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي**، مجلة العلوم الإنسانية لأم البواقي، العدد 3، المجلد 7، جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 1188.

[2] نصيرة زاير، خديجة عاشور، **تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري**، مجلة المفكر، العدد 1، المجلد 8، جامعة الجزائر، الجزائر، جوان 2024، ص 401.

- استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسئولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة؛
- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة والتركيز على فرق العمل الفعالة؛
- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية؛
- التركيز على البعد التكنولوجي، وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة؛
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت ويتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية.
- تحديد الرؤية :تحديدا دقيقا وهي تعني بضرورة توضيح المملكة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل[1].

وبناءا عليه فإنّ نجاح عملية التحول الرقمي لا يعتمد على مدى فاعلية عملية التحول فحسب وإنما يتطلب الأمر قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات وكافة أعضاء المجتمع تعكس مدي إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي ومراحلها، ومن ثم ينبغي تطوير استراتيجيات إضافة لبناء قدرات القيادات والأفراد بهدف دعم التغيير وتأييده وفي ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المجتمع.

المطلب الثالث: خطوات التحول الرقمي وتحدياته

أولا: خطوات التحول الرقمي

تتمثل خطوات التحول الرقمي فيما يلي[2]:

1. **التحول التكنولوجي:** من الناحية المثالية، فإن الخطوة الأولى في مرحلة التحول الرقمي هي سحب الديون الفنية الحالية. قد يشمل ذلك ترحيل أعباء العمل الخاصة إلى السحابة وتحديث التقنيات القديمة الخاصة على الرغم من التركيز على التكنولوجيا، ستتطلب هذه الخطوة أيضا بعض التغييرات على قدرات تكنولوجيا المعلومات الحالية ونموذج التشغيل، وقد تشمل نتائج الأعمال الناتجة انخفاض تكلفة الملكية، وتحسين إنتاجية موظفي تكنولوجيا

[1] عبد الرحمن حسن مُحَمَّد، مُحَمَّد أحمد الغبيري، **واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 3، المجلد 4، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2020، ص 17.

[2] هناء عفيف، وهيبة خلوفي، **الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 1، المجلد 6، جامعة ميلة، الجزائر، أفريل 2022، ص280.

المعلومات، وتحسين المرونة التشغيلية وزيادة المرونة التقنية. تظهر التجربة أنّ الانتقال من الأنظمة المحلية إلى AWSالمستندة إلى السحابة يؤدي إلى توفير متوسط بنسبة 31% في تكلفة البنية التحتية، و62 % أكثر كفاءة في إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وثلاثة أضعاف الميزات المقدمة سنويا، وانخفاض بنسبة 69 % في أوقات التعطل غير المخطط لها، و 43 % عدد أقل من الحوادث الأمنية سنويا؛

2. **التحول التشغيلي**: مجرد أن يتم تصفية الديون الفنية، يجب تحسين نموذج تشغيل الشركة وتصبح هذه الأخيرة تعتمد على البيانات، قد يشمل ذلك الاستفادة من منصات البيانات والتحليلات الجديدة لإنشاء رؤيا قابلة للتنفيذ وتحسين تجربة العملاء أو استخدام التعلم الآلي لأتمتة عمليات الشركة على سبيل المثال، قد ترغب الشركة في التركيز على تحسين تجربة خدمة العملاء، وإنتاجية الموظفين واتخاذ القرار، والتنبؤ بالأعمال، واكتشاف الاحتيال والوقاية منه، والعمليات الصناعية، وما شابه، على الرغم من أن هذه الخطوة من المحتمل أن تكون أكثر تعقيدا بشكل كبير من التحول التكنولوجي، حيث إنها تنطوي على تغييرات على مستوى الشركة، فمن المحتمل أن تؤدي التحسينات الناتجة في الكفاءة التشغيلية والفعالية وخفة الحركة إلى نتائج أعمال ضخمة. بينما قد يساعد التحول التشغيلي في زيادة إنتاجية الشركة نظرا لبيئة الأعمال المتطورة باستمرار، فقد تضطر أيضا إلى إعادة تقييم نموذج العمل الشام؛

3. **التحول الاستراتيجي**: بمجرد الانتهاء من التحول التكنولوجي والتشغيلي، وتصبح الشركة قائمة على البيانات، قد ترغب هذه الأخيرة في إعادة ابتكار نموذج العمل، حيث تكون هذه العملية كتمرين استراتيجي يعيد النظر في كيفية إنشاء قيمة للعملاء وجني الأرباح الناتجة، قد يشمل ذلك الاستفادة من التقنيات الرقمية لدخول أسواق أو صناعات جديدة وقد يكون ذا صلة خاصة إذا أصبح نموذج العمل الحالي غير مستدام بالمقابل، قد لا يكون التحول الاستراتيجي أولوية إذا لم يكن نموذج العمل الحالي تحت التهديد، ومن المحتمل أن تتطلب أي تغييرات تطرأ على هذا النموذج قدرات عمل جديدة أو محسنة، مما يؤدي بدوره إلى الحاجة إلى مزيد من التحول التشغيلي والتكنولوجي؛

4. **التحول الرقمي المستمر**: ضرورة استراتيجية نظرا لعدم إظهار الابتكار التكنولوجي أي علامة على التباطؤ. يمكن أن يتوقع أن الحاجة إلى التحول الرقمي المستمر ستصبح أكثر إلحاحا بمرور الوقت، والهدف النهائي هو أن تصبح الشركة سريعة الحركة من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية بحيث يصبح التحول المستمر جزءا من طريقة العمل الخاصة بالشركة.

ثانيا : تحديات التحول الرقمي

على الرغم من الفوائد الشاسعة للتحول الرقمي، إلا أنّ هناك بعض التحديات التي تؤثر عليه ولتحقيق نجاح التحول الرقمي فإنه يتطلب فهم هذه الصعوبات والتغلب عليها، ومن أبرز هذه التحديات[1]:

- ندرة القوى العاملة المؤهلة رقمياً: تعاني المؤسسات من نقص في العاملين المتمرسين في المجال الرقمي والقادرين على قيادة مبادرات التحول الرقمي، يتطلب الابتكار الرقمي نهجا متكاملاً يمزج بين العاملين، العمليات، والتكنولوجيا لإنشاء نماذج أعمال وخدمات جديدة؛
- البنية التحتية وخدمات الإنترنت: تعاني المؤسسات من عدم توافر البنية التحتية المناسبة وخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى نقص الموارد والتدريب والمعرفة الأساسية اللازمة؛
- التكلفة: قد يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في تقنيات وأنظمة جديدة وتدريب الموظفين، مما يمثل تحديا للشركات التي تسعى لتحسين إدارة الموارد البشرية دون زيادة تكاليف الإنتاج؛
- الأمن السيبراني: يجب على الشركات اتخاذ إجراءات صارمة لحماية بيانات الموظفين والمعلومات الحساسة من التسرب والاختراق. يتطلب ذلك توظيف خبراء في الأمن السيبراني وتطبيق ممارسات أمان مشددة، بالإضافة إلى التحديث المستمر لأنظمة الحماية؛
- التحول الثقافي: يستلزم التحول الرقمي تغيير ثقافة المؤسسة وأسلوب عملها. يتطلب هذا التعاون والتواصل بين جميع المستويات الإدارية والموظفين، بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية؛
- الموثوقية: يعتمد التحول الرقمي على تقنيات وأنظمة دقيقة وموثوقة، ويستلزم تحديث هذه الأنظمة بشكل دوري لضمان استمرارية الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين؛
- الدمج بين التقنيات القديمة والجديدة: تواجه الشركات صعوبة في دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع نظم إدارة الموارد البشرية القديمة مما يستلزم التعاون مع موردي البرامج والاستشاريين لضمان التكامل السليم بين النظم المختلفة؛

[1] بندر عمر الأحمدي، **دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة**، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلم، العدد 68، جامعة ميداوشن، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2024، ص 407.

- التكيف مع التغييرات: يتطلب التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية تحديد احتياجات الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم للتكيف مع التغييرات التقنية، وتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية. كما يتطلب تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي لإقناع الموظفين بأهمية هذه التغييرات وتقليل مقاومتهم لها؛

كما تشمل هذه التحديات[1]:

- نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة: يعتبر عامل أساسي لابد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الاستراتيجية الرقمية؛
- التنسيق: بمعني إذا لم يتم الاتصال الجيد بين القمة الاستراتيجية والأفراد تفشل عملية التحول الرقمي لذا لابد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة؛
- ضعف الإمكانيات الرقمية المنظمة.

المبحث الثالث: وسائل التحول الرقمي واستراتيجياته

لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي للشركات والمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات العالمية وضمان البقاء في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة. فعلى المؤسسات التي ترغب في التحول الرقمي أن تضع استراتيجيات وتتبنى وسائل تتلائم مع هذه الاستراتيجيات لنجاح هذا التحول مع الحرص على معرفة كل من ايجابيات هذا التحول وتفادي سلبياته التي قد تؤثر على المؤسسات.

المطلب الأول: وسائل التحول الرقمي

يجب على كل منظمة التي ترغب في التحول الرقمي إلى تبني بعض وسائل والتقنيات الرقمية لنجاحها في عملية التحول الرقمي، وفيما يلي سيتم عرض أبرز وسائل التحول الرقمي:

أولا– تحليل البيانات الضخمة Big Data Analysis :تمثل هذه التقنية تحليل كمية هائلة من البيانات المعقدة التي تتجاوز قدرة البرامج التقليدية وآليات الكمبيوتر على تخزينها ومعالجتها وتوزيعها، يمكن استخدام تحليل البيانات الضخمة في المحاسبة لأنها تمكن الشركات من الاستفادة من تحليل البيانات الناتجة من مختلف المصادر كالأسواق المالية ووسائل التواصل الاجتماعي للتعرف على موقف الجمهور والتنبؤ بنتائج الشركة وأدائها المستقبلي وبالتالي تساعد بذلك في التخطيط وإعداد الخطط المستقبلية[2].

---

[1] صدوقي غريسي، سي الطيب الهاشمي رضا، علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأمتة، مجلة أراء للدراسات الإقتصادية والإدارية، جامعة الأغواط، الجزائر، ديسمبر 2021، ص103.

[2] تامر مزيد رفاعه، **أثر التحول الرقمي في نظم المعلومات المحاسبية على عدم تماثل معلومات السوق المالي "دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية**، مجلة جامعة البعث–سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد 46، العدد 2، حمص –سوريا، سنة 2024، ص 131.

ثانيا– الذكاء الاصطناعي: فالذكاء الاصطناعي هو شكل من أشكال الذكاء يسمح للأنظمة بإظهار قدرات شبيهة بقدرات الإنسان مثل التعلم والتفكير والإدراك وتمثيل المعرفة والتخطيط وفهم اللغة الطبيعية وحل المشكلات الموزعة. يمكن الاستفادة من هذه القدرات لتحسين حياة الكثيرين من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة، وجعل العمليات بشكل عام أكثر كفاءة، وتزويد الحكومات بالدعم والذكاء لتحسين تفاعلاتها مع مواطنيها[1].

ثالثا– الحوسبة السحابية: يشير مصطلح الحوسبة السحابية إلى المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة دون التقيد بالموارد المحلية بهدف التيسير على المستخدم. كما تعرف الحوسبة السحابية بأنها تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، وبهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات، وتعتمد البنية التحتية للحوسبة على مراكز البيانات المتطورة والتي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما أنها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين[2].

رابعا– انترنت الأشياء Internet of Thing: يعتبر إنترنت الأشياء أحد الجسور الرئيسية التي تصل بين التطبيقات المادية والرقمية، وهو في أبسط صورة عبارة عن العلاقة بين الأشياء المنتجات والخدمات والأماكن وغير ذلك والأشخاص، تعززها التقنيات المترابطة والمنصات المتنوعة، وتعتبر أجهزة الاستشعار وغيرها من الوسائط المتعددة كوسائل لربط الأشياء بشبكات افتراضية، ويجري حاليا تثبيت أجهزة الاستشعار الأصغر حجما والأرخص ثمنا والأكثر ذكاء في المنازل والملابس والمدن والمواصلات وشبكات الطاقة، وهذا لربط كل هذه الأشياء فيما بينها وجعلها سهلة التحكم والادارة والوصول من قبل الانسان، أما بالنسبة للتطبيقات الأكثر شيوعا فتتمثل في الزراعة الدقيقة التي تتحكم في الأسمدة وترصد الأمطار وتحدد أنسب حصاد والمدن الذكية التي تسمح بالتحكم في تدفقات حركة المرور أو إدارة استخدام الطاقة في الأماكن العامة والطب عن بعد مراقبة صحة مرضى المستشفيات. ويعد انترنت الأشياء نظاما أساسيا يربط مجموعة متنوعة من الأجهزة المنفصلة لتوفير رؤية شاملة الظواهر معينة، وبهذا المعنى تعد أجهزة (M2M) أحد أهم مكونات شبكة إنترنت الأشياء. ولدى انترنت الأشياء القدرة على تغيير العالم بدرجة أكبر من التغييرات التي دفعتها الانترنت على مدى العقدين الماضيين، ومن المتوقع أن يكون لإنترنت الأشياء أثر طويل الأجل على التكنولوجيا وعلى

[1] نجم العيساوي، **حوكمة الذكاء الاصطناعي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2025، ص21.

[2] كنزة تنيو، **دور التقنيات الرقمية في الانتقال إلى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، الجزائر، سنة2024، ص 28-29.

المجتمع، فهي تضيف بعدا آخر العالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يشار إليه بظاهرة التواصل مع أي شيء، بالتوازي مع البعدين الآخرين: التواصل في أي وقت والتواصل في أي مكان[1].

خامسا– أجهزة الهاتف المحمولة: مع الاعتماد المتزايد على الهواتف الذكية، تم تطوير طرق مختلفة للسماح للمستهلكين بالدفع بسهولة باستخدام الهاتف المحمول، وتشير الإحصائيات إلى أن ثلث المستهلكين في المملكة المتحدة يستخدمون هواتفهم المحمولة للدفع في المتاجر، وتعود انطلاقة أسلوب الدفع عن طريق الهاتف إلى التطبيق الخاص الذي قدمته شركة (Apple) خلال النصف الأخير من عام 2017، حيث أصبح الأفراد يشعرون بالأمان عند استخدام هواتفهم الذكية في معاملات نقاط البيع، ولم تكن شركة Apple الوحيدة في تقديم مثل هذا التطبيق، بل انضمت إليها كل من شركة (Samsung) و (Google)[2].

سادسا– الأمن السيبراني: مع تبني الشركات التحول الرقمي في عملياتها تبرز ضرورة الأمن السيبراني. تتطور التهديدات السيبرانية، وتحتاج الشركات إلى تدابير قوية لحماية بياناتها وأنظمتها وسمعتها. وتأتي تقنيات التحول الرقمي مصحوبة بمخاطر الهجمات الإلكترونية. يعد تنفيذ تدابير الأمن السيبراني القوية، بما في ذلك التشفير وجدران الحماية وعمليات التدقيق المنتظمة، أمرًا ضروريًا للحماية من التهديدات المحتملة وضمان طول عمر المبادرات الرقمية[3].

سابعا– نظم إدارة علاقات العملاء (CRM): تعد أنظمة CRM أداة قوية لإدارة وتحليل بيانات العملاء وتوفير تجربة شخصية ومخصصة. ويسهم استخدام نظام CRM في تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة الولاء وتحقيق نمو أعمال مستدام[4].

المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي

في واقع الأمر عندما تريد أي منظمة ان تتحول رقميا لابد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيت محددة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية، وهي استراتيجية التحول الرقمي، حيث تعرف بأنها" استراتيجية أعمال، مستوحاة من

[1] كنزة تنيو، المرجع نفسه، ص 30.

[2] قرين ربيع، **تقنيات واستراتيجيات التحول الرقمي – أمثلة لقصص الفشل والنجاح لشركات عالمية**، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، سنة 2023، ص 63

[3] خالد سمير، **التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته واستراتيجيته ومراحله ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته**، تاريخ النشر فبراير 2024، تاريخ الاطلاع 23 فبراير 2025، الساعة 22:23، على الرابط: **https://zamn.app/blog**

[4] **التحول الرقمي: استراتيجيات وأدوات لنجاح عملية التحول الرقمي**، تاريخ النشر2024، تاريخ الاطلاع 24 فيفري 2025، الساعة12:19، على الرابط:**https://innovecode.com**

إمكانيات التقنيات القوية التي يسهل الوصول إليها، وتهدف إلى تقديم قدرات أعمال متكاملة وفريدة بطرق تستجيب لظروف السوق المتغيرة باستمرار"[1].

وتتمثل استراتيجيات التحول الرقمي فيما يلي[2]:

- **استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة تلحظ هنا أن المنظمات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع القائد السوق؛
- **استراتيجية التكييف التكنولوجي:** تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصرفي في احداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير، وتقديم منتجات جديدة؛
- **استراتيجية التموضع:** ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الالكتروني).

كما يضاف الى ما سبق كل من [3].

- **استراتيجية إشراك العملاء:** تستهدف استراتيجية إشراك العملاء بناء ولاء وثقة العملاء من خلال توفير تجارب عملاء متفوقة ومبتكرة وشخصية ومتكاملة، وتهدف استراتيجية مشاركة العملاء عادة إلى إنشاء تجربة سلسة متعددة القنوات تسهل على العملاء. وتعتمد هذه الاستراتيجية على التحليلات المطبقة على مستودع متزايد لبيانات العملاء، لفهم وتوقع طلبات العملاء المختلفة بشكل أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، يسهل هذا النوع من الاستراتيجية الرقمية الاتصالات المستمرة بين الشركة وعملائها؛

[1] Z Korachi , B Bounabat ,(2020),**General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy**, Article in Journal of Computer Science, 16(4):495.

[2] أحمد بريس، وصول جبر، **تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، سنة2020، ص 207-208.

[3] صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، حسام الدين مصطفى حسن بدوي، **دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 2، مصر، سنة 2023، ص965-966.

- **استراتيجية الحلول الرقمية:** تستهدف استراتيجية الحلول الرقمية المنتجات والخدمات الغنية بالمعلومات التي تقدم قيمة جديدة للعملاء. تهدف استراتيجية الحلول الرقمية إلى إعادة صياغة عرض قيمة الشركة من خلال دمج مزيج من المنتجات والخدمات والبيانات المتنوعة. هذا النوع من الاستراتيجية الرقمية مدفوع بجهود البحث والتطوير التي تسعى إلى توقع احتياجات العملاء بدلا من الاستجابة لها، فالشركات التي تحاول اتباع استراتيجية حلول رقمية تتخيل ما يمكن أن تفعله للعملاء من خلال الجمع بين الكفاءات الحالية والقدرات التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية.

المطلب الثالث: تقييم التحول الرقمي

أولا: إيجابيات التحول الرقمي

تتمثل ايجابيات التحول الرقمي فيما يلي[1]:

- **خفض التكلفة:** يساهم التحول الرقمي في خفض التكلفة مع الحفاظ على أعلى مستويات الإنتاج، حيث من المعروف أن الشركات تفضل استخدام التقنيات الحديثة بغرض تجنب هدر الموارد وزيادة الأرباح وتقليل التكاليف؛
- **تحسين البيانات:** كما يساعد تجميع البيانات بشكل صحيح على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، وبالتالي خفض التكلفة. لهذا يجب على مدير المشروعات المسئول عن اختيار الأدوات المناسبة للمكان والبيئة والتي تضمن مستقبل أفضل لإدارة المشروعات؛
- **التطوير الشامل:** لا يقتصر مصطلح التطوير على الجانب التقني فقط، ولكنه يشمل جميع الجوانب. مما يؤكد أهمية اختيار أدوات رقمية مناسبة لبيئة العمل، والتي من شأنها أن تزيد من كفاءة الإنتاج؛
- **تحقيق نتائج قابلة للقياس:** يمكن لمدير المشروعات عند استخدام التحول الرقمي وضع أهداف للمشروع وقياس نتائجه، حيث يساعد التحول الرقمي في رسم خارطة الطريق في إدارة الأعمال لمختلف المجالات؛
- **استخدام الذكاء الاصطناعي:** للثورة الرقمية أهمية كبرى في مجال، حيث يكون من أهمها أن تعمل على تقليل المخاطر، وتوضيح رؤية المشروع، بالإضافة إلى تحليل البيانات بشكل واقعي. لهذا فقد ساهم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التحول الرقمي على معرفة المخاطر المتوقعة وتجنبها. كما أصبح هناك القدرة على متابعة مؤشرات الأداء (KPI) بشكل أفضل؛

[1] **فوائد ومميزات التحول الرقمي وعيوبه وأهميته وأهم الإيجابيات والسلبيات**، المملكة العربية السعودية، تاريخ النشر: 8 يناير، 2025، تاريخ الإطلاع: 15 فيفري 2025، على الرابط: **https://bakkah.com/ar/knowledge-center/**

- **الوصول إلى رضا العملاء:** ازداد حاجة العملاء من إتمام جميع العمليات تلقائيا دون التعامل مع البشر. وبالتالي إنجاز جميع متطلباتهم واحتياجاتهم بشكل آلي، وبالتالي توفير الوقت والجهد مما يزيد من رضا العملاء؛
- **الحصول على رؤية واضحة:** يكون من أهم مميزات التحول الرقمي أنه يسهل عملية تجميع البيانات وزيادة القدرة على تحويلها إلى رؤية مستقبلية واضحة يمكن تطبيقها والحصول على نتائج ملموسة قابلة للقياس وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرارات.
- **تسييل البرامج:** من المعروف أنه يجب على الشركات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي التي تعتمد على تسييل البرامج وعدم الارتكاز على المنتج فقط. مما يضمن زيادة عائد الاستثمار. ولتسييل البرمجيات يجب تطبيق التحول الرقمي الذي يعمل على:
  - الوصول إلى البيانات الهامة للأعمال؛
  - حماية التراخيص الخاصة بالشركة؛
  - تحديد مصادر الدخل الجديدة؛
  - زيادة التفاعل مع العملاء؛
  - إنشاء تراخيص البرامج.
- **القضاء على الخطأ البشري:** يعتبر من أهم إيجابيات التحول الرقمي هو القضاء على الخطأ البشري الذي يحدث نتيجة تسجيل البيانات بشكل يدوي. بالإضافة إلى تقليل الوقت المستخدم في هذه العملية وزيادة الكفاءة؛
- **زيادة الكفاءة التشغيلية:** من خلال تطبيق التحول الرقمي يمكن زيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق دمج العمليات اليدوية مع أنظمة المكتب الخلفية، وبالتالي تحصل على:
  - خفض التكاليف العامة؛
  - أتمتة عمليات التسليم وتحديثات المنتجات؛
  - إدارة المتغيرات المتعددة في المنتجات؛
  - تجنب حدوث ثغرات في الإيرادات؛
  - زيادة التنشيط بين الأجهزة؛
  - توفير الوقت.

- **ضمان النمو الرقمي المستقبلي:** يهدف التحول الرقمي لزيادة تطور الأعمال، حيث يعتبر الخطوة الأولى من خطوات التحول الرقمي نحو مستقبل أفضل، حيث تعد الشركات التي لم تبادر باستخدام التقنيات الحديثة من الشركات التي سوف تختفي في المستقبل. وأصبح التصور الحالي للشركات هو الاعتماد على البرامج بدلا من الاعتماد على الأجهزة.

ثانيا: سلبيات التحول الرقمي

تتمثل السلبيات في ما يلي[1]:

- **الحاجة إلى متخصصين مدربين في مجال تكنولوجيا المعلومات:** يتطلب تطوير استراتيجيات ومشاريع التحول الرقمي وتنفيذ تلك الخطط متخصصين في تكنولوجيا المعلومات ذوي مهارات عالية ومكلفة في التوظيف والتعيين. مما يؤدي بالحاجة إلى قوة عاملة على دراية بالتقنيات الناشئة المتعلقة بإدارة البيانات وبرامج التطبيقات والأمن السيبراني وأمن البيانات؛
- **زيادة مخاطر أمن البيانات:** يتطلب هذا المشروع الاحتفاظ بجميع أنواع البيانات في صيغة رقمية، حيث تكون عرضة لتهديدات مختلفة بما في ذلك القرصنة. إن حماية المعلومات الحساسة من المتسللين أمر صعب لأنه يتطلب استخدام أحدث تقنيات أمن البيانات ومواكبة تقنيات القرصنة وتوظيف متخصصين مدربين في أمن البيانات في كل عام، تعاني الشركات الصغيرة والكبيرة من خروقات البيانات التي تسبب أضرارًا جسيمة لماليتها وسمعتها؛
- **صعوبة مواكبة التكنولوجيات الرقمية:** تشهد هذه الصناعة بعضًا من أسرع التطورات تجعل التقنيات الناشئة التقنيات القديمة عتيقة في غضون بضعة أشهر، مما يضطر الجميع إلى تحديث مهاراتهم وأنظمتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات. تتطلب مشاريع التحول الرقمي تحديثات منتظمة لمواكبة هذه التغييرات والحفاظ على فعاليتها حيث تؤدي التحديثات المتكررة إلى مشكلات التوافق وتأخذ موارد الشركة بعيدًا عن المشاريع الأخرى؛
- **يتطلب استثمارات منتظمة في الأدوات والتقنيات الجديدة:** التحول الرقمي ليس مشروعًا لمرة واحدة بل عملية مستمرة تتطلب استراتيجيات مختلفة اعتمادا على التقنيات والاتجاهات الناشئة. يجب على الشركات الاستثمار بانتظام في أدوات وتقنيات جديدة لمواكبة الاتجاهات الرقمية. حتى إذا قامت بتثبيت ميزات أمان قوية لحماية البيانات، فإن المتسللين يعرفون هذه الحلول ويجدون حلولا بديلة جديدة للتغلب عليها؛
- **يتطلب تحديثات وترقيات باهظة الثمن:** تستخدم المؤسسات أنواعًا مختلفة من برامج الكمبيوتر للتحول الرقمي. يجب عليك استخدام حلول الجهات الخارجية لحماية البيانات وبرامج الكمبيوتر وأنظمة تكنولوجيا

[1]Team Digitaldefynd, 20 Pros and Cons of Digital Transformation2025, https://digitaldefynd.com/IQ/digital-transformation-pros-cons/, 2025.

المعلومات. تتطلب جميع هذه البرامج تحديثات منتظمة باهظة الثمن. كما تصبح أنظمة تكنولوجيا المعلومات المادية مفرطة الاستخدام وعفا عليها الزمن وتتطلب الإصلاحات والاستبدال؛

- **يتطلب استثمارات متكررة في تحديثات المهارات:** يحتاج موظفو التكنولوجيا المسؤولون عن التحول الرقمي إلى تحديثات منتظمة في مهاراتهم لمواكبة التغييرات السريعة في مجال التكنولوجيا. ولا يمكنهم دائما القيام بذلك على نفقتهم الخاصة لأن برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات مكلفة. يجب عليك تمويل برامج رفع مهاراتهم للحفاظ على مهاراتهم ومعارفهم مواكبة لأحدث معايير الصناعة؛
- **مقاومة التغيير في المنظمة:** قد يواجه تنفيذ التحول الرقمي مقاومة من جانب الموظفين والإدارة الذين اعتادوا على أساليب العمل التقليدية. وتشمل تحديات إدارة التغيير التغلب على الشكوك والجمود والخوف من المجهول، وهو ما قد يؤدي إلى إبطاء أو تعطيل المبادرات الرقمية إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح. ويتطلب التغلب على هذه المقاومة التواصل الفعال والتدريب والقيادة لإظهار فوائد التحول الرقمي وضمان انتقال سلس، وهو ما قد يتطلب موارد مكثفة ويستغرق وقتا طويلاً؛
- **الاعتماد على موردي التكنولوجيا:** غالبا ما ينطوي التحول الرقمي على الاعتماد على موردي التكنولوجيا من جهات خارجية للحصول على البرامج والخدمات والبنية الأساسية المهمة. يمكن أن يؤدي هذا الاعتماد إلى مخاطر تتعلق باستقرار المورد، والسيطرة على جودة الخدمة، وسيناريوهات الإغلاق المحتملة، حيث يكون التحول إلى مزود آخر مكلفا ومعقدًا. تتطلب إدارة هذه العلاقات وضمان استمرارية الخدمة وموثوقيتها ممارسات قوية لإدارة الموردين وقد تحد من مرونة المؤسسة في التكيف مع التطورات التكنولوجية الجديدة؛
- **التعقيد في إدارة البيانات:** مع قيام المؤسسات برقمنة عملياتها، فإنها تواجه تحديات في إدارة الحجم الهائل من البيانات التي يتم إنشاؤها. حيث يصبح ضمان جودة البيانات وتكاملها وإمكانية الوصول إليها والامتثال للوائح مثل اللائحة العامة لحماية البيانات معقدا بشكل متزايد، مما يتطلب استراتيجيات وأنظمة قوية لإدارة البيانات. يمتد التعقيد أيضًا إلى الحماية من خروقات البيانات وضمان الخصوصية، مما يستلزم تدابير أمنية متقدمة ويقظة مستمرة للحماية من التهديدات السيبرانية وضمان الامتثال التنظيمي؛
- **خطر التقادم السريع:** يمكن أن تصبح التكنولوجيات قديمة بسرعة في المشهد الرقمي، مما يجعل الاستثمارات السابقة غير ضرورية. يجب على المنظمات مراقبة الاتجاهات التكنولوجية باستمرار والاستعداد لتغيير الأنظمة أو ترقيتها لتجنب التقادم، وهو ما قد يكون مرهقا ماليا وتشغيليا. تتطلب هذه الوتيرة السريعة للتغيير نهجا استباقيًا

لإدارة التكنولوجيا وقد تتطلب إعادة الاستثمار بشكل متكرر في حلول جديدة، مما يفرض ضغوطا مستمرة على الموارد المالية والبشرية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي قد أصبح ضرورة حتمية في جميع اقتصادات العالم نظرًا لأهميته البالغة. وقد تبلورت هذه الفكرة وتطورت بالتزامن مع التقدم التكنولوجي، خاصة مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة. ولكي يتم تنفيذ هذا التحول بنجاح في المؤسسات، بما يسهم في تعزيز كفاءتها وتطويرها وتحقيق الأهداف المحددة، لا بد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية، سواء كانت تقنية أو بشرية أو أمنية، إلى جانب دراسة أبعاده ومجالاته المختلفة. ويتم تطبيق التحول الرقمي عبر قطاعات متنوعة وعلى مستويات متعددة وبأشكال متباينة. ومع ذلك، فإنه يواجه العديد من التحديات والعقبات التي قد تعيق تحقيقه بالشكل المطلوب.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات المحورية التي استقطبت اهتمام الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات المعرفية، سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وغيرها. كما يشكل معيارا أساسيا لتقييم كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، من خلال قياس مدى الجهد المبذول فكريًا كان أم بدنيا في بيئة العمل، وتأتي أهمية هذا المفهوم من تأثيره المباشر على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وسيتم تناول موضوع هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته؛

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يشكل الإداء الوظيفي حجر الاساس في بناء المؤسسات الناجحة، فهو المرآة العاكسة لكفاءة العاملين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا المبحث يوضح مفهوم الأداء الوظيفي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة والموظفين والأهداف التي يسعى إليها الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء

- **لغة:** يراد بالأداء لغة إتمام إجراء، إنجاز، تحقيق تنفيذ عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل[1].
- **اصطلاحا:** الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر[2].

2 – مفهوم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف أداء الوظيفة على أنّه " السلوكيات أو الأنشطة التي يتم إجراؤها لتحقيق أهداف المنظمة"[3]ن كما يعرف على أنّه تلك "النتائج التي يحصل عليها الفرد عند أداء مهامه سواء في تحسين أدائه أو اكتساب خبرات من أجل تحقيق ما سطرته المنظمة مسبقا"[4].

ثانيا: بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي

- **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أنّها الدرجة التي يستطيع بها الفرد أداء المهام بإتقان وكذلك إيمان الفرد بقدراته على التحكم في مستوى أدائه والقيام بعمله بشكل جيد[5].

---

[1] مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2018، ص29.

[2] عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2015، ص250.

[3] Fahem Hanane, Menad Samira, (2023), **The Sociology of Job Performance in the Theory of Douglas**, Algerian Journal of Humanities and Social Sciences, Volume (07) : 02, p139.

[4] بديعة لادي، أثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مجلة الرسالة للعلوم والبحوث الانسانية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، سنة 2023، ص60.

[5] شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، **تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، الجزائر، 2023، ص48.

- **الفعالية:** هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنّها تختص ببلوغ النتائج[1].

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي

أولا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي[2]:

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

[1] مازري منيرة، **أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة عل الفعالية التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2018، ص182.

[2] مريم أرفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة–دراسة نظرية**، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، ص481.

ثانيا: أهداف الأداء الوظيفي

ويمكن تقسيمها الى أهداف تخص الشركات وأهداف تخص الموظفين، كما يلي[1].

1- أهداف الأداء الوظيفي للشركات:

- تحسين وزيادة الإنتاجية: تقييم الأداء الوظيفي للأفراد بالمعايير المحددة يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودته، مما ينعكس بالإيجاب على رضا العملاء وزيادة معدل الاحتفاظ بهم وجذب عملاء جُدد نتيجة تلبية توقعاتهم في الوقت المناسب؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: تشجيع الأداء الوظيفي المتميز يُعزز من روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، ويسهل تطوير أفكار جديدة تساعد في تحقيق الرؤية المؤسسية نحو الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، علاوة على ذلك يساعد تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في الحفاظ على الريادة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل؛
- استقطاب المواهب والحفاظ على الكوادر البشرية: متابعة الأداء الوظيفي بشكل دوري والحرص على الالتزام بتطبيق معايير وأسس تقويم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف، كل ذلك يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين التواصل بين الفرق والأقسام المختلفة، مما يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين، وتسهيل الاستقطاب الوظيفي للكفاءات المتميزة.

2- أهداف الأداء الوظيفي للموظفين:

- تحقيق الأهداف المهنية: تحديد المؤسسة لأهدافها ومتطلبات الأدوار الوظيفية بشكل واضح ومنظم يُحفز دوافع الأفراد المهنية لبذل أفضل أداء وظيفي وتكثيف الجهود من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية في الحصول على الترقيات والمكافآت في سلم الرواتب للموظفين، والتقدم في المسيرة المهنية؛
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تساهم مؤشرات وتقييمات الأداء الوظيفي الواضحة في إدارة الوقت بشكل أفضل من جانب الموظفين مما يساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

[1] شيماء محمود، **أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه**، موقع دفترة، تاريخ النشر 3مارس 2025، تاريخ الاطلاع 30مارس2025، على الساعة 16:50، على الرابط:/**https://www.daftra.com/hub**

المطلب الثالث: أنواع الاداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية[1].

أولا: حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- **الأداء الداخلي:** ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

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

ثانيا: حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

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

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

كما أنّ هناك من يرى أن الأداء الوظيفي يصنف إل ثلاثة أنواع تشكل المظلة التي يعبر منها الأداء الوظيفي للموظفين إلى المؤسسات التي يعملوا بها وهي[1]:

[1] مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 484-485.

1- **أداء المهام:** يعبر عن أداء المهام من خلال السلوك التي ينتهجه الموظفين من أجل تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم عبر عمليات موضوعية في المؤسسة، تتمثل هذه العمليات الموضوعية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات المختلفة وإدارة المخزون ومحاولة إرضاء العملاء عبر اشباع رغباتهم، كما تعبر الوظائف الإدارية عن سلوك الأداء الشامل وتحويل الأحداث والعمليات من مواد خام الى أنتاج من خلال ايجاد جو عمل وخلق بيئة عمل تنافسية عبر هذا السلوك الوظيفي؛

2- **الأداء الظرفي:** هو عبارة عن مجموع السلوكيات التي تعمل بطريقة مباشرة على تحويل العمليات الموضوعية التي تشكل جوهر المؤسسة والعمل على معالجتها فنيا، كما أن هذه السلوكيات تساعد في تكوين المناخ التنظيمي في المؤسسة بحيث لا يشكل الأداء دور اضافي ولكن يعتبر خارج دائرة المهام في المؤسسة، كما أنه يعتمد على الأجواء التي تجري فيها هذا النوع من العملية؛

3- **الأداء المعاكس:** في هذا النوع من أنواع الأداء يختلف اختلاف كلي عن النوعين أعلاه من حيث أنه يتميز بالسلوك السلبي الذي يظهره الموظف في المؤسسة مثل عدم الحضور للعمل في الوقت المحدد، عدم انجاز المهام والاعمال المطلوب من الموظف، وعليه تشكل هذه السلوكيات غياب الجو التنافسي في المؤسسة وظهور التسيب والمصلحة الشخصية.

[1] عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي، **أثر التحفيز على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2023، ص34-35.

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته

يتكون الأداء الوظيفي من العديد من العناصر كل عنصر لا يقل اهمية عن الآخر، وفي هدا المبحث سنتطرق إلى أبعاد الأداء الوظيفي وعناصره بالإضافة إلى محدداته.

المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي

يشمل الأداء مجموعة من السلوكيات التي تنتج عن معرفة الفرد التقنية في مجال خبرته، والمهارة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والعلاقات الشخصية التفاعلية كروح الفريق والولاء، وهي تعكس الأبعاد المختلفة للأداء التالية:

- **أداء المهام**: يرى **كونواي** أنّ أداء المهمة يعتمد على مدى فهم الفرد لوظيفته بناء على القدرات المعرفية وتشمل المعرفة التقنية أو المبادئ اللازمة لضمان أداء الوظيفة والقدرة على التعامل مع مهام متعددة المهارات وتشمل تطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون الحاجة إلى الإشراف العادات وتشمل القدرة الفطرية على الاستجابة للعمل الموكل والتي قد تسهل أو تعرقل الأداء[1].
- **الأداء السياقي**: هو الأداء الذي لا يعد إلزاميا رسميا كجزء من الوظيفة، ولكنه يُسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والنفسي للمنظمة. كما يشير إلى أنّ للأداء السياقي جانبين، تسهيل العلاقات الشخصية والتفاني في العمل. يشمل تسهيل العلاقات الشخصية الأعمال التعاونية، والمراعية، والمفيدة التي تُعزز أداء زملاء العمل. من ناحية أخرى، التفاني في العمل، ويشمل أفعالاً ذاتية الانضباط وحافزة، كالعمل الجاد، والمبادرة، واتباع القواعد لدعم أهداف المنظمة. يُسهم الأداء السياقي وعناصره ذات الصلة، مثل سلوك المواطنة التنظيمية ، والسلوك التنظيمي الاجتماعي، والأداء خارج نطاق الأدوار ، في فعالية المنظمة[2].
- **الأداء التكيفي**: يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص، إن الأداء التكيفي أصبح أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في بيئة العمل مثل الابتكارات

[1] ميمون كافي، مولاي أمينة، **تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الاداء (السياقي– التكيفي – المهام)**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 520.

[2] Korkaew Jankingthong, Suthinee Rurkkhum,(2012), **Factors Affecting Job Performance:A Review of Literature**, Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts ,Vol. 12 (2) , p117.

التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية ، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي التعامل مع المشاكل بشكل خلاق[1].

كما يعني أداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد للأداء الوظيفي[2]:

- **كمية الجهد المبذول:** تعبير عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
- **الجهد المبذول** فتعنى مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي نقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والي تقسمه درجة حلو الأداء من الأخطاء ونقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛
- **نمط الأداء:** يقصد بهذا الأسلوب الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أنشطة معينة والمزيج منها إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل المشكلة معينة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر، فلا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث تشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص المواظبة في العمل التعاون، ويمكن تقسيم هذه العناصر من خلال النقاط التالية[3]:

[1] عبد العزيز على مرزوق، إنعام السيد فهيم خطاب، **أثر رفاهية العاملين على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ**، المجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 1، العدد 2، كلية التجارة جامعة دمياط، مصر، 2020، ص273.

[2] طلال يونس مفتاح علي، أحمد سعد مفتاح عبد الرزاق، **إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب**، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 2، ليبيا، 2020، ص100.

[3] خالد نظمي قرواني، **درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ديسمبر 2016، ص 11.

1. **متطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. **كمية العمل المنجز:** ويشير هذا العنصر إلى كمية أو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل؛
3. **المثابرة:** ويتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، ومعرفة إن كان هناك حاجة للإشراف والتوجيه.
4. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء المهنية[1].

كما تعد أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها من عناصر الأداء الوظيفي, إذ أنّ تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيًا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدى فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء، وذلك على النحو التالي:[2]

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدى فيه العمل، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل؛
- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة؛
- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدى فيها الأعمال؛
- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين

[1] فتحي محمد أحمد سيف، **أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية**، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن، نوفمبر 2023، ص 43.

[2] عادل حسن الحسيني، على الريس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي**، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2020، ص313.

الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل؛

- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :إن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية. حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء= المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل. وقد وضع "بورتر" (Porter) و زميله "إدوارد لولير" (Lawler) سنة 1968 م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي[1]:

1. **الجهد المبذول**: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكآفات، عدالة العائد فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام؛

[1] عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، **تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية**، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 6، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطية، الجزائر، 2010، ص57.

2. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: ويشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. بالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.
3. **القدرات والخصائص الفردية**[1]: بمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

[1] نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص19.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يُعد تقييم الأداء الوظيفي أداة مهمة لقياس كفاءة الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. يتناول هذا المبحث مفهوم التقييم وأهميته وطرقه ومؤشراته، ثم يستعرض العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، سواء كانت فردية أو تنظيمية. كما يناقش أبرز المعيقات التي تعرقل تحقيق أداء فعّال، مما يساعد في تطوير بيئة عمل محفزة وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

أولا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير منى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي"، كما عرفه فيشر على أنّه "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة"[1].

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير والفرد كما يلي[2]:

1. **على مستوى المنظمة:**
   - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة؛
   - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
   - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة؛
   - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
2. **على مستوى المدراء:** إنّ مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم. وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم؛

[1] فايزة بوراس، **إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص53.

[2] زاهية توام، لطيفة كلاخي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي–دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت**– مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد01، جامعة الجزائر، الجزائر، 2021، ص651.

3. **على مستوى الفرد:** فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الشركة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجدية واجتهاد وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافأتهم.

كما تتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي في[1]:

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدمة.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
- أن معرفة مستوى الأداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته؛
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف.

ثالثا: طرق تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة نوجزها فيما يلي[2]:

1. **الطرق التقليدية:** يعتمد هذا النوع من الطرق على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهن وهي:

- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق، وهي تعتمد على ترتيب العاملين تسلسليا من الأحسن إلى الأسوأ، لكن التأثيرات الشخصية قد تعرض التقييم للخطأ، من مزاياها السهولة ووضوحها لدى العاملين؛
- طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم في المجموعة؛
- طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين مسبقا، ثم يقيم كل فرد حسب درجة أدائه. و هناك طرق أخرى (طريقة التدرج البياني، طريقة قوائم المراجعة طريقة الاختيار الإجباري، طريقة المواقف الحرجة).

[1] قصير بن عودة، مختار يوب، **نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو 9000 –دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية بغليزان**، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران، الجزائر، 2019، ص106.

[2] بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، **أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين– دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس**، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، أفريل2021، ص377.

2. **الطرق الحديثة:** وتتمثل في:

- طريقة الإدارة بالأهداف: يعتبر "**دروكر**" أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف وهي فلسفة إدارية جديدة محورها العنصر البشري، حيث يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من المرؤوسين والرؤساء، ويتم الاتفاق على مستوى إنجاز الأهداف ومن ثم يقيم أداء الموظفين على ما تم تحقيقه من أهداف؛
- طريقة نظام قياس وتقييم الإنتاجية: حيث يتم تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية من خلال تزويدهم بالمعلومات المرتدة عن إنتاجيتهم؛
- طريقة الجودة الشاملة: على عكس الطرق السابقة التي تركز على الأداء الفردي وتقييم الرئيس المباشر فقط، تركز مقاربة الجودة الشاملة في عملية التقييم على الأداء الجماعي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحسين الأداء من خلال تزويدهم بمعلومات حول أدائهم ومجالات تحسينه.

رابعا: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي، من أبرزها[1]:

1. **مؤشر الفاعلية:** يعبر هذا المؤشر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعي المنظمة إلى الوصول إليها ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة. وانطلاقا من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صور الفاعلية التنظيمية؛
2. **مؤشر الكفاءة:** هي مدي القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف. حيث تبين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات أخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة؛
3. **مؤشر الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في

[1] عماد كساب، **مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد17، مصر، يناير2021، ص205.

الإنتاج وكلاهما يعرفان لطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوي كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات وتعني الكفاءة الإنتاجية، وهذا من خلال إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات، وإنتاج قدر محدد من المخرجات باستخدام اقل كمية ممكنة من المدخلات؛

4. **مؤشرات التنافسية للمؤسسات:** يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية. فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى وهناك تعريف آخر تعنى القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على كافة الأصعدة؛

5. **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة وتقيس درجة تحقق أو عدم تحقق الهدف في شكل مستوي النشاط أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك ومن أمثلة مؤشرات النتائج:
   - كمية المنتجات المباعة؛
   - الحصة السوقية؛
   - عدد الطلبات المتحصل عليها؛
   - عدد العملاء المعالجين؛
   - عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.

وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

6. **مؤشرات الوسائل:** هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلتها:
   - ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة؛
   - حجم الموارد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة.

7. **مؤشرات البيئة:** تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها؛
8. **مؤشرات الجودة:** وهي تقييم مدى جودة العمل الذي يقوم به الموظف ومدى تلبيته للمعايير المطلوبة؛
9. **مؤشرات الإنجازات والأهداف المحددة:** وتشمل هذه المؤشرات تحقيق الموظف للأهداف المحددة في الوقت المحدد.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى[1]:

1. **العوامل الفنية** وتشمل العناصر التالية:
   - نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
   - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
   - تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات، التجهيزات والآلات؛
   - نوعية المنتوج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
   - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
   - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
   - أساليب وطرق العمل: حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلا تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها؛
2. **العوامل الإنسانية:** وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين المشرفين والمنفذين في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتضم:
   - التركيبة البشرية: من حيث الجنس والسن حيث كلنا ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز؛
   - مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل؛
   - لتوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛

[1] إيمان بن محمد، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي–دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة–**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، جامعة سكيكدة، الجزائر، جوان 2018، ص244.

- الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلى وهو:

3. **المناخ التنظيمي للمؤسسة:** حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها؛
- **الاتصالات:** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من اجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية؛
- **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد؛
- **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية؛
- **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة التدفئة الرطوبة الحرارة الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة؛
- **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافئات والترقية ... الخ؛
- **التدريب:** من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة، وبالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شانهما أن يخفضا من مستوى الأداء؛

- **التكنولوجيا المستخدمة:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين، بالإضافة إلى: التغير في حجم العمل، التأخير في القيام بالأعمال، وتوجد تقسيمات أخرى للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وذلك حسب وجهة نظر كل باحث.

المطلب الثالث: معيقات الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية حيث تعرقل نشاطه ، و قد تكون هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه و من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله والتي قد تقلل من نشاط الفرد في المنظمة، ومن أكثر العوائق شيوعا في الأداء ما يلي[1]:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس؛
- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات؛
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة؛
- نقص التعاون بين الأفراد؛
- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعد من أهم المؤشرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود، بالإضافة إلى أن للقائد الإداري دور فعال في تحقيق أداء الفرد ذلك أنه كما كانت نسبة الأداء متوقعة بشكل ناجح وفعال والعوامل السابقة كلها مهمة ولها أثرها البالغ في تحقيق الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة لذا فالمنظمة التي تهتم بتحقيق نتائج إيجابية تسعى للوصول إلى مستوى جيد من الأداء، عليها أن تراعي متطلبات الوظيفية والموظف وإن تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرس أن لا تقع في الخطأ التي تعمل على عرقلة نشاطها كما عليها أن تتخطى كل العقبات التي تعترض سبيلها في القيام بمهامها.

[1] مزارة عيسى، ونوقي عبد القادر، **معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة**، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص 133.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء الوظيفي مقياسًا لقدرة الفرد على تنفيذ مهامه الحالية بكفاءة، واستعداده لتولي مسؤوليات مستقبلية. كما أنه يعكس الجهود التي يبذلها الموظف لتحقيق أهداف المؤسسة، سواء عبر المساهمة في إحداث التغيير الإيجابي، أو تنمية المهارات والقدرات، أو اكتساب المعارف الجديدة. ومن هنا تبرز أهمية تقييم الأداء كأداة ضرورية لقياس كفاءة العاملين، والحكم على مستوى أدائهم، وتحديد مجالات التطوير المطلوبة. كما يساعد التقييم في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على المؤسسة ككل.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- الطارف

تمهيد

من خلال دراستنا النظرية لموضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في مختلف الجوانب وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنتطرق إلى دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه في الفصلين السابقين وقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية الطارف فرع من فروع مجمع سونلغاز وقد قمنا بتقسيم هذه الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سونلغاز الطارف؛

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سونلغاز الطارف

تعتبر مؤسسة سونلغاز واحدة من أهم الركائز الاقتصادية والصناعية في الجزائر، حيث تلعب دورًا محوريًا في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي على المستوى الوطني. بفضل موارد البلاد الطبيعية الهائلة وتوجهات الدولة نحو تعزيز الأمن الطاقوي، أصبحت سونلغاز رافدًا أساسيًا لتلبية احتياجات المواطنين والقطاعات الصناعية من الطاقة .

في هذا المبحث، سنتطرق إلى الجوانب الأساسية التي تُعرِّف مؤسسة سونلغاز، بدءًا من التعريف بها، مرورًا بنشأتها التاريخية والمراحل التي مرت بها لتصل إلى وضعها الحالي، وصولًا إلى وظائفها وأهميتها في دفع عجلة التنمية الوطنية.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز الجزائر

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر .تم إنشاء الشركة عام1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة. بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمّع متعدد الشركات والمهن. وقد لعب مجمّع سونلغاز دورًا رئيسيًا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلّق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة2022، 99بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة، حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز. ويتكوّن مجمع سونلغاز اليوم من 11شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10شركات بالمساهمة بصفة مباشرة و غير مباشرة[1].

أولا: نشأة مؤسسة سونلغاز

1: التطور التاريخي للمؤسسة[2]

- ✓ **في 05 جوان سنة 1947**: تم انشاء المؤسسة العمومية الوطنية للكهرباء والغاز للجزائر EGA
  - **E :** ÉLECTRICITE
  - **G** : GAZ
  - **A :** ALGERIE
- ✓ **في سنة 1962بعد الاستقلال تم التكفل بمؤسسة الكهرباء والغاز للجزائر من طرف الدولة الجزائرية.**
- ✓ **في سنة 1969**: تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وتحويلها إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز". SONELGAZ
  - **SO:**SOCIETE

[1] الموقع الالكتروني لشركة سونلغاز، https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar#sonlghaz-enjazat-tarykhy-msar-hafl .

[2] معلومات من مديرية التوزيع سونلغاز الطارف.

- **N** :NATIONALE
- **EL** :ELECTRICITE
- **GAZ** :GAZ

✓ **في سنة 1983**: أول إعادة هيكلة لسونلغاز، بإعطاء الإشارة لمولد فروع متخصصة وهي كالاتي:

- KAHRIF: كهريف متخصصة في أعمال الكهرباء الريفية.
- KAHRAKIB: متخصصة في المنشات القاعدية وتوصيلات كهرباء.
- INERGA: للهندسة المدنية.
- ETTERKIB: خاصة بالتركيبات الصناعية.
- KANAGAZ: إنشاء قنوات الغاز .
- AMC: لصناعة العدادات و الوسائل الرقمية للمراقبة.

بفضل هذه الفروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحتكم على أسس قاعدية للكهرباء والغاز، تسمح بالتطور الاقتصادي والاجتماعي للبلد.

✓ **في سنة 1991**: تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

EPIC : ETABLISSEMENT PUBLIC A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL.

✓ **في جوان سنة 2002**: تم تحويل المؤسسة من عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم " سونلغاز ش.ذ.أ " ذات رأس مال تتحكم فيه الدولة. SPA : SOCIETE PAR ACTIONS

✓ في سنة 2004: سونلغاز أصبحت مجموعة صناعية بإعادة انشاء فروع مختصة في الانشاءات القاعدية:

- شركة إنتاج الكهرباء: SPE: SONELGAS PRODUCTION ELECTRICITE
- تسيير شبكات نقل الكهرباء: GRTE: GESTINAIRE RESEAU TRANSPORT ELECTRICITE
- تسيير شبكات نقل الغاز GRTE: GESTINAIRE RESEAU TRANSPORT GAZ

✓ **في سنة 2005**: مجموعة من الفروع الأعمال الملحقة تم إنشاؤها:

- **SMT** : SOCIETE CIVILE DE MEDECINE DE TRAVAIL. طب العمل
- **CRDEG** : CENTRE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT DE L'LECTRICITE ET DU GAZ. مركز أبحاث وتطوير الكهرباء و الغاز

- MPV : SOCIETI DE MAINTENANCE ET PRESTATION VEHICULES إنشاء شركة صيانة وخدمات السيارات.
- SKMK : شركة خدمات محولات كهربائية
- **TRANSMEX** : SOCIETE DE TRANSPORT ET DE MANUTENTION EXCEPTIONNELS DES EQUIPEPENT INDUSTRIEL ETELECTRIQUE شركة نقل و معالجة استثنائية للمعدات الصناعية الكهربائية.
- **SPAS** : SOCIETE DE PRIVENTION ET D'action EN SECURITE شركة الأمن الداخلي.
- **FOSC** : FONDS DES ŒUVRES SOCIALS الخدمات الاجتماعية
- **HMP** : HOTEL MAS DES PLANTEURS . فندق خاص لعمال سونلغاز
- **MEI** : SOCIETE DE MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS INDUSTRRIELS شركة صيانة المعدات الصناعية.
- **SATINFO** : SOCIETE ALGERIENNE DES TECHNIQUES D'INFORMATION الشركة الجزائرية لتقنية المعلومة.
- **Cameg** : comptoir algerien du materiel eletrique et gazier وهو عبارة عن مركز لمعدات الكهربائية والغازية حيث يقوم يضبط معايير الجودة لهذه الأخيرة.

✓ **في سنة 2006**:

- من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية:

ش.ت.ج: شركة توزيع الجزائر SDA: SOCIETE DISTRIBUTION ALGER: تضم المديريات ناحية الجزائر مثل: بولوغين، الجزائر الوسطى، بومرداس، المدية، البويرة، تيزي وزو، البليدة.

- ش.ت.و: شركة توزيع الوسط: تضم مديريات الهضاب العليا والجنوب SDC: SOCIETE DITRIBUTION CENTRE
- ش.ت.غ: شركة توزيع الغرب تضم ولايات الغرب:SOCIETE DITRIBUTION OUEST SDO
- ش.ت.ش.شركة توزيع الشرق SDE تضم 19 مديرية
- **OS** : OPERATEUR SYSTEME ELECTRIQUE معامل النظام الكهربائي مختص في تنظيم نظم الإنتاج والنقل

- ✓ سنة 2007: إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز بين عكنون IFEG INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ
- ✓ **في سنة 2009**: إنشاء شركة اليت ELIT: EL DJAJAZAR INFORMATION TECHNOLOGY متخصصة في نظم تسيير المعلوماتية.

إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية: 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية و6 مؤسسات تساهمية مباشرة.

- ✓ **في سنة 2017**: تم إعادة هيكلة شركات التوزيع الأربعة وضم شركة توزيع الشرق SDE والغرب SDO إلى شركة توزيع الوسط SDC وأصبحت هناك شركتان للتوزيع: SDA SDC؛
- ✓ **في سنة 2019 ضم شركة توزيع الوسط والجزائر تحت لواء SADEG:** SOCIETE ALGERIENNE DE DITRIBUTION DE L'elctriciti et du gaz

2: نشأة المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(الطارف)[1]

- **سنة1984**: كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة والتي تضم كل من (عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس. قالمة)؛
- 2002 /01/02: إنشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف؛
- سنة 2005: تسمية مديرية الطارف التابعة شركة توزيع للشرق؛
- سنة2006: تغيير إسم من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف.

ثانيا: وظائف مؤسسة سونلغاز وأهدافها

1: وظائف الشركة: من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز، أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1955، وفي إطار الاهداف المسيطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي[2]:

- ✓ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط نوعية الحماية والأمن بأقل تكلفة.

[1] معلومات من مديرية التوزيع سونلغاز –الطارف، نفس المرجع السابق.

[2] معلومات من مديرية التوزيع سونلغاز –الطارف، نفس المرجع السابق.

- ✓ تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة الى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- ✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ✓ ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج.
- ✓ التحديد والتعريف بالكيفيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ✓ ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج.
- ✓ تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الادعاءات المقدمة للعملاء.
- ✓ تطبيق السياسة من طرف المديرية العامة، فيما يخص البداءات المقدمة للعملاء.
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- ✓ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- ✓ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- ✓ ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- ✓ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ✓ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل وعموما فأن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة، وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي.

2: أهداف الشركة

بهدف رفع قدراته في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، وحرصا على تحسين مستوى خدمة الزبائن(أفراد ومؤسسات)، سطّر مجمّع سونلغاز مخّططا شاملا يهدف إلى تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي الكهرباء والغاز، كما يشمل مخطّط التنمية المستدامة لآفاق 2030، تطوير أداء شركات المجمّع، خاصة فيما يتعلّق بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، وكذلك نقل وتوزيع الغاز، ويتضمن البرنامج ما يلي [1]:

[1] الموقع الإلكتروني لشركة سونلغاز، مرجع سبق ذكره.

أ- إنتاج الكهرباء:

- ✓ تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية "الإضافية" المخطّط لها لآفاق 2030، ما يعادل 12ألف و 252 ميغاواط (RIN + PIAT) وتشمل :11.980ميغاواط تم رصدها لشبكة ربط الشمال. تحويل RINلستة عشر (16) توربينة غازية متنقّلة بسعة إجمالية تبلغ 272 ميغاواط مخصّصة لقطب عين صالح، أدرار، تيميمون
- ✓ . وبخصوص شبكة الجنوب الكبير، فإنه من المرتقب وخلال نفس الفترة تعزيز منشآت الإنتاج من خلال :تحويل RINإلى RGSبقدرة 140ميغاواط للتوربينات الغازية
  50 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية لتهجين المواقع التي تعمل بالديزل.

ب- آفاق تطوير الطاقات المتجددة:

- ✓ تهدف سونلغاز في رؤيتها إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الكهرباء، وبالتالي، امتلاك قدرات إنتاج متجدّدة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية؛
- ✓ تتعلّق آفاق تطوير الطّاقات المتجدّدة بشكل أساسي بإنجاز ما يقارب 30٪ من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات العمومية)أي 4.000ميغاوات (عن طريق المحطات الكهروضوئية).

ت- نقل الكهرباء:

- ✓ يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم مدّها ضمن مخطّط التنمية المقرّر لذات الفترة (2030-2021)، حوالي 20.296كيلومتر، يضاف إليها 12.744كيلومتر مسجّلة في المشروع.
- ✓ وفي هذا السياق فإنه وفي آفاق 2030، سيبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء 64.204 كيلومتر، من بينها 15.628كيلومتر مخصّصة لـ 400كيلو فولط، و25.516 كيلومتر مخصّصة لـ 220 كيلو فولط، وكذا 22.442 كيلومتر مخصّصة لـ60 كيلو فولط، بطاقة تصل إلى 98540ميغافولط أمبير.
- ✓ نقل الغاز بحلول آفاق 2030، تخطّط الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-نقل الغاز، لاستثمار 200 مليار دينار جزائري، لمدّ 2.734 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة التي ستسمح بنقل كمية إضافية من الغاز تصل إلى 58.9مليار متر مكعب.

✓ توزيع الكهرباء والغاز يندرج مخطّط تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز، ضمن البرنامج العام الذي أطلقته السلطات العليا في البلاد فيما يتعلّق ببرامجها الخاصة بربط الزبائن الجدد، بالإضافة إلى تعزيز معدات الصيانة والتشغيل ومشاريع عصرنة تسيير استغلال الطاقة.

وعليه فإن مخطّط تطوير الشبكات والبنى التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة –2021 2030، يتوقّع تطوير شبكة الكهرباء بـ 101.960كلم. و38.864 محطّة فرعية، لتزويد 4.4مليون زبون إضافي بالطاقة ،فيما سيمتد طول شبكة توصيل الغاز إلى 56792 كلم بقدرة تزويد 4.3 مليون زبون إضافي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالطارف

يعتبر قطاع الطاقة عصب الاقتصاد الجزائري، لا سيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز شركة قابضة تحت المسمى مجمع سونلغاز، ومدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة والمواطن على حد سواء.

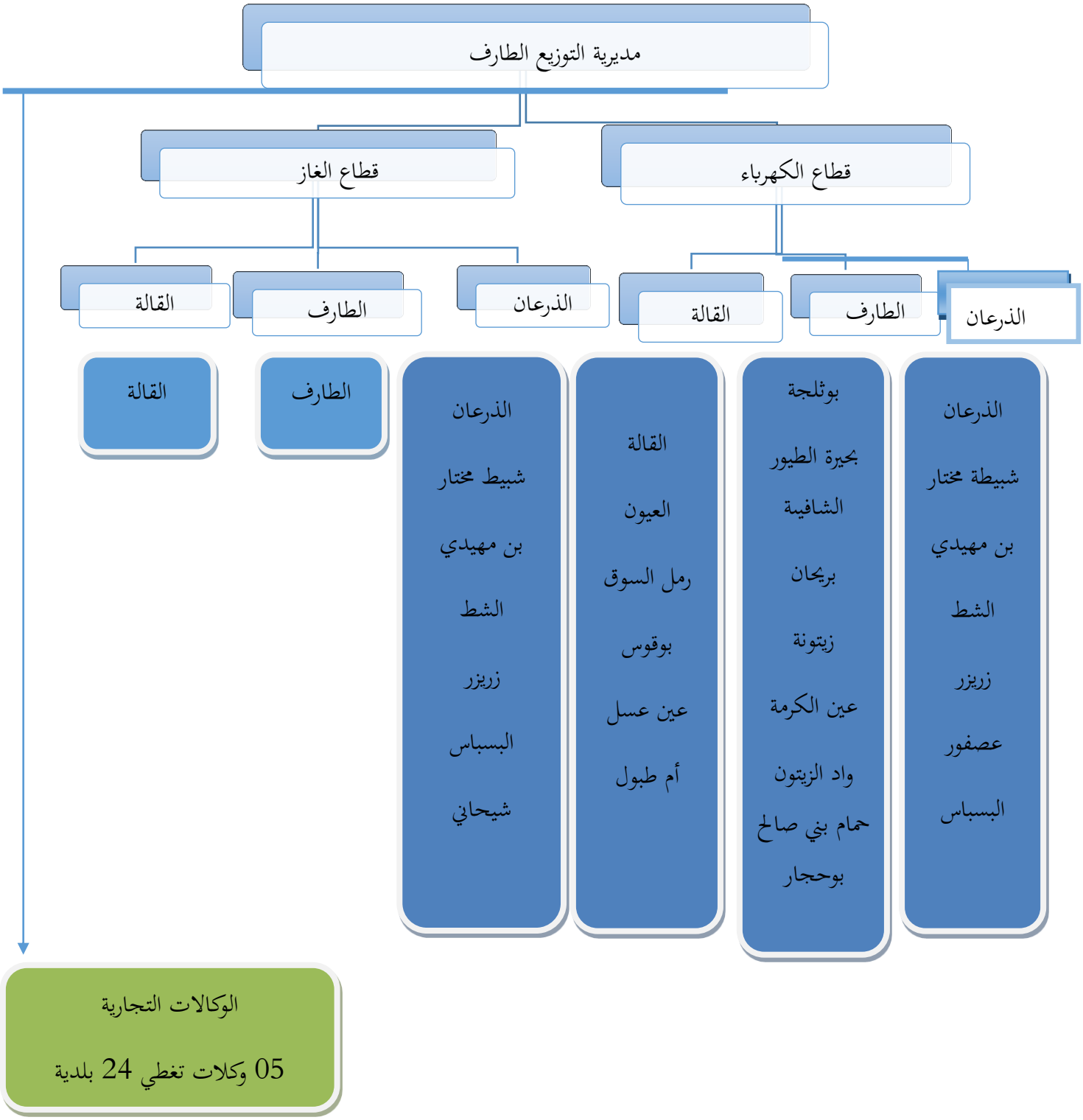
أولا: عرض مؤسسة سونلغاز بالطارف

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف على مستوى الطريق 44 بجانب نزل المالية والممثلة ب 11 قطاع كتالي[1]:

- ✓ 03قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية)
- ✓ 03قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات
- ✓ 05وكالات تجارية (تغطي 24 بلدية)

[1]معلومات من مديرية التوزيع سونلغاز –الطارف، مرجع سبق ذكره.

الشكل(3–1): الفروع التابعة لمؤسسة سونلغاز – بالطارف

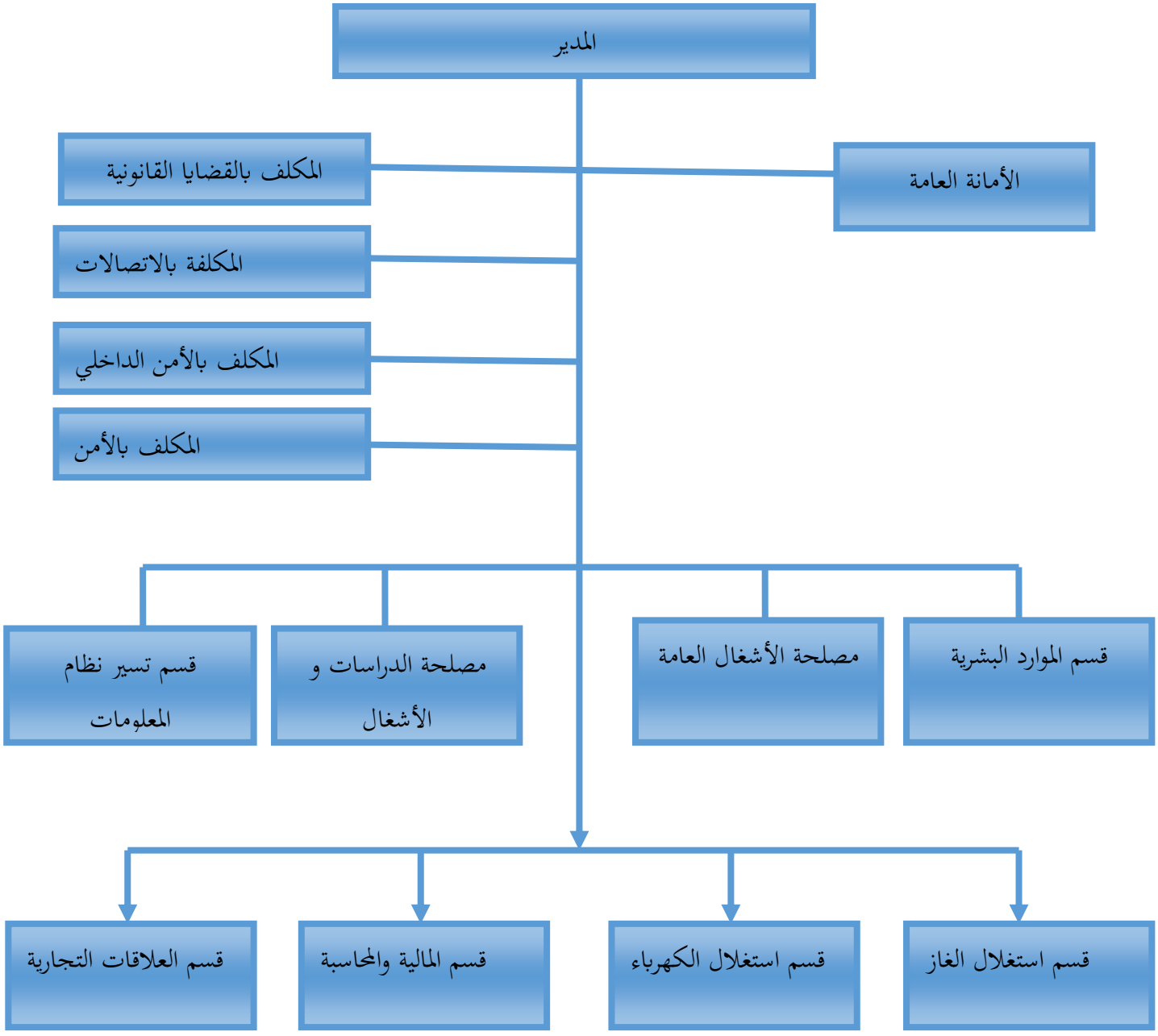


المصدر: معلومات من مديرية التوزيع سونلغاز –الطارف

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالطارف

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالطارف في ما يلي:

الشكل(3-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز– الطارف



المصدر: معلومات من مديرية التوزيع سونلغاز – اعتمادا على الملحق 1.

المطلب الثالث: التقسيم الوظيفي لمؤسسة سونلغاز الطارف

وتتمثل فيما يلي[1]:

1- مدير التوزيع

يعتبر المسئول الأول في المديرية وتتمثل مهامه فيما يلي: تنظيم وتسير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من اجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أتحسن الظروف وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

- ✓ توجيه وقيادة أعمال المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية الطارف.
- ✓ المشاركة في مختلف العقود.
- ✓ يسهر على أمن المديرية، كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

2- أمانة المدير (أمانة العامة)

وهي تحت شرف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- ✓ المراسلات والبريد (الوارد والصادر).
- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
- ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية، وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3- المكلفة بالشؤون القانونية

وهي تتكفل بالشؤون القانونية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
- ✓ متابعة قرارات المحكمة.
- ✓ ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- ✓ تمثيل سونلغاز يبعثه المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- ✓ تقسيم المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

[1] معلومات من مديرية التوزيع سونلغاز –الطارف، مرجع سبق ذكره.

4- المكلفة بالاتصالات

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة تتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ تصميم وتنظيم المعلومة العامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل المحلية.
- ✓ المساهمة في المديرية العامة في الأنشطة التجارية.
- ✓ اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

5- المكلف بالأمن المحلي

- ✓ القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- ✓ تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- ✓ القيام حوادث للحوادث الحقيقة وهذا بالتعاون مع مصالح التقنية.
- ✓ تطبيق كل التوجيهات والتعليقات المتوقعة بالصحة والسلامة.

6- قسم الموارد البشرية

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وتسير شؤون العمال وينقسم بدوره الى قسمين أو مصلحتين: مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها:

- ✓ التخطيط.
- ✓ التوظيف.
- ✓ دفع الأجور.
- ✓ الترقية.
- ✓ المسار المهني.

7- قسم المحاسبة والمالية

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير انجازات المؤسسة وتتكون من ثلاث مصالح وهي:

- ✓ إنشاء بنك المعلومات.
- ✓ يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين منهم الإطارات وغير الإطارات هي تابعة للمديرية، وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق أهداف والبرامج المسطرة مسبقا.

- ✓ كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في مؤسسة سونلغاز التي تعمل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات للسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.

8- قسم تسير نظام المعلومات

- ✓ تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
- ✓ صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

9- قسم العلاقات التجارية

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالطارف، عين بسام، الأخضرية، مشدالة، بشلول، سور الغزلان، ينقسم الى مصلحتين:

- ✓ قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء وينقسم الى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشبكة الاعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء في كل من الطارف، سور الغزلان.

- ✓ قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

وهو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز الى أربعة مصالح وهي مصلحة دراسة أشغال الكهرباء:

مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

مصلحة دراسة أشغال الغاز.

شعبة الاستغلال الاستثمار.

شعبة التسويق.

10- قسم إستغلال الغاز

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم الى ثلاثة مصالح وهي:

- ✓ مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.
- ✓ مصلحة صيانة الغاز.
- ✓ مصلحة تطوير شبكة الغاز.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أداته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في تفعيل الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- **الاستبيان:**

تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها من أهم الأدوات التي تمكن من خلالها الحصول على المعلومات، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناءا على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمنت مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك، وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

- **المقابلة:**

من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، تم القيام بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

- **الوثائق والسجلات**

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية...وغيرها، الخاصة بعينة المؤسسة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

2- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

ثالثا: حدود الدراسة

كانت حدود هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للتحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الطارف.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 13 إلى15 أفريل 2025.
- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى أراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة سونلغاز.

ثانيا: عينة الدراسة

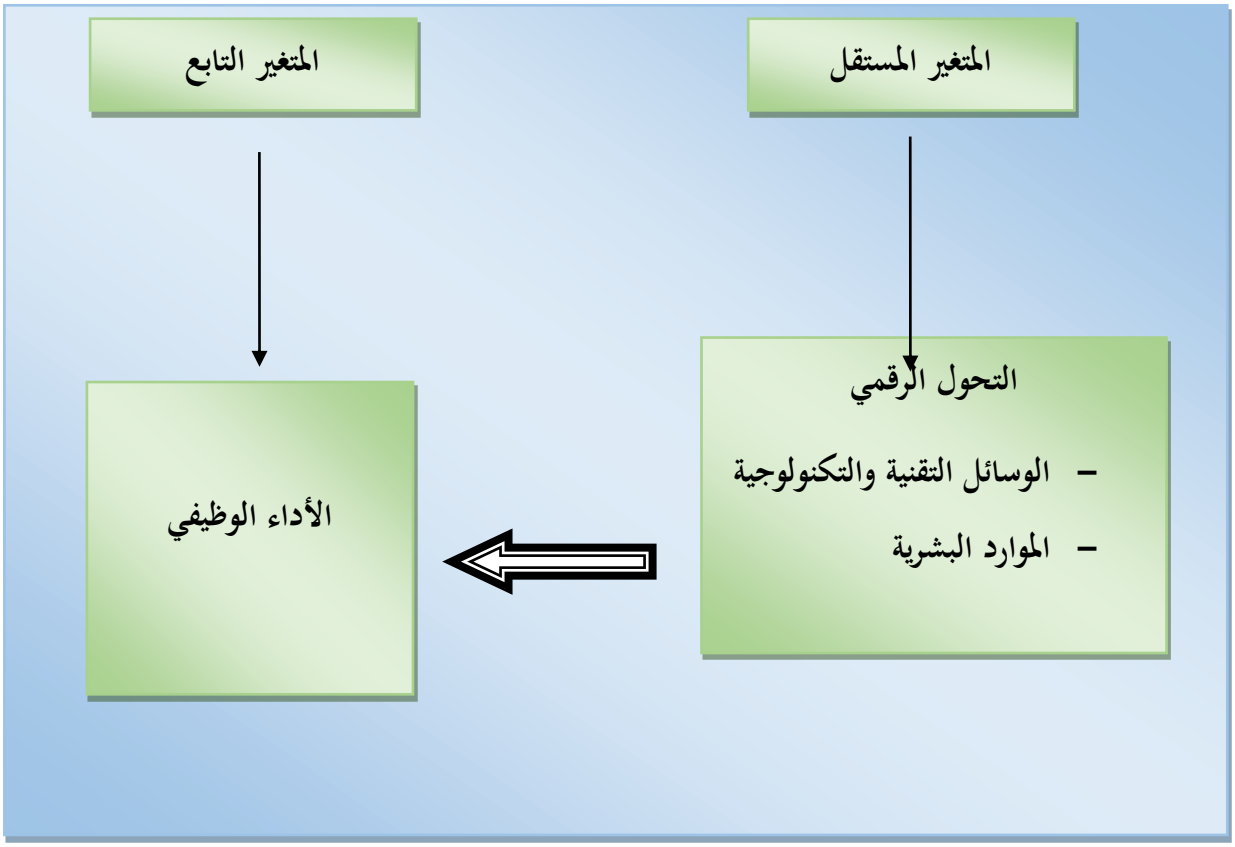
تم الاعتماد على أسلوب العينة، بالمؤسسة محل الدراسة، لذلك فقد تم توزيع 31 استبيان على عدد من الإطارات والموظفين بالمؤسسة سالفة الذكر، وتم استرجاعها جميعا.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولا: نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في التحول الرقمي، والمتغير التابع يتمثل في الأداء الوظيفي بالمؤسسة، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03-02: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

– **الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية**: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach)**: من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- **الوسط الحسابي**: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة للعبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- **الانحراف المعياري**: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- **معامل الارتباط Person**: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان؛
- **الانحدار الخطي البسيط**: بغرض تحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة سونلغاز، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا.

وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول: شمل** البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي
- **المحور الثاني**: شمل الفقرات الخاصة بقياس محور التحول الرقمي وهي في 10 فقرات. مقسمة على بعدين هما: الوسائل التقنية والتكنولوجية، والموارد البشرية
- **المحور الثالث**: شمل مختلف فقرات متغير الأداء الوظيفي في المؤسسة وهي في 10 فقرات

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likerte scale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 03-01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة= الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد المستويات = 5-1/3 = 1.33.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض
- المجال: [2.34-3.66]: متوسط
- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03-02: درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
قيمة الوسط	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- قياس صدق وثبات الاستبيان:

- **قياس ثبات الاستبيان:**

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	10	0.889

الأداء الوظيفي	10	0.931
معامل ألفا كرونباخ الكلي	20	0.953

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

1- قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

من أجل قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي اليه

- **محور التحول الرقمي**

الجدول رقم 03-04: ارتباط فقرات محور التحول الرقمي مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
01	0.748**
02	0.699**
03	0.758**
04	0.649**
05	0.738**
06	0.791**
07	0.753**
08	0.674**
09	0.763**
10	0.728**

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور التحول الرقمي مع محورها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وبمعاملات ارتباط كبيرة، وعليه فإن فقرات محور التحول الرقمي متسقة داخليا مع محورها الذي تنتمي إليه، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

- **محور الأداء الوظيفي**

الجدول رقم 03-05: ارتباط فقرات أبعاد محور الأداء الوظيفي مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.816**
02	0.810**
03	0.729**
04	0.717**
05	0.608**
06	0.827**
07	0.729**
08	0.817**
09	0.619**
10	0.626**

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور الأداء الوظيفي مع بعدها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وبمعاملات ارتباط كبيرة، ونفس الأمر مع محور الأداء الوظيفي ككل، وعليه فإن فقرات محور الأداء الوظيفي متسقة داخليا مع بعدها الذي تنتمي إليه ومع محورها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولا في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

1- الجنس

الجدول رقم 03- 06: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	08	%25.8
أنثى	23	%74.2
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 23 موظفة بنسبة 74.2%، وهي النسبة الأعلى، وأيضا من 08 موظفين ذكور أي 25.8% من عينة الدراسة أي أن الأغلبية هي فئة الإناث، وهو ما يفسر باتجاه المؤسسة إلى توظيف الإناث بصفة أكبر من الذكور.

2- السن

الجدول رقم 03-07: توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	%12.9
من 31 – 40 سنة	03	%9.7
من 41 – 50 سنة	11	%35.5
51 سنة فأكثر	13	%41.9
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين يبلغون 51 سنة فأكثر في العمر هي الفئة الغالبة في عينة المؤسسة محل الدراسة بنسبة 41.9%، تليها فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 35.5%، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 12.9%، وأخيرا فئة الموظفين من 31 إلى 40 سنة بنسبة 35.5%.

3- المستوى التعليمي

الشكل رقم: 03-08: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	02	%6.5
ليسانس	23	%74.2
ماستر فأكثر	06	%19.4
تكوين مهني	00	00
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي مستوى ليسانس هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة **74.2%** تليها في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين يمتلكون ماستر فأكثر بنسبة **19.4%**، ثم فردين يملكان مستوى ثانوي يمثلان نسبة 6.5%، من عينة الدراسة.

4- المهنة

الجدول رقم 03-09: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
المدير	00	00
موظف	28	%90.3
رئيس قسم	03	%9.7
المجموع	**31**	**%100**

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول والشكل السابقين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث تبين أن النسبة الأكبر كانت من الموظفين بنسبة 83.87%، بينما باقي النسبة فقد حاز عليها رؤساء الأقسام، بينما لا يوجد المدير ضمن عينة الدراسة.

5- الخبرة المهنية

الجدول رقم03-10: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	%25.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	07	%22.6
من 11 إلى 15 سنة	06	%19.4
أكثر من 15 سنة	10	%32.3
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة **32.3%** من أفراد العينة، يمتلكون عدد سنوات خبرة ما أكثر من 15 سنة، ثم تليها 25.8% لفئة الأفراد الذين يملكون سنوات خبرة أقل من 05 سنوات، تليها 22.6% لمن يملكون عدد سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأخيرا 19.4% لفئة الموظفين الذين يملكون سنوات خبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بمؤسسة سونلغاز

يتناول المطلب الموالي تشخيص فقرات متغيرات الدراسة بمؤسسة سونلغاز والمتمثلة في التحول الرقمي، والأداء الوظيفي بمختلف أبعادها وفقراتها.

أولا: وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي

الجدول رقم 03-11: وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.90	0.94	03	مرتفع
02	3.58	1.08	09	متوسط
03	3.77	0.99	06	مرتفع

04	3.96	0.98	02	مرتفع
05	4.03	1.04	01	مرتفع
06	3.74	1.03	07	مرتفع
07	3.87	1.02	05	مرتفع
08	3.90	1.22	04	مرتفع
09	3.74	1.03	07	مرتفع
10	3.56	0.94	10	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءا على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بمحور التحول الرقمي كبير وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.03 و3.56، و هي قيم تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.03 للفقرة الخامسة ، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 1.04 يبين وجود تشتت في إجابات الأفراد حول هذه الفقرة، فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع باستثناء الفقرة الثانية والعاشرة، والتين جاءتا ضمن المجال المتوسط لتحتلا المراتب الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم 03-12: وصف وتشخيص فقرات بعد الأداء الوظيفي

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.74	0.94	07	مرتفع
02	3.90	1.08	03	مرتفع
03	3.83	0.99	05	مرتفع
04	3.80	0.98	06	مرتفع
05	3.45	1.12	10	متوسط
06	4.03	0.91	02	مرتفع
07	3.58	1.05	09	متوسط

08	3.87	0.99	04	مرتفع
09	4.09	0.83	01	مرتفع
10	3.77	1.08	08	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءا على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الأداء الوظيفي مرتفع، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.09 و3.45، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.09 للفقرة التاسعة، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع باستثناء الفقرة السابعة والخامسة، والتين جاءتا ضمن المجال المتوسط لتحتلا المراتب الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تشخيص ووصف متغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز، وذلك بإجراء اختبار الارتباط عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، كما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم 03–13: معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 - 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: إعداد الطالبتين

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف
- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

الجدول رقم 03–14: معامل الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المؤسسة

البيان	الأداء الوظيفي في المؤسسة			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
التحول الرقمي	0.756**	0.000	31	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التحول الرقمي وب الأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$بمعامل ارتباط قدر ب (0.756)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في تطبيق التحول الرقمي بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في تطبيق الأداء الوظيفي في المؤسسة بنسبة 75.6% ومنه:

– يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف
- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

الجدول رقم 03–15: معامل الارتباط بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي

البيان	الأداء الوظيفي			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
الوسائل التقنية والتكنولوجية	0.698**	0.001	31	ارتباط متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$بمعامل ارتباط قدر ب (0.698)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في تطبيق الوسائل التقنية والتكنولوجية بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة بنسبة 69.8% ومنه:

– يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– **الفرضية العدمية (H_0)**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

الجدول رقم 03–16: معامل الارتباط بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي

البيان	الأداء الوظيفي			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
الموارد البشرية	0.863**	0.001	31	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$بمعامل ارتباط قدر ب (0.698)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في تطبيق الموارد البشرية بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة بنسبة 86.3% ومنه:

– يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

– قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

4- الفرضية الرئيسية: هناك

5- هناك أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– **الفرضية العدمية (H_0)**: يؤثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– **الفرضية البديلة (H_1)**: لا يؤثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– **الجدول رقم 03–17: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي**

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي	10.813	9.068	1.68	0.769	0.756	0.001

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (9.068) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وقد بلغ معامل التحديد 0.769، أي أنه فسر ما نسبته 76.9% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.756 أي أن الزيادة في فعالية التحول الرقمي بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 75.6%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

– نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقر بعدم مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

– نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

الأداء الوظيفي = 0.756 التحول الرقمي + 10.813

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف حيث تناولنا من خلال هذا الفصل ثلاث مباحث في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالطارف أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث تم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها واختبار الفرضيات.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرها (31) عامل، وتم تحليل استبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي (spss-27)، حيث تم تفريغ هذه الاستمارات فيه بالاستعانة بجداول Excel، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الاخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

بالنظر إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، يتبيّن أن تبني مفهوم التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحّة لتعزيز فعالية الأداء وتحقيق التميز التنظيمي. إذ يشكل هذا التحول أحد أبرز معالم الإدارة الحديثة، لما له من دور محوري في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي لها، ويساهم بفعالية في تحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاءت دراستنا هذه لتجيب عن الإشكالية المحورية التالية:

" ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالطارف؟"

سعت الدراسة إلى إبراز أبعاد التحول الرقمي ودورها في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية؛ تناول الأول الجانب النظري، حيث استعرضنا الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والفصل الثاني متعلق بالأداء الوظيفي، أما الفصل الثالث فخُصص للدراسة الميدانية، التي تم من خلالها إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف، بغية استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في بيئة العمل الجزائرية.

1- نتائج الدراسة :

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها كالاتي:

1-1-النتائج النظرية:

- يساهم التحول الرقمي في توفير الوقت والجهد وتقليل التكاليف؛
- يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات في كيفية عمل المؤسسات، من أجل تحسين أدائها وخلق قيمة مضافة للعملاء والموظفين؛
- يعد التحول الرقمي عاملا هاما في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والأداء الكلي للمؤسسة؛
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الزبائن؛
- يتيح التحول الرقمي للمؤسسات تحليل البيانات بشكل أفضل مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية اكثر فعالية؛
- تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي في المؤسسات لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الرقمية فقط، بل يتطلب تحولا ثقافيا وتنظيميا وتوفر القدرات البشرية وتشجيع الابتكار والتركيز عليها جميعا.

1-2-النتائج التطبيقية:

- وجود أثر للتحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الوسائل التقنية والتكنولوجية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في المؤسسة فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل فيما يتعلق بالأداء الوظيفي؛
- وجود اهتمام عالي بالتحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- وجود ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالطارف؛
- وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي (الوسائل التقنية والتكنولوجية، الموارد البشرية) والأداء الوظيفي.

2-الاقتراحات والتوصيات

نوجز الاقتراحات والتوصيات فيما يلي:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين في مجال التحول الرقمي لتعزيز فهمهم وتطبيقهم الفعّال له في العمل اليومي؛
- تفعيل العمل عن بعد واستخدام الأدوات الرقمية التي تساهم في تسهيل أداء الموظفين في بيئة مرنة مما يزيد من مستوى الرضا ويعزز الانتماء للمؤسسة؛
- يجب على المؤسسات تحسين أساليب العمل باستخدام الأنظمة التقنية والتكنولوجية لإدارة المهام والموارد مما يساهم في تقليل الوقت الضائع وتحسين الكفاءة وبالتالي رفع الأداء الوظيفي؛
- توفير وسائل اتصال حديثة التي تساعد على الأداء الحسن للوظيفة بشكل كافي في المؤسسة؛
- ضرورة اعتماد التحول الرقمي بأبعاده المختلفة كأسلوب أساسي لإدارة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لأهميته البالغة في تحسين الأداء الوظيفي؛
- لابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.

3- أفاق الدراسة

- توسيع نطاق الدراسة باستخدام عينة أوسع او بالتحليل عن طريق برنامج amos؛
- التحول الرقمي ومقاومة التغيير؛
- معوقات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العمومية؛
- أثر تطبيق التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور تحسين الأداء الوظيفي في تحسين الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولا: الكتب:

1-باللغة العربية

- الحمداني بشر حسين، التربية الاعلامية ومحو الأمية الرقمية، مكتبة طريق العلم، الطبعة الاولى،2015.
- السابعي قيس بن داود، التحول الرقمي وآثاره الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة، منصة عمان للأعمال، سلطنة عمان،2024.
- الشرعة عطا الله، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2015.
- العيساوي نجم، حوكمة الذكاء الاصطناعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2025
- الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2018.
- بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
- عبد الحميد مُحَمَّد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2004.
- مصيلحي حسين، التحول الرقمي الاطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الأولى، مصر، 2021.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1-باللغة العربية

- أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الأحمدي بندر عمر، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلم، العدد 68، جامعة ميداوشن، المملكة العربية السعودية، ديسمبر2024.
- إسماعيل صلاح الدين صلاح الدين، بدوي حسام الدين مصطفى حسن، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 2، مصر، سنة 2023.

– بريس أحمد، جبر وصول، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، سنة2020.

– بلخير زينب، بوسمينة أمال، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمة، المجلد 6، العدد 1، جامعة أم البواقي، سنة2023.

– بن مُحَمَّد إيمان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي–دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة–، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، جامعة سكيكدة، الجزائر، جوان 2018.

– بن عودة قصير، يوب مختار، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو 9000 – دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية بغليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران، الجزائر، 2019.

– بوخمخم عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 6، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطية، الجزائر، 2010

– تنيو كنزة، دور التقنيات الرقمية في الانتقال إلى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، الجزائر، سنة 2024.

– توام زاهية، كلاخي لطيفة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي–دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت– مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 01، جامعة الجزائر، الجزائر، 2021.

– حناش أحلام، تجربة الامارات العربية في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم، مجلة معارف، المجلد 19، العدد 1، جامعة البويرة، الجزائر،2024.

– حمني حورية، طوبال إبتسام، دور حكومة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لأم البواقي، العدد 3، المجلد 7، جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر2020.

– زاير نصيرة، عاشور خديجة، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الاداء الإداري، مجلة المفكر، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، سنة 2024.

– سلايمي جميلة، بوشي يوسف، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة تيارت، الجزائر، سبتمبر2019.

– شابو رانيا، زرفاوي عبد الكريم، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية–دراسة حالة مصرف الراجحي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة العربي التبسي–تبسة، الجزائر، 2024.

– شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، الجزائر، 2023.

– عبد القادر بوبكر، فوزية قديد، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين– دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، أفريل2021.

– عفيف هناء، خلوفي وهيبة، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 1، المجلد 6، جامعة ميلة، الجزائر، أفريل 2022.

– عوض الله الصواط طلق عوض الله، الحربي ياسر ساير، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية،2022.

– غريسي صدوقي، الهاشمي رضا سي الطيب، العبسي علي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأغواط، الجزائر، ديسمبر 2021.

– قرواني خالد نظمي، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ديسمبر2016.

– قرين ربيع، تقنيات واستراتيجيات التحول الرقمي – أمثلة لقصص الفشل والنجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، سنة 2023.

–كامل وليد، كامل مُحَّدين، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، مصر،2021.

–كساب عماد، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 17، مصر، يناير2021.

– لادي بديعة، أثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مجلة الرسالة للعلوم والبحوث الانسانية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، سنة 2023.

– مُحَّد عبد الغني سناء، انعكاسات التحول الرقمي عل تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، المعهد العالي للدراسات المتطورة–القطامية، مصر، 2022.

– مُحَمَّد عبد الرحمن حسن، الغبيري مُحَمَّد أحمد، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 3، المجلد 4، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ديسمبر2020.

– مرزوق عبد العزيز على، السيد فهيم خطاب إنعام، أثر رفاهية العاملين على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 1، العدد 2، كلية التجارة جامعة دمياط، مصر، 2020.

– مزارة عيسى، نوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.

– مزيد رفاعه تامر، أثر التحول الرقمي في نظم المعلومات المحاسبية على عدم تماثل معلومات السوق المالي "دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة البعث–سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد 46، العدد 2، حمص –سوريا، سنة 2024.

– مفتاح علي طلال يونس، مفتاح عبد الرزاق أحمد سعد، إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 2، ليبيا،2020.

– ميمون كافي، مولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء (السياقي– التكيفي – المهام)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2021.

– يحياوي إلهام، قرابصي سارة، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة باتنة 1، الجزائر، .2019

2–باللغة الأجنبية

- Denić N, Bogdanović I, Milić M, (2024), ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FUNCTION OF BUSINESS, Economic Signals.
- Fahem Hanane, Menad Samira, (2023), The Sociology of Job Performance in the Theory of Douglas, Algerian Journal of Humanities and Social Sciences, Volume (07) : 02.
- Nadkarni S, Prugl R, (2020), Digital transformation : a review synthesis and opportunities for future research,Management Review Quarterly.
_ Neguyen Hai T,Nguyen Van Q, Nguyen Thi Tuyet M ,(2021), Digital Transformation: opportunities and challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic, article in Emerging Science Journal , 5(Special Issue).
- Z Korachi , B Bounabat ,(2020),General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy, Article in Journal of Computer Science, 16(4).

- Kraus S, Jones P, Kailer N, Weinmann A, Banegas N, Tierno N, (2021), Digital transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research, Journal SAGE Open.
- Korkaew Jankingthong, Suthinee Rurkkhum, (2012), Factors Affecting Job Performance : A Review of Literature, Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts ,Vol 12 (2).

ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

1-باللغة العربية

– أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

– أحمد سيف فتحي مُحَمَّد، أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن، نوفمبر2023.

– البلوشي عبد المجيد أحمد سعيد، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2023.

– الحسيني عادل حسن، الريس على، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2020.

– زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية–دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر– بسكرة، الجزائر،2023 /2024.

– مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة عل الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر– بسكرة، الجزائر، 2018.

رابعا: المواقع الالكترونية

1-باللغة العربية

- سمير خالد، التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته واستراتيجيته ومراحله ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته، تاريخ النشر فبراير2024، على الرابط: https://zamn.app/blog
- محمود شيماء، أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه، موقع دفترة، تاريخ النشر 3مارس 2025، على الرابط: https://www.daftra.com/hub/
- التحول الرقمي: استراتيجيات وأدوات لنجاح عملية التحول الرقمي، تاريخ النشر 2024، على الرابط: https://innovecode.com
-فوائد ومميزات التحول الرقمي وعيوبه وأهميته وأهم الإيجابيات والسلبيات، المملكة العربية السعودية، تاريخ النشر: 8 يناير، 2025، على الرابط: https://bakkah.com/ar/knowledge-center

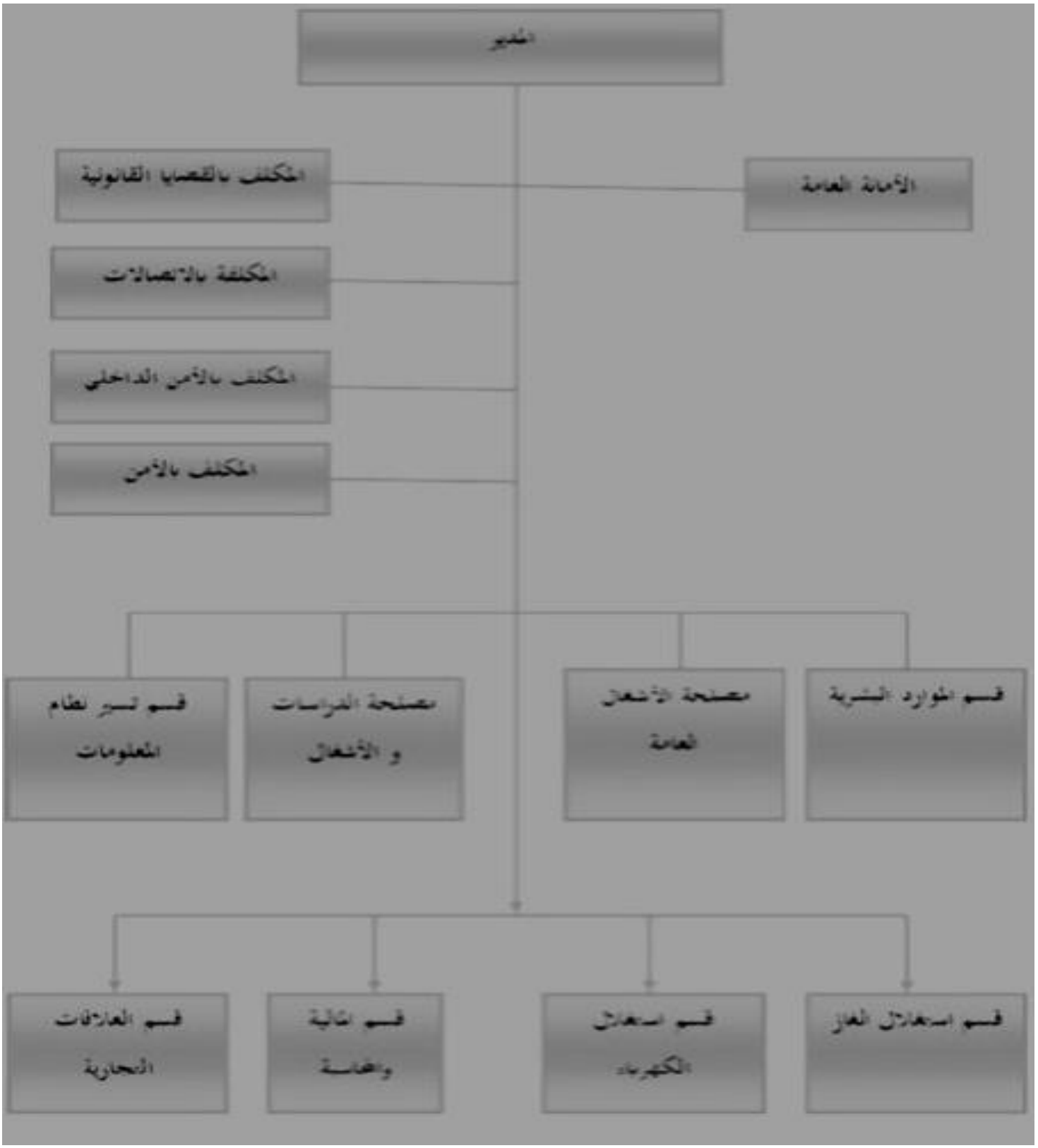
2-باللغة الأجنبية

-Team Digitaldefynd, 20 Pros and Cons of Digital Transformation2025, https://digitaldefynd.com/IQ/digital-transformation-pros-cons/, 2025.

قائمة الملاحق

الملحق رقم:01

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز – الطارف



الملحق رقم:02

"الاستبيان"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليـــم العـالي والبحـث العلمـي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيّير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول:

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي– دراسة حالة

السلام عليكم:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي (L.M.D) في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان "**أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز– الطارف –**"، يشرفنا التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي تهدف من ورائه إلى استقصاء آراء موظفين وإطارات مؤسسة سونلغاز. يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجابتك، وتذكر حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولتستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة. في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ... وشكرا

من إعداد الطلبة:

- غريبلي شيماء
- كرمي نرجس

تحت إشراف الأستاذ:

د. عياد رياض

أولا: البيانات الشخصية

) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.X يرجى وضع علامة (

1.الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2.السن:

أقل من 30سنة	31– 40 سنة	41– 50 سنة	51سنة فأكثر

3.المستوى التعليمي:

ثانوي	تكوين مهني	ليسانس	ماستر فأكثر

4.المستوى الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف

5.الخبرة:

اقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة

ثانيا: التعريف بمتغيرات الدراسة:

1 – الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو النتائج التي يحصل عليها الفرد عند أداء مهامه سواء في تحسين أدائه أو اكتساب خبرات من أجل تحقيق ما سطرته المنظمة مسبقا، كما يمكن اعتباره السلوكيات أو الأنشطة التي يتم إجراؤها لتحقيق أهداف المنظمة.

2 – التحول الرقمي: يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات في كيفية عمل المؤسسات، من أجل تحسين أدائها وخلق قيمة مضافة للعملاء والموظفين.

ثالثا: التحول الرقمي والأداء الوظيفي

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

المحور الأول: التحول الرقمي

الأبعاد	واقع التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز الطارف		لكارت الخماسي				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
الوسائل التقنية والتكنلوجية	1.	تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة وتكنولوجيا ملائمة لتطبيق التحول الرقمي					
	2.	تعمل المؤسسة على ادخال تقنيات حديثة لتسهيل تدفق الاتصالات بين الاقسام والمصالح المختلفة					
	3.	تستخدم مؤسسة سونلغاز وكالة الطارف أنظمة رقمية في عملياتها اليومية					
	4.	تعمل المؤسسة على تقديم التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين بها					
	5.	تقوم المؤسسة بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر					
الموارد البشرية	6.	توفر المؤسسة التدريب والدعم الكافيين لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة					
	7.	يساهم الهيكل التنظيمي في تنفيذ عملية التحول الرقمي بسلاسة					
	8.	أمتلك القدرة على التأقلم مع البنية الرقمية الجديدة داخل المؤسسة					
	9.	استخدام الأنظمة الرقمية يحسن من التواصل والتعاون بين الزملاء					
	10.	أمتلك القدرة على التعامل مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الطارف		لكارت الخماسي				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق
1.	تهتم مؤسسة سونلغاز بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم					
2.	يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجداول الزمنية					
3.	يحرص الموظفون على انجاح مهامهم بفاعلية عالية					
4.	هناك شعور بالتحفيز الكافي لتقديم أداء أفضل					
5.	تؤثر بيئة العمل (المكان، الوسائل، العلاقات) على جودة أدائك					
6.	يتم التواصل مع الموظفين بفعالية بشأن التغييرات والقرارات التي تؤثر على عملهم					
7.	يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم					
8.	يتماشى المنصب الذي اشغله مع قدراتي ومهاراتي					
9.	تطبق المؤسسة معايير العدالة في الترقيات والمكافآت					
10.	تعاني من ضغط عمل يؤثر على انتاجيتك					

الملحق رقم: 03

مخرجات ال spss

1- البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	08	25,8	25,8	25,8
	أنثى	23	74,2	74,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	04	12,9	12,9	12,9
	سنة 40 إلى سنة 31 من	03	9,7	9,7	22,6
	سنة 50 إلى سنة 41 من	11	35,5	35,5	58,1
	51 فأكثر	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	02	6,5	6,5	6,5
	ليسانس	23	74,2	74,2	80,7
	ماستر	06	19,4	14,7	100,0
	تكوين مهني	00	00	00	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من5 سنوات أقل	8	25,8	25,8	25,8

	سنوات 10 إلى من 5	7	22,6	22,6	48,4
	سنوات 15 إلى 11 من	6	19,4	19,4	67,8
	سنة 15 أكثر من	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

2- ثبات الاستبيان

- المحور الأول: التحول الرقمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	10

- المحور الثاني: الأداء الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	10

- معامل ألفا كرونباخ للمحور الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	20

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques

		x1	x2	x3	x4	x5	x6
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	
	Moyenne	3,9065	3,5882	3,7771	3,9659	4,0376	3,7471
	Ecart type	,94761	,08348	,99205	,98664	,04929	1,03139

Statistiques

		x7	x8	x9	x10	y1	y2	y3
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	
	Moyenne	3,8700	3,9088	3,7465	3,5682	3,7412	3,9018	3,8376
	Ecart type	1,02850	1,22613	1,03650	,94009	,94613	1,08003	,99599

Statistiques

		y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,8006	3,4594	4,0306	3,5824	3,8712	4,0918	3,7741
	Ecart type	,98820	1,12988	,91410	1,05440	,99431	,83213	1,08986

4- معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		التحول الرقمي	الأداء الوظيفي
التحول الرقمي	Pearson Correlation	1	,756**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	31	31
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	31	31

Correlations

		الوسائل التقنية والتكنولوجية	الأداء الوظيفي
الوسائل التقنية والتكنولوجية	Pearson Correlation	1	,698**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	31	31
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,698**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	31	31

Correlations

		الموارد البشرية	الأداء الوظيفي
الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,863**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	31	31
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,863**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	31	31

5- الانحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحول_الرقمي[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,756[a]	,769	,327	,74090

a. Prédicteurs : (Constante), التحول_الرقمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,543	1	8,543	15,562	,001[b]
	de Student	15,919	30	,549		
	Total	24,462	31			

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), التحول_الرقمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,955	1,093		,874	,389
	التحول_الرقمي	10,813	,292	,591	9,945	,001

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي