



جامعة غرداية – الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية  
أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث (ل.م.د.)  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان

## أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري

دراسة حالة: المديرية الجهوية للأملك الوطنية بورقلة – الجزائر

إعداد المترشح: محمد السعيد قدوري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 فيفوي 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د. بهاز جيلالي
مشرفا ومقرا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د. سعداوي فريد
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د. شرقي مهدي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د. بلعوبي محمد
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د. خطوي منير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. بن شويحة بشير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. هتهات المهدي

السنة الجامعية 2025 – 2026





جامعة غرداية – الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



محبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية  
أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث (ل.م.د)  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري

دراسة حالة : المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة – الجزائر

إعداد المترشح: محمد السعيد قدوري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 فيفوي 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. بهاز جيلالي	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د. سعداوي فريد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د. شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. بلعوبي محمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة غرداية	مناقشا
د. خطوي منير	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة غرداية	مناقشا
أ.د. بن شويحة بشير	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا
أ.د. هتهات المهدي	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2025 – 2026

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روعي سيدي و شيجي رحمهم الله وجزاه الله عنا خيرا

من ريباني صغيرا (أبي رحمة الله عليه)، أمي الغالية قرّة عيني

إلى عائلتي الصغيرة (زوجتي الحبيبة، بناتي وأولادي كل باسمه)

إلى كل عائلة قدوري بالرويسات وورقة و كامل ربوع الوطن

إلى الصديقين (ابراهيم بن ترح، عبد الوهاب مخلوفي)

إلى الأساتذة الكرام بجامعة غرداية وجامعة ورقلة

إلى كل من أخذت منه علما من معلمي الابتدائي إلى أساتذة الجامعة

إلى جميع أصدقائي وأحبائي أين ما وجدوا

إلى كل طالب علم

# كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبشكره تدوم النعم  
والحمد لله الذي بتوفيقه وتيسيره تصلح الأمور وتتم كبرى النعم  
اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بالشكر والتقدير لكل من:

أستاذي الفاضل فريد سعادوي، وللأستاذ المشرف المساعد مهدي شرقي  
اللدان أشرفاً على الأطروحة جزاهما الله عني خيراً؛

رئيس لجنة المناقشة والأساتذة المناقشين للأطروحة؛  
الأساتذة المحكمين لأدوات جمع المعلومات؛

الأستاذ بوعمامة بلحسن، رشيد مناصرية، بوبكر الوازن جامعة ورقلة؛  
الأساتذة بجامعة غرداية الذين درسوني وساعدوني في تصويب هذا العمل؛  
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية؛

أتوجه بالشكر الخاص زملائي طلبة الدكتوراه؛

والشكر موصول لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل.

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأموال الوطنية بورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي بتصميم استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وزع على عينة بلغت 250 موظفا، مدعوما بأداتي المقابلة والملاحظة المباشرة، وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات بواسطة برامج ( SPSS V23)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين وأن هناك تأثير قوي للتحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي للمورد البشري. كما أن المديرية الجهوية تولي اهتماما كبيرا للأداء الوظيفي لمواردها البشرية من خلال التوجه نحو استعمال الأساليب الحديثة كالتحول الرقمي باعتباره الوسيلة الضرورية والحتمية لبلوغ الهدف.

**الكلمات المفتاحية:** أداء وظيفي، أداء العاملين، موارد بشرية، تحول رقمي، رقمنة، إدارة رقمية، أمن وحماية المعلومات.

## Abstract

This study aims to measure and analyze the impact of digital transformation in its various dimensions (processing speed, result accuracy, interaction, data storage, and information security) on the job performance of human resources at the Regional Directorate of National Property in Ouargla. The descriptive approach was adopted, using a questionnaire as the main tool for data collection, which was distributed to a sample of 250 employees, supported by interviews and direct observation.

Various statistical methods were employed to process the data using (SPSS V23), and the results indicated a strong correlation between digital transformation and job performance. The study also revealed that digital transformation significantly enhances the job performance of human resources. Furthermore, the Regional Directorate places great emphasis on improving its employees' performance by adopting modern methods, with digital transformation being a crucial and necessary means to achieve the desired goals.

**Keywords:** Job Performance, Employee Performance, Human Resources, Digital Transformation, Digitization, Digital Management, Information security and protection.

## قائمة المحتويات

I.....	ملخص الدراسة.....
II.....	قائمة المحتويات.....
V.....	قائمة الجداول.....
VII.....	قائمة الأشكال.....
VIII.....	قائمة الملاحق.....
VIII.....	قائمة الرموز / المختصرات.....
ب.....	توطئة:.....
2.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي.....
3.....	المبحث الأول - الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية:.....
3.....	المطلب الأول - الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:.....
6.....	المطلب الثاني - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:.....
8.....	المطلب الثالث - وظائف إدارة الموارد البشرية:.....
15.....	المبحث الثاني - الإطار النظري للأداء الوظيفي للمورد البشري:.....
15.....	المطلب الأول - الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للمورد البشري:.....
19.....	المطلب الثاني - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمورد البشري:.....
21.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:.....
27.....	المبحث الثالث: الإطار النظري للتحول الرقمي.....
27.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي:.....
31.....	المطلب الثاني: مجالات ومراحل التحول الرقمي:.....
35.....	المطلب الثالث: متطلبات وخصائص التحول الرقمي:.....
43.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري.....
44.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....

44.....	المطلب الأول - عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:
51.....	المطلب الثاني - تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية:
58.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛
58.....	المطلب الأول - عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
64.....	المطلب الثاني - تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
73.....	المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.
73.....	المطلب الأول - مناقشة الدراسات السابقة:
78.....	المطلب الثاني - تحديد الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية:
84.....	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها.
85.....	المبحث الأول- واقع التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة،
85.....	المطلب الأول- تقديم مؤسسة الدراسة:
88.....	المطلب الثاني - تنظيم هياكل المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:
92.....	المطلب الثالث - متطلبات التحول الرقمي بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:
97.....	المبحث الثاني- طريقة الدراسة:
97.....	المطلب الأول - المنهج المستخدم في الدراسة:
101.....	المطلب الثاني- تصميم نموذج الدراسة ومتغيراته:
107.....	المطلب الثالث- الإجراءات المنهجية للتحليل ومقياس الدراسة:
111.....	المبحث الثالث: أدوات الدراسة.
111.....	المطلب الأول - وصف أدوات الدراسة:
115.....	المطلب الثاني - إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:
118.....	المطلب الثالث - صدق وثبات الدراسة:
124.....	الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج للدراسة الميدانية.
125.....	المبحث الأول- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

125	المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:
129	المطلب الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة:
137	المطلب الثالث - مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها من وجهة نظر عينة الدراسة:
147	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:
147	المطلب الأول- دراسة صلاحية نموذج الانحدار وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:
148	المطلب الثاني- اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسة:
161	المطلب الثالث- دراسة الفروقات في إجابات العينة:
168	المبحث الثالث- عرض وتحليل بيانات المقابلة والملاحظة:
168	المطلب الأول- عرض مضمون المقابلات وخلفية المفحوصين:
170	المطلب الثاني- تحليل نتائج المقابلات وفق محاور الدراسة:
175	المطلب الثالث- عرض وتحليل نتائج الملاحظة الميدانية:
183	المبحث الرابع- مناقشة نتائج الدراسة:
183	المطلب الأول - مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي للمورد البشري:
185	المطلب الثاني - مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه التحول الرقمي:
187	المطلب الثالث- مناقشة فرضيات الدراسة:
194	الخاتمة
202	المراجع
208	الملاحق

## قائمة الجداول

16	جدول رقم 1 مستويات الأداء بالمؤسسة
51	جدول رقم 2 تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية
64	جدول رقم 3 تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
90	جدول رقم 4 المديریات الولائية لأملاك الدولة والمفتشيات التابعة لها
90	جدول رقم 5 المديریات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري والمحافظات التابعة لها
100	جدول رقم 6 توزيع مجتمع وعينة الدراسة على المديریات الولائية
102	جدول رقم 7 التعريف الإجرائي لأبعاد التحول الرقمي
103	جدول رقم 8 التعريف الإجرائي لأبعاد الأداء الوظيفي للمورد البشري
110	جدول رقم 9 المتوسط المرجح لدرجات موافقة مقياس ليكرت الخماسي
112	جدول رقم 10 أبعاد المتغير التابع وعدد العبارات التي تحويها
112	جدول رقم 11 أبعاد المتغير المستقل وعدد العبارات التي تحويها
113	جدول رقم 12 أسئلة الاستبيان
114	جدول رقم 13 تنظيم أداة المقابلة
120	جدول رقم 14 معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )
125	جدول رقم 15 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديریات الولائية
127	جدول رقم 16 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
127	جدول رقم 17 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
128	جدول رقم 18 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل
130	جدول رقم 19 نتائج تحليل فقرات مؤشر كمية الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
131	جدول رقم 20 نتائج تحليل فقرات مؤشر جودة الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
133	جدول رقم 21 نتائج تحليل فقرات مؤشر نمط الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
134	جدول رقم 22 نتائج تحليل فقرات مؤشر وقت الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
135	جدول رقم 23 نتائج اختبار One-Sample T-test
137	جدول رقم 24 نتائج تحليل فقرات بعد سرعة المعالجة وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
138	جدول رقم 25 نتائج تحليل فقرات بعد دقة النتائج وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
140	جدول رقم 26 نتائج تحليل فقرات بعد التفاعل وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
141	جدول رقم 27 نتائج تحليل فقرات بعد تخزين البيانات وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

143	جدول رقم 28 نتائج تحليل فقرات بعد أمن وحماية المعلومات وفق إجابات أفراد عينة الدراسة
144	جدول رقم 29 نتائج اختبار One-Sample T-test
147	جدول رقم 30 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري)
148	جدول رقم 31 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)
149	جدول رقم 32 العلاقة الارتباطية بين سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري
150	جدول رقم 33 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري
151	جدول رقم 34 العلاقة الارتباطية بين دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري
152	جدول رقم 35 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري
153	جدول رقم 36 العلاقة الارتباطية بين التفاعل والأداء الوظيفي للمورد البشري
153	جدول رقم 37 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التفاعل والأداء الوظيفي للمورد البشري
154	جدول رقم 38 العلاقة الارتباطية بين تخزين البيانات والأداء الوظيفي للمورد البشري
155	جدول رقم 39 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تخزين البيانات والأداء الوظيفي للمورد البشري
156	جدول رقم 40 العلاقة الارتباطية بين أمن وحماية المعلومات والأداء الوظيفي للمورد البشري
157	جدول رقم 41 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أمن وحماية المعلومات والأداء الوظيفي للمورد البشري
158	جدول رقم 42 العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري
159	جدول رقم 43 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء الوظيفي للمورد البشري
162	جدول رقم 44 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - المديرية الولائية - م.ت
162	جدول رقم 45 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) العمر - م.ت
163	جدول رقم 46 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - المؤهل العلمي - م.ت
164	جدول رقم 47 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) سنوات العمل - م.ت
164	جدول رقم 48 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - المديرية الولائية - م.م
165	جدول رقم 49 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - العمر - م.م
166	جدول رقم 50 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - المؤهل العلمي - م.م
166	جدول رقم 51 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - سنوات العمل - م.م
169	جدول رقم 52 طريقة الترميز في أداة المقابلة
170	جدول رقم 53 اسئلة وأجوبة المقابلة مع المديرين
172	جدول رقم 54 اسئلة وأجوبة المقابلة مع إدارات المعلوماتية
173	جدول رقم 55 اسئلة وأجوبة المقابلة مع الموظفين
176	جدول رقم 56 محاور ومشترات الملاحظة

## قائمة الأشكال

- |     |   |
|-----|---|
| 8   | الشكل رقم 1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية            |
| 14  | الشكل رقم 2 وظائف إدارة الموارد البشرية                       |
| 101 | الشكل رقم 3 أتمودج الدراسة                                    |
| 126 | الشكل رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب الولاية والمديرية الولائية |
| 127 | الشكل رقم 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية        |
| 128 | الشكل رقم 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي        |
| 129 | الشكل رقم 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل      |
| 175 | الشكل رقم 8 بطاقة أداة الملاحظة                               |

## قائمة الملاحق

208.....	الملحق رقم 1 - الاستبيان الموجه للمبحوثين.....
210.....	الملحق رقم 2 - قائمة الأساتذة المحكمين.....
211.....	الملحق رقم 3 - دليل المقابلة.....
212.....	الملحق رقم 4 - بطاقة الملاحظة.....
213.....	الملحق رقم 5 النتائج الإحصائية.....
229.....	الملحق رقم 6 صور توثيقية للبرامج والمنصات الرقمية.....

## قائمة الرموز / المختصرات

الترجمة بالعربية	معناه	الرمز أو الاختصار	الرقم
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	1
مثلث أمن المعلومات السريّة، السلامة / التكامل، الإتاحة	Confidentiality, Integrity, Availability	CIA Triangle	2
توفير معدات الوقاية الشخصية	Personal Protective Equipment	PPE	3

# المقدمة

## توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتحديات متزايدة في مختلف المجالات، لا سيما في بيئة الأعمال التي أصبحت أكثر تعقيدا وتشابكا من ذي قبل، نتيجة للتطورات المتلاحقة في مجالات المعرفة والثورة الرقمية الهائلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فقد أصبحت المؤسسات تواجه صعوبة في مجاراة حدة هذه التغيرات والتكيف مع السياقات الجديدة والمتعددة التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء.

وفي هذا السياق، يرى العديد من الباحثين في علوم التسيير أن التأثير الذي تحدثه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات اليوم يفوق بكثير ما شهدته فترات سابقة كعصر الثورة الصناعية، إذ أضحت الاعتماد على التكنولوجيا خيارا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه. فقد صار استعمال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال ضرورة لا مفر منها لإنجاز مختلف المهام والأنشطة، لما توفره من خصائص يمكن توظيفها للحصول على دقة في النتائج، وسرعة في الإنجاز، وكفاءة في معالجة كميات ضخمة من المعلومات يصعب على العقل البشري مجاراتها. وقد أدى هذا التوجه نحو الرقمنة إلى بروز ما يعرف بـ"التحول الرقمي"، وهو انتقال نوعي من المعالجة التقليدية الورقية واليدوية إلى أساليب معالجة ذكية تعتمد على تقنيات الحوسبة والاتصال الحديثة، بما يقتضيه ذلك من توفير بنية تحتية ملائمة وتكوين الموارد البشرية لتتكيف مع الأنظمة الرقمية وتستفيد من مزاياها. وقد أثبتت عديد الدراسات أن هذا التحول، متى تم وفق أسس مدروسة، تكون له آثار إيجابية ملموسة على أداء العاملين، وبالتالي على الأداء العام للمؤسسة.

وفي ظل هذه المعطيات، اتجهت مختلف المؤسسات، سواء على المستوى الدولي أو الوطني، نحو تبني التحول الرقمي كوسيلة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات، حيث سعت إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف وظائفها ومهامها، إدراكا منها بأهمية استغلال هذه الأدوات في الرفع من الفعالية والسرعة والدقة في إنجاز الأعمال. وبالنظر إلى السياق الوطني، فإن المؤسسات الجزائرية العمومية، ومنها المديرية الجهوية للأموال الوطنية بورقلة، تعمل على مساندة هذا التوجه من خلال إدخال تقنيات المعلومات والاتصال في آليات تسييرها، وذلك في سبيل تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة المورد البشري.

ومما سبق، وقصد الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الجزائرية، باعتباره مرآة تعكس مستوى الأداء المؤسسي ككل، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق نتائج دقيقة وسريعة، تبرز الحاجة إلى طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأموال الوطنية بورقلة؟**  
ويندرج تحت هذا الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المديرية الولائية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

### ثانيا- فرضيات الدراسة:

- بناء على الأسئلة المطروحة والمتعلقة بدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري، تم صياغة الفرضيات التالية قصد اختبار صحتها وفقا لمسار الدراسة حسب ما يلي:
- الفرضية الرئيسية الأولى -** يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية -** تمتلك المؤسسة محل الدراسة تقنيات كافية لنجاح التحول الرقمي ويتم تطبيقها بشكل جيد.
- الفرضية الرئيسية الثالثة -** يوجد أثر إيجابي لأبعاد التحول الرقمي (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

### وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر لدقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر للتفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر لتخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر لأمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

**الفرضية الرئيسية الرابعة -** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المديرية الولائية، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل

## ثالثاً - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الأثر الذي يقوم به التحول الرقمي في شتى المجالات وخاصة الأعمال الإدارية، كما تسعى الدراسة إلى توضيح النقاط الآتية:

- إبراز دور الأداء الوظيفي للمورد البشري ومساهمته في رفع الأداء المؤسسي؛
- إظهار الدور الذي تقوم به الرقمنة في جميع مجالات الحياة وبالأخص الجانب الإداري؛
- معرفة متطلبات نجاح التحول الرقمي في الجانب الإداري والاستفادة منها كإطار للتطبيق في مؤسسات أخرى؛
- تسلط الدراسة الضوء على درجة استعداد وإرادة المؤسسات الجزائرية في إنجاح التحول الرقمي، باعتباره ضرورة حتمية لتطوير العمل وتحسين الأداء المؤسسي.
- تبرز الدراسة وجهات النظر المختلفة والمتضاربة حول مزايا وسلبيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، مما يساعد صنّاع القرار على فهم التحديات والفرص بشكل أفضل.
- إبراز أسباب مقاومة التحول الرقمي عند بعض الموارد البشرية؛

## رابعاً- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الوقوف على المستوى الحقيقي للأداء الوظيفي للمورد البشري بالإدارات العمومية ومحاولة تحسينه؛
- معرفة الامكانيات البشرية والمادية والمالية الضرورية لنجاح التحول الرقمي؛
- التحسيس بأهمية المعالجة الرقمية باعتبارها وسيلة ضرورية للرفع من حجم ودقة الأداء؛
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وخاصة مع تعدد المفاهيم وتداخلها؛
- إسداء توصيات للإدارة محل الدراسة استناداً على النتائج التي تم الوصول لها خلال الدراسة الميدانية
- قصد سد الفجوات التي قد تكون سبباً في فشل مشروع التحول الرقمي؛

## خامساً- دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع الدراسة ينبع من عدة مبررات نوردتها على النحو الآتي:

### - دوافع موضوعية:

- إبراز دور الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة باعتباره أساس الأداء المؤسسي؛
- معرفة مدى تطابق الجانب النظري والجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الموضوع يدخل ضمن تخصص دراستنا؛

### - دوافع ذاتية:

- الميول الشخصي لدراسة المواضيع الحديثة والتي لها علاقة بالجانب الإداري كتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- المساهمة في إثراء الدراسات في ميدان إدارة الموارد البشرية؛

## سادساً- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: انطلقت الدراسة في جانبها النظري مع بداية السنة الثانية من مرحلة الدكتوراه، وتحديدًا في الشهر الأخير من سنة 2022، وذلك عقب تثبيت عنوان الأطروحة والموافقة عليه من طرف لجنة التكوين. وخلال هذه

المرحلة، تم جمع المادة العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، من كتب ومقالات ودراسات علمية وأكاديمية منشورة، بهدف الإلمام الشامل بالإطارين النظري والمنهجي.

بعد ذلك، تم الشروع في الدراسة الميدانية، بدءاً من تقديم الطلب للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بغرض إجراء الدراسة. حيث تم تصميم أدوات الدراسة وتحكيمها، ليتم لاحقاً توزيع الاستبيان وإجراء المقابلة وتدوين الملاحظات الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2024. وقد جرت هذه المرحلة في سياق إداري يشهد اهتماماً متزايداً بتجسيد مشروع التحول الرقمي، باعتباره خياراً استراتيجياً وضرورة حتمية لتحسين جودة الخدمات العمومية.

- **الحدود المكانية:** المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة والذي تضم 1106 موظف، موزعين على ست مديريات ولائية لأملاك الدولة (ورقلة، غرداية، إليزي، الوادي، المنيعه، غرداية) وست مديريات ولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري (ورقلة، غرداية، إليزي، الوادي، المنيعه، غرداية) إضافة إلى مقر المديرية الجهوية بورقلة.

- **الحدود البشرية:** ويضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين التابعين للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة، والذين لهم علاقة بالرقمنة والمعلوماتية، قصد جمع المعلومات والتوصل إلى نتائج دقيقة تخص إشكالية الدراسة.

- **الحدود الموضوعية:** تسعى هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية الدراسة المطروحة والمتمثلة في معرفة أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للمورد البشري على مستوى المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة.

#### سابعاً- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

لتحقيق الأهداف المسطرة والإجابة على إشكالية الدراسة قمنا باتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري، ومناقشة أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا قصد أخذ صورة واضحة عن النتائج التي تم التوصل إليها وتحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من

خلال معرفة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي وكذا قياس التأثير الحاصل، وإجراء مقابلات مع بعض المختصين والإطارات المكلفة بإنجاز هذا التحول وتصميم استبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، كما تم الاعتماد على الملاحظة كوسيلة لمعرفة مدى تطابق المعلومات التي يتم التوصل لها من خلال الاستبيان مع الواقع.

وتم استخدام البرمجيات الخاصة بالحصول على المعلومات الإحصائية قصد تحليلها وتمثل في (Excel, SPSS).

#### ثامنا - مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات تم الاستعانة بالمراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل دراسة الأفكار والنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة والحصول على المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتمثلت هذه المراجع في الكتب والمقالات العلمية المحكمة ذات الحداثة ومواقع الانترنت وغير ذلك من المراجع كالمجلات والمذكرات الجامعية التي تم استخدامها كمرجع لتحقيق النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

#### تاسعا - هيكل الدراسة:

لإنجاز دراستنا الحالية تم تقسيمها إلى أربعة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** خصص للجانب النظري للدراسة حيث تم تناول المتغيرات والمتمثلة في التحول الرقمي وكذا الأداء الوظيفي للمورد البشري.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية عربية وأجنبية حيث تم دراستها من خلال أهدافها والمنهجية المتبعة بها وما توصلت إليه من نتائج.

**الفصل الثالث:** من خلاله تم تناول الدراسة الميدانية بعرض طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة.

**الفصل الرابع:** يخص عرض للنتائج التي تم التوصل لها ثم مناقشتها.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

للمورد البشري وللتحول الرقمي

تمهيد:

في طي هذا الفصل سنسعى إلى إبراز وتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما التحول الرقمي وما يتعلق به من مصطلحات حيث تختلط الأمور كثيرا على الباحثين وهذا كون التحول الرقمي اختصاص بحد ذاته، لذا سنسعى جاهدين لتبيين المفاهيم الجامعة المانعة له وهذا ليس غريبا باعتباره ظاهرة حديثة نسبيا، كما سنقوم بإعطاء الشرح الوافي والكافي للمفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للموارد الأخرى وأساس نجاح المؤسسات لاسيما وقد اعتبره البعض ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، ثم نبين في الأخير كل ما يخص الأداء الوظيفي للمورد البشري وما يتعلق به مصطلحات ومفاهيم مستعينا في كل ما سبق ذكره بالدراسات السابقة ذات الحداثة والتي تناولت موضوع الدراسة سواء محلية أو عربية وأجنبية.

للتفصيل أكثر في هذا الفصل الأول ارتأيت إلى تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي للمورد البشري.
- المبحث الثالث: الإطار النظري للتحول الرقمي.

### المبحث الأول - الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية:

يسعى هذا المبحث إلى تأصيل الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال معالجة مرتكزاتها المفاهيمية وتحليل تطورها التاريخي، وصولاً إلى إبراز وظائفها الاستراتيجية ودورها المحوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة.

### المطلب الأول - الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

**الفرع الأول- مفهوم الموارد البشرية:** عبر مر الزمن تطور مصطلح من يقوم بالأعمال في المؤسسات، فأطلق عليه العاملين أو العمال وكذلك القوة العاملة في بعض الأحيان، لكن مع تزايد الاهتمام بالعامل تم الانتقال إلى مصطلح الأفراد ويطلق على إدارته بإدارة الأفراد ثم إدارة المستخدمين، وفي العصر الحديث يطلق عليه بالمورد البشري كونه مورد من الموارد الأخرى بل تم التوصل إلى اعتباره أهم مورد كونه يسير باقي الموارد الأخرى، وإن الحصول على المورد البشري الكفاء هو أهم ما يطمح إليه أصحاب المؤسسات وبالتالي هو ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى.

وقد عرفها المبيضين و الأكلي "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية، مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي : الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية." (المبيضين و الأكلي، 2012)

وهذا التعريف يعتبر تعريفاً كافياً ووافياً للموارد البشرية والتي يتفق عليه أغلب الباحثين من خلال الاطلاع على الدراسات التي تطرقت للموارد البشرية.

**الفرع الثاني- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** من خلال النظرة الشاملة لمفهوم إدارة الموارد البشرية فإننا نستطيع القول بأنها الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية بالمؤسسة، وقد أسندت لها عدة تعاريف حسب تعدد نظرة الباحثين سنورد بعضها فيما يلي:

- "هي وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال." (القحطاني، 2015، صفحة 26)

- "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها." (كشواي، 2006، صفحة 13)

- "تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها." (عقيلي، 2005، صفحة 14)

من خلال التعريفات السابقة نجد أنها تصب في وجهة واحدة وهي أنها الإدارة المسؤولة عن السياسات والتطبيقات والأنشطة المتمثلة في الوظائف التي تخص المورد البشري بالمنظمة الرامية إلى جلب الموارد البشرية ذات الكفاءة وتطويرها وتقييم أدائها وتحفيزها والاعتناء بسلامتها ومراعاة الجانب الاجتماعي لها قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

**الفرع الثالث - أهمية إدارة الموارد البشرية:** تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها الجهة المسؤولة عن أهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري، فنجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها مرهون بمدى الدور الذي تقوم بها هذه الإدارة.

وتتمركز هذه الأهمية فيما يلي: (القحطاني، 2015، صفحة 28)

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تناقص قيمة الموارد المادية بالمنظمة مع مرور الوقت نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمة يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

**الفرع الرابع - أهداف إدارة الموارد البشرية:** من خلال الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نستطيع استنباط الهدف الذي وجدت من أجله ألا وهو الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات ثم تطويرها

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي

والاهتمام بها قصد المحافظة عليها، وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين والمساهمة في تحقيق أهداف المجتمع ككل.

ويمكن تلخيصها فيما يلي: (القحطاني، 2015، الصفحات 24-25)

### - الأهداف بالنسبة للمجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل؛
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار؛
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام؛
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

### - الأهداف على مستوى المنظمة:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف وظائفها؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل بالمنظمة.

### - الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي؛
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- وجود برامج الأمن والسلامة للمحافظة والابقاء على العنصر البشري؛
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة؛
- العدالة في معاملاتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.

### المطلب الثاني- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية لم يكن وليد الصدفة وإنما هو نتاج مراحل عديدة اختلف في عددها على حسب المفكرين ويمكن ذكرها اختصارا في المراحل التالية: (PURCELL, BOXALL, و WRIGHT، 2007، الصفحات 19-47)

**أواخر القرن التاسع عشر:** شهدت نهايات القرن التاسع عشر البدايات الأولى لما يمكن اعتباره جذورا لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الحديثة، وذلك في ظل توسع الصناعات الكبرى في دول مثل إنجلترا، فرنسا، ألمانيا، والولايات المتحدة. خلال هذه المرحلة، لم تكن هناك أقسام متخصصة في إدارة الموارد البشرية، بل كانت المهام المتعلقة بالتوظيف، التدريب، الأجور والانضباط توكل إلى المدراء أو المشرفين المباشرين. اعتمدت المؤسسات على آليات السوق لضبط الأجور وتحفيز الأداء، في حين تولّى أصحاب المؤسسات أو رؤساء الورش تنظيم العمل اليومي. ويمكن اعتبار هذه المرحلة أساسا لبناء أنظمة أكثر تعقيدا لاحقا.

**بداية القرن العشرين (1900-1920):** تميزت هذه الفترة بظهور أولى محاولات التنظيم الرسمي لإدارة العمل داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، حيث أنشئ أول قسم للتوظيف في الولايات المتحدة عام 1906، وتأسست جمعيات مهنية مثل جمعية مديري التوظيف في بوسطن عام 1912. وقد لعبت مبادئ الإدارة العلمية التي طرحها فريدريك تايلور في عام 1911 دورا محوريا في توجيه التفكير الإداري نحو تحسين الكفاءة من خلال اختيار وتدريب وتحفيز العاملين. كما بدأت المؤسسات في إدراك أهمية تنظيم عمليات التوظيف والاحتفاظ بالعمال بشكل منهجي.

**فترة الحرب العالمية الأولى (1914-1918):** أدت ظروف الحرب إلى ضغط كبير على المؤسسات لزيادة الإنتاج، ما دفعها إلى إعادة النظر في طرق إدارة القوى العاملة. شهدت هذه المرحلة تزايد الإضرابات ومعدلات دوران العمالة، مما سلط الضوء على أهمية العلاقات الصناعية وظروف العمل. استحدثت برامج للرعاية الاجتماعية في مواقع العمل، مثل الخدمات الصحية والمرافق الترفيهية، إلى جانب تأسيس أقسام تهتم برفاه العمال. كما ظهرت مفاهيم جديدة مثل "الديمقراطية الصناعية"، وأصبحت العلاقة بين الإدارة والعمال موضوعا مركزيا.

**عشرينات القرن العشرين (1920):** في هذه المرحلة، اندمجت مجالات التوظيف والرعاية الاجتماعية في إدارة واحدة عرفت باسم إدارة شؤون الأفراد (Personnel Management) تمحور الاهتمام حول تطوير بيئة عمل مستقرة من خلال التنظيم الداخلي للعلاقات بين الإدارة والموظفين، وبرز مصطلح "العلاقات الصناعية" ليعكس التوجهات الاستراتيجية في إدارة العمل الجماعي. بدأت الجامعات في تدريس هذا التخصص، وظهر اتجاه نحو تأسيس مهنة قائمة بذاتها لإدارة القوى العاملة بشكل علمي ومنهجي.

**ما بعد الحرب العالمية الثانية (1945-1960):** شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تطورا ملحوظا في تنظيم العلاقات العمالية، خاصة في الدول الصناعية الكبرى، حيث انتشرت مراكز العلاقات الصناعية في

الجامعات، وتوسعت البحوث الأكاديمية في هذا المجال. تميزت هذه المرحلة بسيطرة النقابات العمالية والمفاوضة الجماعية على الساحة العمالية، كما ركزت الشركات على استقرار القوى العاملة وتحقيق التوازن بين الأجور، والتحفيز، والإنتاجية. بدأت إدارات شؤون الأفراد تأخذ طابعا أكثر احترافية وتنظيما، وأسهمت التشريعات في تقنين ممارسات العمل.

**فترة الستينات والسبعينات (1960-1970):** عرفت هذه الفترة بداية استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" (HRM) في الأوساط الأكاديمية، وظهور توجهات جديدة تجاوزت التركيز التقليدي على الجوانب الإدارية نحو منظور أكثر شمولاً واستراتيجياً. بدأت المؤسسات تهتم بإدماج الموارد البشرية ضمن الخطط العامة، كما توسعت البحوث في مواضيع التحفيز، والقيادة، والتعلم التنظيمي. تميزت هذه المرحلة بالتحول من مفهوم "شؤون الأفراد" إلى مقارنة تدمج الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية في معالجة قضايا العمل.

**فترة الثمانينات والتسعينات (1980-1990):** برز خلال هذه الفترة مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM)، حيث أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كعامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية. بدأت الشركات في ربط سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وازداد التركيز على الأداء، والثقافة التنظيمية، ومشاركة العاملين. كما توسعت البحوث في موضوعات مثل نظم العمل عالية الأداء، والعلاقات بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأعمال. وأصبح المديرين العامون أكثر انخراطاً في إدارة الموارد البشرية.

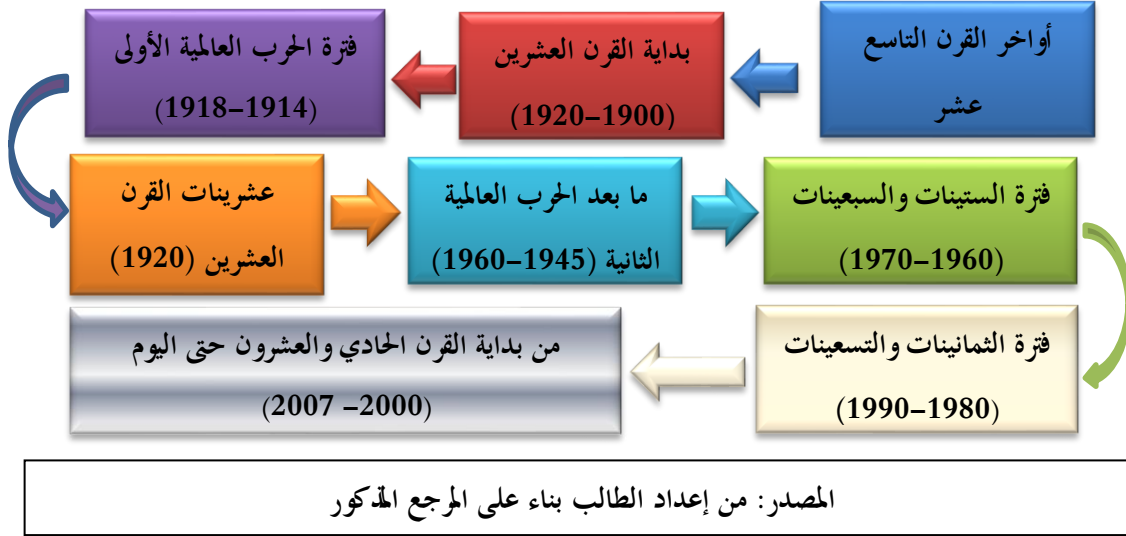
**بداية القرن الحادي (2000-2007):** تميزت هذه المرحلة بتعزيز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المؤسسات، وتوسع استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي في ممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. كما برزت أهمية قضايا مثل التنوع والشمول، ورفاه الموظفين، والتعلم مدى الحياة. انتقل التركيز من الإدارة البيروقراطية إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والمشاركة. كما بات ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها مجالاً ديناميكياً متداخلاً مع الاستراتيجية، والقيادة، والتغيير التنظيمي.

**الفترة الحالية من القرن الواحد والعشرون:** إن التطور السريع على المستوى العالمي أسدى بظلاله على تغير العديد من المفاهيم الإدارية ومن بينها إدارة الموارد البشرية، حيث أن المؤسسات تسعى جاهدة لاستيعاب التأثير الحاصل من خلال التحدي ومسايرة الأوضاع، ومن أهم التحديات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في هذا القرن: (زعزع، 2016-2017)

- الثورة التكنولوجية العلمية: أو يصطلح عليه بالعمولة؛
- بيئة عمل ذات تنافس شرسة؛

- إنسان (موظف) ومجتمع مختلف.

الشكل رقم 1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



### المطلب الثالث - وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لها غاية في الأهمية كون الوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة متوقفة على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في عملياتها بدءاً من التخطيط للموارد البشرية وجلب الكفاءات الملائمة للأعمال ثم تطويرها والحفاظة عليها، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى قسمين وظائف رئيسة ووظائف مساعدة حسب ما يلي: (بلخيري، 2018، صفحة 9)

### الفرع الأول - الوظائف الرئيسية:

#### 1-وظيفة تصميم الوظائف: وتشمل كلا من تحليل الوظائف وتوصيف الوظائف.

تحليل الوظائف: هو عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالوظيفة بهدف فهم متطلباتها وشروط أدائها، وتعد هذه العملية أساساً لتطوير العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، التقييم، وتحديد الأجور، ويهدف تحليل الوظائف إلى تحديد مكونات الوظيفة من خلال فهم المهام والمسؤوليات الأساسية للوظيفة وتحديد الأدوات والتقنيات اللازمة لأداء العمل، والتعريف بالمؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة وهذا بتحديد المعرفة، المهارات، والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة بفعالية وتحسين الأداء الوظيفي وذلك بتوفير بيانات تساعد في تصميم الوظائف وتحسين العمليات لتحقيق الكفاءة.

توصيف الوظائف: توصيف الوظائف هو مستند تفصيلي يتم إعداده بناء على تحليل الوظائف، يحدد بدقة تفاصيل الوظيفة ومسؤولياتها وشروطها، ويعد هذا التوصيف أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية لتوضيح توقعات العمل وواجباته للموظفين والإدارة، ويضم هذا المستند عنوان الوظيفة الذي يحدد المسمى الوظيفي الذي يعكس دور الموظف، وملخص الوظيفة يقدم وصفا مختصرا عن الغرض الأساسي للوظيفة، ثم المهام والمسؤوليات بشكل سرد تفصيلي للأنشطة والواجبات التي يجب على الموظف القيام بها، وبيئة العمل و العلاقات الوظيفية والمؤهلات المطلوبة.

**2-وظيفة التوظيف:** تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الخطوة الأولى لضمان توفر الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتهدف إلى جذب الأفراد المؤهلين، واختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف المتاحة، ثم تعيينهم بطريقة تضمن انسجامهم مع بيئة العمل وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل، فالتوظيف لا يقتصر على استقطاب الأفراد فقط، بل يشمل أيضا تصميم استراتيجية متكاملة لضمان الحصول على أفضل الكفاءات وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وإمكاناتها.

وتتضمن ثلاث خطوات:

**2-1- الاستقطاب (Recruitment):** الاستقطاب هو العملية التي تهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. تعد هذه الخطوة أساسية لبدء عملية التوظيف، حيث تركز على بناء قاعدة متنوعة من المرشحين، وقد يكون الاستقطاب داخلي وهذا بالبحث عن المرشحين من داخل المؤسسة عن طريق الترقية أو التنقل الوظيفي، أو خارجي بجذب مرشحين جدد من خارج المؤسسة باستخدام وسائل مختلفة مثل مواقع التوظيف، الجامعات، أو الوكالات المتخصصة.

ويتم استقطاب الموظفين من خلال تحديد احتياجات التوظيف، تصميم استراتيجية الاستقطاب والإعلان عن الوظيفة، وأخيرا جمع طلبات التوظيف.

**2-2- الاختيار (Selection):** هو عملية تقييم المرشحين لتحديد الأنسب منهم لشغل الوظيفة الشاغرة، تعد هذه الخطوة مهمة لأنها تسهم في ضمان اختيار المرشح الأكثر تأهيلا والذي يتوافق مع معايير الاختيار (توافق المهارات مع متطلبات الوظيفة، التوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها، القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات)، ويتم ذلك عبر إجراء الفرز الأولي للطلبات يليه إجراء المقابلات، بعد ذلك مقابلات شخصية أو تقنية لتقييم مهارات ومعارف المرشحين، ليأتي بعد ذلك اختبارات الكفاءة (اختبارات كتابية، عملية، أو نفسية لتقييم جوانب محددة)، ثم التحقق من المعلومات، وأخيرا اتخاذ القرار النهائي لاختيار المرشح الذي يطابق متطلبات الوظيفة بأفضل صورة.

2-3- التعيين (Placement): هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، ويشمل تثبيت المرشح المختار في الوظيفة وإكمال الإجراءات الرسمية المرتبطة بها بداية من إعداد عرض العمل (بتقديم عرض رسمي يحدد الراتب، المزايا، وشروط العمل)، ثم إكمال الإجراءات الإدارية (توقيع العقود، استكمال الوثائق القانونية، وإصدار بطاقة الموظف)، يلي ذلك التوجيه الوظيفي بتقديم برنامج توجيهي لمساعدة الموظف الجديد على التكيف مع بيئة العمل، في الأخير يتم تثبيت الموظف وتسليمه المهام وتوضيح توقعات الأداء.

إن عملية التوظيف المثالية تعتمد على تكامل مراحل الاستقطاب، الاختيار، والتعيين لضمان اختيار الموظفين المناسبين، وذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، تقليل التكاليف، وتعزيز رضی الموظفين واستمراريتهم.

**3-وظيفة نظام الأجور والحوافز:** وهي إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى وضع سياسات وأنظمة فعالة لتحديد الرواتب والحوافز التي تحقق التوازن بين تحقيق رضی الموظفين وضمان عدالة التعويضات مع مراعاة أهداف المؤسسة وميزانيتها، وتعد هذه الوظيفة محورية لأنها تؤثر بشكل مباشر على جذب الكفاءات، تحفيز الموظفين، وزيادة الولاء والإنتاجية داخل المؤسسة.

مبادئ تصميم نظام الأجور والحوافز:

- العدالة والشفافية: وتعني ضمان معاملة الموظفين بعدالة ومساواة بناء على معايير واضحة ومعلنة.
- التوافق مع استراتيجية المؤسسة: يجب أن يدعم النظام تحقيق أهداف المؤسسة قصيرة وطويلة المدى.
- المرونة: القدرة على تعديل النظام ليتماشى مع التغيرات في السوق أو متطلبات المؤسسة.
- القابلية للقياس: وضع معايير دقيقة لقياس الأداء وربطها بالحوافز بشكل مباشر.

الأجور (Salaries and Wages): هو التعويض المالي الذي يحصل عليه الموظف لقاء أداء عمله، يمكن أن يكون الأجر شهريا (راتب) أو أسبوعيا أو يوميا (أجرة) حسب نظام المؤسسة، ويتكون الأجر غالبا من الأجر الأساسي (يمثل التعويض الأساسي الذي يحصل عليه الموظف بناء على طبيعة العمل والدرجة الوظيفية)، والمنح (مبالغ إضافية تمنح لمواجهة نفقات معينة، مثل منحة السكن، المواصلات، أو المخاطر وغير ذلك) ثم العلاوات (زيادات تضاف للأجر لتحفيز الموظفين أو مكافأتهم على الأداء المتميز، مثل العلاوة السنوية)، ويهدف نظام الأجور إلى جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، تحقيق العدالة الداخلية بين الموظفين وضمان التوافق مع معايير السوق، ويتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل كطبيعة العمل التي تحدد مدى تعقيد الوظيفة والمهارات المطلوبة،

سوق العمل (متوسط الرواتب في نفس الصناعة أو القطاع)، وخبرة الموظف ومؤهلاته وميزانية المؤسسة (قدرة المؤسسة على دفع الرواتب والمزايا).

الحوافز (Incentives): هي التعويضات الإضافية التي تمنح للموظفين لتحفيزهم على تحقيق أداء عالٍ أو لتحقيق أهداف محددة كرفع الإنتاجية أو تحسين الجودة، أو تعزيز الرضى الوظيفي، وقد تكون الحوافز مالية (مكافآت نقدية، أسهم في الشركة، أو زيادة في الرواتب بناء على الأداء)، حوافز غير مالية (شهادات تقدير، ترقية، رحلات ترفيهية، أو توفير بيئة عمل مرنة)، هذه الحوافز تمنح بطريقة فردية للموظف الواحد أو جماعية بناء على تحقيق هدف جماعي.

وظيفة نظام الأجور والحوافز تعد من أعمدة إدارة الموارد البشرية، حيث تسهم في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الرضى الوظيفي لديهم. يجب تصميم النظام بعناية لتحقيق العدالة، التحفيز، والتوازن بين أهداف المؤسسة وتوقعات الموظفين، مما يضمن بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

**4- وظيفة التدريب والتكوين:** تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تطوير كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمد نجاح المؤسسات في عصر التغيرات السريعة والتكنولوجيا الحديثة على قوة مهارات ومعارف موظفيها، مما يجعل التدريب استثماراً حيويًا لتعزيز قدراتهم المهنية والشخصية، كما تهدف وظيفتي التدريب والتكوين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية بتمكين الموظفين من التعامل مع الأنظمة الحديثة والأدوات التقنية، وتقليل الأخطاء من خلال تحسين معرفة الموظفين بالإجراءات الصحيحة وتقليل الأخطاء في الأداء، وإعداد القيادات المستقبلية وتهيئة الموظفين لتحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل.

مراحل عملية التدريب والتكوين: لإجراء عملية التدريب والتكوين يجب على إدارة الموارد البشرية تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة الفجوة بين الكفاءات الحالية للموظفين ومتطلبات الوظيفة، ثم تصميم البرنامج التدريبي بوضع خطة تدريبية تتضمن الأهداف، المحتوى، الأساليب، والمدة الزمنية، ثم يتم تطبيق الخطة التدريبية باستخدام الأساليب المناسبة مثل المحاضرات، ورش العمل، أو التدريب العملي، في الأخير يتم تقييم التدريب وقياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال تقييم أداء الموظفين وتحليل تأثيره على الأداء الوظيفي.

ويكون ذلك عبر عديد الأساليب كالتعلم القائم على العمل وهذا بالتدريب أثناء العمل من خلال الممارسة والتوجيه، والتعلم التفاعلي من خلال استخدام ورش العمل، المناقشات الجماعية، أو التدريبات العملية، كما يمكن أن يكون عبر أسلوب التعلم الإلكتروني بالاستفادة من الدورات عبر الإنترنت والتدريب باستخدام التكنولوجيا،

وبعض المؤسسات تفضل إجراء ذلك عن طريق المحاكاة والتجارب العملية بوضع الموظفين في بيئات تدريبية تحاكي الواقع العملي.

إن وظيفة التدريب والتكوين ليست مجرد نشاط إضافي، بل هي استثمار استراتيجي يساهم في بناء كفاءات بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتطلب نجاح هذه الوظيفة تخطيطا دقيقا وتنفيذا فعالا مع مراعاة احتياجات المؤسسة والموظفين لضمان تحقيق أفضل النتائج.

**5-وظيفة تقييم الأداء:** هي عملية منظمة ومخططة لقياس أداء الموظفين مقارنة بمعايير محددة مسبقا. تهدف العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وتحفيزهم على تحسين إنتاجيتهم، كما تهدف إلى قياس وتقدير مدى كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية. هذه العملية تساعد في توفير بيانات موضوعية يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات، الحوافز، التدريب، وغيرها من القرارات الإدارية.

أنواع تقييم الأداء: من الجانب الرسمي لتقييم الأداء نميز نوعين من أنواع تقييم الأداء وهما التقييم الرسمي الذي يتم بشكل دوري (سنوي أو نصف سنوي) وفق خطط ومعايير محددة، والتقييم غير الرسمي الذي يتم بشكل غير رسمي ومستمر من خلال الملاحظات اليومية من المديرين، أما من جانب الجهة المقيمة فهناك التقييم الذاتي والذي يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه بناء على معايير محددة وتقييم الزملاء حيث يقيم الموظف من قبل زملائه في العمل، كما أن هناك تقييم المبني على النتائج الذي يركز على قياس مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة مسبقا، وأخيرا التقييم متعدد المصادر والذي يجمع آراء متعددة من المديرين، الزملاء، والعملاء للحصول على صورة شاملة عن أداء الموظف.

### الفرع الثاني- الوظائف المساعدة:

**1-علاقات العمل:** تعبر علاقات العمل عن الروابط والتفاعلات بين أصحاب العمل والموظفين، والتي تهدف إلى تنظيم الحقوق والواجبات بين الطرفين في بيئة العمل، وتشمل هذه العلاقات جميع الجوانب المتعلقة بالتوظيف، من عقود العمل وظروف التشغيل إلى إدارة النزاعات وآليات التفاوض الجماعي، كما تعد علاقات العمل أساسا لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. (بلخيري، 2018، صفحة 14)

**أهداف علاقات العمل:** تهدف علاقات العمل إلى:

- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال ضمان المساواة والعدالة في التعامل بين الموظفين وأصحاب العمل.

- تنظيم العلاقة بين الأطراف وهذا بوضع إطار قانوني وتنظيمي يحدد حقوق وواجبات كل طرف.
- توفير بيئة عمل مستقرة وعادلة تساهم في تحسين الإنتاجية.

كما تسعى إلى إدارة النزاعات وهذا بإيجاد آليات لحل النزاعات التي قد تنشأ بين الموظفين وأرباب العمل بطرق سلمية.

تحسين مستوى المعيشة من خلال التأكد من أن ظروف العمل تساهم في تحسين حياة العاملين من خلال الرواتب العادلة والمزايا.

أطراف علاقات العمل:

الموظفون: يمثلون القوة العاملة التي تقدم خدماتها مقابل الأجر، ولديهم حقوق مثل الأمان الوظيفي وظروف العمل الملائمة.

أصحاب العمل: يهدفون إلى إدارة العمل وتحقيق الربح، وهم ملزمون بتوفير بيئة عمل صحية وقانونية. النقابات العمالية: تمثل الموظفين جماعيا وتسعى لتحقيق مصالحهم من خلال التفاوض الجماعي أو الدفاع عن حقوقهم.

الجهات الحكومية: تلعب دور المنظم والمراقب من خلال التشريعات والقوانين التي تضمن التوازن بين حقوق وواجبات الأطراف.

**2- وظيفة الصحة والسلامة المهنية:** هي مجموعة من الأنظمة والسياسات والإجراءات الرامية إلى حماية العاملين من المخاطر الصحية والإصابات أثناء أداء وظائفهم ومن أهدافها: (بلخيري، 2018، صفحة 15)

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية تقلل من المخاطر المحتملة وتحسن الرفاهية العامة للعاملين.
- الحد من منع وقوع الحوادث والإصابات الناتجة عن العمل.
- ضمان التزام المؤسسة بالتشريعات والمعايير المحلية والدولية المتعلقة بالصحة والسلامة.
- تقليل النفقات الناتجة عن الحوادث والإصابات مثل التعويضات الطبية وتعويضات العمال.

مكونات وظيفة الصحة والسلامة المهنية:

تحديد المخاطر المهنية: ويكون بتحليل بيئة العمل لتحديد المخاطر المحتملة مثل المعدات الخطرة، المواد الكيميائية، أو ظروف العمل غير الملائمة، وإجراء تقييم شامل للمخاطر وتصنيفها بناء على شدتها واحتمالية حدوثها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي

وضع سياسات السلامة: عن طريق تطوير سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر، وتحديد مسؤوليات العاملين والإدارة في تنفيذ هذه السياسات.

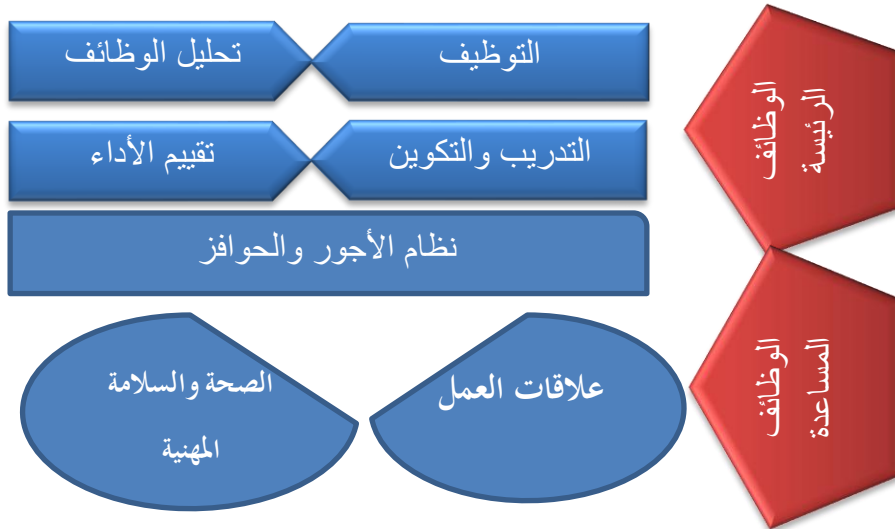
توفير معدات الوقاية الشخصية (PPE): وهذا بتوفير أدوات الحماية مثل الخوذ، النظارات الواقية، القفازات، وأحذية الأمان، وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات بشكل صحيح.

التدريب والتثقيف: ويكون بتنفيذ برامج تدريبية لتعريف الموظفين بالمخاطر المحتملة وطرق الوقاية منها، وتقديم دورات تدريبية متكررة حول الإسعافات الأولية وإجراءات الطوارئ.

الاستجابة للطوارئ: بوضع خطط طوارئ للتعامل مع الحوادث مثل الحرائق، الانفجارات، أو التسربات الكيميائية، وإنشاء فرق طوارئ مدربة للتعامل مع الأزمات بسرعة وفعالية.

الرقابة والتفتيش: من خلال إجراء عمليات تفتيش دورية للتأكد من تطبيق معايير السلامة، ومراقبة الامتثال للإجراءات وتحديثها بناء على التغيرات في بيئة العمل.

الشكل رقم 2 وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المرجع المذكور

### المبحث الثاني- الإطار النظري للأداء الوظيفي للمورد البشري:

في المبحث السابق تم التطرق إلى الإدارة المسؤولة عن المورد البشري وضمن وظائفها تم تناول وظيفة تقييم الأداء باعتباره العامل الذي يحدد نجاح المؤسسة وتحقيقها أهدافها التي أنشأت من أجلها، لذا نستطيع القول بأن الأداء هو المقابل الذي تنتظره المؤسسة وأصحاب المصلحة من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وسنسى من خلال هذا المبحث إلى تناول الأداء الوظيفي بشيء من التفصيل باعتباره المتغير التابع في دراستنا هذه، وقصد الوصول إلى المبتغى تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، فأولها يتناول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للمورد البشري، أما المطلب الثاني فيسعى لعرض العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، أما المطلب الأخير فيتطرق لتقييم الأداء الوظيفي بشيء من التفصيل.

### المطلب الأول- الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للمورد البشري:

#### الفرع الأول - مفهوم الأداء الوظيفي للمورد البشري:

قصد فهم مصطلح الأداء الوظيفي للمورد البشري، لابد من تناوله عبر أجزاء للوصول إلى الهدف المنشود، فسنستطرق أولاً لمفهوم الأداء لغة واصطلاحاً، وما دمننا نستهدف الأداء داخل المؤسسة فميزناه إلى مستويات حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بدءاً من الأداء المتعلق بالمؤسسة ككل إلى الأداء الوظيفي المتعلق بالمورد البشري.

- الأداء لغة: إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه، وتعني بالإنجليزية performance :

- إصطلاحاً: فبعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي تخص الأداء تم التوصل إلى أن أغلب الدراسات تتجه نحو التمييز بين متغيرات ثلاث متداخلة المفهوم وهي السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك يمثل ما يقوم به الفرد من مهام، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد إنجاز الفرد لمهمته، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، بمعنى قيام الفرد بمهمة موكلة إليه مع الإحساس بالمسؤولية تجاه تلك المهمة بقصد تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله تلك المهمة سواء كان الهدف إنتاجاً أو تقديم خدمة.

وما دمننا نتحدث عن الأداء داخل المؤسسة فقسم الأداء حسب ثلاث مستويات وهي على النحو

الآتي: (Rummler-Brache، صفحة 01)

- الأداء المؤسسي: ويخص الأداء الكلي للمؤسسة والنتائج من مجموع الأداء لكل إدارات المؤسسة (أداء

إدارة الموارد البشرية، أداء إدارة الإنتاج، أداء الإدارة المالية، أداء الإدارة التسويقية...).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي

- الأداء الوظيفي: وهو الأداء المتعلق بكل وظيفة من وظائف إدارة معينة داخل المؤسسة والنتائج من مجموع الأداء الوظيفي لكل الموارد البشرية التي تؤدي مهام تخصص الوظيفة.
- الأداء الوظيفي للمورد البشري: وهو الأداء المتعلق بالمورد البشري داخل وظيفة معينة.

جدول رقم 1 مستويات الأداء بالمؤسسة

الأداء الإداري للإدارة ب		الأداء الإداري للإدارة أ	
الأداء الوظيفي للوظيفة ب	الأداء الوظيفي للوظيفة أ	الأداء الوظيفي للوظيفة ب	الأداء الوظيفي للوظيفة أ
أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري
أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري
أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري
أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري	أداء وظيفي لمورد بشري

من إعداد الطالب بناء على التقسيم التي تم ذكره في المرجع السابق

وقد تطرق الباحثون بإسهاب في وضع تعاريف للأداء الوظيفي للمورد البشري والتي سنورد بعضها من خلال الآتي:

"هو الجهد المبذول من طرف العاملين بالمنظمة، فكل عامل يؤدي عمله بطريقته الخاصة استنادا إلى عقد عمله، ويكون بذلك مسؤولا عن أداء المهمة الموكلة إليه ويجب أن يكون لديه الشعور بالمسؤولية عن أداء المهمة والواجبات الموكلة إليه بشكل جيد للغاية، ويتضمن الأداء الوظيفي الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى فعالية المؤسسة بالرغم من أن تلك الأنشطة قد تكون خارج نطاق مهامهم المحددة". (Ng LianSeng & Thilageswary Arumugam, 2017, pp. 51-60)

نظرة الباحث للأداء الوظيفي في هذا التعريف بأنها الأعمال التي يؤديها العامل مع الإحساس بالمسؤولية خلال أداء العمل حتى ولو كانت تلك الأعمال خارج مهامه المحددة له.

"القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب." (بشير عباس العلق، 1996)

أما هذا الباحث فاعتبر الأداء الوظيفي بأنه الكمية من العمل الموكلة للعامل التي يقوم بها عامل لديه الكفاءة للقيام بذلك العمل.

"هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي

صحيح، فيمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك". (الصرايرة، 2011، صفحة 607)

من خلال هذا التعريف نستطيع أن نميز بأن الباحث جمع بين القدرة على الإنجاز والدافعية أي الجانب السلوكي والذي عبره عنه الباحث الأول بالإحساس بالمسؤولية.

" يعتبر أداء الفرد للعمل هو قيامه بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس بها أداء الفرد:

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وهنا يعبر عن البعد الكمي للجهد المبذول.
- نوعية الجهد المبذول: تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أي المعيار النوعي للجهد المبذول.
- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل." (بن الشيخ، 2017)

وعليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي للمورد البشري بأنه " كمية العمل (مستوى الإنتاج أو الخدمات) ذات الجودة (الدقة والإتمام والكفاءة) المنجزة بمعرفة وظيفية (المهارة وفهم العمل) في ظل علاقات عمل جيدة (مهارات العمل مع الآخرين ومهارات الاتصال) والتي تحقق أهداف المؤسسة وأهداف المورد البشري خلال زمن محدد (الوقت اللازم لإنجاز العمل) بطريقة مثالية (ابسط الطرق التي تقلل التكاليف أكبر ما يمكن).

### الفرع الثاني - أهمية الأداء الوظيفي للمورد البشري:

تنبع أهمية الاداء الوظيفي للمورد البشري من أهمية الأداء الكلي للمؤسسة، فكلما كان الأداء المؤسسي يوافق الأهداف التي تم التخطيط لها نستطيع القول بأن المؤسسة تضمن بقاءها واستمرارها أو أنها تقدم خدمات مرضي زبائنها أو من أنشأت من أجله الخدمة، ويعتبر هذا هو الهدف الذي تطمح إليه كل مؤسسة عند تكوينها في أول مرة، ويمثل الأداء الوظيفي للمورد البشري الجزء البسيط والأساسي من الأداء المؤسسي، فمجموع الأداء الوظيفي للموارد البشرية هو من يشكل الأداء المؤسسي.

كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي للمورد البشري فيما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد الأداء الوظيفي للمورد البشري المسؤولين على تحديد مساهمة كل مورد بشري بالمؤسسة في المشاركة في الأداء المؤسسي؛
- يعمل على تحديد التحفيز المادي والمعنوي المكافئ لما يقدمه المورد البشري؛
- يمكن المؤسسة من تقييم الحاجة لتدريب المورد البشري قصد تحسين أدائه لبلوغ الأهداف المسطرة؛
- يساعد مسؤولي المؤسسة من اتخاذ قرارات مناسبة بناء على الأداء المنجز خلال فترات سابقة؛
- يمكن اعتبار الأداء الوظيفي للمورد البشري كوسيلة مراقبة للموظف من خلال تحديد كمية الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة؛
- يعتبر الأداء الوظيفي الفعال للمورد البشري ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس النشاط.

- بالنسبة للمورد البشري:

- الأداء الوظيفي للمورد البشري هو بمثابة مصدر الابداع والابتكار من خلال عملية التقييم وإدراك مستوى مشاركته في الأداء الكلي؛
- تعزيز الرضى الوظيفي لدى المورد البشري من خلال إحساسه بأهمية أدائه في المؤسسة؛
- يساهم الأداء الوظيفي في تفعيل روح المشاركة لدى المورد البشري في إنجاز العمل الجماعي؛
- يساعد الموظف من الإحساس بروح الوطنية من خلال معرفته بمدى مشاركته في تنمية الاقتصاد الوطني.

- بالنسبة لأصحاب المصلحة:

- يساهم الأداء الوظيفي للمورد البشري في تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي زيادة أرباح المساهمين.
- يساعد في تعزيز ولاء الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة تلي رغباتهم وأذواقهم.
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والقضاء على البيروقراطية والرشوة والفساد الإداري.

### الفرع الثالث - مؤشرات الأداء الوظيفي للمورد البشري:

لقياس الأداء الوظيفي للمورد البشري يتم الاستناد إلى مجموعة من المؤشرات التي تبرز مختلف جوانب العمل، وتكمن أهميتها في تقديم صورة شاملة عن مستوى الأداء ومدى تحقيقه لتطلعات المؤسسة، إضافة إلى دورها في الكشف عن نقاط القوة وفرص التحسين، مما يسهم في دعم اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية تهدف إلى تعزيز الإنتاجية والابتكار في بيئات العمل، ويمكن تمييز أربع مؤشرات للأداء يمكن من خلالها الحكم على الأداء وهي كمية الجهد المبذول ومدى جودة الأداء والطريقة التي يتم بها ومدة الأداء أو وقت اللازم للأداء، حسب ما يلي: (بويكر و قديد، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، 2021، صفحة 376)

- 1) كمية (حجم) الأداء: تشير كمية الأداء إلى حجم العمل الذي ينجزه الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويقاس عادة بعدد المهام أو الأنشطة التي يتم إتمامها، مما يبرز مدى إنتاجية الفرد أو الفريق في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتظهر كمية الأداء مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الكمية المطلوبة في عمله.
- 2) نوعية (الجودة) الأداء: وتعبر عن مدى جودته من خلال دقة النتائج المحصل عليها وخلوه من الأخطاء ومدى مطابقته لمواصفات معينة محددة مسبقا، وإضفاء الإبداع والابتكار في هذا الأداء حيث يعتبر المصدر الأساسي للقرارات المتخذة من طرف القيادة الإدارية وبالتالي مصير المؤسسة ككل.
- 3) نمط (إجراءات) الأداء: وتعني الأسلوب والطريقة التي يتم بها الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، حيث تقلل التكاليف أكبر قدر ممكن (الكفاءة)، مع مراعاة المحافظة على البيئة والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاخلاقي. (عامر، 2010، صفحة 116)
- 4) وقت الأداء: ويعبر عن الوقت اللازم لإنجاز المهمة، وربما لا يعتبر وقت الإنجاز محددًا للأداء في بعض الأنواع إلا أن في بعض الأنواع منه يكون عاملا فاصلا ومهما في تحديد الأداء، لأن أداء عمل معين يتطلب ساعة مثلا لا يمكن اعتبار الأداء جيدا إذا تم خلال يوم. (مرازقة، مقلاتي، و بن سريف، 2020، صفحة 120)

### المطلب الثاني- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمورد البشري:

تعددت الآراء فيما يخص العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وخاصة بعد الاهتمام بالجانب الاجتماعي للمورد البشري، حيث يعتبر هذا الأخير عاملا حاسما في التأثير على مظاهر تتعلق بالفرد نفسه ومن

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي

بينها أداء الفرد حالة إنجاز المهمة المؤكدة له، وقصد الإمام بهذه العوامل تم اللجوء إلى تصنيفها إلى مجموعتين، عوامل متعلقة بالمورد البشري وأخرى متعلقة بالجانب التنظيمي حسب ما يلي:

**الفرع الأول - عوامل تخص المورد البشري:** وهي تلك الصفات والخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد والتي قد يكون مصدرها شخصية الفرد مثل العمر، وقد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المؤسسة مثل مسمى الوظيفة، وتمثل هذه العوامل في: (مناصرة، رجم، و أسعيد، 2020، صفحة 5)

1- القدرات والمهارات: وتمثل القدرات في المواهب التي تكون طبيعية في الإنسان ومتأصلة فيه، مثل الحس الفني والقدرة على الإقناع والتواصل والتي من الممكن تنميتها بالتدريب والتعلم، كما أن المهارات هي المعارف التي يتم اكتسابها بالتدريب والممارسة ويتطلب اكتسابها الكثير من الوقت والجهد ولا تكون متأصلة في الفرد عادة.

2- الاتجاه: هو موقف (وجهة نظر) الفرد حيال موضوع أو فكرة معينة ويتركب من ثلاثة عناصر: (بن الشيخ، 2017، صفحة 39)

○ العنصر الانفعالي(العاطفي) كالحب، الكراهية والتفاؤل...

○ العنصر العقلاني كالأسباب، المقدمات، النتائج...

○ الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال والتدابير إلى سلوك وفعل.

3- الدافعية: تعرف على أنها القوة التي تحرك السلوك وتوجهه وتؤدي إلى استمراره، وهي قوة داخلية تحرك الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

4- الإدراك: هو بداية كل سلوك للفرد وهو إحساسه بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة وهو مكون من شقين هما الإحساس (الشعور) والفهم (التصور).

**الفرع الثاني - عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تحدد كيفية التنظيم في المؤسسة كنمط القيادة والهيكل التنظيمي ونظام الحوافز وخصائص البيئة الداخلية وغيرها، سنورد أهمها: (مناصرة، رجم، و أسعيد، 2020، صفحة 6)

1- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عاملا مهما في التأثير على الأداء الوظيفي للمورد البشري حيث يحدد دوره ومسؤوليته والصلاحيات التي يتمتع بها داخل وظيفته التي يزاؤها، والمكافآت التي يمكن الحصول عليها وبالتالي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي للمورد البشري مما يؤثر على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

2- بيئة العمل المادية: وتمثل ظروف العمل التي يزاول فيها المورد البشري وظيفته كعامل النظافة والتهوية والإضاءة ومقومات الامن والسلامة حيث تمثل هذه العوامل مؤثرا في تحسين مستوى الأداء.

3- نمط القيادة: تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير على الآخرين من خلال تنسيق الجهود قصد تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية عاملا مؤثرا في الأداء الوظيفي للمورد البشري، لأن من خلاله يجد الفرد نفسه حبيس نمط القيادة المطبق فإما أن يكون محفزا أو محبطا للأداء المقدم من طرف المورد البشري.

4- نظام الأجور والحوافز: ويعبر عن المقابل المادي الذي يتقاضاه الفرد لقاء الأداء المقدم من طرفه مما يدفع المورد البشري إلى محاولة تقديم أفضل مردود، ويعتبر نظام الأجور والحوافز دافعا مهما لتحسين الأداء.

**الفرع الثالث- التدريب:** يعتبر التدريب عملية أساسية في تحسين أداء المورد البشري، لأن من خلاله يتم تطوير قدرات ومهارات المورد البشري، كما أن عملية إعادة التدريب (الرسكلة) عاملا مهما في التأثير على الأداء حيث يعبر عن التحسين والاستمرارية من خلال الكشف عن الانحرافات والأخطاء التي قد يتم ارتكابها حين أداء الفرد المهمة الموكلة إليه.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وقد أعطيت لها أهمية كبيرة لأن تمس جميع المستويات في المنظمة بدءا من الإدارة العليا وحتى موظفي المستويات التشغيلية بوحدة الإنتاج، ويمثل الهدف الأساسي للتقييم هو معرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي للمورد البشري والأداء المطلوب الذي تم على أساس العملية التشاركية بين الموظف وإدارة المؤسسة وفقا لمعايير محددة مسبقا، ومن خلال هذا المطلب سنسعى إلى تناول عملية التقييم بتحديد المفهوم والأهمية والعناصر والخطوات التي تتم بها.

**الفرع الأول- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:** عرفت عملية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري على أنها "نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء" (اللبدي، 2015، صفحة 22)

كما عرف بأنه "إجراء رسمي لقياس مردود الموظف ونتائج عمله بناء على مسؤوليات وظيفته، وهو وسيلة لقياس القيمة المضافة من قبل الموظف من حيث زيادة إيرادات الأعمال مقارنة بمعايير الصناعة والعائد الاجمالي للموظفين على الاستثمار" (Bhat, 2023)

**الفرع الثاني- أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:** تنبع أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري من أهمية الأداء الوظيفي في حد ذاته، فيساعد التقييم في تحديد العديد من العناصر والإجراءات التي قد تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية ويمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب. فبالنسبة للمورد البشري فتتمثل أهمية تقييم أدائه في:

- رفع الروح المعنوية للموظف وذلك بشعور أن جهوده المبذولة موضع تقدير من قبل الإدارة.
- الشعور بالمسؤولية انطلاقاً من علمه بأن نتائج التقييم يتخذ منها قرارات ربما ستؤثر على مستقبله.
- زيادة الدافعية لدى الموظف من خلال ربط عملية التقييم بحجم الحوافز والمكافآت التي سيتحصل عليها.

أما بالنسبة للمؤسسة فتتمثل أهمية التقييم فيما يلي:

- تساعد عملية التقييم في تحديد الأفراد المستحقين للترقيات.
- تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- يزود إدارة المؤسسة بمؤشرات مساعدة للتنبؤ بتعداد الموظفين المطلوبين خلال فترات قادمة.
- تمثل أداة اتصال بين الموظف والإدارة وإحساس الموظف بالعدالة بين الموظفين.
- وسيلة رقابة على الرؤساء والمشرفين من خلال مراقبة قدراتهم الإشرافية بتقديمهم لنتائج التقارير التي يتم رفعها للإدارة العليا.

**الفرع الثالث- عناصر تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:** "يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء له العديد من العناصر التي تعبر عنه" (ماهر، 2004، صفحة 289)، بمعنى أنه لإجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري ينبغي تحديد وبطريقة واضحة العناصر المكونة للعملية وهي على النحو التالي:

- (1) تحديد الغرض: وتعني تحديد الغاية والهدف من إجراء عملية التقييم حيث يراعى في ذلك الطريقة والخطوات التي يتم تطبيقها والتي تلائم الغرض الذي المقصود لإجراء عملية التقييم.
- (2) المقيم: (المسؤول عن التقييم) وهي الجهة التي تقوم بإجراء عملية التقييم حيث تختلف الجهة حسب الغرض الذي يتم من أجله التقييم وغالباً ما يكون الرئيس لمؤوسيه، لكن قد يكون بشكل آخر كالمرؤوسين للرئيس والزملاء من نفس المستوى أو تحديد مجموعة من المقيمين.

(3) وقت التقييم: وتمثل دورية التقييم كأن تكون مرة سنويا أو مرتين أو ثلاث حيث يتحكم في ذلك عدة عوامل كطبيعة النشاط والغرض وغير ذلك.

(4) معايير التقييم: وهي العناصر التي يتم تقييمها وفق مؤشرات كمية أو نوعية كعدد الوحدات المنتجة وكمية الإنتاج وطريقة تقديم الخدمات، كما يتم تقييم الجوانب السلوكية لإنجاز المهمة كروح الفريق والمبادرة وغير ذلك.

(5) طريقة تقييم الأداء: وهي الكيفية التي يتم بها تحديد مستوى الأداء لكل مورد بشري، وهي عديدة حيث يتم من خلالها وضع المعايير والخطوات للوصول إلى ترتيب الموظفين بطريقة عادلة والتي من شأنها أن تشعر الموظفين بالرضى والقبول بالتقييم لأدائه.

(6) الإخبار بنتائج التقييم: إن تبليغ الموظفين بنتائج التقييم والذي يطلق عليه بعلائية وسرية النتائج هي جدلية لدى المؤسسات، فتفضل بعضها الكتمان والسرية تفاديا لإنشاء مشاكل في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، وعلاقة الموظفين ببعضهم، إلا أن بعضها تفضل التبليغ بنتائج التقييم ليتسنى للموظف معرفة مستوى أدائه ورأي المشرف عليه قصد تحسين أدائه مستقبلا وهذا قد يصنع جو من التفاهم والتعاون بين الموظف ورئيسه وكذا زملائه.

وتتم عملية الإخبار بعدة طرق مراعاة للجانب السلوكي للموظف وإقناعه بعملية التقييم ومشاركة الحديث خلال مقابلة بغرض الرفع من أدائه والاستماع له لسرد الأسباب التي تحدد أدائه.

(7) إدارة واستخدام نتائج التقييم: تتم عملية إدارة عملية التقييم من خلال المراجعة لنتائج التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وتكون عملية المراجعة لعملية التقييم التي قام بها الرؤساء المباشرين بالشكل التالي: (ماهر، 2004، صفحة 308)

- مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من كل الزوايا وعدم نسيان أي بند من بنود التقييم.
- مراجعة نتائج كل مقيم مباشر على حدة قصد التأكد من عدم وجود التحيزات مثلا.
- يجب على إدارة الموارد البشرية إضفاء نوعا من السرية على نتائج التقييم إلا لأغراض ضرورية كإعادة التدريب أو النقل والترقية ومنح العلاوات.

وفي حالة تقديم تظلم من طرف الموظفين يؤخذ ذلك بعين الاعتبار ويتم تسجيله، وتتم عملية إعادة التقييم قصد التأكد من صحة التقييم وتوضيح النقاط الخلافية فيه بصورة شفافية وهذا كله بعد التأكد من صحة التظلم. ويتم استخدام نتائج التقييم فيما يلي:

- تعتبر كأساس للترقية ومنح العلاوات والحوافز.
- تستخدم لتحديد احتياجات الأفراد الموظفين لعملية التدريب لتحسين مستوى أدائهم.
- يمكن استغلالها لتقارير الكفاءة والنقل والانتداب.

### الفرع الرابع- طريقة تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري: تعدد طرق تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري،

وسنعرض فيما يلي الطرق التقليدية والطرق الحديثة الأكثر شيوعاً: (بن الشيخ، 2017، صفحة 28)

أ- الطرق التقليدية:

- طريقة المقارنة: وتكون إما عن طريق الترتيب المستقيم بترتيب الموظفين تصاعدياً أو تنازلياً حسب معايير محددة أو عن طريق المقارنة الثنائية لكل موظف مع الموظفين الآخرين.
- طريقة قائمة التدقيق: وهي مجموعة من الأسئلة يتم على أساسها تقييم الموظف دون علمه بوزن كل معيار، يتم تجميع هذه القيم من طرف إدارة الموارد البشرية لبلوغ التقييم النهائي.
- طريقة الاختيار الإجباري: وهي مجموعة من العبارات تحوي كل منها على عبارتين تصف الجوانب السلوكية، وعلى المقيم أن يختار واحدة منها في كل مجموعة، ويتم إعطاء قيمة لهذه العبارات وبناء عليها يتم تقييم العامل.
- طريقة التوزيع الإجباري: يتم ترتيب الموظفين بشكل يستند على فكرة التوزيع الطبيعي للظواهر حيث تركز تقديرات المنحنى حول الوسط وتنحدر ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي.
- طريقة الوقائع الحرجة: ويتم خلالها ملاحظة سلوك الموظف بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم مستوى الأداء بناء على ذلك.

ب- الاتجاهات الحديثة في التقييم:

- طريقة الإدارة بالأهداف: وتتم من خلال تحديد الرؤساء والمرؤوسين مجموعة من الأهداف القابلة للقياس وطرق التقييم للقضاء على مشاكل الاتصال من خلال اجتماعات دورية والتأكد من النتائج، ويجري دائماً وضع أهداف جديدة أو تعديل للأهداف السابقة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي

- علانية التقييم: أصبح يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان النتائج وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم، ومن فوائده علانية التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف للموظف وكذا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم ويزيد من عدالة وموضوعية التقييم.

- المقابلة التقييمية: وتأتي بعد إعلان نتائج التقييم حيث يتم مقابلة الموظفين لمناقشة نقاط القوة والضعف لديهم ووضع حلول مناسبة من قبل الرؤساء والمرؤوسين لتكون أكثر فعالية ولتطوير الاداء مستقبلا.

- الطريقة الثلاثية في التقييم: ويتم ضمن هذه الطريقة ثلاث مستويات من التقييم، حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه وتقييم زملائه وتقييم الرئيس المباشر له.

- القوائم السلوكية المتدرجة: وهي مكملة لمدخل الادارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء، وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه، ويمكن ملاحظته وقياسه، وهذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

- قوائم الملاحظات السلوكية: وتعني وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم.

من جميع ما سبق، نستطيع القول بأن عملية التقييم بالنسبة لإدارة الموارد البشرية عملية صعبة ومعقدة وتواجه عدة تحديات متمثلة في كيفية ضمان الموضوعية وعدم تحيز الشخص المقيم، هذا التحيز الذي قد ينجم لأسباب شخصية كالقيم والعادات والتوجهات.

**الفرع الخامس - خطوات إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:** انطلاقا من كون عملية تقييم الأداء عملية مهمة في إدارة الموارد البشرية فيتم الترتيب لها بشكل جيد ومنهجي عبر تتبع الخطوات الآتية:

1- التحضير لعملية التقييم: ويتم خلالها تحديد الهدف من هذه العملية بمشاركة الموظفين والمشرفين عليهم، وتوصيف الوظيفة محل التقييم بتحديد الحقوق والواجبات، كما يتم فيها تحديد صفات شاغل الوظيفة من كفاءات ومؤهلات علمية.

2- وضع معايير الأداء: إن عملية وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها لهما دور رئيسي في تحديد معايير تقييم الأداء، ويعتمد قياسه على ثلاث أسس وهي:

- القياس القائم على النتائج الفعلية المحققة كقيمة المبيعات مثلا.
- القياس القائم على السلوك الموظف أثناء قيامه بالمهمة كالانضباط والعمل الجماعي وغير ذلك.
- القياس القائم على السمات الشخصية كإمكانات الموظف ومهارات الاتصال وطريقة التعامل.

3- إبلاغ الموظفين بالمعايير: يجب على المشرفين وإدارة الموارد البشرية تبليغ الموظفين بمعايير التقييم المعتمدة وشرحها له لكي يكون على دراية مقدما على ما يتم تقييمه عليه والطريقة التي تتم بها العملية، وهذا لتفادي الطعن في نتائج التقييم وعدم قبوله لنتيجة التقييم.

4- قياس الأداء الفعلي: ويتم خلالها جمع المعلومات الخاصة بالنتائج المحققة خلال فترة زمنية معينة وقياسها بأدوات تم تصميمها لهذا الغرض، ويكون القياس على أساس فردي أو على أساس جماعي.

5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد قياس الأداء الفعلي يتم مقارنته بالمعايير الموضوعية، وتكون نتيجة المقارنة إما إيجابية وهنا يتم دعم الموظف وتحفيزه، وإما أن تكون سلبية وفيها يراعى مدى سعي الموظف في أداء عمله وقد يتم برمجة عملية تدريب، وقد ينذر إذا وجد مفردا، وقد تكون النتيجة متساوية، وهنا ينصح الموظف ببذل مجهود أكبر.

6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: بعد إجراء عملية التقييم تقوم بعض المؤسسات بمناقشة النتائج مع الموظف بتوضيح نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف قصد تحسينها، كما ترى بعض المؤسسات عدم كشف نتيجة التقييم وهذا متوقف على طبيعة الوظائف والمؤسسات.

اقتراحات تحسين الأداء: بعد مناقشة نتائج التقييم تقوم المؤسسة بتقديم توصيات من أجل تحسين الأداء خلال الفترات القادمة وبرمجة دورات تدريبية حالة الضرورة لذلك، وقد يقترح على الموظف نقله إلى وظيفة أخرى تلائم قدراته ومهاراته.

### المبحث الثالث: الإطار النظري للتحول الرقمي.

بعد تناول الأداء الوظيفي للمورد البشري ومؤثراته في المبحث السابق، يتضح أن تحسينه يمثل هدفا استراتيجيا للمؤسسة، مما يستلزم توظيف الوسائل الحديثة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا ضرورة حتمية لمعالجة الكم المتزايد من المعلومات ورفع كفاءة الأداء. ومن هذا المنطلق اتجهت المؤسسات تدريجيا من الاستخدام الجزئي للوسائل المعلوماتية إلى تبني توجه شامل يقوم على دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها، فيما يعرف بالتحول الرقمي. وعليه، يتناول هذا المبحث مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وأهميته بشيء من التفصيل من خلال ثلاث مطالب على النحو الآتي:

- الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.
- مجالات ومراحل التحول الرقمي.
- متطلبات وخصائص التحول الرقمي.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي:

**الفرع الأول- تعريف التحول الرقمي:** رغم التطور الكبير في مجال المعلوماتية وتوفر البنية التحتية الخاصة بها مع إمكانية اقتنائها من طرف أغلبية المستعملين، الأمر الذي أدى إلى توسع استعماله وخاصة في مجال التسيير بالمؤسسات، إلا أننا نجد بعض الغموض في المصطلحات الخاصة بهذا المجال كونه يستخدم الجانب التقني الرقمي. ومن خلال هذه المطلب سنسعى إلى توضيح بعض المصطلحات المتعلقة بالتحول الرقمي. من خلال الملاحظة نجد أن المصطلح متكون من كلمتين وهما "التحول" و "الرقمي"، فالأولى "التحول باللغة اللاتينية "Transformation": تبدل من حال إلى حال، أو تنقل من موضع إلى موضع آخر" (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، 2023) أي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مرغوبة ومطلوبة قصد تحقيق هدف معين كتحسين المستوى والرفع من الأداء وغير ذلك، فهو يعبر عن المرحلة الانتقالية التي تمر بها عملية التحول، وأما بالنسبة للمصطلح الثاني "الرقمي"، أو الرقمنة فقدم لها عدة معاني على حسب رؤية الباحثين، إلا أنها تصب في قالب واحد وهو جعل الشيء رقميا يعبر عنه بالنظام الثنائي (0,1) بدل وضعه الأصلي سواء الشكل الورقي المكتوب للملف، أو الأفلام المصورة بالشكل التناظري، أو عمل الإجراءات بشكل يدوي كإجراء العمليات الحسابية مثلا وغير ذلك.

لذا نميز ثلاث مفاهيم متعلقة بالرقمنة:

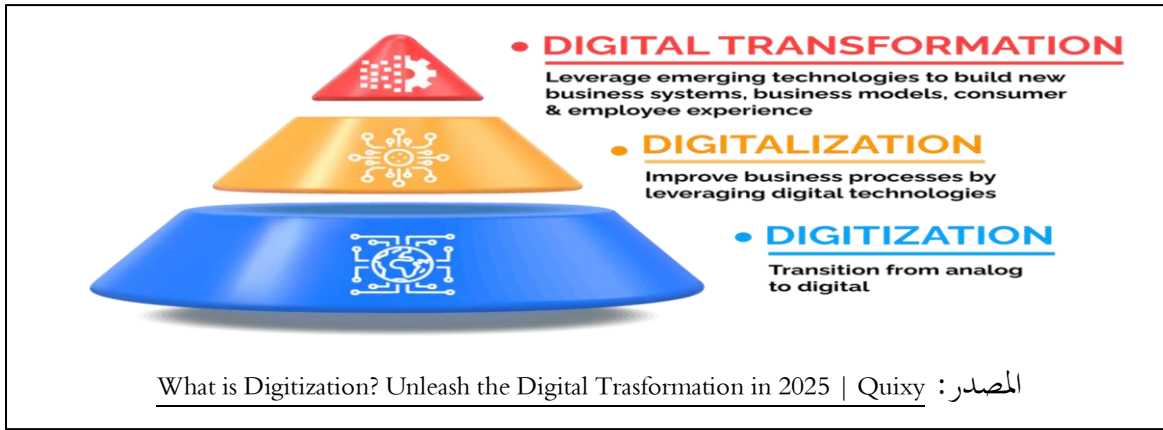
- **رقمنة الوثائق: (Digitization)** وتعني تحويل الملفات والوثائق والصور وغيرها من الشكل الورقي (الكتابة على الورق) إلى الشكل الرقمي (ملفات رقمية) يتم قراءتها بواسطة الحواسيب أو ما يشابهها (عبد الغني، 2022، صفحة 57)، ويتم حملها في وسائط خاصة تسمى الوسائط الرقمية، كما يمكن تحويلها ونقلها عبر وسائل الاتصال الرقمية كالشبكات المحلية والإنترنت مثلا.
  - **رقمنة العمليات: (Digitalization)** وتعني تحويل العمليات والإجراءات من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الآلي الرقمي بواسطة الحواسيب أو ما ينوب عنها (عبد الغني، 2022، صفحة 57)، ويطلق عليها مسميات أخرى عند بعض الباحثين، فسميت (التألية) وتعني استعمال الآلة بدل من الإنسان، وسميت أيضا ب(الأتمتة) وتعني إجراء الأعمال أوتوماتيكيا.
  - **الإدارة الرقمية:** وتعني تحويل الوثائق وإجراءات المعالجة من الشكل الورقي التقليدي إلى الشكل الرقمي واستعمال وسائل الاتصال الرقمية لنقل المعلومات وتشاركتها، إذن فهي تشمل الاثنين رقمنة الوثائق ورقمنة العمليات واستعمال وسائط النقل الرقمية كالأقراص الصلبة وغيرها ونقل المعلومات عبر الشبكات السلكية ووسائل الاتصال كالإنترنت والأنترانات.
- إذن من خلال ما تم التطرق إليه سنقوم بعرض بعض التعريفات التي تم وضعها لمعنى التحول الرقمي حسب بعض الدراسات السابقة.
- عرف "التحول الرقمي على أنه تحول المنظمة تدريجيا من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانات للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة". (علي السلمي، 2002، صفحة 57)
  - كما عرفه ابهيشيك سينغ بأنه "عملية مراجعة وتغيير العمليات والخدمات التجارية التقليدية وغير الرقمية، أو إنشاء خدمات جديدة باستخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل تلبية توقعات العملاء والسوق المتغيرة" (سينغ، 2023).
  - "يعد التحول الرقمي جهدا شاملا لمراجعة العمليات والخدمات الأساسية بما يتجاوز جهود الرقمنة التقليدية. تركز نتائج جهود التحول الرقمي على تلبية احتياجات المستخدمين، والأشكال الجديدة لتقديم الخدمات، وتوسيع قاعدة المستخدمين". (Masoud & Basaleh, 2023).

- "إن التحول الرقمي لا يتعلق فقط بتطبيق التكنولوجيا الجديدة، بل يشمل إعادة النظر في كيفية إنجاز الأعمال بطرق مبتكرة وأكثر فعالية". (McAfee، Bonnet، Westerman، 2014)

من التعريفات المذكورة يمكن استخلاص تعريف قد يشمل ما ذكر:

فالتحول الرقمي: هو مرحلة انتقالية بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية تعمل على استبدال الطرق التقليدية لإنجاز الأعمال والتي تعتمد على الأوراق والمعالجة اليدوية والتفاعل المباشر بين الإدارة والزبون، بأنظمة رقمية تعتمد على البيانات والتقنيات الحديثة بهدف تعزيز الكفاءة، ودعم الابتكار وتحسين تجربة المستخدم بتقديم حلول مبتكرة عبر المنصات الرقمية، مما يضمن الوصول الفوري إلى الخدمات واستمراريتها دون قيود زمانية أو مكانية.

الشكل رقم 3 الفرق بين رقمنة الوثائق ورقمنة العمليات والتحول الرقمي



**الفرع الثاني - أهمية التحول الرقمي:** يعتبر موضوع التحول الرقمي أمر بالغ الأهمية، ويتجلى ذلك في واقعنا الذي نعيشه، فلم يعد استعمال الأجهزة الرقمية حكرا على فئة معينة، فتأثر العام والخاص بهذا التحول، ويعود ذلك إلى عديد الأسباب أهمها التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث أصبح الحصول على الأجهزة الرقمية أمر في متناول الجميع، كما أن تطور وسائل الاتصال كالإنترنت مثلا أصبح في كل بيت، فلم يعد مصطلح الشخص الأمي يطلق على من لا يحسن القراءة والكتابة بل أصبح يطلق على من لا يحسن التعامل مع الأجهزة الرقمية كالحواسيب والهواتف النقالة واللوحات الرقمية، وتعدى ذلك إلى المؤسسات التي سعت إلى تحسين أعمالها من خلال إجراء التحول الرقمي في مجال نشاطها، وتكمن أهمية التحول الرقمي في: (USC)

- زيادة الكفاءة والإنتاجية: يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية داخل الشركات عن طريق تسريع الأداء وتقليل الاعتماد على التدخل البشري وبالتالي تقل الأخطاء البشرية مما يساعد في تحسين إدارة الموارد بشكل أفضل وتقليل الإهدار ويزيد من الفعالية التشغيلية.
- تحسين تجربة العملاء: يمكن الشركات من تقديم خدمات مخصصة تلي احتياجات العملاء بشكل دقيق، وتساعد العملاء من الوصول إلى الخدمات والتفاعل معها عبر الإنترنت، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء ويزيد من رضاهم، وهذا يعزز من بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع عملائها.
- تعزيز القدرة التنافسية: يساعد الشركات في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات السوق المتغيرة بسرعة، حيث أن التكنولوجيا تعزز من قدرة الشركة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة التنافسية، وهذا يمنح الشركات ميزة تنافسية كبيرة في السوق.
- تحليل البيانات واتخاذ القرارات: يساعد في جمع وتحليل كمية كبيرة من البيانات بسرعة ودقة، وهذا يحقق الحصول على رؤى دقيقة حول العمليات ومتطلبات كلا من السوق والعملاء، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة والتخطيط المستقبلي لتحقيق الأهداف.
- تحسين التواصل والتعاون: تساهم في تحسين التعاون بين فرق العمل داخل الشركة، مما يمكن الموظفين من العمل معاً بكفاءة، سواء كانوا في المكتب أو يعملون عن بعد، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي يعزز من فعالية العمل الجماعي ويزيد من الإنتاجية.
- دعم الابتكار: يشجع التحول الرقمي التفكير الإبداعي والتطوير المستمر داخل الشركات، وتبني التقنيات الحديثة يساعد في اكتشاف فرص جديدة وتطوير حلول مبتكرة، حيث أن بيئة العمل التي تشجع على الابتكار تساهم في تحقيق النمو المستدام والتميز في السوق.
- تقليل التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية بما في ذلك تكاليف الصيانة والتحديث، مما يتيح للشركات استخدام مواردها بشكل أكثر فعالية مما يعزز من الأرباح.

**الفرع الثالث - أهداف التحول الرقمي:** للتحول الرقمي أهداف عديدة ولكن تصب في إطار واحد وهو تحسين وتطوير الأعمال في شتى المجالات، وتناولت دراسة "سنة محمد عبد الغني" أهداف التحول الرقمي على المستويين الاجتماعي والاقتصادي في النقاط التالية: (سنة، 2022، صفحة 56)

- تعزيز تطوير ثقافة أكثر ابتكاراً وتعاوناً في الصناعة والمجتمع.

- تغيير نظام التعليم لتزويد الأفراد بمهارات جديدة وتوجيههم نحو المستقبل، بما يتيح لهم تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- إنشاء وصيانة بنى تحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها، وسهولة الوصول إليها، وجودة الخدمة، وتكلفتها المعقولة.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية والاستقلالية والثقة.
- تحسين سهولة الوصول وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للسكان
- تنفيذ نماذج أعمال جديدة ومبتكرة.
- زيادة توليد الدخل والإنتاجية والقيمة المضافة في الاقتصاد.
- تحسين الإطار التنظيمي والمعايير التقنية.

### المطلب الثاني: مجالات ومراحل التحول الرقمي:

**الفرع الأول - مجالات التحول الرقمي:** نظرا لتعدد مجال عمل المنظمات التي تقوم بإجراء التحول الرقمي تعددت المجالات التي يمسها هذا التحول، إلا أنه وبعد البحث العميق يمكن حصر المجالات التي تمس التحول الرقمي في المنظمات في ست مجالات وهي:

1-الأرشيف: أول إجراء يتبدأ به بعد اتخاذ قرار التحول الرقمي في المؤسسة يلجأ المختصون الى مجال أرشيف البيانات والمعلومات الموجودة بكل إدارتها، وهذا قصد رقمته وجعله مواكبا للتطبيقات والبرامج الحالية والعودة إليه بشكل رقمي لاحقا، وتفاديا لبقاء العمل بالشكل التقليدي الورقي، كما أن رقمنة هذا الأرشيف يساعد على الحفاظ عليه من الضياع وتسهيل عملية البحث والوصول للمعلومات بشكل منظم وسريع، "ورقمنة الأرشيف هي استراتيجية ينبغي الاضطلاع بها كجزء من برنامج شامل لإدارة الأرشيف" (منشار و غانم، 2021، صفحة 10).

2-التنظيم الداخلي: عند إجراء التحول الرقمي بالمنظمة يتم تغيير العديد من الأمور التنظيمية بالمؤسسة بدء من الهيكل التنظيمي، ففي أغلب الحالات يتم اعتماد هيكل تنظيمي مغاير للهيكل التنظيمي السابق قصد مواكبة التغييرات، وفي دراسة للباحثة سندس أبوعلان أوصت بأنه "يجب مراجعة الهيكل التنظيمي للبلديات ليكون ملائما ومساهما في عملية التحول الرقمي" (أبو علان، 2023، صفحة 10) ، كما يتم إجراء تغيير في البنية التحتية للعمليات وتوفير المتطلبات الضرورية لنجاح التحول الرقمي سواء البشرية، المادية والمالية.

3-القوانين والتشريعات: تصطدم المنظمات في أغلب الأحيان بعائق كبيراً ومعقداً عند إجراء عملية التحول الرقمي، ومن بين أبرز هذه العوائق الالتزام بالتشريعات والقوانين سواء الداخلية التي تنظم سير العمل والخارجية التي تنظم القطاع الذي تعمل فيه، مما يلزمها بتغيير وتعديل القوانين الداخلية بما يتماشى مع هذا التحول، كما يلزمها أيضاً طلب تعديلات في التشريعات التي تخص قطاع النشاط بما يتماشى ومشروع التحول الرقمي وهذا بالتنسيق مع المنظمات العاملة في نفس القطاع، وقد أوصت دراسة قانونية للتحول الرقمي على ضرورة "وضع التشريعات القانونية لتحديد الأطر التنظيمية لحماية مستخدمي تقنية المعلومات والحفاظ على حقوق المستهلكين والبائعين في بيئة التجارة الإلكترونية" (عمارة و مناصرية، 2022، صفحة 05).

4-الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في نجاح أي مشروع بالمنظمة، وخاصة التحول الرقمي باعتباره عملية تغيير تنظيمي، وكل تغيير تنظيمي تلازمه مقاومة لهذا التغيير حيث يتم رفضه بشكل أو بآخر، ويتطلب ذلك عملية تحسيسية كبيرة وتكوين في المجال الرقمي وتبسيط العمليات ومنح التحفيزات وغيرها من الوسائل التي تعمل على الحد أو القضاء على المقاومة، وقد يتطلب الأمر وقتاً كبيراً في نشر الثقافة الرقمية، ولا يتأتى ذلك إلا بعد لمس المستفيدين الفوائد التي يوفرها التحول الرقمي، وكشفت دراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية أن الشركات التي تأخذ في الاعتبار الثقافة في التحول الرقمي كانت أكثر عرضة للنجاح بخمس مرات من المنظمات التي أهملت التأثير الثقافي". (Veera, Emma , & Lazar, 2022, p. 04)

5-الأداء التنظيمي: إن أهم مجال يتأثر بالتحول الرقمي هو الأداء العام للمنظمة من خلال التحول في طريقة المعالجة وأسلوب العمل المعتمد، "ويعد التحول الرقمي أساس تقدم الأعمال والخدمات وأدائها بفاعلية وكفاءة، فهو من الضروريات اللازمة للمؤسسات كافة التي تسعى إلى تحسين خدماتها وتحقيق الحوكمة والتواصل الفعال" (عرفه، 2022، صفحة 4)، حيث يتم إدخال الجانب الآلي والبرمجيات وشبكة نقل المعلومات في عملية الأداء مما يؤدي إلى تسريع المعالجة ومراقبة المدخلات والمخرجات وانعدام نسبة الخطأ وهذا بدوره يولد الرضى الوظيفي لدى المورد البشري وإحساسه بالأمان مما يقوم به من أداء.

6-خدمة الزبائن: بعد الشروع في عملية التحول الرقمي تزداد توقعات الزبائن، لمواكبة التغيير الحاصل على مستوى المنظمة وبالتالي تحسين تجربة الزبائن ويكون ذلك باتباع الخطوات التالية: (بكة، 2023)

- تعزيز تجربة المستخدم: من خلال إنشاء واجهة موقع تفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة مما يساهم في تحويل زوار الموقع إلى زبائن حقيقيين يرغبون في اقتناء الخدمة أو المنتج، كما أن العكس قد يؤدي إلى نفورهم وبالتالي فقدان الزبائن.

■ تقليل وقت الانتظار: من خلال تطبيقات التقنيات الحديثة يمكن تقليل وقت انتظار الزبائن وإلغاء التعامل مع الموظفين.

■ إلغاء البعد الزمني والمكاني للخدمة: حيث توفر الخدمة من خلال منصة رقمية أو شبائيك آلية مع إمكانية الحصول على الخدمة في أي مكان وفي كل وقت.

**الفرع الثاني- مراحل التحول الرقمي:** هناك اختلافات عديدة حول الخطوات والكيفية التي يتم بها التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الرقمية وهذا حسب تخصص كل منظمة فالمنظمة المختصة في الخدمات ليست كالمنظمة المختصة في الإنتاج وغيرها، لكن على العموم نستطيع القول بأن هناك خطوات مشتركة وهي:

**(1) تحديد أهداف التحول الرقمي:** عند تنفيذ أي مشروع بالمؤسسة يتطلب ذلك تحديد أهداف رئيسة ترغب في تحقيقها من أجل الحكم على نجاح أو فشل هذا المشروع، والتحول الرقمي من أبرز المشاريع التي تتبناها المؤسسات في عصرنا الحالي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وترتبط هذه الأهداف بتطوير الأداء وتحسينه، وهذه الأهداف يجب أن تتسم بما يلي: (العريقي، 2022)

■ قابلة للقياس: وتعني وجود مؤشر لقياس العائد من المشروع مقابل التكاليف بغرض معرفة مدى التقدم الحاصل على مدار زمني محدد، ومعرفة فعالية التحول الرقمي.

■ واضحة: أن تكون هذه الأهداف معينة ومحددة بدقة ومعلومة لدى جميع الموظفين والمستخدمين بغرض المشاركة والمساهمة في تحقيق الهدف التي تسعى إليه المؤسسة من وراء التحول الرقمي.

■ واقعية: أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وتوافق قدرات وإمكانات المؤسسة سواء المادية والمالية والبشرية.

■ زمانية: أن تكون هذه الأهداف موضوعية وفق جدول زمني محدد ومدروس يتناسب وطبيعة الأهداف المسطرة.

**(2) التخطيط لعملية التحول الرقمي:** يعتبر التخطيط لأي مهمة أساس نجاحها وهذا من خلال وضع الخطط الممكن العمل بها وانتقاء الخطة الأمثل، التي يجب أن تكون "مرنة ومنفتحة على أي تغييرات" (العريقي، 2022)، وعند وضع أي خطة يجب مراعاة النقاط التالية:

■ تجسيد الهيكل التنظيمي: خلال التخطيط لعملية التحول الرقمي يجب مراعاة الهيكل التنظيمي للمنظمة حتى لا يكون هذا التحول معارض للتنظيم المعمول وهذا يؤدي إلى سيادة العشوائية والفوضى في التسيير.

■ البنية التحتية: عند التفكير في عملية التحول الرقمي يجب مراعاة إمكانيات المنظمة على القدرة في توفير الحد الأدنى من الوسائل اللازمة سواء مادية، مالية أو بشرية.

■ نسبة العائد إلى التكلفة: عندما تكون نسبة تكلفة عملية التحول الرقمي إلى العائد الذي يمكن الحصول عليه غير مرضية بالنسبة للإدارة العليا فإنه من الأحسن عدم المخاطرة بتجسيد هذا التحول.

(3) **رقمنة الإجراءات:** (عبد الغني، 2022، صفحة 14) بعد اختيار الخطة المناسبة يباشر التقنيون برقمنة الإجراءات واختبار مخرجات المعالجة الرقمية والأخذ بعين الاعتبار كل الحالات الممكنة لعملية المعالجة وحتى الحالات الشاذة، ودراسة كل الحالات الممكنة مع مراعاة انقطاع الاتصال الشبكي أو التغذية الكهربائية وغير ذلك من المخاطر المحتملة، ويتم إجراء العمليات التالية:

■ رقمنة الأرشيف: ويتم فيها رقمنة كل المعلومات والبيانات والوثائق التي لها علاقة بعملية المعالجة والموجودة بالمؤسسة بالأرشيف وهذا قصد الرجوع لها مستقبلاً على شكل رقمي.

■ إنشاء قاعدة بيانات: وتعتبر قاعدة البيانات أساس العمل كله، حيث من خلالها يمكن تخزين البيانات واسترجاعها، ومن خلالها يتم توفير البيانات في المنصات الرقمية للعملاء.

■ رقمنة الإجراءات: وهذا بتحويل عملية إدخال البيانات ومعالجتها وإصدار الوثائق بشكل رقمي بدل المعالجة الورقية.

■ إجراء التكوين: يتم تحديد مهام كل عون وإجراء تكوين يخص العمل بالتطبيقات الرقمية المنجزة، كما يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء وسد النقائص بهذه التطبيقات.

■ إنشاء المنصات الرقمية: ويتم ذلك عادة للتعامل مع الزبائن والشركاء من أجل تحسين الخدمة المقدمة لهم بشكل مباشر دون التعامل مع الموظفين، وإلغاء البعد الزمني والمكاني لتقديم الخدمة، "وتصمم هذه المنصات لتتيح للجهات المختلفة التواصل والتفاعل معها، مع إخفاء تعقيد أنظمة المعلومات الخلفية.

وتؤدي المنصات دورًا حاسمًا في توليد الجاذبية الرقمية بنجاح". (Jensen، 2020، صفحة 19)

(4) **الاختبار الافتراضي لعملية التحول الرقمي (المحاكاة):** بعد رقمنة الإجراءات يتم فحص نتائج عملية المعالجة

الرقمية بتغيير المدخلات ومعاينة المخرجات ومدى صحتها ومطابقتها حالة المعالجة اليدوية، وكذا مراقبة سرعة الاتصال ونقل المعلومات بين الحواسيب لأن هذا سيؤثر سلباً في إنجاز الأعمال إذا كان يتم بشكل بطيء جداً، كما يتم اختبار تعدد المستعملين للتطبيقات في آن واحد، وهذه الإجراءات كلها قصد فحص فعالية المعالجة الرقمية و"نفادي الانعكاسات السلبية المحتملة في حال وجود أخطاء" (مكي، 2021، صفحة 35).

(5) التحسيس بعملية التحول الرقمي: وهي مجموعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة، بإشراك الموظفين من خلال "شرح الفوائد المباشرة للتكنولوجيا الرقمية على مهام الموظفين اليومية، بما يقنعهم بأن جهد التغيير سيؤتي ثماره في المستقبل القريب" (Cöster و Danielson، 2023، صفحة 38)، و "الاهتمام على صناعة التواصل الفعال مع الزبائن، من خلال رواية مقنعة حول طبيعة التحول الرقمي وأهدافه، والاستماع إلى ردود فعلهم، بل وحتى إشراك ممثليهم في تصميم الخدمات الرقمية الجديدة" (Cöster و Danielson، 2023، صفحة 62)، وتوفير الوسائل التحسيسية سواء السمعية و البصرية والمكتوبة، وكذا عن طريق منح المزايا والتحفيزات وهذا تفاديا لعملية المقاومة التي قد تعيق العملية، .

(6) التجسيد الفعلي للتطبيقات: بعد إنجاز جميع المراحل السابقة والتأكد من سلامة وصحة التطبيقات، يتم تأكيدها من طرف الإدارة العليا لوضعها حيز التنفيذ الفعلي داخل المؤسسة. وتعد هذه المرحلة من أهم حلقات التحول الرقمي، إذ يتم فيها الانتقال من التصور والتخطيط إلى التطبيق العملي الميداني. ويشار إلى أن "مرحلة التنفيذ تستخدم لاكتساب المعرفة حول المبادرات والتحقق من آثارها. حيث يتم استخدام العمليات التجريبية (Pilots) لاختبار القابلية للتنفيذ، وطريقة التطبيق، والأثر المتوقع. وبناء على التغذية الراجعة من هذه التجارب، يتم تعديل المبادرات وتوسيع نطاقها في المرحلة التالية" (Baalman، 2022، صفحة 79). وعليه، لا تمثل هذه المرحلة نهاية المشروع، بل تشكل منطلقا لعملية تقييم وتطوير مستمرين، من خلال قياس ردود الفعل وتحسين النماذج التقنية قبل تعميمها على نطاق واسع، بما يضمن ملاءمتها للبيئة الواقعية للمؤسسة.

(7) المراجعة والفحص الدوري: بعد عملية التجسيد الفعلي للتطبيقات الرقمية، تصبح المؤسسة مطالبة بمتابعة أدائها التكنولوجي من خلال المراجعة الدورية والتحديث المستمر، سواء عبر تصحيح الأخطاء أو تطوير المزايا. وفي هذا السياق، يتم التأكد على ضرورة أن "تقيم المؤسسات مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وما يجب معالجته في الدورة التالية. وفي نهاية هذه الخطوة التحليلية والتقويمية، يمكن استخلاص استنتاج واضح يدعم الاستمرار في دورة جديدة من التحول الرقمي" (Baalman، 2022، صفحة 90). وتعكس هذه الرؤية أهمية التغذية الراجعة المنتظمة كأداة لضمان التحسين المتواصل للأنظمة الرقمية واستدامة فعاليتها

### المطلب الثالث: متطلبات وخصائص التحول الرقمي:

الفرع الأول- متطلبات التحول الرقمي: يعتبر إجراء التحول الرقمي في المؤسسات تغيير تنظيميا كغيره من الإجراءات الأخرى، ولنجاح هذا التغيير يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية، وتوفيرها وعلى أكمل وجه

حيث يؤدي ذلك إلى نجاح هذا التغيير، ويستلزم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية العديد من المتطلبات على النحو التالي: (الأقراء، 2020، الصفحات 139-140)

1) المتطلبات التقنية: وهي أساس التحول الرقمي، حيث يعتبر نقص أي منها قصور وتحول رقمي مآله الفشل لا محالة، وهذا ما نلمسه اليوم في واقعنا المعاصر حيث نجد أن أغلب الدراسات التي أجريت حول التحول الرقمي أوصت بضرورة توفير المتطلبات التقنية، وتمثل هذه المتطلبات في:

■ الأجهزة: وتمثل في أجهزة الحواسيب المناسبة لتشغيل الأنظمة والبرامج من حيث سرعة الأداء، سعة التخزين، حجم الشاشة والتوصيلات وغيرها، إضافة إلى الطابعات والمساحات الضوئية، عارض البيانات والأجهزة الخاصة التي تستعملها المؤسسة لإنجاز أعمالها كاللوحات الرقمية والهواتف الذكية.

■ البرمجيات: عند إجراء التحول الرقمي يجب توفير البرمجيات الخاصة بإنجاز الأعمال التي كانت تنجز يدويا، وأن تكون هذه البرامج غير معقدة وسهلة الاستعمال ويمكن العمل عليها دون توفير تدريب مكثف.

■ شبكات الاتصال: ويقصد بها التوصيلات السلكية واللاسلكية لنقل المعلومات بين الأجهزة والمعدات والخوادم الخاصة بقواعد البيانات، وتكون بعدة أشكال حسب مجال العمل، فقد تكون شبكة داخلية أو خارجية ذات نطاق واسع كالإنترنت والأنترانات.

■ قواعد البيانات: وهي العنصر الأساسي والمحوري في عملية التحول الرقمي، فبواسطتها يتم التخزين بطريقة مرتبة ومنظمة ومعالجة وتحليل البيانات بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات وتحسين العمليات وتقديم الخدمات بشكل مبتكر، وتكمن أهميتها في ضمان توفر البيانات الصحيحة وتوحيد مصدر المعلومات والحد من تكرار البيانات، وتحتوي على سجلات الزبائن، المنتجات، تقارير الأداء وغيرها، لذا يكمن تحدي التحول الرقمي في إعداد قاعدة بيانات قوية وصلبة وموثوقة باعتبارها واجهة التحول الرقمي حيث هناك يتم التفاعل بين داخل المؤسسة ومحيطها.

■ وسائل الأمن والحماية: يعتبر أمن وحماية المعلومات تحديا كبيرا في عملية التحول الرقمي، حيث تضع المؤسسات المنصات ووسائل الدفع كوسيلة للتفاعل مع الزبائن والمستفيدين من الخدمات، ولذا يجب عليها توفير وسائل الأمن والحماية التي قد تكون عبارة عن أجهزة أو برمجيات خاصة وتشديد إمكانية الوصول إلى المعلومات.

(2) المتطلبات البشرية: يعتبر المورد البشري أهم عنصر يتم الاستثمار فيه لنجاح أي مشروع، باعتباره العنصر المحرك لبقية العناصر الأخرى، ونجد في أغلب الدراسات التي تناولت التحول الرقمي تطرقت إلى وجود مقاومة لهذه التغيير، وقد يفشل التحول بسبب ذلك، لكون أن التحول الرقمي قد يؤدي إلى تقليص عدد الموظفين أو خسارة بعضهم لمزايا كانوا يجوزونها في فترة العمل اليدوي، لذا يجب على إدارة العليا للمؤسسة الاهتمام بالتدريب والتكوين للموظفين بغرض تمكينهم من العمل على الجانب الرقمي ونشر الثقافة الرقمية من خلال العمليات التحسيسية والحوافز المادية والمعنوية لضمان نجاح عملية التحول.

(3) المتطلبات الإدارية: يتعين على الإدارة العليا قبل الشروع في التحول الرقمي وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط لإنجاح هذا التحول، وقد يكون ذلك من داخل الإدارة أو الاستعانة من الجهات الخارجية المختصة للاستشارة والتنفيذ، كما يجب على الإدارة العليا الاستعداد لما يلي:

- تحضير القيادة التحويلية والدعم الإداري الجيد الذي يساعد على إيجاد بيئة مناسبة للعمل.
- توفير الإمكانيات المالية اللازمة لعملية التحول الرقمي.
- إمكانية إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي تماشياً مع تطبيق التحول الرقمي.
- إمكانية التعديل في القوانين والتعليمات الداخلية للمؤسسة بما يخدم عملية التحول الرقمي.

وقد ورد في أحد التقارير على التحول الرقمي على أنه "القدرة على إعادة تصور الأعمال رقمياً تعتمد إلى حد كبير على وجود استراتيجية رقمية واضحة مدعومة بقيادة يعززون ثقافة قادرة على التغيير والابتكار". ( Kane, Palmer, و Anh Nguyen، 2015، صفحة 01)

(4) المتطلبات القانونية والتشريعية: عند إجراء التحول الرقمي في المؤسسات يتم الاصطدام مع القوانين والتشريعات المنظمة لسياسات الدولة، وهذه التشريعات يجب تعديلها لتتوافق مع التحول الرقمي بعد أن كانت تتوقف مع النظام التقليدي (بوبر و قديد، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، 2021، صفحة 91)، وهي تمس كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، فيلزم ذلك وضع إطار قانوني يتم من خلاله تعديل أو إنشاء قوانين وتشريعات لحماية الموظف والمؤسسة في حد ذاتها، كما أن هناك تشريعات وقوانين لحماية الأطراف الخارجية والتي لها علاقة بالمؤسسة كالزبائن والمساهمين والموردين، لأن طريقة التعامل قد تختلف عما كان عليه في العمل اليدوي الورقي.

**الفرع الثاني- خصائص التحول الرقمي:** تعتبر خصائص التحول الرقمي تلك الميزات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الاستعمال الأمثل للبنية التحتية والمتمثلة في الحواسيب والطابعات والمساحات الضوئية وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية، وتتعدد هذه الخصائص على حسب الاستعمال والحاجة إليها، ويمكن ذكر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- **سرعة المعالجة:** ويقصد بها قدرة الأنظمة الرقمية على تنفيذ العمليات والإجراءات بكفاءة أكبر وفي وقت أقل مقارنة بالطرق التقليدية. وهي واحدة من أهم خصائص الرقمنة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات والأفراد (بوبر و قديد، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، 2021، صفحة 7)، ويتجلى ذلك في:

1. توفير الوقت من خلال التقليل من الزمن اللازم لإتمام العمليات مثل معالجة البيانات، إصدار التقارير، وتبادل المعلومات.

2. الاستجابة السريعة بغرض التفاعل بشكل فوري مع التغيرات، سواء في السوق أو العمليات الداخلية.

3. تحسين تجربة العملاء بتوفير خدمة أكثر فاعلية للعملاء، مثل الرد الفوري على استفساراتهم عبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي

4. إعطاء ميزة تنافسية في السوق للمؤسسات التي تعتمد على السرعة في تنفيذ العمليات، خصوصا في القطاعات الديناميكية مثل التجارة الإلكترونية.

- **دقة النتائج:** وتشير إلى مدى مطابقة المخرجات أو المعلومات الناتجة عن العمليات الرقمية للواقع أو للهدف المطلوب، مع تقليل الأخطاء والانحرافات (صدوقي وآخرون، 2021، صفحة 106). وهي خاصية حيوية في أي نظام رقمي تضمن أن النتائج التي يتم إنتاجها تلي التوقعات وتسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهم المزايا التي توفرها دقة النتائج:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التقليل من الوقت والجهد المطلوبين لتصحيح الأخطاء الناجمة عن نتائج غير دقيقة.

2. تعزيز التنافسية لدى المؤسسات التي تعتمد على نتائج دقيقة، حيث تكون المؤسسات التي تستخدم المعالجة الرقمية أكثر قدرة على التنافس بفضل قراراتها الصائبة.

3. زيادة رضى الزبائن وهذا بتقديم نتائج وخدمات دقيقة مما يزيد من ثقتهم وولائهم.

4. خفض التكاليف بتجنب الأخطاء الناتجة عن نتائج غير دقيقة، مما يقلل من الخسائر المادية.

- **التفاعل:** يشير إلى قدرة الأنظمة الرقمية على تسهيل التواصل والتعاون الفعال بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالموظفين، الزبائن أو الشركاء. وتبرز هذه الخاصية بوصفها أساسية في التحول الرقمي، حيث تسمح بإنشاء بيئات عمل مرنة ومتراصة، حتى في المؤسسات الموزعة جغرافيا. وفي هذا السياق، نستطيع القول أن "المؤسسات يمكن أن تكون موزعة جغرافيا، ومع ذلك يستطيع مختلف الفاعلين التواصل والتعاون وتنسيق أنشطتهم من خلال منصات رقمية متخصصة، موحدة، وآلية" (Cöster و Danielson، 2023، صفحة 4). وهو ما يجعل التفاعل الرقمي عاملا محوريا في رفع كفاءة الأداء وتكييف الخدمات مع احتياجات المستخدمين.

ولكي يكون التفاعل مجديا يجب أن يتصف بما يلي: (شراقة، 2021، صفحة 246)،.

1. القدرة على الاستجابة السريعة للرد على استفسارات المستخدمين أو طلباتهم.  
2. واجهات المستخدم يجب أن تكون بسيطة وسهلة الاستخدام، حتى يتمكن المستخدمون من التعامل معها دون تدريب مكثف.

3. الأنظمة التفاعلية يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع احتياجات المستخدمين المتغيرة.

- **تخزين البيانات:** ويقصد بها عملية حفظ البيانات والمعلومات بشكل منظم في قواعد معطيات مهيأة للوصول إليها واستخدامها عند الحاجة، وتساهم قواعد المعطيات في حفظ كميات ضخمة من البيانات، تأمينها، وتنظيمها بطرق تمكن المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة منها (دويدار، 2024)، ويكون التخزين فعالا إذا اتصف بما يلي:

1. أن تكون أنظمة التخزين ذات سعة كبيرة قادرة على استيعاب الكميات المتزايدة من البيانات.

2. توفير الحماية والأمن للبيانات من التهديدات من خلال التشفير وإجراءات التحكم في الوصول.

3. إتاحة الوصول السريع والدقيق للبيانات المخزنة.

- **أمن وحماية المعلومات:** وتهدف إلى حماية البيانات الرقمية والأنظمة من التهديدات مثل الاختراق، السرقة، أو التلاعب، وضمان سرية المعلومات، وسلامتها، وتوفيرها أو ما يطلق عليه (CIA Traingle) (الجوهري و حسن، 2019، صفحة 10)، ويكون ذلك من خلال تشفير البيانات وإدارة الوصول إليها وإجراء توعية أمنية لمستخدمي الأنظمة، وتكمن أهمية أمن المعلومات في:

1. حماية البيانات الحساسة كالبيانات الشخصية والمالية للزبائن والموظفين.

2. تعزيز الثقة لدى الزبائن والشركاء وأصحاب المصلحة.

3. الحد من المخاطر التشغيلية والتقليل من احتمال التعرض للتهديدات.
4. ضمان أن الأنظمة والمعلومات متاحة ومتوفرة وقت الحاجة.

### خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم تناول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي والتحول الرقمي، حيث تم في المبحث الأول استعراض الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال تناول الإطار المفاهيمي الذي يشمل تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال تعزيز دور العنصر البشري كعامل أساسي لنجاح التنظيم. والتركيز على التطور التاريخي لهذا المجال، مبينا كيف انتقلت إدارة الموارد البشرية من أدوارها التقليدية التي اقتصر على الوظائف الإدارية إلى دورها الحديث الذي يعتمد على استراتيجيات شاملة لدعم الأفراد والمؤسسات. ثم تسليط الضوء على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تشمل تصميم الوظائف، التوظيف، التدريب والتكوين، نظام الأجور والحوافز، إضافة إلى تقييم الأداء وتحفيز الموظفين.

أما المبحث الثاني، فقد خصص لدراسة الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث تناول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من حيث التعريف والأهمية ومعايير تقييم الأداء، مسلطا الضوء على كيفية قياس جودة الأداء وحجمه وفاعليته. ثم التركيز على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مثل الظروف البيئية، المهارات الفردية، والثقافة التنظيمية. وفي الأخير تم تناول عملية تقييم الأداء الوظيفي، مبينا أهميته في تحسين كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

وفي المبحث الأخير، تم التطرق إلى التحول الرقمي باعتباره متغيرا مستقلا يؤثر على الأداء الوظيفي للمورد البشري. من خلال الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، موضحا تعريفه وأهميته في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي. ثم عرض مجالات ومراحل التحول الرقمي، مسلطا الضوء على كيفية تطبيق التقنيات الحديثة لدعم استراتيجيات المؤسسات. واختتم المبحث بالتركيز على متطلبات وخصائص التحول الرقمي، مثل الحاجة إلى بنية تحتية تقنية متقدمة وتطوير المهارات الرقمية للعاملين لتحقيق النجاح في هذا التحول.

## الفصل الثاني

الدراسات السابقة للتحول الرقمي  
والأداء الوظيفي للمورد البشري

تمهيد:

تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري للدراسة ومناقشة مختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمهيدا لإجراء الدراسة الميدانية للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات سوف نقوم من خلال هذا الفصل بعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري موضوع الدراسة أو أحدهما، سواء باللغة العربية أو الأجنبية والتي أجريت في بيئات مختلفة، ونسعى من وراء ذلك إلى تحديد المشكلة وأبعادها وضبط متغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة لمعالجة تلك الدراسات واختبار الفرضيات، ثم محاولة مناقشة ما توصلت إليه من نتائج حتى يتسنى لنا إبراز أوجه التشابه والاختلاف معها.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة مختلف الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة وتقديم ما يميز الدراسة الحالية، حيث سنعرض من خلاله ثلاث مباحث، فالمبحث الأول خصص للدراسات السابقة باللغة العربية، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، وفي الأخير المبحث الثالث فسنعلم على مناقشة الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة الحالية عنها.

قبل التطرق إلى المباحث سنذكر هنا ملاحظة لرفع اللبس الذي قد يجول في ذهن القارئ، والمتعلق باختلاف التسميات للمتغير التابع والمتغير المستقل، والذي تصب في قالب واحد. وستكون محتويات هذا الفصل على النحو الآتي:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛
- المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

من خلال هذا المبحث الأول سنقوم بعرض الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت الأداء الوظيفي للمورد البشري والتحول الرقمي أو أحدهما وذلك بتقسيمه إلى مطلبين، فخصص المطلب الأول لعرض هذه الدراسات من خلال ذكر (صاحب الدراسة، السنة، العنوان، الهدف من الدراسة، المنهجية المستخدمة، عينة الدراسة، برنامج التحليل، والنتائج التي تم التوصل لها)، أما المطلب الثاني فخصص لعرض جدول تلخيصي لهذه الدراسات مع ذكر أبعاد المتغيرات إن وجدت ليسهل على المطلع.

### المطلب الأول - عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- دراسة عمر خميس الزهراني وأسامة عبد الرحمن مجلد 2024، بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجددة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (290) مفردة من الموظفين والأطباء والصيدلة والاداريين والفنيين في المستشفيات التخصصية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى مستوى عملية التحول الرقمي والأداء الوظيفي كان مرتفعا، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي.

2- دراسة حليلة بوهزاوي ونسرین الجهمي 2024، تحت عنوان "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين"، تمت الدراسة على مستوى شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي الليبية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبانة وزعت على عينة بلغت (65) مفردة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل لها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة.

3- دراسة حليلة شابي و سناء راهب 2023، عنوانها "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية"، أجريت الدراسة بولاية الطارف الجزائرية، تهدف الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 52 موظفا، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث تم استعمال برنامج (SPSS) لتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التحول الرقمي

يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، وأنه لا يوجد تأثير لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي بينما يوجد أثر إيجابي لرقمنة العملاء ورقمنة العاملين على الأداء الوظيفي.

4- دراسة صراح بن لحرش 2023، بعنوان "أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري - وكالة 406 بقسنطينة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي من خلال إعداد استبيان وزع على مجتمع الدراسة المقدر ب 35 موظفا حيث تم استرجاع 32 استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS V22)، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر للإدارة الالكترونية بنسبة 73% على تحسين الأداء الوظيفي.

5- دراسة بغزو جميلة 2023، تحت عنوان "تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي" بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة خنشلة، وهدفت إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الأفراد، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي مع استخدام أسلوب الحصر الشامل، وشملت عينة الدراسة من 30 مفردة، وخلصت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال تسريع وتيرة الأعمال وتحسين الخدمات المقدمة وزيادة الكفاءة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مما يؤدي لرفع معنوياتهم وإحساسهم بالمسؤولية وزيادة درجة الولاء.

6- دراسة قرظ ناصر ولعشب سهام 2023، عنوانها "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية" وأجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، ولإنجاز الدراسة الميدانية تم تصميم استبيان بغرض جمع المعلومات حيث تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 54 موظفا، وقام الباحثان باستعمال برنامج (SPSS V23) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث تم التوصل إلى تفسير زيادة أداء الموارد البشرية بنسبة 61% من خلال توظيف التحول الرقمي.

7- دراسة محمد سالم دبنون، زمزم الجدي 2023، تحت عنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي"، وهدف البحث إلى تحديد أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من 110 موظفا إداريا من مديري المصارف، وتم استرجاع 101 استبانة، وبعد إجراء الاختبارات الاحصائية بواسطة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية التابعة لمدينة سرت بليبيا.

8- دراسة هالة حسين زايد، محمد سعد محمد 2023، بعنوان "أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية(بتروتريد)"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بالشركة محل الدراسة، وتم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 384 مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا للتحويل الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي، بينما تم رفض التأثير جزئيا لبعدي (التشريعات والسياسات، توافر التمويل اللازم)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحويل الرقمي لما له من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.

9- دراسة حميم سالم، فاطمة بلقرع 2023، بعنوان "أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية" دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، وقام الباحثان بإعداد استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 99 موظفا، وتم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج (Smart pls4) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا للتحويل الرقمي بأبعاده الثلاثة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.

10- دراسة ياسر عباس وفؤاد عبد الرحمن 2022، بعنوان "تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي" دراسة استطلاعية في كلية الادارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية بالعراق، وهدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي لتقديم خدمة إدارية وتعليمية أفضل، واعتمد الباحثان الأساليب الوصفية والاحصائية في معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان صمم لجمع البيانات من عينة قصدية من (العميد، معاونين ورؤساء الاقسام والشعب)، وتم التوصل إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي.

11- دراسة بلخير عمومن ومحمد الحافظ عيشوش 2022 عنوانها "الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة حالة بجامعة ورقلة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وتم اتباع المنهج الوصفي من خلال

توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 80 موظفا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج ( SPSS V23)، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عال لتطبيق الادارة الالكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأبعاد(استخدام الأجهزة والبرامج، استخدام نظم المعلومات الإدارية، ملاءمة البرامج المستخدمة) على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأبعاد(قواعد البيانات، التدريب) على الأداء الوظيفي.

12- دراسة عرفة زكي محمد عثمان 2022، بعنوان "التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين" بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان بمصر، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التحول الرقمي وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتطوير الأداء الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين وتم تصميم استبيان وزع على 85 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

13- دراسة عبد الله الصميدعي وآخرون 2022، تحت عنوان "تأثير الإدارة الالكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي" دراسة استطلاعية في ديوان محافظة نينوى بالعراق، وهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الالكترونية والتغير في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ومدى إسهام الادارة الالكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال إعداد استبيان لغرض جمع المعلومات من عينة عشوائية والتي بلغ عددها 70 موظفا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لتطبيق الإدارة الالكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

14- دراسة عبيدلي عصام و عزاوي اعمر 2021، عنوانها "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا -كوفيد 19 -"، وأجريت الدراسة على عينة من مكاتب المحاسبة بالجنوب الشرقي الجزائري، وتناولت الدراسة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإجراء مقابلات شخصية للأطراف ذات العلاقة بالموضوع، وتوزيع استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار الفرضيات، وبلغت عينة الدراسة (57) فردا يعملون في مكاتب المحاسبة المعتمدين ومحافظي الحسابات وخبراء محاسبين، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات حول الدور

الفعال لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب المحاسبة أثناء فترة انتشار الجائحة.

15- دراسة بوبكر عبد القادر و قديد فوزية 2021، بعنوان "أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين" دراسة حالة بمصلحة الحالة المدنية بلدية بومرداس الجزائر، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الادارة الالكترونية والأداء الوظيفي والتعرف على الآثار الإيجابية للإدارة الالكترونية للرفع من أداء العنصر البشري في التسيير العمومي، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان صمم خصيصا لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها 34 موظفا، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تتوفر على مقومات تقنية ومالية وبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية ساهمت في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة على ضرورة التكوين للموظفين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة واشراكهم في جهود التطوير والتحسين.

16- دراسة أسر أحمد خميس 2021، تحت عنوان "أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين" بالبنوك

التجارية المصرية، وهدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 280 مفردة وكان الصالح منها 251، وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لمعالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS)، وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحويل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي، كما أنه هناك تأثير معنوي ايجابي للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي، وتوصي الدراسة بإنشاء وحدة تنظيمية للتحويل الرقمي تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وتقديم الدعم النفسي للموظفين للحد من التوتر الرقمي.

17- دراسة مصطفى محمد علي رشيد 2021، بعنوان "تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة

بالتطبيق على موظفي الادارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التحويل الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمة المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، وتم إعداد استبيان لجمع البيانات وزع على 168 فردا، وبعد استردادها وجد أن عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هي استمارة 139، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات التحويل الرقمي مجتمعة وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة، إضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات

التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، وأوصت الدراسة بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحويل الرقمي والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

18- دراسة خولة واصل 2020، بعنوان "أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A، وهدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي للعاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على عينة قصدية من إطارات المؤسسة ومسؤوليها لجمع البيانات حيث تم الحصول على 48 استمارة قابلة للتحليل، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS V23)، وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تبني الحوسبة السحابية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن الحوسبة السحابية تضمن اتصال المؤسسة بقواعد بياناتها والبرامج والتطبيقات من أي مكان وزمان مما يوفر الوقت والجهد بالنسبة للعاملين في المؤسسة بالإضافة إلى تقليل أعباء وتكاليف اقتناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبرامج وتحديثها وضمان الاتصال الدائم بين رؤساء ومرؤوسي المؤسسة.

19- دراسة محمد محمود حماد 2020، عنوانها "دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين" بالشركة المصرية لتجارة الأدوية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها 318 مفردة وتم استرجاع 308 استمارة صالحة للتحليل، وتم ذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحويل الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، إعداد القادة في مجال التحويل الرقمي، البنية التحتية للتحويل الرقمي، وعلى إثر النتائج قدم الباحث توصيات حول النقائص التي تم التوصل إليها قصد تنبيه المؤسسة محل الدراسة لاستدراكها.

20- دراسة عمر مهدي 2020، عنوانها "دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، هدفت الورقة البحثية إلى دراسة الدور الذي يقوم به التحويل الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، وكانت الدراسة بوكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية سعيدة الجزائرية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استمارة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة عشوائية قدرت ب 50 عامل، واسترد منها 40 صالحة للتحليل، واستعمل الباحث برنامج

(SPSS V23) لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الوكالة.

21- دراسة نور طاهر محمد الأقرع 2019، عنوانها " دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين " في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية بدولة فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الادارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية، بمحافظة قلقيلية وأثرها على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج التحليلي بتصميم استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية وعددهم 350 عاملا، واجريت الدراسة على عينة قوامها 190 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن للإدارة الالكترونية أثر هام في أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، وأن هناك تحول تجاه الادارة الالكترونية في العمل الاداري، كما توجد معوقات تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية.

22- دراسة بن غيدة سارة وحركات سعيدة 2018، عنوانها "الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بمدينة أم البواقي بالجزائر، وهدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تصميم استبيان وزع على عينة قدرها 84 عامل بالمؤسسة، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS V20"، وتم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم تقنيات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وانعكس ذلك إيجابا على الأداء الوظيفي لكافة عمالها.

جدول رقم 2 تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية

أهم النتائج	البرنامج المستعمل	أداة الدراسة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	طبيعة الدراسة	الأبعاد	صاحب الدراسة السنة	
مستوى مرتفع للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي، وجود تأثير للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي	SPSS	استبيان	عشوائية 290	موظفي المستشفيات التخصصية بجهة (إداريين، أطباء، صيادلة)	مقال	التحول الرقمي (البنية التحتية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية)، الأداء الوظيفي	عمر خميس الزهراني 2024	01
وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي	SPSS	استبيان	عشوائية 65	جميع العاملين بالشركة محل الدراسة	مقال	التحول الرقمي (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، البنية التحتية، أمن المعلومات)، الأداء الوظيفي	حليمة بوهزاوي 2024	02
التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي، لا يوجد تأثير لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي، يوجد أثر إيجابي لرقمنة العملاء ورقمنة العاملين على الأداء الوظيفي.	SPSS	استبيان	عشوائية 52	من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف	مقال	التحول الرقمي (التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين، رقمنة العملاء)، الأداء الوظيفي	حليمة شابي 2023	03

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

وجود أثر للإدارة الالكترونية بنسبة 73% على تحسين الأداء الوظيفي.	SPSS	استبيان	المسح الشامل 32	موظفي بنك البركة الجزائري - وكالة 406 بقسنطينة	مقال	الإدارة الالكترونية (المتطلبات الادارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية)، الأداء الوظيفي	صراح بن لحرش 2023	04
تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال تسريع وتيرة الأعمال وتحسين الخدمات المقدمة وزيادة الكفاءة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	لم يذكر	استبيان	المسح الشامل 30	مجموع الموظفين الإداريين الدائمين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة.	مقال	تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، سرعة ودقة المعالجة، نقل وأمن المعلومات)، الأداء الوظيفي (جودة الأداء، كمية الأداء، سرعة الأداء، الإجراءات)	بغزو جميلة 2023	05
وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث تم التوصل إلى تفسير زيادة أداء الموارد البشرية بنسبة 61% من خلال توظيف التحويل الرقمي.	SPSS	استبيان	عشوائية 54	عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لبعض الولايات	مقال	التحول الرقمي (التقنيات، العمليات، قواعد البيانات، الكوادر البشرية)، الأداء الوظيفي	قرقط ناصر 2023	06
وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي.	SPSS	استبيان	المسح الشامل 110	موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية وعددها 07	مقال	التحول الرقمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، الأداء الوظيفي .....	محمد سالم دينون 2023	07

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

هالة حسين زايد 2023 08	التحول الرقمي (البنية التحتية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم)، الأداء الوظيفي.	مقال	موظفي شركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد) جمهورية مصر العربية	عشوائية محسوبة 384	استبيان	SPSS	هناك تأثيراً للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي، بينما تم رفض التأثير جزئياً لبعدي (التشريعات والسياسات، توافر التمويل اللازم)،
حميم سالم، فاطمة بلقرع 2023 09	التحول الرقمي (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية)، الأداء المتميز للعاملين.	مقال	موظفي شركة اتصالات الجزائر بالأغواط	99	استبيان	Smart PLS-4	وجود أثر دال إحصائياً للتحويل الرقمي بأبعاده الثلاثة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.
ياسر عباس، فؤاد عبد الرحمن 2022 10	الرقمنة المتجددة (الاجهزة والمعدات، البرمجيات، الارشفة الرقمية، نظم الاتصالات، الافراد)، الأداء الوظيفي (الرضى الوظيفي، الانتاجية، غياب العاملين، الجودة، الوقت، الابداع) .....	مقال	موظفي كلية الادارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية - العراق (العميد، معاون العميد، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب)	قصدية لم يتم ذكر العدد	استبيان	SPSS	وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

<p>يوجد مستوى عال لتطبيق الادارة الالكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة، لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأبعاد (استخدام الأجهزة والبرامج، استخدام نظم المعلومات الإدارية، ملاءمة البرامج المستخدمة) على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأبعاد (قواعد البيانات، التدريب) على الأداء الوظيفي.</p>	<p>SPSS</p>	<p>استبيان</p>	<p>عشوائية 80</p>	<p>العمال الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح العاملين بجامعة ورقلة – الجزائر.</p>	<p>مقال</p>	<p>الإدارة الالكترونية (استخدام الأجهزة والبرامج، نظم المعلومات الادارية، قواعد البيانات، مدى ملاءمة البرامج المستخدمة، التدريب)، الأداء الوظيفي</p>	<p>بلخير عمومن، عبد الحافظ عيشوش 2022</p>	<p>11</p>
<p>وجود علاقة طردية تأثيرية بين التحويل الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.</p>	<p>SPSS</p>	<p>استبيان</p>	<p>المسح الشامل 85</p>	<p>العاملين (الجهاز الإداري) بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان – جمهورية مصر العربية.</p>	<p>مقال</p>	<p>التحول الرقمي (استراتيجيات التحويل الرقمي، البنية التحتية، التدريب، الموارد البشرية، توفير الأمن القومي، المهارات الرقمية، التشريعات والقوانين)، الأداء الوظيفي (الالتزام في العمل، إنجاز المهام، العلاقات، الاتصال، العلاقة مع الرؤساء، تطوير أساليب العمل، الانتماء الوظيفي).</p>	<p>عرفة زكي محمد عثمان، 2022</p>	<p>12</p>

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لتطبيق الإدارة الالكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.	لم يذكر	استبيان	عشوائية 70	العاملين في ديوان محافظة نينوى -العراق	مقال	الإدارة الالكترونية، الأداء الوظيفي	عبد الله الصميدعي وآخرون 2022	13
وجود مستوى عال من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء، وجود علاقة تأثيرية لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي.	SPSS	استبيان	المسح الشامل 57	العاملين في مكاتب المحاسبة (محاسبين معتمدين، محافظي حسابات، خبراء محاسبين) لولايات ورقلة، تقرت، حاسي مسعود، غرداية، وادي سوف، الأغواط - الجزائر	مقال	تكنولوجيا المعلومات، الأداء الوظيفي (حجم الأداء، كفاءة الأداء، نوعية الأداء، سرعة الإنجاز).	عبيدلي عصام وعزاوي اعمر 2021	14
توفر مقومات الادارة الالكترونية بدرجة مقبولة، وجود ارتباط موجب وقوي بين الادارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.	SPSS	استبيان	عشوائية 34	موظفين بمصلحة الحالة المدنية ببلدية مئر مراد راييس بالجزائر العاصمة.	مقال	الادارة الالكترونية (الامكانيات المالية، الامكانيات التقنية، الامكانيات الادارية، الامكانيات البشرية)، الأداء الوظيفي	بوبكر عبد القادر وقديد فوزية 2021	15

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحويل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.	SPSS	استبيان	عشوائية 251	العاملين بالبنوك التجارية في مدن القاهرة الكبرى - جمهورية مصر العربية	مقال	التحول الرقمي (تجربة العملاء، العمليات الداخلية، نماذج الأعمال، تجربة الموظف) ، الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج)	آسر أحمد خميس 2021	16
هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات التحويل الرقمي مجتمعة وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة.	SPSS	استبيان	المسح الشامل 139	العاملين بالوحدات المرورية الذين لهم علاقة بعملية التحويل الرقمي بمدينة القاهرة - جمهورية مصر العربية.	مقال	التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية)، أداء الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الضمان)	مصطفى محمد علي رشيد 2021	17
وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تبني الحوسبة السحابية وتحسن الأداء الوظيفي، توفر الحوسبة السحابية الجهد والوقت للوصول إلى قواعد البيانات والبرامج من كل مكان وفي أي وقت، تقليل الأعباء المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.	SPSS	استبيان	قصدية 49	إطارات من المؤسسة الجزائرية للتأمينات 2a	رسالة دكتوراه	الحوسبة السحابية (البنية التحتية، البرمجيات، الاتصال، المرونة وسهولة الاستخدام، التكليف، الأمن الإلكتروني، المخاوف والتحديات)، الأداء الوظيفي	خولة واصل 2020	18

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وأداء العاملين، وجود قصور في أبعاد التحويل الرقمي المذكورة.	SPSS	استبيان	عشوائية محسوبة 318	العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية من كافة المستويات الادارية.	مقال	التحول الرقمي (لتخطيط الاستراتيجي، إعدادا القادة، البنية المؤسسية، استقطاب المهارات والكفاءات)، الأداء الوظيفي	محمد محمود حامد 2020	19
أن التحويل الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.	SPSS	استبيان	عشوائية 40	عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة - الجزائر	مقال	التحول الرقمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية	عمر مهدي 2020	20
للإدارة الالكترونية أثر هام في أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، وأن هناك تحول تجاه الادارة الالكترونية في العمل الاداري، كما توجد معوقات تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية.	SPSS	استبيان	عشوائية 190	العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية سنة 2019	مقال	الإدارة الالكترونية (المتطلبات البشرية المتطلبات المالية، المتطلبات الادارية، المتطلبات القانونية، المتطلبات الفنية ولتقنية)، الأداء الوظيفي	دراسة نور طاهر محمد الأقرع 2019	21
المؤسسة محل الدراسة توظف تقنيات الادارة الالكترونية للموارد البشرية على موظفيها وخاصة التوظيف الالكتروني والتدريب الالكتروني، الادارة الالكترونية للموارد البشرية لها أثر إيجابي ذو دلالة احصائية على الأداء الوظيفي.	SPSS	استبيان	عشوائية محسوبة 84	موظفي مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي - الجزائر	مقال	الادارة الالكترونية (الاختبار الالكتروني، التوظيف الالكتروني، تسجيل الحضور والانصراف الالكتروني، التعليم الالكتروني، التدريب الالكتروني)، الأداء الوظيفي	بن غيدة سارة وحرركات سعيدة 2018	22

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

مثل ما تناولنا في المبحث السابق من هذا الفصل، سنسعى إلى عرض الدراسات السابقة لكن باللغة الأجنبية من خلال مطلبين، المطلب الأول خاص بعرض الدراسات السابقة، أما المطلب الثاني فيتعلق بملخص للدراسات السابقة.

### المطلب الأول – عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1) دراسة (Lawal & Alaka) 2024، بعنوان "Digital Transformation System and Employee Performance in selected public health facilities in lagos state-Nigeria"، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على أداء الموظفين في مرافق الصحة العمومية بولاية لاغوس النيجيرية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وجمع البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة دراسة عشوائية قدرها 279 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وكشفت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة على ضرورة توفير بنية تحتية كافية.

2) دراسة (Mohammad Thoufiqul & Tanjela) 2024، عنوانها "Exploring the Effects of Digital Transformation on Employees' Performance Management Systems"، أجريت الدراسة بقطاع الاتصالات ببنغلاديش، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على إدارة أداء الموظفين وفهم تطور إدارة أداء الموظفين وتأثيره على المنافسة، وتم استخدام المنهج الوصفي وجمع البيانات بتصميم استبيان وزع على 200 موظف، وإجراء مقابلة مع 04 مختصين من أربع شركات عاملة في ميدان الاتصالات، وتم استخدام برنامج (SPSS V23) لتحليل البيانات، وأشارت النتائج إلى أن التحويل الرقمي عزز من أنظمة إدارة أداء الموظفين من خلال تحسين عملية الاتصال ومشاركة الموظفين والموضوعية والدقة والتغذية الراجعة في الوقت المناسب، كما عمل التحويل الرقمي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والابتكار والاحتفاظ بالموظفين وجذب المواهب.

3) دراسة (Nida Nur Fauziah et all) 2024، عنوانها "The Effect of Digital Transformation on Employee Performance PT.Indonesia Power UPJP"، وأجريت دراسة الحالة لشركة "PT.Indonesia Power UPJP" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التحويل الرقمي وأداء الموظفين وتحديد مدى تأثير التحويل الرقمي على أداء الشركة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية بإعداد استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وكانت عينة البحث عشوائية مكونة من 148 موظفاً،

واستخدم لتحليل البيانات نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) وهذا بتوظيف برنامج (AMOS V23)، وأظهرت النتائج أن مستوى التحويل الرقمي بأبعاده مرتفع وأن هناك تأثير قوي لأبعاد التحويل الرقمي على أبعاد الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بإعطاء الإدارة العليا لأهمية التحويل الرقمي.

4) دراسة (Mahmoud S. et all) 2024، عنوانها "The Effect of Digital Transformation on Employee Performance with Mediation Role of Technological Infrastructure"، أجريت الدراسة بقطاع النفط والغاز بالجمهورية المصرية، وكان الهدف منها هو البحث عن تأثير التحويل الرقمي على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وإعداد استبيان وزع على عينة الدراسة التي بلغت 401 مفردة، كما استعمل الباحثان النمذجة بالمعادلات الهيكلية بتوظيف برنامج (Amos)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتحويل الرقمي على أداء العاملين، ووجود تأثير للتحويل الرقمي على البنية التحتية، وأن هناك تأثير بين البنية التحتية التكنولوجية وأداء العاملين، كما أن البنية التحتية التكنولوجية تتوسط جزئياً العلاقة بين التحويل الرقمي وأداء العاملين.

5) دراسة (Kadir Yildiz et all) 2024، عنوانها "The Perceived effect of Digital Transformation and resultant empowerment on job Performance of Employee in the fitness family business"، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي المدرك على تمكين الموظفين وأدائهم الوظيفي في قطاع أعمال اللياقة البدنية العائلية بتركيا، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان، وضمت عينة الدراسة 334 موظفاً من مراكز اللياقة البدنية، كما تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بواسطة برنامج (Smart PLS)، وأسفرت الدراسة عن نتائج مفادها أن التحويل الرقمي يؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على الكفاءة المدركة، وأن التحديد الذاتي لم يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، وأن الكفاءة المدركة لعبت دوراً وسيطاً بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي.

6) دراسة (Elhenchou Yassine et all) 2024، عنوانها "Effets de la digitalization sur la performance des départements des ressources humaines"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقمنة على أداء إدارات الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة الدار البيضاء بالمغرب، واعتمد الباحثان استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتم تصميم استبيان لجمع المعلومات، وشملت الدراسة 70 شركة مدرجة في بورصة الدار البيضاء، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير للرقمنة على أداء إدارات الموارد البشرية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الموظفين

وتحسين جودة عمليات التوظيف، كما أثرت الرقمنة أيضا بشكل إيجابي على اعتماد التكنولوجيا من قبل الموظفين والذي كان بدوره وسيلة لتحسين الأداء العام للموارد البشرية.

(7) دراسة (Rawan Masoud et all) 2023، عنوانها " The Effects of Digital Transformation on Firm Performance : The Role of customer and IT Innovation"، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل أثر التحويل الرقمي على أداء الشركات، مع التركيز على دور تجربة العملاء والابتكار التكنولوجي في تعزيز الأداء، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وإعداد استبيان لجمع المعلومات حيث بلغت عينة الدراسة 164 مديرا تنفيذيا م القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي له تأثير إيجابي كبير على تجربة العملاء والابتكار التكنولوجي، وأن الابتكار التكنولوجي وتجربة العملاء يعززان أداء الشركة، كما أن تجربة العملاء تمثل وسيطا هاما بين التحويل الرقمي وأداء الشركة.

(8) دراسة (Adi Suryanto et all) 2023، عنوانها " Digital Transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees"، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية تحسين اكتساب المعرفة لدى موظفي القطاع العام من خلال التحويل الرقمي باستخدام التعلم الإلكتروني بإندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي بتصميم استبيان استهدف 198 موظفا، واستخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات واستعانوا ببرنامج (Smart PLS)، وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي بأبعاده هي المفاتيح الرئيسة لرضى المستخدمين عن التعلم الإلكتروني، وأوصت الدراسة على أهمية الدمج بين التعلم التقليدي والتعلم الإلكتروني لتعزيز الرضى عند المستخدمين.

(9) دراسة (José Manuel et all) 2023، عنوانها " The Impact of Digital Transformation on Talent Management"، استهدفت الدراسة تحليل أثر التحويل الرقمي على إدارة المواهب في الشركات مع التركيز على استراتيجيات جذب واستبقاء المواهب في ظل بيئة رقمية متغيرة بإسبانيا، وتم الاعتماد على استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واستعمل برنامج (Smart PLS)، وشملت عينة الدراسة 344 شركة إسبانية من قطاعات متنوعة مثل الصناعة والتجارة والخدمات، وتم جمع البيانات من مديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وأكدت النتائج على وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على إدارة المواهب، حيث أظهرت أن الشركات التي تبنت استراتيجيات رقمية كانت أكثر قدرة على جذب واستبقاء المواهب بالشركات التي لم تتبن هذه الاستراتيجيات.

(10) دراسة (Fanar Shwedeh et all) 2023، عنوانها " The Impact Of Organizational

"Digital Transformation on Employee Performance"، وأجريت الدراسة بالإمارات العربية المتحدة، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي المؤسسي على أداء الموظفين، مع التركيز على العلاقة بين أساليب القيادة وسياسات مكان العمل والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي بالجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وصمم لذلك استبيان لجمع البيانات عن طريق الأنترنت، كما تم الاعتماد على عينة مريحة بلغ عدد أفرادها 50 موظفا من قطاعات مختلفة بالإمارات تم اختيارهم ويرجع ذلك بسبب قيود الوقت، وتوصلت الدراسة إلى التحويل الرقمي المؤسسي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين حيث ساهم في تحسين الإنتاجية ورضى الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة والتحويل الرقمي وأداء الموظفين، وأن الدعم المؤسسي والثقافة التنظيمية يعززان الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.

(11) دراسة (Mohammed Alojail et all) 2023، عنوانها " Impact of Digital

"Transformation Toward Sustainable Development"، وتهدف الدراسة إلى تحليل تأثير التحويل الرقمي على التنمية المستدامة من خلال دمج التقنيات الرقمية المبتكرة مع أهداف التنمية المستدامة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم جمع البيانات بواسطة استبيان إلكتروني وزع على المشاركين، وتمثلت عينة الدراسة في 760 مشاركا من المملكة العربية السعودية، تضمنت أصحاب المصلحة وممارسي الاستدامة وخبراء تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى دمج مبادئ الاستدامة مع التحويل الرقمي يعزز الكفاءة التنظيمية ويحسن الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وأن التحويل الرقمي الذي يراعي أهداف الاستدامة يساهم في تحسين النتائج طويلة المدى مما يمنح المنظمات ميزة تنافسية مستدامة.

(12) دراسة (Farah Faisal Alathamneh et all) 2022، عنوانها " Impact of Digital

"Transformation on Sustainable Performance"، أنجزت هذه الدراسة لفحص أثر التحويل الرقمي على الأداء المستدام، وهدفت الدراسة إلى تقييم أثر التحويل الرقمي بأبعاده على الأداء المستدام للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بالأردن، وبلغت عينة الدراسة 397 موظفا من 23 شركة، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS) و (AMOS)، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحويل الرقمي كان لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام.

(13) دراسة (Buthina Alobidyeen) وآخرون 2022، عنوانها " Digitalization and its Impact

"on Employee's Performance"، وكان الهدف من الدراسة قياس وتحليل أثر الرقمنة على أداء العاملين

ببلدية الطفيلة الكبرى (الأردن)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الأثر المدروس، وتم إعداد استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة 160 فرداً، وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS)، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على أداء العاملين.

14) دراسة (Dwiranni F. L. et all) 2021، عنوانها " The Effect of Training,Digital Transformation and Work Motivation on Employee Performace during the covid-19 Period"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التدريب، التحويل الرقمي، والدافعية على أداء الموظفين في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) في مجال الطهي في مدينة مانادو (إندونيسيا) خلال فترة جائحة كوفيد-19، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات وزعت على 100 موظف في 10 مطاعم، وبلغت عينة الدراسة 100 موظف يعملون في مطاعم صغيرة ومتوسطة الحجم في مدينة مانادو، وأظهرت النتائج أن التدريب، التحويل الرقمي، والدافعية لهم تأثير مشترك على تحسين أداء الموظفين، بينما عند تحليل التأثير الفردي، وجد أن التحويل الرقمي والدافعية لهما تأثير إيجابي على الأداء، بينما لم يكن للتدريب تأثير كبير .

15) دراسة (Wagner Vicente-Ramos et All) 2020، بعنوان " Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru"، وكان الهدف من الدراسة تحليل وتحديد تأثير التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في البيرو، وتم استخدام الطريقة العلمية الاستنتاجية الاستدلالية للمستوى التفسيري، وتكونت عينة الدراسة من 305 عاملاً من شركات التأمين التي تقع في ولايات بيروفية، ولتحليل البيانات تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية عن طريق برنامج (Smart PLS)، وكانت النتائج إلى أن تجربة خدمة العملاء وقدرات المتعاون والعمليات القائمة على التحويل الرقمي تساهم في أداء العاملين في شركات التأمين في بيرو وأدائهم السياقي، كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف دور رقمنة صناعة التأمين في شركات الخدمات غير الملموسة.

16) دراسة (P.R. Jeyalakshmi. et all) 2019، عنوانها " The Impact Of Digitalization on Employee Performance In Banking Sector"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة على أداء الموظفين في قطاع البنوك، مع التركيز على استخدام التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية، أنظمة الدفع

الرقمي والأمن السيبراني، وتم استخدام المنهج الوصفي بجمع البيانات بواسطة استبيان واستعمال تحليل التباين والتحليل متعدد المتغيرات لتحليل البيانات، وكان حجم العينة (100) موظف من البنوك الوطنية وهي عينة عشوائية بسيطة من موظفين ومدراء، وأظهرت النتائج أن الرقمنة أثرت إيجاباً على أداء الموظفين حيث ساهمت في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة إنتاجية العاملين مع توفير الوقت، كما مكن الوصول السريع للبيانات من طرف الموظفين تقديم خدمة عالية الجودة.

(17) دراسة (Muhammad Faraz Mubarak et all) 2019، عنوانها " The Impact of Digital

Transformation on Business Performance"، الهدف من الدراسة هو تحليل تأثير التحويل الرقمي من خلال تقنيات الثورة الصناعية الرابعة مثل البيانات الضخمة، الأنظمة الفيزيائية السيبرانية، أنترنت الأشياء والتشغيل البيئي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من شركة صغيرة ومتوسطة، وبلغت عينة الدراسة 237 فرداً، وأظهرت النتائج أن البيانات الضخمة والأنظمة الفيزيائية السيبرانية والتشغيل البيئي كان لها تأثير إيجابي وقوي على أداء الشركات، بينما لم يظهر أنترنت الأشياء تأثيراً معنوياً على الأداء وهو ما قد يعزى إلى التفاوت في البيئة التكنولوجية بين باكستان دول أخرى.

جدول رقم 3 تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أهم النتائج	البرنامج المستعمل	أداة الدراسة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	طبيعة الدراسة	الأبعاد	صاحب الدراسة السنة	
هناك تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لنظام التحويل الرقمي على أداء الموظفين، سجلات الصحة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة، المشاركة الرقمية للمرضى تؤثر بشكل إيجابي على التكيف الوظيفي، النظام الرقمي بشكل عام يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين.	SPSS	استبيان	279	الموظفون الإداريون في ثلاث مستشفيات عامة في ولاية لاغوس النيجيرية. -Epe General Hospital -Randle General Hospital -Badagry General Hospital موزعة على ثلاث دوائر انتخابية بالولاية.	مقال	التحول الرقمي (السجلات الصحية الرقمية، التفاعل الرقمي مع المرضى)، الأداء الوظيفي (جودة الخدمة، التكيف الوظيفي).	Lawal & (Alaka 2024)	01
التحول الرقمي يعزز كفاءة وفعالية واستدامة نظم إدارة الأداء، تبني الأدوات الرقمية يقلل التكاليف، ويحسن الإنتاجية والابتكار، ويعزز الاحتفاظ بالمواهب، استخدام نظم إدارة الأداء الرقمية يزيد من	SPSS Excel	استبيان	200	الموظفين بشركات الاتصالات بينغلاديش	مقال	التحول الرقمي (القدرات الإدارية والتشغيلية، المهارات الرقمية والابتكار، نظام إدارة الأداء الرقمي)، إدارة الأداء	Mohammad (Thoufiqul & 2024 (Tanjela	02

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

الشفافية والدقة، ويوفر تغذية راجعة سريعة، القدرات الرقمية تُعد عاملاً حاسماً في اكتساب ميزة تنافسية طويلة الأجل لشركات الاتصالات في بنغلاديش.								
التحول الرقمي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي والسياقي، تجربة العملاء والقدرات التعاونية والثقافة والتكنولوجيا لها تأثير إيجابي ومهم إحصائياً، التحول الرقمي يساهم في تعزيز الكفاءة، تحسين العمليات، وتطوير ثقافة الشركة الرقمية.	نمذجة المعادلات الهيكلية SEM Amos	استبيان	148	موظفو شركة: PT. Indonesia Power UPJP Kamojang.	مقال	التحول الرقمي (تجربة العملاء، القدرات التعاونية، العمليات، نموذج الأعمال، الثقافة، التكنولوجيا)، الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي).	Nida Nur ) (Fauziah et all 2024	03
التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، التحول الرقمي له تأثير إيجابي على البنية التحتية التكنولوجية، البنية التحتية التكنولوجية تؤثر إيجابياً على	نمذجة المعادلات الهيكلية SEM Amos	استبيان	401	موظفو شركات النفط والغاز في جمهورية مصر العربية.	مقال	التحول الرقمي (الريادة الرقمية، الارشاد الرقمي، التسهيلات التنظيمية)، البنية التحتية (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، مراكز البيانات، الحوسبة السحابية)، الأداء الوظيفي (الكفاءة،	Mahmoud S. ) 2024 (et all	04

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

أداء الموظفين. البنية التحتية التكنولوجية تلعب دورا وسيطا جزئيا بين التحول الرقمي وأداء الموظفين.					الانتاجية، التفاعل، الالتزام الوظيفي).		
التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على الكفاءة الذاتية، مما يحسن أداء الموظفين، الكفاءة الذاتية تعمل كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وأداء العمل، لم يكن للاستقلالية الذاتية تأثير مباشر أو وسيط على الأداء.	نمذجة المعادلات الهيكلية SEM Smart- PLS	استبيان	334	موظفو مراكز اللياقة البدنية (Fitness Centers) العائلية في تركيا.	مقال التحول الرقمي (تطوير المهارات الرقمية في العمل، تحسين الإنتاجية والخدمة، تحسين الابتكار في بيئة العمل)، التمكين النفسي (الكفاءة الذاتية، الاستقلالية الذاتية)، أداء العمل (جودة العمل، تحقيق الأهداف، التفاعل مع المشاكل).	Kadir Yildiz et ) 2024 (all	05
الرقمنة تؤثر إيجابيا على أداء الموارد البشرية، تبني التقنيات من قبل الموظفين يلعب دورا وسيطاً مهما بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية، الاستثمار في التكنولوجيا	نمذجة المعادلات الهيكلية SEM Smart-PLS	استبيان	موظفون من 70 شركة	أقسام الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة الدار البيضاء - المغرب.	مقال الرقمنة (التكامل التكنولوجي، التحليل الرقمي للموارد البشرية، الافتراضية، الامتعة)، تبني التقنيات من قبل الموظفين (النية في الاستخدام، التكرار في الاستخدام، الفائدة المتصورة)، أداء الموارد	Elhenchaoui ) (Yassine et all 2024	06

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

وحده غير كافٍ إذ يجب التركيز على تشجيع الموظفين على تبني هذه التقنيات.						البشرية (الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، جودة التوظيف)		
التحول الرقمي يؤثر إيجابيا على تجربة العملاء وابتكار التكنولوجيا، تجربة العملاء وابتكار التكنولوجيا يؤثران إيجابيا على أداء الشركة، التحول الرقمي يساهم بشكل غير مباشر في تحسين أداء الشركة من خلال تحسين تجربة العملاء وابتكار التكنولوجيا.	SPSS	استبيان	164	كبار مسؤولي المعلومات ومسؤولي التحول الرئيسيين ومديري تكنولوجيا المعلومات بشركات القطاع الخاص في قطاع الخدمات بالسعودية.	مقال	التحول الرقمي (القدرات الإدارية، القدرات التشغيلية)، تجربة العملاء (تصميم التجربة، التحليل)، ابتكار تكنولوجيا المعلومات (التكنولوجيا، الابتكار داخل المنظمة، الابتكار بين المنظمات)، أداء الشركة (أداء تنافسي على مستوى الربحية، الحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء).	Rawan ) (Masoud et all 2023	07
جودة الخدمة وجودة المعلومات تؤثران إيجابيا على رضا المستخدمين، رضا المستخدمين يؤثر إيجابيا على الفائدة الصافية للنظام.	نمذجة المعادلات الهيكلية SEM Smart-PLS	استبيان	198	موظفو القطاع العام في إندونيسيا.	مقال	جودة النظام (السهولة، الاعتمادية، المرونة)، جودة المعلومات (الدقة، الشمولية، الحداثة)، جودة الخدمة (استجابة الدعم الفني)، رضا المستخدمين (تقييم المستخدمين للنظام)، الفائدة الصافية (الأثر	Adi Suryanto ) 2023 (et all	08

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

						الإيجابي للنظام)		
التحول الرقمي يؤثر إيجابيا على إدارة المواهب من حيث الجذب والاحتفاظ بالمواهب، الشركات ذات النضج الرقمي العالي أكثر قدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها.	SPSS- - SEM Smart- PLS	استبيان	314	شركات إسبانية تعمل ضمن قطاعات الصناعة والبناء والتجارة والخدمات.	مقال	التحول الرقمي (القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية)، إدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).	José Manuel et ) 2023 (all	09
هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي لتنظيمي وأداء الموظفين، أبرزت الدراسة أهمية تحسين (الالتزام التنظيمي، أسلوب القيادة، الثقافة الرقمية، الاتجاه الوظيفي، ومستوى الدعم) لتحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل بالإمارات.	استخدام طرق تحليل وصفية لكن لم يذكر البرنامج	استبيان	50	موظفين في منظمات من مختلف القطاعات بالإمارات العربية المتحدة.	مقال	التحول الرقمي (الالتزام التنظيمي، أساليب القيادة، الثقافة التنظيمية، موقف الموظف، الدعم التنظيمي)، أداء الموظفين	Fanar ) (Shwedeh et all 2023	10
دمج مبادئ الاستدامة مع التحول الرقمي يعزز الكفاءة	SPSS	استبيان	760	ممارسي الاستدامة ومحترفي تكنولوجيا المعلومات	مقال	التحول الرقمي (كفاءة التحول، نتائج الاستدامة طويلة الأمد	Mohammed ) (Alojail et all	11

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

<p>التنظيمية ويحسن الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وأن التحويل الرقمي الذي يراعي أهداف الاستدامة يساهم في تحسين النتائج طويلة المدى مما يمنح المنظمات ميزة تنافسية مستدامة.</p>				<p>وخبراء الصناعة ومستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأصحاب المصلحة بالمملكة العربية السعودية</p>	<p>للمنظمات، الميزة التنافسية، الحوكمة والادارة، الموارد والدعم للتنفيذ الناجح)، أهداف الاستدامة في مبادرات التحويل الرقمي</p>	<p>2023</p>	
<p>أن أبعاد التحويل الرقمي كان لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام. وكان للبيانات الضخمة التأثير الأكبر. وعليه، يوصي الباحثون الشركات الصناعية بالاستثمار بشكل أكبر في تقنيات التصنيع الحديثة المتمثلة في تقنيات التحويل الرقمي التي تمنح الشركات القدرة على تقديم أداء عالي الجودة وإعداد البنية</p>	<p>نمذجة المعادلات الهيكلية SEM Amos</p>	<p>استبيان</p>	<p>397</p>	<p>العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددهم 23 شركة</p>	<p>مقال</p> <p>التحويل الرقمي (الانظمة الفزيائية السبيرانية، المصانع الذكية، أنترنت الأشياء والبيانات الضخمة)، الأداء المستدام</p>	<p>Farah Faisal ) Alathamneh et 2022 (all</p>	<p>12</p>

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

التحتية لتشغيل هذه التقنيات.								
وجود علاقة ارتباطية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على أداء العاملين، نجاح التحويل الرقمي لا يعتمد فقط على توفير التقنيات الرقمية، بل يتطلب أيضا تحولا ثقافيا وتنظيميا، مع توفير الكفاءات البشرية وتشجيع الابتكار.	SPSS	استبيان	160	العاملين ببلدية الطفيلة الكبرى وفروعها الإدارية الخمسة- المملكة الأردنية	مقال	التحول الرقمي (الحواسب وملحقاتها، الرامج، الشبكات، قواعد البيانات، الموارد البشرية)، الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج)	Buthina ) (Alobidyeen وآخرون 2022	13
أن التدريب، التحويل الرقمي، والدافعية لهم تأثير مشترك على تحسين أداء الموظفين، بينما عند تحليل التأثير الفردي، وجد أن التحويل الرقمي والدافعية لهما تأثير إيجابي على الأداء،	SPSS	استبيان الملاحظة والتوثيق	100	موظفون بمطاعم الصغيرة والمتوسطة في مجال الطهي بمدينة مانادو بمقاطعة شمال سولاويزي - إندونيسيا	مقال	التدريب (المدرسون، المشاركون، طرق التدريب، مواد التدريب، أهداف التدريب)، التحويل الرقمي (تغييرات تنظيمية وفقاً للوائح الحكومية، المنافسة الناتجة عن التحويل الرقمي، التحويل إلى النظم	Dwiranni F. L. ) 2021 (et all	14

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

بينما لم يكن للتدريب تأثير كبير.						الرقمية بالكامل، تغييرات سلوك وتوقعات المستهلكين)، الدافعية (الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء)، أداء الموظفين (جودة العمل، الكمية، الالتزام بالقواعد، الانضباط)		
أن تجربة خدمة العملاء وقدرات المتعاون والعمليات القائمة على التحويل الرقمي تساهم في أداء المهمة في شركات التأمين في بيرو وأدائهم السياقي، كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف دور رقمنة صناعة التأمين في شركات الخدمات غير الملموسة.	نمذجة المعادلات الهيكلية SEM Smart-PLS	استبيان	305	عمال من شركات التأمين التي تقع في مناطق (اريكويبا وكوسكو وإكيتوس وليما وتكنا وتروخييو) البيرو	مقال	التحول الرقمي (تجربة خدمة العملاء، قدرات المتعاون، العمليات، نموذج الأعمال)، الأداء الوظيفي الفردي (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج)	Wagner ) Vicente- (Ramos et All 2020	15
الرقمنة أثرت إيجاباً على أداء الموظفين حيث ساهمت في كفاءة	SPSS	استبيان	100	مديري المستويات الإدارية في البنوك الوطنية	مقال	الرقمنة (نظام الدفع والإيداع الرقمي، الحوسبة السحابية، نظام	P.R ) Jeyalakshmi. Et	16

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

<p>الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة إنتاجية العاملين مع توفير الوقت، كما مكن الوصول السريع للبيانات من طرف الموظفين تقديم خدمة عالية الجودة.</p>				<p>في ولاية تاميل نادو الهندية.</p>	<p>الأمن السيبراني، تحليلات البيانات)، أداء الموظفين.</p>	<p>(all 2019،</p>	
<p>البيانات الضخمة والأنظمة الفيزيائية السيبرانية والتشغيل البيئي كان لها تأثير إيجابي وقوي على أداء الشركات، بينما لم يظهر أنترنت الأشياء تأثيراً معنوياً على الأداء وهو ما قد يعزى إلى التفاوت في البيئة التكنولوجية بين باكستان دول أخرى.</p>	<p>SPSS</p>	<p>استبيان</p>	<p>237</p>	<p>موظفين بمستوى إداري أو أعلى ممن لديهم معرفة بالصناعة 4.0 بالشركات الصغيرة والمتوسطة في ولايات (كراتشي، لاهور، إسلام آباد، بيشاور، سيالكوت، وجوجرات) باكستان.</p>	<p>مقال</p> <p>التحول الرقمي (البيانات الضخمة، الأنظمة الفيزيائية-السيبرانية، أنترنت الأشياء، التشغيل البيئي)، أداء الأعمال</p>	<p>Muhammad ) Faraz Mubarak 2019 (et all</p>	<p>17</p>

### المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

في هذا المبحث سنقوم بمناقشة الدراسات السابقة التي تم تناولها في المبحثين السابقين، وذلك من خلال التطرق إلى الهدف من الدراسة والعينة ومتغيرات الدراسة ثم الطريقة والأدوات والنتائج التي تم التوصل لها، ثم ذكر ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بذكر وجه الشبه والاختلاف وما المستفاد منه والفجوة البحثية. سنتناول كل ما ذكر في مطلبين، المطلب الأول يخص مناقشة الدراسات السابقة، والمطلب الثاني سنذكر فيه ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول - مناقشة الدراسات السابقة:

#### الفرع الأول- الدراسات السابقة باللغة العربية:

- من حيث هدف الدراسة: بعد عرض الدراسات السابقة بالعربية وتلخيصها وجدت أن هناك تنوع في الأهداف التي تم التركيز عليها بالرغم من أن هذه الدراسات تناولت أحد متغيري الدراسة أو كلاهما، فنجد أن أغلبية الدراسات هدفت إلى أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي أو تطويره أو تعزيزه، ففي ما يخص المتغير التابع بعض الدراسات تناولته بعبارات أخرى مشابهة أو قريبة من الأداء الوظيفي للمورد البشري كأداء العاملين أو ممارسات إدارة الموارد البشرية أو أداء الخدمة، ففي النهاية هو أداء للمورد البشري، ففي دراسة (فرقط) استعمل أداء الموارد البشرية، وفي دراسة (مصطفى محمد رشيد) ذكر مستوى أداء الخدمة المقدمة من طرف الموظفين، أما في دراسة (محمد حماد فعر عليه بأداء العاملين، ثم نجد في دراسة (عمر مهدي) مصاغ بعبارة ممارسات إدارة الموارد البشرية. أما بالنسبة للمتغير المستقل وهو (التحول الرقمي) فهو الآخر ذكر بعبارة مختلفة إلا أنها تصب في نفس المفهوم وهو استعمال الرقمنة، فأغلبية الدراسات صاغته بمفهوم التحويل الرقمي إلا أن بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة (صراح بن لحرش) ودراسة (بلخير عمومن)، ودراسة (عبد الله الصميدعي) وآخرون فذكروا مفهوم الإدارة الالكترونية، أما دراسة (بغزو جميلة) ودراسة (عبيدلي عصام) فاستعملا تكنولوجيا المعلومات، واستخدم مصطلح الرقمنة المتجددة في دراسة (ياسر عباس).

فالأهداف التي تم ذكرها في الدراسة السابقة باللغة العربية أغلبيتها جاءت لمعرفة أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: بالنظر للدراسات السابقة نجد أن مجتمع الدراسة كان في غالبيته موظفون في شركات ومؤسسات التي تمت بها الدراسة، حيث تنوع مجال عملهما (إدارات عمومية، قطاعات حكومية، بنوك،

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

جامعات، شركات، مكاتب خاصة)، واختلاف الدول المتواجدة بها (الجزائر، فلسطين، السعودية، الأردن، ليبيا، مصر، العراق).

أما بالنسبة لعينة الدراسة فكانت جلها مختارة بطريقة عشوائية، وبعض الدراسات كانت عشوائية محسوبة أو قصدية أو عن طريق المسح الشامل حيث تراوح العدد ما بين 30 فردا و290 فردا.

– **متغيرات الدراسة والأبعاد:** إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي للمورد البشري ليس بمحدث بل تمت دراسته من قبل العديد من الباحثين إلا أن الأبعاد التي تتم دراستها تختلف من دراسة لأخرى حسب الهدف الذي أنجزت من أجله، أما بالنسبة للتحويل الرقمي فهو موضوع حديث، والدليل على ذلك هو أن أغلب الدراسات السابقة زادت خلال السنوات الأربعة الأخيرة، لذا فإن تحديد أبعاد المتغير نجدها متغيرة باستمرار على حسب الدراسة، وعليه سوف نتطرق إلى مناقشة الأبعاد التي تم ذكرها في هذه الدراسات.

■ بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري): من خلال فحص جميع الدراسات السابقة باللغة العربية نجد أن أغلبية الدراسات قد تناولت الأداء الوظيفي للمورد البشري ككتلة واحد يقاس من خلال مؤشرات، إلا أن بعض الدراسات ذكرت الأبعاد التالية (جودة الأداء – كمية الأداء – سرعة الأداء، الإجراءات) وهي عبارة عن مؤشرات للأداء ونجد هذا في دراسة (بغزو جميلة) و(عبيدي عصام)، بينما تناولت دراسة (ياسر عباس) (الرضى الوظيفي، الانتاجية، غياب العاملين، الجودة، الوقت، الابداع) كأبعاد للأداء الوظيفي، في حين استخدمت دراسة (عرفة زكي محمد) الأبعاد (الالتزام في العمل، إنجاز المهام، العلاقات، الاتصال، العلاقة مع الرؤساء، تطوير أساليب العمل، الانتماء الوظيفي)، بينما دراسة (آسر خميس) ذكرت الابعاد(أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج)، أما دراسة (مصطفى رشيد) استخدمت أبعاد أداء الخدمة وهي (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الضمان).

■ بالنسبة للمتغير المستقل(التحويل الرقمي): إن أغلبية الدراسات استخدمت المتطلبات وعوامل نجاح التحويل الرقمي كأبعاد للتحويل الرقمي، وهي (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، الأجهزة، البرمجيات، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية)، بينما أضافت حليلة بوهزاوي بعد أمن المعلومات، أما دراسة بغزو جميلة فاعتمدت الوظائف التي توفرها الرقمنة كأبعاد وهي(سرعة ودقة المعالجة، نقل وأمن المعلومات)، ويضيف قرقط أبعاد(قواعد البيانات، التقنيات، العمليات)، أما دراسة مصطفى علي رشيد فكانت أبعاد الدراسة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية).

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

- **الطريقة والأدوات:** بعد تصفح كامل الدراسات السابقة باللغة العربية التي تم ذكرها نجد أن كلها استخدمت المنهج الوصفي وإجراء دراسة ميدانية في مؤسسات تعمل في قطاعات مختلفة، وإعداد استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات في أغلب الدراسات، وهذا قصد التحقق من فروض الدراسة والمتعلقة سواء بمعرفة الدور أو قياس العلاقة أو التأثير الحاصل بين المتغيرات.

- **نتائج الدراسة:** حسب النتائج التي تم التوصل لها في أغلب الدراسات تشير إلى وجود أثر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي بصفة عامة، وهذا التأثير كان مرتفعا في أغلبية الدراسات فعلى سبيل المثال لا الحصر دراسة (بغزو جميلة) ودراسة (ياسر عباس) ودراسة (عمر مهدي) وغيرهم، وكان من بين نتائج التأثير تسريع وتيرة الأعمال وتحسين الخدمات المقدمة وزيادة الكفاءة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كما في دراسة (صراح بن لحرش)، كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود مستوى مرتفع للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي من خلال توفير كافة المتطلبات اللازمة لنجاح التحويل كما في دراسة (عمر خميس الزهراني) ودراسة (بلخير عمومن)، وأظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين كدراسة (حليمة بوهزاوي) ودراسة (عبد الله الصميدعي) ودراسة (مصطفى رشيد)، كما ذكرت بعض الأبحاث وجود التأثير لكن لأبعاد دون أبعاد أخرى مثل دراسة (حليمة شابي) التي خلصت إلى وجود تأثير لبعدي (رقمنة العملاء ورقمنة العاملين)، بينما لا يوجد تأثير لاستخدام بعد (التقنيات الرقمية) على الأداء الوظيفي، ودراسة (بلخير عمومن) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لأبعاد (استخدام الأجهزة والبرامج، استخدام نظم المعلومات الإدارية، ملاءمة البرامج المستخدمة) على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، بينما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأبعاد (قواعد البيانات، التدريب) على الأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج دراسة (محمد حماد) عن وجود العلاقة بين المتغيرين إلا أن هناك قصور في أبعاد التحويل الرقمي والناجم عن ضعف في التخطيط وإعداد القادة ونقص البنية التحتية وعدم الاهتمام الكافي بالأداء الوظيفي، وذكرت دراسة (نور طاهر الاقرع) أنه بالفعل يوجد تأثير للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لكن يلاحظ وجود معوقات تحول دون التطبيق الصحيح للرقمنة على مستوى العمل الإداري.

### الفرع الثاني- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- **من حيث هدف الدراسة:** : أظهرت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بعد عرضها وتلخيصها وجود تباين في الهدف المنشود من الدراسة، حيث نجد أن هناك دراسات تتناول المتغيرين (التحويل الرقمي) و (الأداء الوظيفي للمورد البشري)، ودراسات تناولت أحدهما فقط، فكان الهدف هو الكشف ومعرفة أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

الوظيفي، وكما أشرنا في الدراسات العربية فإن بعض الدراسات تناولت المتغير التابع بعبارات أخرى مشابهة أو قريبة من الأداء الوظيفي للمورد البشري كأداء العاملين مثلا، فالمقصود به هو أداء للمورد البشري، ففي دراسة ( Buthina Alobidyeen) استعملت أداء العاملين.

فيما يخص المتغير المستقل (التحول الرقمي) كذلك تم أخذه بتسميات أخرى مختلفة وتعني نفس المفهوم أو قريب منه وهو استعمال الرقمنة، فأغلبية الدراسات صاغته بمفهوم التحول الرقمي إلا أن بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة (Elhenchaoui Yassine et all) ودراسة (P.R Jeyalakshmi. Et all) فاستعملا مصطلح الرقمنة.

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية من موظفين شركات ومؤسسات التي تمت بها الدراسة، حيث تنوع مجال عملهما (مستشفيات ، شركات اتصالات، شركات نفطية، مركز اللياقة البدنية، بورصات، شركات خاصة، قطاع التأمين، إدارات عمومية) وغير ذلك، وهذا ما يدل على أن التحول الرقمي مس العديد من القطاعات وأصبح أمر ضروري لتحسين الأداء، كما تنوعت الدراسات في العديد من الدول (نيجيريا، بنغلاديش، إندونيسيا، مصر، تركيا، المغرب، السعودية، إسبانيا، الإمارات، الأردن، البيرو، الهند، باكستان).

- متغيرات الدراسة والأبعاد: هناك العديد من الدراسات اهتمت بدراسة الأداء الوظيفي للمورد البشري وكيفية تحسينه وتطويره، وهذا باعتباره أساس الأداء المؤسسي، وقد انتشرت مؤخرا الاستفادة من الجانب الرقمي ولاحظنا ذلك في أن أغلبية الدراسات باللغة الأجنبية كانت حديثة وخاصة السنتين الفارطتين، وهذا ما يدل على حداثة الموضوع وكثرة الاهتمام به، وسنحاول من خلال هذه المناقشة حصر الأبعاد التي تم الاعتماد عليها لدراسة التأثير.

■ بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري): بعد عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية لاحظت أن أغلبية الدراسات تناولت الأداء الوظيفي ككتلة واحدة دون ذكر الأبعاد ويتم قياسه من خلال مؤشرات تصب في معظمها في حجم الأداء وجودته، ففي دراسة (Lawal) استخدم بعدين للأداء الوظيفي هما جودة الخدمة وتعني جودة أداء الخدمة و البعد الثاني وهو التكيف الوظيفي، وفي دراسة ( Mahmoud S.) فكانت الأبعاد (الكفاءة، الانتاجية، التفاعل، الالتزام الوظيفي) ويعني بالكفاءة الإجراءات التي يتم بها الأداء، أما الإنتاجية فتدل على حجم الأداء، وفي دراسة (Kadir Yildiz) ذكر (جودة العمل، تحقيق الأهداف، التفاعل مع المشاكل)، أما في دراسة (Elhenchaoui Yassine) والتي تخص أداء إدارة الموارد البشرية فكانت أبعاده (الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، جودة التوظيف)، وبالنسبة ل(Dwiranni F.) فكانت أبعاد الأداء الوظيفي (جودة العمل، الكمية، الالتزام بالقواعد، الانضباط، والكفاءة الشخصية)، أما

في دراسة (Nida Nur Fauziah) ودراسة (Buthina Alobidyeen) وكذا دراسة (Wagner Vicente-Ramos) فاعتبروا أن ابعاد الأداء الوظيفي هي (أداء المهمة والأداء السياقي والسلوك غير المنتج).  
■ بالنسبة للمتغير المستقل (التحول الرقمي): تناولت أغلبية الدراسات باللغة الاجنبية المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاد مختلفة وذلك حسب رؤية كل باحث والهدف المنشود من دراسته، ففي العديد من الدراسات تم استخدام مواضع التي تؤثر فيها الرقمنة كأبعاد للتحويل الرقمي، فدراسة (Lawal) استخدمت (السجلات الصحية الرقمية ، التفاعل الرقمي مع المرضى) حيث قام بمتابعة معالجة السجلات الرقمية وخدمة المستفيد وهو المريض، في حين استخدم (Mohammad Thoufiqul) (القدرات الإدارية والتشغيلية، المهارات الرقمية والابتكار، نظام إدارة الأداء الرقمي)، ودراسة (Wagner Vicente) استخدمت (تجربة خدمة العملاء، قدرات المتعاون، العمليات، نموذج الأعمال)، وغيرها من الدراسات الأخرى المذكورة، أما دراسة (Adi Suryanto) فذهبت إلى ذكر الفائدة من الرقمنة كأبعاد للتحويل الرقمي وذكرت (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، رضا المستخدمين، الفائدة الصافية)، واستخدمت البنية التحتية ومتطلبات نجاح التحويل الرقمي كأبعاد في دراسات أخرى كدراسة (Muhammad Faraz) ودراسة (Buthina Alobidyeen) وغيرها حيث ذكروا (البنية التحتية، البرامج، الحواسيب، قواعد البيانات...).

- **الطريقة والأدوات:** على غرار الدراسات باللغة العربية، فإن الدراسات باللغة الأجنبية استخدمت المنهج الوصفي وإجراء دراسة ميدانية في مؤسسات ومناطق مختلفة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان وأضافت بعض الدراسات أسلوب المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق لدعم نتائج الاستبيان، وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) في أغلب الدراسات، وأضافت دراسة (Mohammad Thoufiqul) برنامج (Excel)، وهناك بعض الدراسات استخدمت أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية كدراسة (Nida Nur Fauziah) ودراسة (Mahmoud S.) ودراسة (Farah Faisal Alathamneh) وهذا باستعمال برنامج (Amos)، أما دراسة (Kadir Yildiz) و (Elhenchaoui Yassine) و (Adi Suryanto) فتم استعمال برنامج (Smart Pls).

- **نتائج الدراسة:** تظهر النتائج الواردة في كل الدراسات السابقة باللغة الأجنبية وجود تأثير للتحويل الرقمي على المتغيرات المذكورة ومن بينها الأداء الوظيفي للمورد البشري، ففي دراسة (Lawal) وجد أن هناك تأثيرات إيجابية للتحويل الرقمي على أداء الموظفين بشكل عام وأن سجلات الصحة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة، والمشاركة الرقمية للمرضى تؤثر بشكل إيجابي على التكيف الوظيفي، و ورد في دراسة (Mohammad Thoufiqul) أن التحويل الرقمي يعزز كفاءة وفعالية واستدامة نظم إدارة الأداء، كما أن دراسة (Nida Nur

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

(Fauziah) ودراسة (Mahmoud S.) وجدت أن للتحويل الرقمي أثر كبير على الأداء الوظيفي، وذكرت الدراسة الأخيرة أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تلعب دورا وسيطا بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، وتوصلت دراسة (Elhenchaoui Yassine) إلى أن الاستثمار في التكنولوجيا وحده غير كاف إذ يجب التركيز على تشجيع الموظفين على تبني هذه التقنيات، وأشارت دراسة (Rawan Masoud) إلى أن التحويل الرقمي يساهم بشكل غير مباشر في تحسين أداء الشركة من خلال تحسين تجربة العملاء وابتكار التكنولوجيا، أما دراسة (Adi Suryanto) أظهرت بأن جودة الخدمة وجودة المعلومات تؤثران إيجابيا على رضا المستخدمين، أما دراسة (Fanar Shwede) فوجدت أن هناك علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي لتنظيمي وأداء الموظفين، أبرزت الدراسة أهمية تحسين (الالتزام التنظيمي، أسلوب القيادة، الثقافة الرقمية، الاتجاه الوظيفي، ومستوى الدعم) لتحسين الأداء الوظيفي، ونفس الشيء تم الكشف عنه في دراسة (Buthina Alobidyeen) بوجود علاقة ارتباطية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، وتوصلت دراسة (P.R. Jeyalakshmi.) إلى نتيجة مفادها أن الرقمنة أثرت إيجابا على أداء الموظفين حيث ساهمت في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة إنتاجية العاملين مع توفير الوقت، كما مكن الوصول السريع للبيانات من طرف الموظفين تقديم خدمة عالية الجودة.

### المطلب الثاني - تحديد الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية:

- من حيث هدف الدراسة: تناولت أغلب الدراسات السابقة معرفة وقياس أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وبعض الدراسات تناولت أحد المتغيرين فقط، و تتميز هذه الدراسة بقياس الأثر على الأداء الوظيفي للمورد البشري من خلال معرفة التأثير الحاصل في مؤشرات الأداء، لأن التحسين في الأداء يتوقف على التحسين في مؤشرات وهي عناصر موضوعية وقابلة للقياس، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسات سابقة كدراسة (بغزو جميلة) ودراسة (عبيدلي عصام) ودراسة (Dwiranni F) وغيرهم، أما أغلب الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية قامت بقياس الأداء الوظيفي للمورد البشري من خلال مؤشرات مختلفة أو باستخدام أنواع الأداء كالأداء (السياقي، المهمة، السلوك غير المنتج)، وبعض الدراسات استخدمت العلاقات والاتصال والرضى الوظيفي، أما فيما يخص المتغير المستقل وهو التحويل الرقمي فاستخدمت الدراسة الحالية الخصائص التي تميز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث نرى أن تأثير المتغير المستقل يكون من خلال خصائصه التي يتميز بها أو من خلال الوظائف التي توفرها مكوناته وتشبه هذه الدراسة دراسة (بغزو جميلة) وبعض الدراسات الأخرى التي تناولت بعض الأبعاد، بينما استعملت أغلب الدراسات الأخرى البنية التحتية كعناصر للتأثير.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

وكخلاصة لذلك نستطيع القول بأن الهدف من الدراسة الحالية يشبه الهدف في العديد من الدراسات السابقة وهو قياس أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي إلا ان هناك تمايز من حيث العناصر المؤثرة والمتأثرة وطريقة التأثير.

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: بعد إمعان النظر في الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية نجد أن جل الدراسات تكون مجتمع الدراسة فيها من موظفين المؤسسات التي يتم فيها التحويل الرقمي، وهذا ما ذهبت إليه الدراسة الحالية، وتتميز هذه الدراسة كون أن المجتمع المقصود ليس كل موظفي المؤسسة بل تم تخصيص من لهم علاقة بالتحويل الرقمي وهذا قصد الحصول على نتائج صحيحة ومطابقة للواقع، وتشبه هذه الدراسة من حيث المجتمع المقصود دراسة (محمد مصطفى علي) التي ركزت على العاملين الذين لهم علاقة بالتحويل الرقمي.

- متغيرات الدراسة والأبعاد: تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع التحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري، واختلفت من حيث أبعاد الدراسة لكل متغير بالرغم من أنها تصب في هدف متقارب، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر، وتخصص الباحثين، فتم تناول الموضوع من عدة جوانب (السلوكي، الإداري، القانوني، الاقتصادي،...)، وتتميز هذه الدراسة بكونها تخلص الجانب الإداري.

بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري): اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي للمورد البشري في أبعاد الدراسة، فأغلبية الدراسات استخدمت المتغير ككتلة واحد وقياسه من خلال مؤشرات (أسئلة) تخص الأداء الوظيفي دون تفريعه، بينما اتبعت دراسات أخرى أبعاد خاصة، فاشتركت دراسة (آسر خميس) ودراسة (Nida Nur Fauziah) ودراسة (Buthina Alobidyeen) ودراسة (Wagner Vicente-Ramos) في الأبعاد الثلاثة وهي (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج) وهي عوامل مؤثرة على الأداء وتتعلم بالفرد القائم بالأداء ولا تتعلق بالأداء في حد ذاته، وعلى غرار هذه الدراسات استعملت دراسات أخرى كذلك عوامل مؤثرة على الأداء كدراسة (ياسر عباس) التي ذكرت (الرضى الوظيفي، الانتاجية، غياب العاملين، الابداع) ، ودراسة (عرفة عمان) (الالتزام في العمل، إنجاز المهام، العلاقات، الاتصال، العلاقة مع الرؤساء، تطوير أساليب العمل، الانتماء الوظيفي)، ودراسة (Dwiranni F.) التي ذكرت (جودة العمل، الكمية، الالتزام بالقواعد، الانضباط، والكفاءة الشخصية)، بينما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جميلة بغزو) ودراسة (عبيدي عصام) حيث تم استخدام (جودة الأداء، كمية الأداء، سرعة الأداء، الإجراءات)، حيث نرى بأن التحويل الرقمي يؤثر على مؤشرات الأداء لتحسينه و ليس على العوامل المؤثرة فيه.

■ بالنسبة للمتغير المستقل (التحويل الرقمي): تباينت الدراسات في استعمال أبعاد التحويل الرقمي وهذا أمر طبيعي بالنسبة لظاهرة حديثة، حيث يصعب حصر مراحل التطبيق والمتطلبات وطريقة الإنجاز والمعوقات والتحديات وغير

ذلك، ويزيد الأمر تعقيدا كون الظاهرة تتعلق بجوانب تقنية بحتة ويتم دراستها من الجانب الإداري، لذا تتنوع آراء الباحثين حول هذا الموضوع، لكن ذهب هذه الدراسة إلى تفصيل العنوان (التحول الرقمي)، فالتحول هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب ومنشود بهدف تحسين العمل، إذن فهو تغيير تنظيمي كمصطلح إداري، وعليه فهو مرحلة انتقالية يتم خلالها تغيير طريقة العمل ومعالجة المعلومات والبيانات وأسلوب إنجاز المهام من الطريقة اليدوية التقليدية التي تعتمد على العمل اليدوي والورقي إلى المعالجة الرقمية الآلية والحد من استعمال الأوراق، إذ نرى أن التأثير يكون من خلال استعمال الرقمنة وهذا بالاستفادة من توظيف الخصائص التي تمتاز بها كتسريع الأعمال ودقة المخرجات وجودتها و تبسيط الأعمال وتحسين التفاعل مع المستفيدين وغيرها من الخصائص.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجدت أن أغلبية الدراسات اتخذت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كأبعاد للتأثير على المتغيرات الأخرى، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (عمر خميس الزهراني، صراح بن لحرش، هالة حسين زايد، Buthina Alobidyeen،...) وتتمثل هذه الأبعاد في (البنية التحتية، الحواسيب، البرامج، الشبكات،...)، وبعض الدراسات استخدمت متغيرات هي بحد ذاتها تتشكل من أبعاد مثل القيادة الرقمية والثقافة الرقمية، وتم استخدام وظائف الرقمنة كأبعاد للتحويل الرقمي حيث تعتبر أن المتغيرات تؤثر من خلال وظائفها أو خصائصها على المتغيرات الأخرى، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بغزو جميلة) في أبعاد (سرعة ودقة المعالجة، نقل وأمن المعلومات)، ودراسة (Adi Suryanto) حيث ذكر (جودة المعلومات، الدقة، الشمولية، الحداثة)، جودة الخدمة (استجابة الدعم الفني)، رضا المستخدمين (تقييم المستخدمين للنظام)).

**- الطريقة والأدوات:** استعملت الدراسات السابقة مختلف الطرق وأدوات الدراسة حيث تم اتباع المنهج الوصفي في أغلب الدراسات كونه المنهج المناسب لهذا النوع، كما تمت الاستعانة بمختلف البرامج الإحصائية لتحليل البيانات (Excel, Spss, Smart-pls)، وفي هذه الدراسة سنقوم باتباع المنهج الوصفي بغرض وصف متغيرات الدراسة وتحليلها بدقة باستخدام أدوات البحث (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة) لجمع البيانات من المحيط المدروس، واستعمال منهج دراسة الحالة بغرض تحليل الأسباب والعوامل المؤثرة والتركيز على فهم العلاقات بين متغيرات.

**- الاستفادة من الدراسات السابقة:** بعد عرض الدراسات السابقة والبحث في كل ما تناولته من جوانب تخص الدراسة الحالية سواء من حيث المنهجية المتبعة، متغيرات الدراسة وأبعادها، مجتمع وعينة الدراسة والنتائج التي تم الوصول إليها، حيث أدى كل ذلك إلى فهم الخلفية العلمية لموضوع البحث والخروج بمعرفة شاملة حوله وذلك باستكشاف المفاهيم والنظريات والإطار العام للبحث، حيث لاحظنا حداثة ظاهرة التحول الرقمي والاختلاف في

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

وصف الظاهرة بشكل قطعي، كما تم اكتشاف بعض النقاط التي لم يتم تناولها أو لم يتم تحليلها بشكل معمق، وتحديد بعض الجوانب التي تحتاج مزيداً من البحث، كما ساعدتنا الدراسات السابقة في صياغة إشكالية الدراسة بحصر الإشكالية بشكل دقيق و واضح الشيء الذي أرشدنا إلى صياغة الأسئلة والفرضيات وهذا بالاعتماد على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

أما من الجانب المنهجي فإننا استفدنا من تحديد المنهجية المناسبة لدراستنا الحالية لجمع وتحليل البيانات، ووضع تصميم منظم بالاعتماد على التجارب في الدراسات السابقة، كما عمدنا إلى بناء الإطار النظري للدراسة من خلال المفاهيم والنظريات المثبتة، وربط دراستنا بالدراسات السابقة وإبراز الصلة بينهما.

إن البحث في الدراسات السابقة مكننا من وضع مقارنة لإبراز الجوانب التي يمكن إضافتها والمساهمة العلمية التي ستقدمها الدراسة الحالية، وتجنب تكرار ما تم تناوله سابقاً وتوجيه مجهوداتنا نحو إعطاء إضافة وقيمة علمية جديدة مدعومة بأدلة تم الوصول إليها مسبقاً، وهذا ما يعزز مصداقية دراستنا، وإن من أهم ما تمت الاستفادة منه هو الاطلاع على المشكلات والتحديات التي واجهها الباحثون السابقون حيث سعينا إلى تجنب تلك العوائق والتعامل معها بفعالية وهذا بأخذ العبرة من الحلول التي اقترحوها،

وقد حاولنا بقدر الإمكان التركيز على الدراسات السابقة المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية لتجنب التشعب والتفريع غير الضروري.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم عرض الدراسات السابقة ومناقشتها ومقارنتها بالدراسة الحالية قصد الاستفادة من الجوانب الايجابية فيها ومعرفة النقاط والفجوات التي لم يتم التطرق لها بالاعتماد على ما توصلوا إليه من نتائج وما وضعوه من مقترحات، وفي هذا الفصل تألف من ثلاث مباحث (الدراسات السابقة باللغة العربية، الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية) حيث قسم كل من المبحثين الأولين إلى مطلبين لعرض الدراسات السابقة وملخص لها بشكل يسهل قراءتها ويعطي فكرة عن مكوناتها، أما لمبحث الثالث فتمت مناقشة الدراسات السابقة في المطلب الاول وذكر ما يميز هذه الدراسة الحالية والنقاط التي تم الاستفادة منها في المطلب الثاني.

هذه الدراسات تم اتقاؤها بصفة دقيقة آخذين بعين الاعتبار الارتباط المباشر بموضوع الدراسة ومحاورها، حداثة الدراسات التي تم التطرق إليها حيث تم التركيز على السنتين الأخيرتين في جل الدراسات وبعض الدراسات التي أجريت في السنوات الخمس الأخيرة، كما اعتمدنا على الدراسات الموثوقة والمنشورة في مجلات علمية وأطروحات جامعية وتجنبنا المصادر غير الموثوقة، أما من الجانب المنهجي فتم اختيار الدراسات السابقة التي استخدمت منهجية علمية واضحة و تتسم بجودة التصميم وأدوات البحث وطرق التحليل والتي تميزت بعرض أهدافها ونتائجها بشكل واضح ومحدد، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث مكان الدراسة والزمان والقطاع التي تعمل فيه المؤسسات التي أجريت بها، كما ركزنا على الأبحاث التي قدمت اسهامات علمية واضحة والتي تمت الاشارة إليها في دراسات سابقة والتي كتبت بلغتنا العربية أو الفرنسية والانجليزية التي حصلنا على محتواها الكامل وليس الملخص فقط.

## الفصل الثالث

طريقة الدراسة وأدواتها

## الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها.

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لمتغيري الدراسة وعرض المفاهيم المتعلقة بهما، بهدف توضيح التعاريف والأهمية والجوانب المرتبطة بالمتغيرين، وكذلك استعراض الدراسات السابقة الأجنبية والعربية وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، وصولاً إلى إبراز ما يميز هذه الدراسة عن غيرها، يأتي هذا الفصل لتناول تفاصيل الدراسة الميدانية التي تعد مرحلة محورية في البحث العلمي. تهدف هذه المرحلة إلى جمع البيانات وتحليلها، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم تحقيق أهداف الدراسة. ويعد العمل الميداني أداة أساسية لفهم الظواهر في سياقاتها الواقعية، مما يعزز من مصداقية البحث وتمكين الباحث من تقديم رؤى قائمة على الأدلة.

يبدأ هذا الفصل بعرض الإطار العام للدراسة الميدانية، من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على واقع التحول الرقمي فيها، ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي للمورد البشري، كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة، من خلال تحديد المنهج المناسب، وتصميم النموذج المعتمد، وتوضيح المتغيرات الأساسية للدراسة. ويخصص المبحث الثالث لأدوات الدراسة، حيث يتم وصفها، وتوضيح كيفية تطبيقها، إضافة إلى فحص خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات.

يبرز هذا الفصل أهمية بناء الأساس المنهجي السليم لضمان جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل، بما يخدم الأهداف البحثية. من خلال هذا العرض المفصل للعينة وأداة الدراسة وإجراءات جمع البيانات، يمهد الفصل الطريق لفهم النتائج وتحليلها في الفصل الموالي.

وتم تنظيم هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة،

المبحث الثاني: طريقة الدراسة؛

المبحث الثالث: أدوات الدراسة.

المبحث الأول- واقع التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة،

قبل الشروع في الدراسة الميدانية، لا بد من وضع نظرة شاملة عن الميدان الذي ستجرى به الدراسة، مما يعطي ذلك خاصية للقطاع المدروس، ، وسنقوم في هذا المبحث الاول بتقديم شامل لمؤسسة الدراسة بدءا من التعريف بها والجهة التي تتبع لها، وذكر فروعها وأقسامها ، بعدها سنتناول المهام التي تتم على كل مستوى من مستويات المؤسسة، في الأخير نعرض على واقع التحول الرقمي بإبراز الإمكانيات التي وفرت من أجل نجاحه، وعليه تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، فالمطلب الأول خصص لتقديم المؤسسة بذكر نشأتها والمراحل التي سبقتها، أما المطلب الثاني فخصص لعرض فروع المؤسسة والمصالح التابعة لها، أما المطلب الثالث فيتعلق بالإمكانيات التي خصصت للتحول الرقمي والمهام التي تنجز على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول- تقديم مؤسسة الدراسة:

تعتبر المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة أحد المديريات الاثني عشر التي أنشأتها الحكومة بموجب المرسوم رقم 21-393 المؤرخ في 28 أكتوبر 2021 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للأملاك الوطنية (الحكومة الجزائرية، الجريدة الرسمية الجزائرية، 2021، صفحة 5)، حيث تمت عملية الإنشاء بعد عدة إصلاحات أجريت على المديرية العامة للأملاك الوطنية ومصالحها الخارجية وذلك عبر المراحل التالية:

**الفرع الأول- تنظيم المديرية العامة للأملاك الوطنية قبل 2021:** حسب المادة رقم 08 من المرسوم التنفيذي 07-364 فإن المديرية العامة للأملاك الوطنية مكلفة بإعداد واقتراح مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالأملاك الوطنية ومسح الأراضي والاشهار العقاري والسهر على حسن تطبيقها، واتخاذ أي إجراء يهدف إلى تامين الملكيات العمومية والمحافظة عليها ومراقبة ظروف استعمالها، كما تعمل على القيام بأعمال مسح الأراضي العام وإنشاء السجل العقاري وحفظه وتوجيه نشاطات المصالح غير الممركزة وتنشيطها وتنسيقها (الحكومة الجزائرية، الجريدة الرسمية الجزائرية، 2007، صفحة 26).

وتتكون المديرية العامة للأملاك الوطنية من 04 مديريات وهي (مديرية أملاك الدولة، مديرية تامين الأملاك التابعة للدولة، مديرية المحافظة العقارية ومسح الأراضي، مديرية إدارة الوسائل والمالية).

أما على مستوى المصالح الخارجية للمديرية العامة للأملاك الوطنية فحسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 التي حددت قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للأملاك الوطنية بتضمين على المستوى الولائي مديرية أملاك الدولة ومديرية للحفظ العقاري، أما بالنسبة على المستوى البلدي المشترك فتمثل بواسطة مفتشية لأملاك الدولة وإدارة للحفظ العقاري، وعلى المستوى الجهوي فيتولى المفتش الجهوي

لأملاك الدولة والحفظ العقاري بتنشيط أعمال مصالح أملاك الدولة والحفظ العقاري التابعة لاختصاصه الاقليمي ودفعها وتنسيقها ومراقبتها وتقييمها.

كما تم إنشاء وكالة وطنية لمسح الأراضي بناء على المرسوم التنفيذي رقم 89-234 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 توضع تحت وصاية وزارة الاقتصاد، حيث تتولى إنجاز العمليات التقنية التي تقضي إلى إعداد المسح العام للأراضي في مجموع التراب الوطني، كما تضم على المستوى المركزي ثلاث مديريات (مديرية التخطيط والمراقبة والمنازعات، مديرية الإنتاج، مديرية الإدارة والوسائل) أما على المستوى الجهوي فتم تشكيل مديريات جهوية تعمل على متابعة وتنسيق الأعمال بين المديريات الولائية لمسح الأراضي والوكالة الوطنية.

**الفرع الثاني- إجراء التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للأملاك الوطنية:** نتيجة لظهور بعض المشاكل على مستوى المحافظات العقارية ومديريات مسح الأراضي وكذا أملاك الدولة وظهور انسداد فيما يتعلق بالعديد من الملفات التي بقيت تتراوح بين هذه الإدارات الثلاث، تنبعت المديرية العامة للأملاك الوطنية لتلك المشاكل فبادرت إلى إحداث سلسلة من الاصلاحات الهيكلية مست مختلف الأجهزة الإدارية المركزية والمصالح الخارجية التابعة عبر الخطوات الآتية:

- **حل الوكالة الوطنية لمسح الأراضي:** تم حل الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بموجب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 21-251 المؤرخ في 06 جوان 2021، وتحويل جميع أملاكها ومستخدميها إلى وزارة المالية، حيث ترتب عن ذلك جرد كمي ونوعي وتقديري تضبطه لجنة عين اعضاؤها وزير المالية، وتقديم حصيلة ختامية تتضمن الوسائل وقيمة الذمة المالية موضوع التحويل، ويهدف هذا حل الوكالة إلى إدماج المهام الملقاة على عاتقها إلى إدارة الحفظ العقاري بغرض صناعة المزيد من التكامل بين الإدارتين، لأن عمليات مسح الأراضي ما هي إلا أعمال تحضيرية للعمليات المتعلقة بالحفظ العقاري، خاصة ما تعلق بمسك السجل العقاري، الشهر العقاري، تحرير العقود، الدفتر العقاري... (الحكومة الجزائرية، الجريدة الرسمية الجزائرية، 2021، صفحة 4)

- **الهيكل الجديد للمديرية العامة للأملاك الوطنية :** بعد حل الوكالة الوطنية لمسح الأراضي تم دمج المهام الموكلة لها ضمن مهام المديرية العامة للأملاك الوطنية، وهذا ما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 21-252 المؤرخ في 06 جوان 2021 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، والذي جعل المديرية العامة للأملاك الوطنية تتكون من قسمين أساسيين (قسم أملاك الدولة، قسم مسح الأراضي والحفظ العقاري) وأربع مديريات (مديرية التقنين والمنازعات، مديرية التحصيل والاحصائيات والمناهج، مديرية أنظمة المعلومات والاتصال، مديرية إدارة الوسائل والمالية).

أما بالنسبة للمصالح الخارجية فتم وضع تنظيم جديد وهذا بدمج مصالح أملاك الدولة، مسح الأراضي والحفظ العقاري في هيئة واحدة، وهي المديرية الجهوية للأملاك الوطنية.

الفرع الثالث- تنظيم المديرية الجهوية للأماك الوطنية بورقلة : بموجب أحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 21/393 المؤرخ في 18 أكتوبر 2021 قامت بإنشاء اثني عشر مديرية جهوية على المستوى الوطني حددتها المادة رقم 02 من القرار المؤرخ في 02 ديسمبر 2021 والذي حدد موقع مقراتها الادارية، ومن بينها المديرية الجهوية للأماك الوطنية بورقلة والتي تشرف على اثني عشر مديرية ولائية متواجدة بستة ولايات وهي (ورقلة، المنيعه، غرداية، تقرت، الوادي، إليزي)، في كل ولاية مديرية لأماك الدولة ومديرية لمسح الأراضي والحفظ العقاري.

الفرع الرابع- المهام الموكلة للمديرية الجهوية للأماك الوطنية بورقلة: تتضمن المديرية الجهوية للأماك الوطنية:

- تمثيل الإدارة المركزية للمديرية العامة للأماك الوطنية على المستوى الجهوي.
- تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الادارة المركزية للمديرية العامة للأماك الوطنية.
- العلاقة الوظيفية بين الادارة المركزية للمديرية العامة للأماك الوطنية والمديريات الولائية لأماك الدولة والمديريات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري، كما تكلف بتنشيط عمل المديريات الولائية التابعة لاختصاصها الاقليمي وتوجيهه وتنسيقه وتقييمه ومراقبته.
- وبهذه الصفة تكلف على الخصوص بما يأتي:
- متابعة تنفيذ مهام أماك الدولة ومسح الأراضي والحفظ العقاري على مستوى المصالح التابعة لاختصاصها الاقليمي، والسهر على توحيد مناهج العمل طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية في هذا الشأن.
- ضمان مهام التفتيش والمراقبة حول نشاطات المديريات الولائية التابعة لاختصاصها الاقليمي وإعداد الحصائل والتلاخيص المتعلقة بذلك بصفة دورية.
- ضمان لحساب السلطة السلمية مهام المراجعة والتحقيق على مستوى المصالح التابعة لاختصاصها الاقليمي.
- تقديم أي اقتراح لإعداد وتعديل وتكييف النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بأماك الدولة.
- إعداد وتلخيص الاحصائيات وحصائل نشاطات المصالح التابعة لاختصاصها الاقليمي وعرضها على السلطة السلمية.
- تأطير عمليات إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بالأماك الوطنية التابعة لاختصاصها الاقليمي.

- متابعة استغلال الأرشيف الأصلي للمحافظات العقارية المسماة "الأم"، ولمخططاتها المسحية القديمة وضمان صيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية للمديرية الجهوية للأموال الوطنية وللمصالح الخارجية التابعة لاختصاصها الاقليمي.
- تقدير احتياجات المديرية الجهوية والمصالح الخارجية التابعة لاختصاصها الاقليمي من وسائل بشرية ومادية وتقنية ومالية وإعداد تقرير دوري للسلطة السلمية عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها بالتنسيق مع المديرية المعنية.
- المشاركة في أعمال تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.

### المطلب الثاني - تنظيم هياكل المديرية الجهوية للأموال الوطنية بورقلة:

الفرع الأول- التنظيم الهيكلي للمديرية الجهوية للأموال الوطنية بورقلة: بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 رمضان 1443 الموافق لـ 07 أبريل 2022 والذي يحدد صلاحيات وتنظيم هياكل المديرية الجهوية للأموال الوطنية، وحسب المادة رقم 02 التي تنص على أن التنظيم الهيكلي للمديرية الجهوية يتألف من 05 مديريات فرعية كما يأتي: (الحكومة الجزائرية، 2022، صفحة 57)

- المديرية الفرعية لأنشطة أملاك الدولة: والمكلفة في حدود الاختصاص الاقليمي للمديرية الجهوية بتنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الادارة المركزية في مجال أملاك الدولة، تنشيط عمل المديرية الولائية لأموال الدولة وتوجيهه وتنسيقه وتقييمه ومتابعته، وتتكون من أربع مكاتب (مكتب عمليات أملاك الدولة، مكتب خبرات وتقييمات أملاك الدولة، مكتب الاحصائيات والتحصيل والجرد، مكتب عرائض ومنازعات وعقود أملاك الدولة)
- المديرية الفرعية لمسح الأراضي والحفظ العقاري: وتكلف في حدود الاختصاص الاقليمي للمديرية الجهوية بتنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الادارة المركزية في مجال مسح الأراضي والحفظ العقاري، تنشيط عمل المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري وتوجيهه وتنسيقه وتقييمه ومتابعته، وتتكون من أربع مكاتب (مكتب عمليات مسح الأراضي، مكتب عمليات الشهر العقاري، مكتب عرائض ومنازعات مسح الأراضي والحفظ العقاري، مكتب البطاقية العقارية وأرشيف مسح الأراضي والحفظ العقاري).
- المديرية الفرعية للتفتيش والرقابة: ويكلف في حدود الاختصاص الاقليمي للمديرية الجهوية بضمان تنفيذ مهام تفتيش ومراقبة نشاطات المديرية الولائية وإعداد الحصائل والتلاخيص المتعلقة بذلك، وضمان لحساب السلطة

السلمية مهام المراجعة والتحقيق وإعداد التقارير الخاصة بذلك. ويتألف من مكتبين (مكتب تفتيش ومراقبة هياكل أملاك الدولة، مكتب تفتيش ومراقبة هياكل مسح الأراضي والحفظ العقاري).

- **المديرية الفرعية للرقمنة والمعلوماتية:** ويكلف في حدود الاختصاص الاقليمي للمديرية الجهوية بتأطير عمليات إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بأملاك الدولة ومسح الأراضي والحفظ العقاري، والمساهمة بالتنسيق مع الإدارة المركزية في إعداد برامج الرقمنة والحلول المعلوماتية وضمان نشرها واستغلالها. ويتألف من ثلاث مكاتب (مكتب رقمنة أنشطة أملاك الدولة، مكتب رقمنة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري، مكتب صيانة تجهيزات الاعلام الآلي).

- **المديرية الفرعية للإدارة العامة:** وتكلف في حدود الاختصاص الاقليمي للمديرية الجهوية بضمان تسيير الموارد البشرية للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية ومصالح أملاك الدولة ومسح الأراضي والحفظ العقاري التابعة لاختصاصها الاقليمي، وتقدير احتياجات المديرية الجهوية ومصالح أملاك الدولة ومسح الأراضي والحفظ العقاري التابعة لاختصاصها الاقليمي من وسائل بشرية ومادية وتقنية ومالية وإعداد تقارير دورية للسلطة السلمية عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها بالتنسيق مع المديرية الولائية المعنية، والمشاركة في إنجاز عمليات تكوين مستخدمي المديرية الجهوية والمصالح التابعة لاختصاصها الاقليمي، وتتكون من 04 مكاتب (مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة، مكتب الوسائل والوثائق والأرشيف).

**الفرع الثاني- المديرية الولائية التابعة للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:** حسب القرار المؤرخ في 27 ربيع الثاني 1443 الموافق لـ 02 ديسمبر 2021 الذي بموجبه تم تحديد موقع المقرات الإدارية للمديريات الجهوية للأملاك الوطنية، تم تحديد المستوى الإقليمي للمديرية الجهوية بورقلة في ستة ولايات وهي (ورقلة، المنيعه، غرداية، تقرت، الوادي، إليزي) بالإضافة لمقر المديرية الجهوية بولاية ورقلة، وكل ولاية تضم مديرتين، مديرية لأملاك الدولة ومديرية لمسح الأراضي والحفظ العقاري، كما يمثل مديريات أملاك الدولة على مستوى البلديات المشتركة مفتشية لأملاك الدولة، أما مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري فيمثلها محافظات عقارية على مستوى البلديات المشتركة حسب ما يلي:

جدول رقم 4 المديرية الولائية لأملاك الدولة والمفتشيات التابعة لها

الرقم	المديرية الولائية	المفتشيات التابعة لها
1	مديرية أملاك الدولة ورقلة	مفتشية أملاك الدولة ورقلة، مفتشية أملاك الدولة حاسي مسعود
2	مديرية أملاك الدولة غرداية	مفتشية أملاك الدولة غرداية، مفتشية أملاك الدولة بريان، مفتشية أملاك الدولة متليلي، مفتشية أملاك الدولة القارة
3	مديرية أملاك الدولة المنيعية	مفتشية أملاك الدولة المنيعية
4	مديرية أملاك الدولة تقرت	مفتشية أملاك الدولة تقرت، مفتشية أملاك الدولة الحجيرة، مفتشية أملاك الدولة الطيبات
5	مديرية أملاك الدولة الوادي	مفتشية أملاك الدولة الوادي، مفتشية أملاك الدولة قمار، مفتشية أملاك الدولة الدبيلة
6	مديرية أملاك الدولة إليزي	مفتشية أملاك الدولة إليزي، مفتشية أملاك الدولة عين امناس

المديريات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري:

جدول رقم 5 المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري والمحافظة التابعة لها

الرقم	المديرية الولائية	المحافظات العقارية التابعة لها
1	مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري ورقلة	المحافظة العقارية ورقلة
2	مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري غرداية	المحافظة العقارية غرداية، المحافظة العقارية بريان، المحافظة العقارية متليلي، المحافظة العقارية القارة
3	مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري المنيعية	المحافظة العقارية المنيعية
4	مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري تقرت	المحافظة العقارية تقرت، المحافظة العقارية تماسين
5	مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري الوادي	المحافظة العقارية الوادي، المحافظة العقارية قمار، المحافظة العقارية الدبيلة
6	مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري إليزي	المحافظة العقارية إليزي

- أ- مهام المديرية الولائية لأملاك الدولة: تكلف المديرية الولائية بما يلي:
  - تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بمجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها.
  - الشروع في تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة وحفظ النسخ ذات الصلة بها.
  - ضمان تسيير الممتلكات والتراكات الشاغرة أو عديم الوارث وعمليات الحجز القضائي.
  - تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات أو الحقوق العقارية أو المحلات التجارية المتعلقة بأملاك الدولة أو التي تتبع مصالح أملاك الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة للدولة عمليات اقتنائها أو استئجارها.
  - الشروع في دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها، وإعداد تقارير وتحليل تقنية بشأنها.
  - متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة أمام الهيئات القضائية المختصة.
  - إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بأنشطة الأملاك الوطنية واستغلال وتبادلها.
  - التحليل الدوري لنشاط مفتشيات أملاك الدولة وإعداد تلاميذ عنها وتبليغها للسلطات السلمية.
  - ممارسة السلطة السلمية على مجموع مستخدمي مصالح المديرية الولائية لأملاك الدولة.
  - ضمان تزويد مصالحها بوسائل تجهيزات العمل والسهر على صيانتها واستعمالها في أحسن الظروف.
- ب- مهام المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري: تكلف المديرية الولائية بما يلي:
  - تنفيذ برامج الإنتاج المسحي وتجديده.
  - القيام بإجراءات إعداد وتسليم الوثائق المسحية وضمان تحيينها وتوافقها مع السجل العقاري.
  - ضمان إنجاز الأشغال الطبوغرافية وعمليات التحقيق العقاري وتعيين حدود الملكيات ورسمها وقسمتها.
  - تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بتأسيس السجل العقاري وتعيينه باستمرار.
  - السهر على تنظيم إطار تدخل عمليات الشهر العقاري.
  - متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بمسح الأراضي والحفظ العقاري أمام الهيئات القضائية المختصة.
  - القيام بمعاينة حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية عن طريق تحقيق عقاري، بناء على طلب فتح تحقيق لكل عقار لم يخضع لعمليات مسح الأراضي العام مهما تكن طبيعته القانونية.
  - تكليف ضمان حفظ العقود والمخططات وجميع الوثائق المودعة لدى المحافظات العقارية وسلامتها.
  - إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بأنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري واستغلالها وتبادلها.

- التحليل الدوري لنشاط المحافظات العقارية، وإعداد تلاخيص عنها وتبليغها للسلطات السلمية.
- ممارسة السلطة السلمية على مجموع مستخدمي مصالح المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري.
- ضمان تزويد مصالحها بوسائل وتجهيزات العمل، والسهر على صيانتها واستعمالها في أحسن الظروف.

### المطلب الثالث - متطلبات التحول الرقمي بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، كان من الضروري أولاً التحقق من وجود التحول الرقمي على مستوى المديرية، والوقوف على مدى توفر الشروط الأساسية التي تمكن من تطبيقه بفعالية. إذ أن التحول الرقمي لا يعد مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هو عملية متكاملة تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحه واستمراره، وبالرجوع إلى ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصل الثاني، يتضح أن هناك شبه إجماع علمي على أن نجاح مبادرات التحول الرقمي يرتبط بتوفر ستة عناصر رئيسية، تتمثل في (البنية التحتية التقنية، والموارد المادية، والكفاءات البشرية، والدعم المالي، والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود رؤية واضحة وتخطيط استراتيجي محكم)، وعليه فإن تحليل هذه المتطلبات داخل المديرية يعد خطوة جوهرية لفهم واقع التحول الرقمي، ويمهد لتفسير أثره على باقي متغيرات الدراسة.

ولتحقيق ذلك أجريت دراسة استطلاعية من خلال زيارات ميدانية لمقر المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة والمديريات الولائية لأملاك الدولة بورقلة والوادي وغرداية وتقرت والمديريات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري بغرداية و ورقلة وإيزي والوادي وتقرت، وتمت إفادتنا بشروح مفصلة مع زيارة المكاتب والمصالح رفقة نواب المدير على مستوى المديرية الجهوية و رؤساء المصالح وبعض المدراء على مستوى المديريات الولائية، وتم الاطلاع على المراسلات والردود سواء بين المديريات الولائية والمديرية الجهوية وكذا المراسلات وكيفية التنسيق بين المديرية الجهوية والمديرية العامة وتم تسجيل ما يلي:

**1) المتطلبات الإدارية:** والتي تشير إلى مجموعة العوامل التنظيمية والإدارية التي يجب توفرها لضمان نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة، هذه المتطلبات تضمن تكامل التكنولوجيا مع العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف المرجوة، ويتجلى ذلك في:

✓ **القيادة والإدارة العليا:** تعتبر المحرك الأساسي لعملية التحول الرقمي. وفي هذا السياق، تركز سياسة السلطة العليا في البلاد على تعميم الرقمنة في جميع المجالات باعتبارها أحد أهم عوامل التطور والتقدم، كما يعد تعميم الرقمنة توجهها استراتيجياً نحو بناء دولة رقمية. وتماشياً مع هذا التوجه، وبناء على تعليمات السيد وزير المالية والسيد المدير العام للأملاك الوطنية، يتم العمل على تهيئة جميع الظروف اللازمة لإنجاح التحول الرقمي على

مستوى المديرية العامة للأملاك الوطنية ومصالحها الخارجية، مع توفير كل الدعم والإمكانات المطلوبة، وهو ما يتجسد من خلال التعليمات المتتالية التي تم الاطلاع عليها والمتابعة الدورية لحصيلة التقدم في هذا المجال التي يتم ارسالها بشكل دوري.

✓ **إدارة التغيير:** سعت المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة وكغيرها من المديريات الجهوية الأخرى إلى وضع خطة واضحة تحدد أهداف التحول الرقمي، وأثره على الموظفين، والاستراتيجيات المطلوبة لتطبيقه، كما قامت بتوفير قنوات اتصال فعالة لشرح أهمية التغيير والفوائد المترتبة عليه، والاستماع إلى مخاوف الموظفين، كما نظمت ورش عمل ودورات تدريبية لتمكين الموظفين من استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة.

✓ **الهياكل التنظيمية والعمليات:** شرعت المديرية العامة للأملاك الوطنية بإجراء تعديلات هيكلية وعملية تناسب مع التجول الرقمي على مستوى المصالح الخارجية بدمج مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري في إدارة واحدة لتكون العمليات الإدارية أكثر كفاءة ومرونة، وتعزيز التكامل بين إدارة مسح الأراضي والحفظ العقاري ومديرية أملاك الدولة على المستوى الجهوي.

(2) **المتطلبات المادية:** إن المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة والمديريات الولائية التابعة لها تمتلك فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بنية تحتية لا بأس بها وخاصة مديريات مسح الأراضي والحفظ العقاري التي سعت منذ سنوات خلت إلى توظيف الجانب الرقمي باقتناء الأجهزة اللازمة والخوادم وإرساء شبكات معلوماتية تمهيدا لإجراء تحول رقمي، وبعد إطلاق المديرية العامة للأملاك الوطنية لمشروع التحول الرقمي تم اتخاذ عدة إجراءات تخص الجانب المادي لهذا التحول منها:

- **مركز البيانات (Data Centre):** تثبيت مركز للبيانات على المستوى المركزي يخص وزارة المالية، والذي سيوفر خدمات لبيانات الأملاك الوطنية من خلال تخزين البيانات وحمايتها من الضياع والسرقة وخاصة مع الهجمات السيبرانية التي تعددت في الفترة الأخيرة.

- **مشروع شبكة الأنترانات:** مباشرة بعد إطلاق مشروع التحول الرقمي تم إبرام صفقة بين المديرية العامة للأملاك الوطنية ومؤسسة اتصالات الجزائر من أجل إنشاء شبكة واسعة النطاق (WAN) لربط جميع المقرات الادارية بشبكة الاتصال لتسهيل نقل المعلومات والبيانات، وتم الانتهاء من المشروع الربط بواسطة الألياف البصرية.

- **الأجهزة والخوادم:** تم إحصاء جميع الممتلكات الرقمية من حواسيب وملحقاتها والخوادم، كما تم تخصيص ميزانية خاصة لسد النقائص في بعض المقرات الإدارية التي تعاني من النقص كالطابعات والمساحات الضوئية وغيرها من الوسائل الضرورية لسير الأشغال.

3) **المتطلبات التقنية:** وتتمثل في المنصات الرقمية والبرامج الرقمية التي يتم العمل بها على مستوى المديرية الجهوية بورقلة والمديريات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري والمحافظات العقارية التابعة لها وكذا مديريات أملاك الدولة والمفتشيات التابعة لها، وهذه البرامج صممت أغلبها من طرف مهندسين يعملون بالأملاك الوطنية عبر التراب الوطني ونذكر على سبيل المثال:

✓ **البرامج:** تستعمل لإدارة المهام المتعلقة بالعقار فنجد برنامج (ArcGis) وهو برنامج عالمي يستعمل للخرائط البيانية على مستوى المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري، (GIC) (إدارة المعلومات المسحية) برنامج وطني يخص المعلومات الحرفية للأملاك العقارية ومالكها وطبيعة العقد وغير ذلك من المعلومات الخاصة بالعقار، (MACF) (عصرنة أنشطة المحافظة العقارية) برنامج وطني يعالج العقود الخاصة بالأملاك العقارية، بالإضافة إلى تطبيقات أخرى خاصة بأملاك الدولة (Mahjouzet، Confisc، Tech-Dom).

✓ **المنصات الرقمية:** وهي وسيلة للتفاعل مع المواطن والشركاء بغرض الحصول على الخدمات بإلغاء البعد الزماني والمكاني الذي كان عائقا فيما سبق، ومن بين هذه المنصات الرقمية (العقار) التي عملت على تبسيط الإجراءات الإدارية وإضفاء الطابع غير المادي عليها وهذا قصد تسهيل ولوج المواطنين والشركاء للمعلومات والعقود الإدارية. كما أن منصة (فضاء الجزائر) البوابة الجغرافية للبيانات الوطنية العقارية وهي عبارة عن محرك بحث تخص المجال العقاري، ويمكن من خلالها الحصول على معلومات محدثة، وبإمكان المستعملين للمنصة سحب وبصفة آنية مستخرجات المسح.

✓ **حماية وأمن المعلومات:** نظرا لحساسية المعلومات كان لابد للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة من الاستعانة من برنامج حماية الحواسيب حيث أسديت تعليمات صادرة من المديرية العامة باقتناء مضاد للفيروسات قوي للحماية، وتنصب على مستوى كل حاسب، كما أن هناك برامج أمان مثبتة على حواسيب من شأنها الحد من الولوج للشبكة الداخلية إلا بعد التأكيد من تصريح الوصول للمعلومات.

4) **المتطلبات البشرية:** يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في نجاح أي مشروع وخاصة التحول الرقمي حيث يتطلب وجود كفاءات لها دراية كافية بالرقمنة، وقد سعت المديرية الجهوية للأملاك الوطنية التي تمتلك خزان لا بأس به من إطارات جامعية وخريجي التكوين المهني المختصين في مجال الرقمي، وعلى الرغم من ذلك قامت بإجراء عملية توظيف خارجي من شأنه سد الفجوات البشرية وتدعيم الفريق العامل، كما تم إجراء ترقية داخلية لتحفيز الإطارات العاملة بالمؤسسة، وبغرض تحسين قدرات الموظفين في المجال الرقمي وكيفية استعمال البرامج الرقمية، كما تم ما يلي:

✓ **التكوين على البرامج:** تم تنظيم العديد من الدورات التكوينية حول كيفية استعمال البرامج التي تم ذكرها في المتطلبات التقنية والتي يتم العمل عليها حاليا بشكل جيد، ويختتم التكوين بإجراء تقييم لكل مكون وإرسال تقرير للمديرية العامة لتوضيح مدى تقدم سير عملية التكوين، وقد أجريت هذه التكوينات بشكل حضوري وعن بعد في بعض الأحيان وهذا قصد تقليل التكاليف الباهظة الناجمة عن التنقل وهذا لبعده المسافات بين ولايات الجنوب.

✓ **التكوين على المنصات الرقمية:** من أجل تحسين الخدمة العمومية أنجزت بعض المنصات الرقمية (المذكورة في المتطلبات التقنية) لتقديم خدمات تفاعلية عن بعد سواء للمواطنين أو الشركاء (الخبراء العقاريين، الموثقين...)، وأجريت التكوينات بغرض معرفة كيفية معالجة الطلبات المقدمة وطريقة الرد في الوقت المحدد، حيث اعتبر الشركاء هذه الخطوة بأنها إيجابية نحو القضاء على الفساد الإداري والبيروقراطية ومحدودية الزمان والمكان للحصول على الخدمة.

✓ **التكوين على استخدام الدفع الإلكتروني:** تقدم المصالح التابعة للمديرية الجهوية بورقلة العديد من الخدمات بمقابل مالي يتم دفعه للحصول على الوثائق، في الفترات السابقة وعند استعمال المعالجة اليدوية يقوم المستفيد من الخدمة والوثائق بالتنقل إلى المؤسسات النقدية كبريد الجزائر مثلا لدفع المستحقات وقد تحصل أخطاء في دفع المستحقات، وقصد مسايرة التحول الرقمي تم وضع محطات الدفع الإلكتروني على مستوى الإدارات والمصالح لتسديد المستحقات عن طريق البطاقة الذهبية، ومن أجل ذلك برمجة تكوين خاص على تلك الأجهزة وكيفية العمل عليها.

(5) **المتطلبات المالية:** تتطلب عملية التحول الرقمي استثمارات مالية مدروسة لضمان النجاح والاستمرارية. وتشمل هذه المتطلبات تكاليف البنية التحتية التكنولوجية، مثل شراء الأجهزة والخوادم وتطوير البرمجيات، بالإضافة إلى نفقات التدريب والتأهيل للموظفين لضمان قدرتهم على التعامل مع التقنيات الحديثة بكفاءة.

✓ **تعزيز البنية التحتية:** بالنسبة للبنية التحتية للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة مهية مسبقا ويرجع ذلك إلى القناعة التي تتمتع بها الإدارة العليا والتي سعت إلى رقمنة أغلب المصالح لكن بشكل غير منظم، كما أن وجود نظرة مستقبلية لإجراء التحول الرقمي وانخفاض أسعار التجهيزات الرقمية في بعض الأوقات جعل الإدارة تسعى إلى شراء الأجهزة والطابعات والخوادم في بعض الأحيان من ميزانية المؤسسة، كما أن وجود مختصين في الإعلام الآلي والمهنيين في ميدان البرمجة دفعهم لتطوير تطبيقات لتبسيط الإجراءات الإدارية من جهة ومساعدة الموظفين على تحسين أدائهم بشكل جيد بتقليل الأخطاء وتسريع العمليات، لكن المديرية العامة للأملاك الوطنية بعد

دراسة الوضعية الموجودة على مستوى إدارتها المركزية ومصالحها الخارجية لاحظت النقائص وسعت إلى تداركها من خلال:

✓ **تمويل إنجاز شبكة المعلومات:** تم عقد صفقة مع مؤسسة اتصالات الجزائر لربط جميع الإدارات بشبكة أترانات عن طريق الألياف البصرية وتزويد المقار الإدارية بمحولات وموزعات خاصة وخزائن رقمية لحماية العتاد، وقد خصص لذلك ميزانية معتبرة، وهذا رؤية منها في أن العائد سيكون أكبر من التكلفة.

✓ **تمويل الأمن والحماية:** إن أكبر التحديات التي تواجه التحول الرقمي اليوم هو أمن وسلامة البيانات والمعلومات والأنظمة التي تستعملها المؤسسات، وقد سعت المديرية العامة إلى تخصيص ميزانية خاصة لأمن وحماية الأجهزة والبيانات، حيث تم إرسال تعليمات صارمة لشراء مضاد للفيروسات بمواصفات عالية وشراء أجهزة جدار حماية لتأمين الدخول غير المصرح به للشبكة الداخلية.

(6) **الثقافة التنظيمية:** تؤدي الثقافة التنظيمية دورا محوريا في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث تعتبر البيئة الحاضنة للتغيير والتكيف مع التقنيات الحديثة، فالتحول الرقمي لا يقتصر فقط على تبني الأدوات الرقمية، بل يتطلب تغييرا جوهريا في طريقة التفكير والعمل داخل المؤسسة، ومنذ الشروع في عملية التحول سعت المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة إلى إجراء عملية تحسيسية لإنجاح المشروع والتخفيف من مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، ودفع المواطنين إلى التعاملات الرقمية لاستخراج الوثائق والحصول على الاجابات بالشكل الرقمي، وفي هذا الإطار برمجت المديرية الجهوية بورقلة كباقي المديريات الجهوية ملتقيات وأيام تحسيسية حسب ما يلي:

- **الأبواب المفتوحة:** تم تنظيم أيام مفتوحة لرقمنة المديريات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري ومديريات أملاك الدولة التابعة للمديرية الجهوية بورقلة وهذا تنفيذا لتعليمات المديرية العامة للأملاك الوطنية على غرار باقي المديريات الجهوية للأملاك الوطنية والتي تواصلت لمدة ثلاث أيام للتعريف و تقديم شروحات مفصلة حول أهمية رقمنة القطاع، وتسهيل الإجراءات الإدارية للمواطنين والمتعاملين الاقتصاديين، والشركاء لتعزيز الوعي بأهمية هذه التحولات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية والتعريف بالمحاور الأساسية لهذه الابواب والتي تتمثل خصوصا في:

-التعريف بالخدمات الرقمية والإجراءات الجديدة.

- كيفية استخدام البوابة الإلكترونية "فضاء الجزائر"

-توضيح مسار استخراج الوثائق العقارية ومتابعة الدفتر العقاري إلكترونيا.

-التعريف وتبسيط آليات الدفع الإلكتروني TPE لتسهيل التعاملات.

### المبحث الثاني - طريقة الدراسة:

بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة، والتطرق إلى هيكل المديرية ومتطلبات التحول الرقمي في المبحث الأول، يأتي هذا المبحث لتوضيح المنهج الذي تم اعتماده في الدراسة الميدانية، وذلك بهدف ضمان الدقة والموضوعية في تحليل البيانات والوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

يرتكز هذا المبحث على ثلاثة محاور رئيسية، حيث يتناول في المطلب الأول منهجية الدراسة التي تحدد الإطار العام للبحث والأسلوب المستخدم في جمع وتحليل البيانات، ثم يسلط الضوء في المطلب الثاني على مجتمع الدراسة وعينيتها، مع توضيح المعايير المعتمدة لاختيار العينة بما يضمن تمثيلاً دقيقاً لمجتمع البحث. أما المطلب الثالث فيتناول الأدوات والإجراءات المعتمدة في جمع البيانات (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة) الملائمة لطبيعة الدراسة، مع بيان كيفية تحليلها واستخلاص النتائج.

يساهم هذا المبحث في إرساء الأسس المنهجية للدراسة، مما يساعد في تحقيق أهداف البحث وفق منهج علمي واضح ودقيق.

### المطلب الأول - المنهج المستخدم في الدراسة:

**الفرع الأول - تحديد المنهج المستخدم ومبررات اختياره:** في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لكونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات، ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بطريقة منهجية، مما يسمح بفهم تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من خلال تحليل البيانات واستنباط العلاقات بين المتغيرات، ويعد هذا الاختيار مبرراً نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتطلب دراسة الواقع كما هو مع تفسير العوامل المؤثرة عليه وتحديد مدى تأثير التقنيات الرقمية على كفاءة الموظفين وأدائهم، كما أن هذا المنهج يساعد في جمع البيانات من مصادر متعددة، سواء من خلال الدراسات السابقة أو من خلال أدوات الدراسة الميدانية مثل الاستبيانات والمقابلات، مما يوفر صورة شاملة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على أساليب العمل والإنتاجية والتفاعل داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن اعتماد المنهج الوصفي يساهم في تقديم استنتاجات وتوصيات مبنية على تحليل علمي دقيق، مما يساهم في توجيه مؤسسة الدراسة نحو تحسين استراتيجياتها في تبني التحول الرقمي لتعزيز الأداء الوظيفي للمورد البشري.

**الفرع الثاني - مصادر جمع البيانات:** في هذه الدراسة، تم الاعتماد على مصادر جمع البيانات من نوعين رئيسيين: المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وذلك لضمان شمولية البيانات ودقتها لتحقيق أهداف البحث.

1-المصادر الثانوية: تشمل المصادر الثانوية مجموعة من الدراسات والوثائق الأكاديمية التي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة وفهم الموضوع من زوايا مختلفة. وقد تضمنت:

- المقالات العلمية المحكمة التي قدمت تحليلات متعمقة ونتائج بحثية سابقة تدعم الدراسة.
- الكتب التي تناولت المفاهيم والنظريات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث.
- المواقع الإلكترونية التي وفرت بيانات وإحصائيات حديثة حول الظاهرة المدروسة.
- أطروحات الدكتوراه التي ساعدت في الاطلاع على دراسات معمقة واستراتيجيات بحثية مشابهة.

2-المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية لجمع البيانات في موظفي المديرية الذين لهم علاقة مباشرة بعملية التحول الرقمي، إضافة إلى بعض الإطارات الإدارية المعنية بتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسة وإطارات في المعلوماتية لتأطير ومتابعة عملية التحول، وتم الاعتماد على فئة الموظفين باعتبارها المصدر الأساسي للبيانات الميدانية، حيث تمتلك معرفة وخبرة عملية حول التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، وقد ساهمت آراؤهم وتقييماتهم في تقديم رؤية واضحة حول واقع التحول الرقمي ومدى تطبيقه في المديرية، مما أضاف قيمة كبيرة لنتائج الدراسة.

**الفرع الثالث- أساليب جمع البيانات الميدانية:** في هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج المسح الميداني كأسلوب أساسي لجمع البيانات، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية نظرا لقدرته على استقصاء آراء عينة واسعة من الباحثين حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري، ويتيح الاستبيان جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساعد في قياس مدى تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب الأداء الوظيفي للمورد البشري، مثل كمية الأداء وجودته والتكيف مع التقنيات الحديثة، وعليه سيتم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات بدقة.

إضافة إلى ذلك سيتم دعم الاستبيان باستخدام المقابلة، التي توفر بيانات نوعية أعمق من خلال التفاعل المباشر مع بعض المستجوبين (مديرين، مختصين في الإعلام الآلي، وموظفين ذوي الخبرة في المجال). وتتيح المقابلات استكشاف التأثير بشكل أكثر تفصيلا، مما يساعد على تفسير بعض النتائج التي قد لا تكون واضحة من خلال الاستبيانات وحدها، وسنستخدم اعتماد مقابلات شبه موجهة تتناول المحاور الأساسية مثل المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي ومدى نجاح تطبيقه، مع إعطاء مساحة للمبحوثين للتعبير عن تجاربهم وتصوراتهم بحرية.

كما سيتم تعزيز الدراسة باستخدام الملاحظة المباشرة، التي تعد أداة فعالة لفهم كيفية تطبيق التحول الرقمي عمليا داخل بيئة العمل، ومن خلال الملاحظة يمكن الوقوف على الإمكانيات الرقمية التي تمتلكها المؤسسة، وتحليل

سلوكيات الموظفين أثناء استخدام الأدوات الرقمية، ومدى تفاعلهم معها والصعوبات التي قد يواجهونها، مما يضيف بعدا واقعيًا للنتائج، وتساعد هذه الأداة في التحقق من مدى توافق البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان والمقابلات مع الواقع الفعلي.

إن الجمع بين هذه الأساليب الثلاثة (الاستبيان، المقابلة، والملاحظة) يحقق تكاملا في البيانات، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها، ويساهم في تقديم تحليل شامل حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

### الفرع الرابع - مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة الأفراد أو العناصر التي يجري عليها البحث، والتي تمتلك خصائص مشتركة تتعلق بموضوع الدراسة، وهو المصدر الأساسي للبيانات، وعند تعذر دراسة المجتمع بالكامل، يتم اختيار عينة منه وفق معايير واضحة، مثل التخصص، العدد، والمجال الجغرافي.

من أجل تحديد مجتمع الدراسة بدقة وموضوعية، تم التواصل مع المديرية الفرعية للإدارة العامة على مستوى المديرية الجهوية بورقلة حيث توجد إدارة الموارد البشرية، وطلبت منهم تزويدي بقائمة رسمية تضم الموظفين الذين لهم علاقة بعملية التحول الرقمي في مختلف المديريات الولائية، وقد تم ذلك عن طريق إعداد جدول مفصل يحتوي على اسم ولقب كل موظف، المديرية الولائية التي ينتمي إليها، ووظيفته، مما ساعد على حصر مجتمع الدراسة بشكل دقيق وشامل وفق معايير موضوعية مرتبطة بموضوع البحث.

وقد بلغ عدد الموظفين المدرجين في هذه القائمة 483 موظفا يمثلون مختلف المديريات الولائية المعنية، وقد تم اعتبارهم مجتمع الدراسة المعتمد في هذا البحث، وقد شملت القائمة الموظفين المرتبطين فعليا بتطبيق أو تنفيذ أو متابعة تقنيات التحول الرقمي، سواء في الجوانب الإدارية، التقنية، أو التنظيمية، بما يضمن تمثيلا واقعيًا للفئة المستهدفة وتحقيق أهداف الدراسة بدقة.

**عينة الدراسة:** تمثل عينة الدراسة مجموعة يتم اختيارها من مجتمع الدراسة بهدف تمثيله في البحث العلمي، وذلك لتوفير الوقت والجهد بدلا من دراسة المجتمع بأكمله، بشرط أن تكون العينة ممثلة بشكل جيد لضمان إمكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل.

في هذه الدراسة، تم اختيار عينة البحث من بين أفراد مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده 483 فردا، وقد تم تحديد حجم العينة بـ 250 فردا، وهو عدد مناسب وفقا لجدول مورغان وكريجسي (Krejcie & Morgan)، حيث يشير الجدول

## الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها

إلى أن العينة المناسبة لمجتمع يبلغ 480 فرد هي 214 فرداً، مما يجعل العينة المختارة في هذه الدراسة ملائمة وممثلة بشكل كافٍ.

ولضمان تمثيل مناسب لجميع المديريات، تم اعتماد طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث اعتبرت كل مديرية طبقة مستقلة ضمن مجتمع الدراسة، وتم حساب حجم العينة في كل مديرية وفقاً للنسبة التي تمثلها من المجتمع الكلي، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

حجم العينة في المديرية = (عدد موظفي مجتمع الدراسة في المديرية / إجمالي مجتمع الدراسة) × الحجم الكلي للعينة  
وبعد إجراء الحساب تم الحصول على الجدول التالي:

جدول رقم 6 توزيع مجتمع وعينة الدراسة على المديريات الولائية

الولاية	مديرية مسح أ. والحفظ ع.		مديرية املاك الدولة		المديرية الجهوية	
	مجمع الدراسة	العينة	مجمع الدراسة	العينة	مجمع الدراسة	العينة
ورقلة	50	26	39	20	17	10
غرداية	52	27	39	20		
المنبوعة	27	14	19	10		
تقرت	36	18	34	17		
الوادي	52	27	42	22		
إلزي	39	20	37	19		
المصدر: من إعداد الباحث						

بعد ذلك تم الشروع في تحديد الأفراد الذين سيشكلون العينة داخل كل مديرية، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة داخل كل طبقة (مديرية)، حيث تم اختيار الأفراد بطريقة عشوائية تامة من قائمة أسماء الموظفين التي تحصلت عليها من المديرية الفرعية للإدارة العامة.

ولتحقيق العشوائية وضمان الحياد، تم استخدام برنامج Excel لتوليد أرقام عشوائية وتحديد الأفراد المختارين بناءً على الترتيب العشوائي، دون تدخل يدوي من الباحث. هذا الأسلوب ساعد على تجنب أي تحيز محتمل في اختيار الأفراد، وضمن تمثيلاً دقيقاً وعادلاً داخل كل مديرية ولائية.

المطلب الثاني- تصميم نموذج الدراسة ومتغيراته:

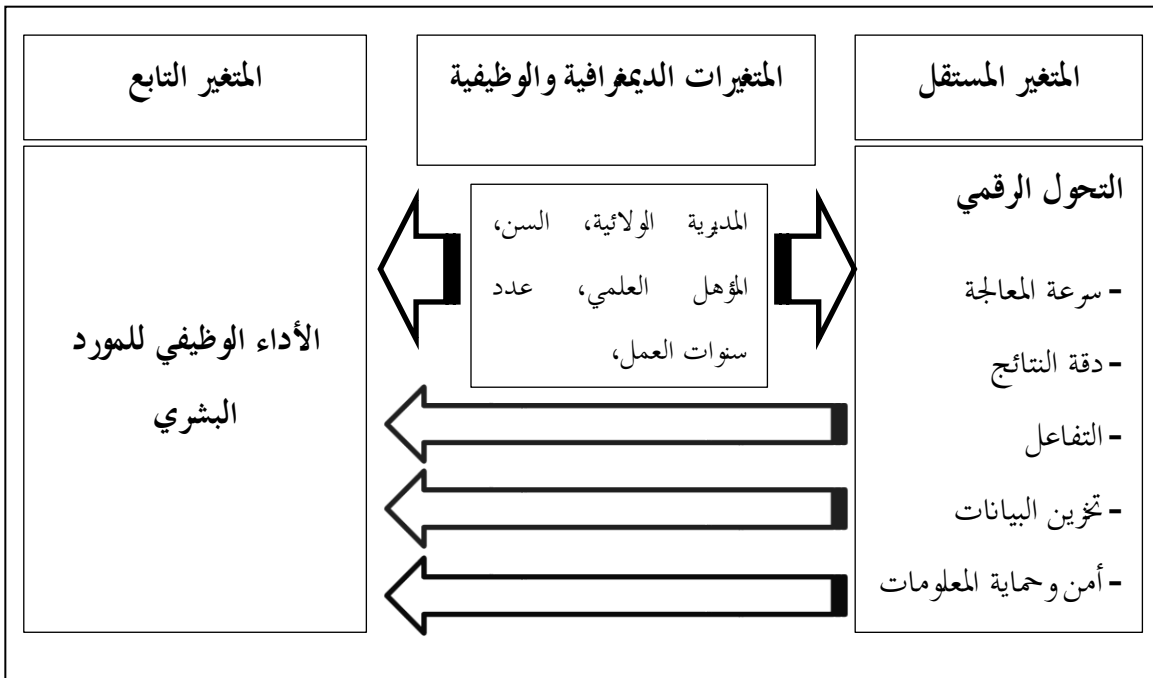
الفرع الأول- تصميم نموذج الدراسة: يعد نموذج الدراسة أداة أساسية في البحث العلمي، حيث يوضح العلاقة بين المتغيرات الأساسية التي تسعى الدراسة إلى تحليلها، ويساعد في تحديد الإطار الذي سيتم من خلاله اختبار الفرضيات، ويعتبر تصميم النموذج خطوة مهمة تساهم في بناء فهم شامل لموضوع البحث، إذ يعكس الترابط بين المتغيرات ويحدد الطريقة التي سيتم بها تحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

كما تكمن أهميته في تبسيط المفاهيم المعقدة، وتوجيه عملية البحث من خلال تحديد العوامل المؤثرة والمتأثرة لتسهيل تفسير نتائج الدراسة وتحديد المتغيرات بشكل مرئي (المتغير التابع والمتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة...)، وتحديد العلاقات بين هاته المتغيرات.

فمن خلال دراستنا هذه نسعى إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة، ومعرفة حجم التأثير وطبيعته ليطم من خلال ذلك إعطاء توصيات للجهات المختصة لمساعدتها في تحسين الأداء الوظيفي للمديرية بصفة شاملة.

وبعد الاطلاع والبحث عن خبايا الموضوع وتحليل الدراسات السابقة تم التوصل إلى بناء نموذج يوضح الإطار العام للدراسة بتحديد المتغيرات والعلاقة الترابطية.

الشكل رقم 4 أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني- متغيرات الدراسة: بالنظر لشكل نموذج الدراسة نجد أنه يتشكل مما يلي:

1- المتغير المستقل: يعتبر المتغير المستقل في هذه الدراسة (التحول الرقمي) أحد أحدث الظواهر في وقتنا الحاضر، تتخذ المنظمات كأسلوب لتطوير أدائها بغرض بلوغ الأهداف التي تم التخطيط لها، ويتجسد ذلك في إحداث تغيير جذري لنموذج الأعمال التي يعتمد على الطرق التقليدية في الإدارة إلى نموذج أعمال قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال مصحوبا بتغيير ثقافي وأسلوب تفكير جديد.

التعريف الإجرائي للتحويل الرقمي: التحويل الرقمي هو مرحلة انتقالية لنموذج أعمال قائم على العمليات التقليدية اليدوية والورقية إلى نموذج أعمال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة سرعة إنجاز المهام، وتعزيز دقة المعلومات المقدمة، كما يساهم في تطوير طرق التفاعل والتواصل بين مختلف الأطراف المعنية وتوفير حلول فعالة وآمنة لإدارة وتخزين البيانات، مع ضمان حمايتها من المخاطر الأمنية، مما يدعم تحقيق أداء أكثر كفاءة وفعالية في المؤسسة.

جدول رقم 7 التعريف الإجرائي لأبعاد التحويل الرقمي

ترتيب البعد	البعد	التعريف الإجرائي	عدد العبارات بالاستبيان
01	سرعة المعالجة	تشير سرعة المعالجة إلى مدى قدرة التحويل الرقمي على تقليل الزمن المستغرق في تنفيذ العمليات والمهام اليومية من خلال توفير أنظمة رقمية تتيح معالجة البيانات بسرعة ودقة، وتحسين الاستجابة للطلبات بشكل أكثر كفاءة.	04
02	دقة النتائج	تعكس دقة النتائج مدى تأثير التحويل الرقمي في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة موثوقية البيانات، مما يساهم في تحسين جودة المعلومات المقدمة وضمان تنفيذ المهام بدقة أكبر	04
03	التفاعل	يقصد بالتفاعل مدى قدرة التحويل الرقمي على تحسين طرق التواصل بين الأطراف المختلفة، وتسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام، وتعزيز التعاون بين فرق العمل، مما يرفع من كفاءة التنسيق بين الجهات المعنية.	04
04	تخزين البيانات	يشير التخزين إلى مدى كفاءة التحويل الرقمي في توفير حلول آمنة لحفظ البيانات، وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة، ودعم	04

## الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها

	إدارة البيانات بشكل منظم وفعال، مع تقليل الاعتماد على المساحات التخزينية التقليدية.		
04	يمثل أمن وحماية المعلومات مدى قدرة التحول الرقمي على تعزيز وحماية المعلومات الحساسة، وتقليل مخاطر فقدان أو تسريب البيانات، ودعم تقنيات حديثة لضمان السرية والأمان، مما يساهم في رفع مستوى الأمان الرقمي.	أمن وحماية المعلومات	05

-2

**المتغير التابع:** في هذه الدراسة، يعد الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتغير التابع، حيث يقاس من خلال أبعاده الأربعة: كمية الأداء، جودة الأداء، طريقة الأداء ووقت الأداء. ويعد هذا المتغير مؤشراً هاماً على فعالية المؤسسة وكفاءة مواردها البشرية، وتركز الدراسة على تحليل مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين هذا الأداء، باعتباره أداة حديثة تساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، ويعكس الاهتمام المتزايد بالأداء الوظيفي للمورد البشري سعي المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي للمورد البشري:** هو مستوى الكفاءة والفعالية التي يظهرها الأفراد في تنفيذ مهامهم الوظيفية وفقاً لمتطلبات العمل، حيث يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة من خلال إنجاز المهام بكفاءة، وضمان جودة المخرجات، واتباع أساليب عمل منظمة ومرنة، إضافة إلى الالتزام بإدارة الوقت بفعالية. كما يشمل القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية، وتحقيق التعاون مع الزملاء، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية العامة وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم 8 التعريف الإجرائي لمؤشرات الأداء الوظيفي للمورد البشري

ترتيب المؤشر	المؤشر	التعريف الإجرائي	عدد العبارات بالاستبيان
01	كمية الأداء	يقصد بكمية الأداء قدرة الموظف على تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية من خلال إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة خلال فترة العمل، والمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة بزيادة الإنتاجية، إضافة إلى القدرة على تنفيذ عدة مهام في وقت واحد دون التأثير على الجودة، مع السعي لتحقيق الحد الأقصى من الإنجاز المطلوب.	04
02	نوعية الأداء	تشير نوعية الأداء إلى مستوى الدقة والإتقان الذي يظهره	04

### الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها

	الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه، ومدى التزامه بتقديم نتائج تلبي أو تتجاوز توقعات الجهة المعنية، مع اعتبار الجودة أولوية أساسية في أداء مهامه اليومية، بالإضافة إلى الحرص على الالتزام بالمعايير المحددة لضمان جودة الأداء.		
04	يعبر نمط الأداء عن الأسلوب الذي يعتمد عليه الموظف في أداء مهامه، ويشمل تبني أساليب عمل منظمة وفعالة لتحسين الأداء، والتمتع بالمرونة والتكيف مع الظروف المختلفة، واستخدام طرق مبتكرة لإنجاز المهام وتحقيق النتائج المطلوبة، مع تعزيز التعاون مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة.	نمط الأداء	03
04	يعكس وقت الأداء مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد لها، وإدارته لوقته بفعالية لتحقيق أفضل النتائج، إضافة إلى التزامه بالمواعيد النهائية كجزء من انضباطه في العمل، وقدرته على التعامل مع ضغوط الوقت دون التأثير على جودة الأداء.	وقت الأداء	05

**الفرع الثالث - تفسير نموذج الدراسة:** يعد التحول الرقمي من الظواهر الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في العصر الحالي، حيث أصبح عاملاً رئيساً في تطور مختلف المجالات، سواء الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية أو الثقافية. ومع تسارع الابتكارات التكنولوجية، أصبح التحول الرقمي خياراً استراتيجياً للمؤسسات الساعية إلى تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز تنافسيتها في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. ولم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، بل أصبح يشمل إعادة هيكلة العمليات التقليدية، وتحسين طرق الاتصال، وتسهيل الوصول إلى البيانات، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

وباعتبار أن المورد البشري يمثل جوهر الأداء المؤسسي، فإن نجاح أي تحول رقمي يعتمد بشكل أساسي على مدى تأثيره على أداء الأفراد داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وذلك من خلال استكشاف الآليات والتطبيقات الرقمية التي تساهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية، سواء من حيث تسريع العمليات، تحسين جودة العمل، أو تعزيز أساليب التعاون والتواصل بين الموظفين.

ويركز النموذج المقترح على دراسة توظيف الخصائص التي يوفرها التحول الرقمي لتحسين أداء المورد البشري، بما يساهم في تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة داخل المؤسسة. ومن خلال تحليل أبعاد التحول الرقمي (مثل سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات وأمن وحماية المعلومات)، تسعى الدراسة إلى فهم مدى تأثير كل بعد على مؤشرات الأداء الوظيفي للمورد البشري، والمتمثلة في كمية الأداء، نوعية الأداء، نمط الأداء ووقت الأداء. ويهدف هذا النموذج إلى تقديم رؤية واضحة لكيفية تأثير كل عنصر من عناصر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مدروسة لتعزيز كفاءة موظفيها وتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية.

**الفرع الرابع- خطوات تطبيق الدراسة:** يعد ذكر خطوات تطبيق الدراسة أحد المكونات الأساسية التي تضمن بناء علميا ومنهجيا قويا للبحث، حيث تمثل خارطة الطريق التي يسير عليها الباحث لتحقيق أهدافه، فمن خلال تحديد الخطوات المتبعة في الدراسة، يمكن توضيح الأسلوب الذي تم اتباعه لجمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، مما يعزز من موثوقية وموضوعية الدراسة.

وتتبع أهمية خطوات الدراسة من دورها في توجيه عملية البحث بشكل منظم، حيث تساعد على التأكد من سلامة التصميم البحثي، وتجنب العشوائية أو التحيز، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتفسير والتعميم، كما أنها تتيح للقارئ فهما واضحا لكيفية تنفيذ الدراسة، وتمكن الباحثين الآخرين من إعادة تطبيقها في دراسات مستقبلية. ويهدف عرض خطوات الدراسة إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها بدقة، بدءا من الإحساس بالمشكلة، مروراً بجمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى تفسير النتائج ومناقشتها، ويساهم هذا العرض في تعزيز مصداقية البحث من خلال إظهار العلاقة المنطقية بين أهداف الدراسة، وأدوات البحث، والطريقة التي تم بها الوصول إلى النتائج النهائية. وفي دراستنا هذه اتبعنا الخطوات التالية لتطبيق الدراسة:

- 1) بعد اختيار موضوع البحث من بين الموضوعات المقترحة، والذي يحمل عنوان "أثر الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري أثناء جائحة كورونا"، تم استشارة الأستاذ المشرف والاستاذ المساعد حول عنوان الدراسة وبعد المشاورات، تم حذف عبارة "أثناء جائحة كورونا" حيث تم الخروج من هذه المرحلة، وتغيير الإدارة الرقمية بالتحول الرقمي كون الإدارات العمومية في الجزائر تمر بفترة تحول رقمي ولم تصل إلى مرحلة الإدارة الرقمية.
- 2) بدء الإحساس بالمشكلة المطروحة بناء على تصور كيفية التأثير الحاصل من طرف التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري وبناء فكرة أولية حول موضوع الدراسة.

### الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها

- (3) جمع العديد من الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، ومن ثم الاطلاع عليها وتحديد الملائم وغير الملائم لهذه من حيث المصدر والتحكيم وغير ذلك.
- (4) تلخيص الدراسات السابقة التي تم اختبارها وتحليلها والتعليق عليها والاستفادة منها والبحث عن الفجوات البحثية التي يمكن أن تكون إضافة في دراستنا هذه.
- (5) مراجعة الأدبيات النظرية ومن ثم إعداد الإطار النظري للدراسة.
- (6) الاطلاع على الدراسات الميدانية التي تمت على مستوى الدراسات السابقة ومنهجية البحث والطريقة والادوات التي تم استخدامها لجمع البيانات.
- (7) إعداد استبيان أولي لجمع المعلومات من خلال عبارات خاصة لكل بعد من أبعاد متغيري الدراسة.
- (8) إعداد أسئلة المقابلة حسب كل فئة مستهدفة وتحديد النقاط التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الميدانية للمديريات.
- (9) عرض الاستبيان وأسئلة المقابلة والنقاط التي سيتم ملاحظتها على الأستاذ المشرف والأستاذ المساعد ومن ثم تقديم الاستبيان لعملية التحكيم من طرف أساتذة مختصين في التسيير وإدارة الموارد البشرية، وأساتذة مختصين في المنهجية وأساتذة آخرين في الجانب الإحصائي.
- (10) إجراء التعديلات على الاستبيان وفق الملاحظات التي تم وضعها من طرف المحكمين، ثم عرضه مرة أخرى على الأستاذ المشرف.
- (11) التقدم للإدارة ميدان الدراسة بطلب إجراء الدراسة الميدانية بغرض الحصول على الإذن وتوفير التسهيلات على مستوى المديريات الولائية.
- (12) تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة المدروس.
- (13) توزيع استمارات الاستبيان على عينة استطلاعية قدرها 50 موظفا لإجراء اختبار موثوقية الأداة البحثية.
- (14) توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمقدرة 250 موظفا بعد التأكد من صدقه وثباته.
- (15) إجراء المقابلة مع الأشخاص المعنيين وإجراء عملية الملاحظة.
- (16) استرجاع الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة والتي بلغ عددها 238، أي بنسبة 95,2 % من الاستمارات الموزعة.
- (17) فرز الاستمارات الصالحة للمعالجة الإحصائية وعددها 230 استمارة، أي بنسبة 96,6 % من الاستمارات التي تم استرجاعها.

18) إجراء ترقيم الاستمارات وترميزها وتفرغها في برنامج (Excel) لمعالجتها إحصائياً باستعمال برنامج (SPSS (V23).

- 19) تفرغ نتائج المقابلة وتحليلها، وتنظيم المعلومات المسجلة خلال عملية الملاحظة.
- 20) عرض النتائج التي تم التوصل إليها سواء من خلال الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة.
- 21) تفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها والتأكد من صحة الفرضيات التي تم صياغتها.
- 22) تقديم توصيات واقتراحات.

### المطلب الثالث- الإجراءات المنهجية للتحليل ومقياس الدراسة:

الفرع الأول - الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة المختلفة، تم اعتماد نوعين من التحليل:

1- التحليل الكمي: يعتمد التحليل الكمي على استخدام الأرقام والإحصاءات لفهم الظواهر المدروسة، ويستخدم لاختبار الفرضيات وتعميم النتائج، وهو الأسلوب الملائم لطبيعة هذه الدراسة. وقد تم توظيفه عبر مرحلتين أساسيتين: الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

● الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics) ويهدف الإحصاء الوصفي إلى تقديم صورة أولية وشاملة عن خصائص البيانات المستخرجة من الاستبيان، من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية الأساسية، تشمل:

- المتوسط الحسابي (Mean): يمثل القيمة المركزية للبيانات ويعكس المعدل العام للإجابات.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): يوضح مدى تشتت البيانات حول المتوسط.
- الخطأ المعياري للمتوسط (Standard Error Mean): يقيس دقة تقدير المتوسط الحسابي للعيينة.
- أدنى وأقصى قيمة (Minimum & Maximum): تعكسان أصغر وأكبر قيمة مسجلة لكل متغير، وتساعدان في فهم نطاق التوزيع.

● الإحصاء الاستدلالي : (Inferential Statistics) ويستخدم الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وفهم العلاقات بين المتغيرات، بهدف تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة. وقد تم الاعتماد على الأساليب التالية:

- اختبار T لعينة واحدة (One-Sample t-Test): يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط عينة معينة يختلف اختلافاً معنوياً عن قيمة مرجعية مفترضة (غالباً ما تمثل متوسط المجتمع)، ويتم الحكم على معنوية الفرق من خلال مقارنة قيمة t المحسوبة بالقيمة الجدولية، مع الأخذ بعين الاعتبار درجات الحرية.

ويعتمد تفسير نتائج هذا الاختبار على مجموعة من المؤشرات الإحصائية، تشمل:

- قيمة **t** ودرجات الحرية (**df**) لتحديد معنوية الفرق.
- القيمة الاحتمالية (**Sig. 2-tailed**) لقياس الدلالة الإحصائية، وتعتبر النتيجة دالة إذا كانت أقل من 0.05.
- **فرق المتوسط: (Mean Difference)** الفرق بين متوسط العينة والقيمة المرجعية.
- **فاصل الثقة: (Confidence Interval)** يوضح المدى المتوقع لاحتواء المتوسط الحقيقي بدرجة ثقة (غالبا 95%).
- **تحليل التباين: (ANOVA)** يستخدم تحليل التباين لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات فأكثر، ويهدف إلى تحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ترجع إلى تأثير المتغير المستقل، أم أنها حدثت بمحض الصدفة. ويفترض هذا الاختبار تحقق تجانس التباين (**Homogeneity of Variances**) بين المجموعات، وهو شرط يتم التحقق منه غالبا باستخدام اختبار **Levene**، يعتمد تفسير نتائج **ANOVA** على المؤشرات التالية:
  - قيمة **F** لقياس حجم الفروق.
  - **الدلالة الإحصائية (Sig.)** للحكم على معنوية الفروق بين المجموعات.
- **تحليل الارتباط: (Pearson Correlation)** يستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين كميّين، ويعبر عنه بمعامل بيرسون الذي تتراوح قيمته بين  $-1$  و  $+1$ ، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، والسالبة إلى علاقة عكسية.
- **تحليل الانحدار: (Regression Analysis)** يستخدم لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويعتمد على مجموعة من المؤشرات، منها:
  - **المعاملات غير المعيارية: (B)** تبين مقدار التأثير الفعلي لكل متغير مستقل.
  - **المعاملات المعيارية: (Beta)** تستخدم للمقارنة بين تأثير المتغيرات بعد توحيد وحدات القياس.
  - **الخطأ المعياري: (Std. Error)** يوضح دقة تقدير معاملات الانحدار.
- **الإحصاءات المرتبطة بتحليل الانحدار: (Regression Statistics)**
  - **معامل الارتباط: (R)** يعبر عن قوة العلاقة بين المتغيرات، ويتراوح بين  $-1$  و  $+1$ .
  - **معامل التحديد: (R Square)** يوضح النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة.

- معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square): يستخدم لتقييم دقة النموذج الإحصائي، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة
- الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate): يقيس متوسط الخطأ في التنبؤ بقيم المتغير التابع، بناء على النموذج المقدر.

### ● اختبارات الصدق والثبات وصلاحيّة التحليل العاملي :

- اختبار كايزر-ماير-أولكن (KMO): لقياس مدى كفاية العينة للتحليل العاملي، وكلما اقترب من القيمة (1) كان أفضل.
- اختبار بارليت (Bartlett's Test): يختبر ملاءمة مصفوفة الارتباط للتحليل العاملي.
- إجمالي التباين المشروح (Total Variance Explained): يعرض نسبة التباين التي تفسرها العوامل المستخرجة.
- إحصاءات الثبات (Reliability Statistics): تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لمقاييس الدراسة.

**2- التحليل النوعي:** يركز على تفسير المعاني والسلوكيات والظواهر دون الاعتماد على الأرقام، وتم استخدامه لتحليل محتوى البيانات المستمدة من:

- المقابلات التي أجريت مع بعض المديرين الولايتيين والمختصين في الإعلام الآلي وبعض الموظفين، بهدف معرفة مدى توفر متطلبات التحول الرقمي، نسبة نجاحه، وتأثيره على الأداء الوظيفي.
- الملاحظة المباشرة، التي ساعدت في دراسة سير الأعمال، توفر الأدوات الرقمية، ومدى قبول الموظفين للتحول الرقمي داخل بيئة العمل.

بعد تحليل البيانات النوعية، تم ربط النتائج المستخلصة مع البيانات الكمية لعرض النتائج النهائية ومناقشتها بعمق، مما يساهم في بناء صورة شاملة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

### الفرع الثاني- مقياس الدراسة:

في دراستنا هذه استعملنا مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وهذا لكونه ملائم لقياس الاتجاهات والآراء في الدراسات الاجتماعية والإدارية، سهل الاستخدام وواضح وسريع الاجابة، ويعتمد على التدرج مما يعطي المشاركين خيارات متعددة في تأييد أو رفض الإجابة، وإمكانية استخدامه في التحليل الإحصائي لحساب المتوسط والتكرارات وغيرها لاستخراج النتائج الكمية.

### الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها

ولتحليل البيانات باستخدام الوسط الحسابي المرجح، سيتم تقسيم القيم إلى فئات لتوضيح دلالة العينة على عبارات الاستبيان، ولحساب طول الفئة نقوم بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة (5-1) ثم نقسم الناتج على عدد الفئات (5) مما يعطي طول الفئة 0.80 وسينتج عنه الجدول التالي: الجدول:

جدول رقم 9 المتوسط المرجح لدرجات موافقة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
1.79 – 1.00	غير موافق بشدة
2.59 – 1.80	غير موافق
3.39 – 2.60	محايد
4.19 – 3.40	موافق
5.00 – 4.20	موافق بشدة
المصدر: من إعداد الباحث	

وسيساعدنا هذا التصنيف في تحليل استجابات المشاركين وتقديم تفسير واضح لمستوى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

### المبحث الثالث: أدوات الدراسة.

تعد أدوات الدراسة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث تتيح للباحث جمع البيانات اللازمة لتحليل الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج، ويعتمد اختيار الأداة المناسبة على طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يجب أن تكون الأداة دقيقة، موضوعية وقادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بفعالية. في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، مع توضيح خصائصها وآلية استخدامها، بالإضافة إلى بيان مدى صدقها وثباتها لضمان موثوقية النتائج.

### المطلب الأول - وصف أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث يعتبر إحدى أدوات البحث العلمي المستخدمة لجمع البيانات بطريقة منهجية ومنظمة، وخاصة في العلوم الاجتماعية، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً، والتي توجه إلى عينة الدراسة بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة. ويتميز الاستبيان بقدرته على جمع بيانات كمية ونوعية من عدد كبير من الأفراد بكفاءة وسرعة، مما يجعله أداة شائعة في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

وتم استخدام أداة المقابلة للحصول على إجابات مباشرة من طرف شريحة معينة، نظراً لتخصص السؤال من جهة وإمكانية الإجابة مباشرة وجهاً لوجه والحصول على تفسيرات وتبريرات لبعض الإجابات، مما يمكن من جمع بيانات دقيقة تساعدنا أثناء عملية التحليل.

كما تم الاعتماد على أداة الملاحظة التشاركية للوقوف على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري وطرق تقييمه، بالإضافة إلى تحديد مدى توفر متطلبات التحول الرقمي ونجاحها في دعم إنجاز عملية التحول.

### الفرع الأول - الاستبيان: قسم الاستبيان إلى محورين رئيسيين:

**المحور الأول - البيانات الديمغرافية والوظيفية للمستجيبين:** في هذا المحور يتم جمع البيانات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتضمن (الولاية، المديرية الولائية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل).

**المحور الثاني - عبارات الاستبيان:** وتم تجزئته إلى جزأين، الجزء الأول يضم عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري)، والجزء الثاني يضم عبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي).

**الجزء الأول - المتغير التابع:** ويتعلق الأمر بالأداء الوظيفي للمورد البشري، ويشمل هذا المتغير أربعة مؤشرات (كمية الأداء، نوعية الأداء، نط الأداء، وقت الأداء).

جدول رقم 10 مؤشرات المتغير التابع وعدد العبارات التي تحويها

العبارات	المؤشر	رقم المؤشر
من 01 إلى 04	كمية الأداء	1
من 05 إلى 08	نوعية الأداء	2
من 09 إلى 12	نمط الأداء	3
من 13 إلى 16	وقت الأداء	4
<b>المصدر: من إعداد الطالب</b>		

المؤشر الأول- كمية الأداء: ويركز على (كفاءة الإنجاز، زيادة الإنتاجية، التعامل مع تعدد المهام، تحقيق أقصى إنتاجية).

المؤشر الثاني - نوعية الأداء: ويركز على (الدقة والإتقان، مستوى جودة النتائج، أولوية الجودة، الالتزام بالمعايير).

المؤشر الثالث- نمط الأداء: ويركز على (تنظيم العمل، المرونة والتكيف، الابتكار في الأداء، التعاون مع الفريق).

المؤشر الرابع- وقت الأداء: ويركز على (الالتزام بالوقت المحدد، إدارة الوقت بفعالية، الالتزام بالمواعيد النهائية، التعامل مع ضغوط الوقت).

الجزء الثاني - المتغير المستقل: ويتعلق الأمر بالتحول الرقمي، ويشمل هذا المتغير خمسة أبعاد وهي الخصائص التي يتم توظيفها في تطبيق التحول الرقمي لتحسين الأداء (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) وكل بعد من هذه الأبعاد تم تجزئته إلى مؤشرات لقياس هذه الأبعاد.

جدول رقم 11 أبعاد المتغير المستقل وعدد العبارات التي تحويها

العبارات	البعد	رقم البعد
من 17 إلى 20	سرعة المعالجة	1
من 21 إلى 24	دقة النتائج	2
من 25 إلى 28	التفاعل	3
من 29 إلى 32	تخزين البيانات	4
من 33 إلى 36	أمن وحماية المعلومات	5
<b>المصدر: من إعداد الطالب</b>		

البعد الأول- سرعة المعالجة: ويركز على (تحسين سرعة الإنجاز، تقليل الوقت المستغرق، معالجة البيانات بكفاءة، تحسين سرعة الاستجابة)، وتم تخصيص عبارة واحدة لكل مؤشر، فبلغ مجموع العبارات أربعة عبارات لهذه البعد.

## الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها

البعد الثاني- دقة النتائج: ويركز على (تقليل الأخطاء التشغيلية، موثوقية البيانات، تحسين جودة المعلومات، رفع مستوى الدقة)، وتم تخصيص عبارة واحدة لكل مؤشر، فبلغ مجموع العبارات أربع عبارات لهذه البعد.

البعد الثالث- التفاعل: ويركز على (تحسين أساليب التواصل، تسهيل تبادل المعلومات، سهولة التفاعل مع الأنظمة الرقمية، تعزيز التعاون بين الفرق)، وتم تخصيص عبارة واحدة لكل مؤشر، فبلغ مجموع العبارات أربع عبارات لهذه البعد.

البعد الرابع- تخزين البيانات: ويركز على (توفير وسائل تخزين آمنة، الوصول السريع إلى البيانات، تحسين إدارة البيانات، تقليل الحاجة إلى التخزين المادي)، وتم تخصيص عبارة واحدة لكل مؤشر، فبلغ مجموع العبارات أربع عبارات لهذه البعد.

البعد الخامس- أمن وحماية المعلومات: ويركز على (تعزيز حماية البيانات الحساسة، الحد من مخاطر فقدان البيانات، استخدام تقنيات متقدمة للأمان، تحسين أمن البيانات)، وتم تخصيص عبارة واحدة لكل مؤشر، فبلغ مجموع العبارات أربع عبارات لهذه البعد.

وكخلاصة لما تم ذكره فإن الاستبيان إجمالاً تكون من خمسة أسئلة تخص الشق الديمغرافي لعينة الدراسة و36 عبارة لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري، ليكون توزيعها على الشكل التالي:

جدول رقم 12 أسئلة الاستبيان

أسئلة الاستبيان		
المحور الثاني		المحور الأول
الجزء الثاني: التحول الرقمي	الجزء الأول: الأداء الوظيفي للمورد البشري	الأسئلة الديمغرافية والوظيفية
20 عبارة	16 عبارة	05 أسئلة
المصدر: من إعداد الطالب		

دعماً لأداة الاستبيان تم إجراء مقابلة مع بعض المديرين الولائيين وإطارات في المعلوماتية وكذا بعض الموظفين بالمديريات الولائية، باعتبار أن المقابلة أداة تفاعلية تتيح للباحث جمع بيانات غنية من خلال التواصل المباشر مع المستجيبين، مما يساعد في توضيح الأسئلة والحصول على إجابات أكثر دقة وعمقاً، كما تتميز بالمرونة، حيث يمكن تعديل الأسئلة بناء على مجريات الحوار.

فالنسبة للمديرين الولائيين فتم التركيز على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديريات الولائية لأملاك الدولة والمديريات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري، والدور الذي قام به التحول الرقمي على مستوى هذا الأداء الوظيفي، أما بالنسبة لإطارات المعلوماتية فتم التطرق إلى مدى توفر متطلبات التحول الرقمي ومدى نجاعة تطبيقه والصعوبات التي تواجهها في إرساء هذا التحول، أما بالنسبة للموظفين فوجهت لهم أسئلة تتعلق بمستوى الأداء مع إجراء التحول الرقمي مقارنة بالسابق.

وكانت المقابلة فردية وشبه موجهة لإتاحة الفرصة للمستجيب للتركيز على تفاصيل تجربته وآرائه بشكل دقيق، حيث تم تحضير مواعيد بشكل منظم لعدم التأثير على ظروف العمل بالمديرية. وتم تقسيم أسئلة المقابلة إلى محاور، ولكل محور أسئلة خاصة به على النحو التالي:

جدول رقم 13 تنظيم أداة المقابلة

عدد الأسئلة	المحاور	عدد المستجيبين	المستجيب
03	- تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري.	02	مدير ولائي
03	- متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة وآليات تفعيله.	05	إطار في المعلوماتية
03	- آراء الموظفين حول متطلبات وتحديات التحول الرقمي وتقييم الأداء الوظيفي.	08	موظف
المصدر: من إعداد الطالب			

**الفرع الثالث - الملاحظة:** إن دراسة موضوع التحول الرقمي لا تقتصر فقط على جمع البيانات وتحليلها ثم إصدار الأحكام بشأن مدى تأثيره، بل تتجاوز ذلك إلى ضرورة الفحص المباشر والاطلاع الميداني على المتطلبات التقنية والمادية التي تشكل أساس نجاحه، فالتحول الرقمي ليس مجرد ظاهرة قابلة للقياس ببيانات رقمية فقط، بل هو عملية

تتطلب توافر بنية تحتية متكاملة تشمل التجهيزات التكنولوجية، أنظمة المعلومات، وكفاءة الشبكات، إضافة إلى بيئة تنظيمية داعمة، لذا فإن تقييم واقع التحول الرقمي يستوجب الملاحظة الدقيقة لموارد المؤسسة، والتأكد من مدى توفر المتطلبات الضرورية لتطبيقه بفاعلية، كما يمكن تتبع تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

في إطار جمع البيانات حول مدى توفر متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسة، تم استخدام أداة الملاحظة كوسيلة فعالة لتقييم الواقع الفعلي للبنية التحتية الرقمية والإجراءات التقنية المعتمدة، وشملت عملية الملاحظة الاطلاع المباشر على تجهيزات الإعلام الآلي، بما في ذلك الحواسيب، الخوادم، وأجهزة تخزين البيانات، إضافة إلى تقييم كفاءة الشبكة المعلوماتية من حيث طرق التوصيل، سرعة الاتصال، ومدى تكاملها مع الأنظمة الرقمية المستخدمة، كما تم التركيز على وسائل الأمن والحماية المطبقة لحماية التجهيزات الرقمية، مثل أنظمة الحماية من الفيروسات، جدران الحماية، وإجراءات النسخ الاحتياطي للبيانات.

إلى جانب ذلك تم فحص البرمجيات المعتمدة داخل المؤسسة، من حيث نوعيتها، مدى توافقها مع احتياجات العمل، ومستوى الأمان الذي توفره.

كما شملت الملاحظة أيضا العمل على المنصات الرقمية الموجهة للشركاء والمواطنين، بهدف تقييم سهولة استخدامها ومدى فاعليتها في تسهيل المعاملات والخدمات. وقد تم رصد كيفية تفاعل الموظفين مع هذه الأنظمة، بالإضافة إلى آليات استقبال المواطنين ومعالجة طلباتهم رقميا، مما سمح بتقييم مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني - إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

بعد تحديد أدوات الدراسة واختيارها بعناية بما يتناسب مع أهداف البحث، تأتي مرحلة تنفيذ هذه الأدوات وجمع البيانات فعليا من الميدان، وتعد هذه المرحلة جوهرية لضمان الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تساهم في الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات المطروحة، ويتطلب تطبيق أدوات الدراسة اتباع إجراءات منهجية محددة تشمل تحديد العينة المستهدفة، وتوضيح آلية توزيع الأدوات، وشرح كيفية جمع البيانات، مع مراعاة الظروف التي قد تؤثر على دقة وموضوعية النتائج.

وفي هذا الإطار، سيتم تفصيل الخطوات المتبعة في تطبيق أدوات الدراسة لضمان تحقيق أهداف البحث بأعلى درجة من الدقة والمصداقية.

**الفرع الأول - تنفيذ أداة الاستبيان:** بعد إعداد الاستبيان تم إرساله للأستاذ المشرف والأستاذ المساعد بغرض النظر فيه وإبداء الملاحظات والتصويبات، تم استرجاعه ثم إرساله للأستاذة المحكمين الذي تم اختيارهم بعناية من خلال مراعاة ثلاثة جوانب (الجانب المنهجي، الجانب الاحصائي، جانب التخصص)، حيث تم إرساله إلى 10 أساتذة

محكمين (ثلاثة أساتذة في الإحصاء، ثلاثة أساتذة في المنهجية، أربعة أساتذة في تخصص التسيير وإدارة الموارد البشرية)، وكان الرد من طرف سبعة محكمين، اثنين في اختصاص المنهجية واثنين في اختصاص الإحصاء وثلاثة مختصين في إدارة الموارد البشرية، تم إجراء التعديلات المقترحة وإرسال الاستبيان إلى الأستاذ المشرف.

ولضمان ثبات أداة الدراسة وموثوقيتها، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 50 فردا، تم اختيارها من الموظفين في المديرية القريبة من مقر المديرية الجهوية، حيث تم توزيع الاستبيان واختبار مدى وضوح الفقرات واتساقها الداخلي.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للأداة، حيث بلغت قيمته بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري) (0.863)، مما يدل على مستوى ثبات مرتفع جدا، أما بالنسبة للمتغير المستقل التحول الرقمي، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.910)، وهي أيضا قيمة تشير إلى درجة ثبات عالية، وتدلل هذه النتائج على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة موثوقية جيدة، مما يضمن إمكانية استخدامها بثقة في التحليل النهائي للدراسة. بعدها تم توزيع استمارات الاستبيان على العينة كاملة.

فبالنسبة للمديرية الولائية القريبة تم توزيع الاستبيان مباشرة ورقي، تم استرجاعه في اليوم الموالي حيث ينخفض حجم العمل واستقبال المواطنين في الفترة المسائية، أما بالنسبة للمديرية البعيدة تم إرسال نسخة رقمية بشكل (PDF) عبر البريد الإلكتروني للمختصين في الاعلام الألي ليقوم بعدها بطباعته بعدد المستجوبين الذين تم تعيينهم مسبقا للمشاركة في الاستبيان، وتم توزيعه على العينة و تم استرجاعه بعد يومين إلى خمسة أيام باختلاف المديرية الولائية، بعدها تم إجراء تصوير رقمي لكل الاستمارات وإرسالها لنا على شكل ملف (PDF).

بعد جمع كل الاستمارات تم فرزها بغرض فحصها ومعاينة إمكانية قبولها أو رفضها على أساس استعمالها للمعالجة الإحصائية، كما تم التحقق من الاتساق بعدم وجود تناقضات بين الاسئلة وإجابات متكررة بشكل غير منطقي، بعد ذلك تم ترميز البيانات بتحويل الاجابات إلى رموز رقمية لتسهيل إدخالها للبرامج الإحصائية، وتلى ذلك إدخال البيانات لبرنامج (Excel) مع التأكيد على الدقة في عملية الإدخال، مراعاة عملية تنظيف البيانات لخلوها من القيم المفقودة، في الأخير تم التأكيد على صحة البيانات وقابليتها للمعالجة الإحصائية.

**الفرع الثاني- تنفيذ أداة المقابلة:** تم برمجة المقابلات بالتوازي مع توزيع الاستبيانات، حيث تم تحديد مواعيد لإجرائها مع المديرين وإطارات الإعلام الألي وبعض الموظفين. وخصصت لكل مدير جلسة مدتها ساعة واحدة في الفترة المسائية، بعد انتهاء الدوام الرسمي، لضمان توفر الوقت الكافي للنقاش، أما بالنسبة لإطارات الإعلام الألي فقد تم تخصيص ساعة ونصف لكل إطار داخل بعض المديرية القريبة، في حين أجريت مقابلة عبر تقنية التحاضر عن بعد

لمدة ساعة تقريبا مع أحد الإطارات في مديرية تقرت، أما فيما يخص الموظفين فتم اختيار مجموعة من المديريات القريبة لإجراء المقابلات بعد استرجاع استمارات الاستبيان لضمان استكمال المعلومات.

اعتمدت المقابلة الأسلوب شبه الموجه، حيث تم طرح أسئلة معدة مسبقا تم عرضها على بعض المختصين في ميدان إدارة الموارد البشرية وإطارات بالمديريات الولائية، مع إعطائهم ملاحظة حول إمكانية إضافة بعض الأسئلة أثناء الحوار للحصول على مزيد من التوضيحات، خصوصا فيما يتعلق بالإجابات غير الواضحة، وتم تسجيل الإجابات بدقة، ثم مراجعتها واستخلاص العبارات ذات الصلة بالدراسة، مع تحليل مضمون الحوار لاستخراج الأفكار الرئيسة التي تدعم البحث.

**الفرع الثالث- تنفيذ أداة الملاحظة:** أجريت عملية الملاحظة الميدانية على مستوى ثلاث مديريات ولائية بهدف التحقق من مدى توفر المتطلبات المادية والتقنية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة، وشملت هذه الملاحظة الاطلاع على التجهيزات التكنولوجية المستخدمة، مثل أجهزة الحاسوب، الخوادم، الطابعات، والمساحات الضوئية، والتي تم اقتناؤها خصيصا لدعم العمليات الرقمية، كما تم التحقق من تكامل البنية التحتية المعلوماتية ومدى جاهزيتها لاستيعاب التحول الرقمي بكفاءة، وخاصة الشبكة المعلوماتية الداخلية لكل مقر وربطها بالمديريات الجهوية والمديرية العامة عن طريق الألياف البصرية حيث خصصت المديرية العامة ميزانية خاصة لذلك وتمت متابعتها بشكل اسبوعي عبر تقارير لوضعية التقدم إلى حين إنجاز كل الشبكات عبر مختلف المديريات والمصالح التابعة لها عبر الوطن.

بالإضافة إلى ذلك، تم معاينة مختلف البرمجيات والتطبيقات المعلوماتية المعتمدة داخل المؤسسة، حيث تم الاطلاع على آلية عملها والاستماع إلى شروحات مبسطة حول كيفية استخدامها في تنفيذ المهام اليومية، كما تم الدخول إلى المنصات الرقمية الخاصة لتقديم الخدمات للمواطنين والشركاء، حيث قدمت توضيحات حول كيفية التفاعل معها، ومعالجة الطلبات الواردة للمصالح المختلفة، وساعدت هذه الملاحظات في تكوين تصور عملي حول مدى تطبيق التحول الرقمي وفاعلية الأدوات المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري.

**الفرع الرابع- صعوبات تطبيق أدوات الدراسة:** خلال تنفيذ أدوات الدراسة، واجهت بعض التحديات التي أثرت على سير عملية جمع البيانات وتحليلها، فعند توزيع الاستبيان تمثلت الصعوبة الأساسية في التأخر في استرجاع بعض الاستمارات، بالإضافة إلى الحاجة إلى توضيح بعض الأسئلة للمستجوبين لضمان دقة الإجابات، كما تم الاتصال هاتفيا للعديد من أفراد عينة الدراسة وتحسيسهم بأهمية ملاءمة الاستبيان.

أما بالنسبة للمقابلات، فقد كان التنسيق مع المديرين وإطارات الإعلام الآلي والموظفين يمثل تحديا، نظرا لانشغالهم المهنية وصعوبة تخصيص وقت كاف للحوار خاصة في ظل التزامات العمل اليومية، كما أن بعض

المشاركين كانوا متحفظين في تقديم بعض المعلومات، مما استدعى طرح أسئلة إضافية للحصول على إجابات أكثر دقة.

أما فيما يتعلق بالملاحظة، فقد تمثلت التحديات في محدودية الوقت المخصص للاطلاع على التجهيزات والبرمجيات والمنصات الرقمية، إلى جانب الحاجة إلى فهم بعض الجوانب التقنية المتعلقة بالأنظمة المستخدمة، مما استدعى طلب توضيحات إضافية من المختصين.

ورغم هذه الصعوبات، فقد تم التعامل معها من خلال المرونة في برمجة اللقاءات، وطرح أسئلة استفسارية، والاستعانة بالملاحظات التكميلية لضمان جمع بيانات دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

### المطلب الثالث - صدق وثبات الدراسة:

تعد مسألة الصدق والثبات من الجوانب الأساسية التي يجب مراعاتها في البحث العلمي لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم، فالصدق يشير إلى مدى قدرة أداة القياس على قياس ما وضعت لقياسه، بينما يعبر الثبات عن درجة الاتساق في النتائج عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مماثلة.

### الفرع الأول - صدق الدراسة:

للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب التي تعزز موثوقية الأداة، وأهمها:

1- **صدق المحتوى (Content Validity)**: تم التأكد من مدى شمولية أسئلة الاستبيان والمقابلة والملاحظة لجميع الجوانب التي تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها، وقد تم ذلك من خلال عرض الأدوات على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في المجال كما تم الإشارة له في تنفيذ أدوات الدراسة سابقا، حيث قدموا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم لضمان أن الأدوات تقيس المفاهيم المطلوبة بدقة.

وتمثلت هذه التوجيهات في توحيد المصطلحات وتصحيح بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحا للمستجيب، تجنبا للمصطلحات التقنية واستعمال لغة بسيطة وسهلة الفهم، إعادة ترتيب عبارات الاستبيان لتكون منطقية وتدرجية، بدءا من الأسئلة العامة إلى الأكثر تخصصا.

2- **الصدق الظاهري (Face Validity)**: بعد تعديل الاستبيان بناء على آراء المحكمين، تم توزيعه على عينة استطلاعية صغيرة من مجتمع الدراسة (ليست ضمن العينة الأساسية)، وذلك بهدف التأكد من وضوح الفقرات

وسهولة فهمها من قبل المستجيبين، ومعرفة مدى تطابقها الظاهري مع المفهوم الذي تهدف إلى قياسه، وقد أظهرت نتائج هذا الإجراء أن فقرات الاستبيان مفهومة وواضحة لدى أفراد العينة.

3- **الصدق البنائي للأداة:** للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA) باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك لفحص مدى قدرة الفقرات على تمثيل الأبعاد النظرية لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل في الدراسة.

تم استخدام طريقة الاستخراج عبر تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) مع التدوير المتعامد (Varimax) وجاءت النتائج كما يلي:

3-1- اختبار ملاءمة البيانات: قبل إجراء التحليل، تم التأكد من ملاءمة البيانات من خلال اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارليت (Bartlett's Test of Sphericity)، وقد جاءت النتائج كالتالي:

- قيمة KMO للمتغير المستقل: 0.791 (جيدة).
- قيمة KMO للمتغير التابع: 0.783 (جيدة).
- اختبار بارليت للمتغير المستقل: دال إحصائيا ( $\chi^2 = 786.75, df = 190, p < 0.000$ ).
- اختبار بارليت للمتغير التابع: دال إحصائيا ( $\chi^2 = 524.7, DF = 120, P < 0.000$ ).

تشير هذه النتائج إلى أن البيانات مناسبة تماما لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

3-2- نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء الوظيفي للمورد البشري:

- تم استخراج أربعة عوامل رئيسية.
- فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته (74.11%) من إجمالي التباين الكلي.
- توزعت الفقرات بناء على الأبعاد النظرية المعتمدة في الدراسة، وهي: (كمية الأداء، جودة الأداء، نمط الأداء، وقت الأداء).

3-3- نتائج التحليل العاملي لمقياس التحول الرقمي:

- تم استخراج خمسة عوامل رئيسية من مقياس التحول الرقمي.
- فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته (76.54%) من إجمالي التباين الكلي.
- توزعت الفقرات بناء على الأبعاد النظرية المعتمدة في الدراسة، وهي: (جودة المعلومات، سرعة المعالجة، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات).

## الفصل الثالث: طريقة الدراسة وأدواتها

تشير نتائج التحليل العاملي الاستكشافي إلى أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي جيد، حيث انتمت الفقرات بدرجات تحميل مرتفعة إلى العوامل النظرية المحددة مسبقاً، مما يعكس دقة تمثيل الفقرات للأبعاد المفترضة لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل، ويعزز من موثوقية القياس وصلاحيته لأغراض البحث العلمي.

### الفرع الثاني - ثبات الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، تم الاعتماد معامل كرونباخ ألفا.

معامل كرونباخ ألفا: تم إجراء تحليل الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لتقدير مستوى الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة لكل من المتغير التابع، المتغير المستقل، وكذلك المتغيرين معاً. وقد أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

#### جدول رقم 14 معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )
المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري)	16	0.863
المتغير المستقل (التحول الرقمي)	20	0.910
الاستبيان الكلي	36	0.946

المصدر: من إعداد الطالب بناء على خرجات (SPSS)

- بلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي للمورد البشري (المتغير التابع) قيمة قدرها ( $\alpha = 0.863$ )، وهي قيمة جيدة تعكس درجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي بين الفقرات البالغ عددها 16 فقرة، مما يشير إلى موثوقية ممتازة للمقياس.
- أما بالنسبة لمقياس التحول الرقمي (المتغير المستقل) فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha = 0.910$ )، وهو ضمن النطاق الجيد إحصائياً ويدل على اتساق داخلي جيد بين الفقرات البالغ عددها 20 فقرة.
- كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس الكلي الذي يجمع بين فقرات المتغيرين معاً ( $\alpha = 0.946$ )، وهو كذلك يشير إلى مستوى مرتفع من الثبات.

تعكس هذه القيم درجة موثوقية جيدة إلى ممتازة لأدوات القياس، وتؤكد على صلاحيتها للاستخدام في أغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، بما يدعم دقة النتائج واستنتاجاتها.

يعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة خطوة جوهرية لضمان جودة البيانات ودقتها، وبالتالي مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها، وإن ضمان صدق الأداة يعكس مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه فعلا، في حين أن الثبات يشير إلى مدى اتساق الأداة واستقرار نتائجها عبر الزمن أو في سياقات مختلفة، وقد أظهرت نتائج التحليل أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بمستوى عال من الصدق والثبات، مما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها.

خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل الجوانب التطبيقية والمنهجية للدراسة، حيث تم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة - المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة - من خلال عرض عام عنها، وتنظيم هيكلها الإدارية، مع التطرق إلى متطلبات التحول الرقمي التي وضعتها المؤسسة كخطوة أساسية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز الأداء الوظيفي للمورد البشري.

وفي المبحث الثاني، تم تسليط الضوء على المنهجية المعتمدة في الدراسة، حيث تم اختيار المنهج المناسب لطبيعة الموضوع، إلى جانب تصميم نموذج الدراسة وتحديد متغيراته المستقلة والتابعة، مع توضيح الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، ومقياس الدراسة المستخدم لقياس أبعاد الظاهرة محل الدراسة.

أما المبحث الثالث، فقد خصص لعرض أدوات الدراسة التي تم تطويرها واستخدامها في جمع البيانات، وتم فيه تقديم وصف تفصيلي للأدوات المعتمدة، وشرح خطوات تطبيقها في الميدان، بالإضافة إلى التحقق من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، لضمان موثوقية النتائج المستخلصة لاحقاً.

وبذلك يعد هذا الفصل تمهيداً أساسياً للفصل الرابع والذي سيتم فيه عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، في ضوء الإطار النظري.

# الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الميدانية

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج للدراسة الميدانية

### تمهيد الفصل الرابع:

بعد تناول الإطار النظري وتحديد معالم الدراسة المنهجية والأدوات المعتمدة، يأتي هذا الفصل لعرض النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا وتحليلها ومناقشتها انطلاقاً من بيانات الاستبيان، المقابلة والملاحظة المباشرة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور علمي متكامل حول واقع التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل اتجاهات آراء المبحوثين، ومضامين المقابلات، وما تم رصده ميدانياً.

في هذا السياق، افتتح الفصل بالمبحث الأول الذي يركز على التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، من خلال عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وتحليل إجاباتهم حول أبعاد المتغيرات المدروسة، مما يتيح فهماً أولياً للاتجاهات العامة. ثم يتناول المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة، باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، بهدف الكشف عن دلالة العلاقات بين المتغيرين المستقل والتابع. ويأتي المبحث الثالث ليكمل الصورة من خلال عرض وتحليل المعطيات النوعية المستقاة من المقابلات والملاحظات، بما يسمح بالتعمق في فهم السياقات الفعلية لتطبيق التحول الرقمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي للمورد البشري. أما المبحث الرابع، فخصص لمناقشة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية، بهدف تفسير ما تم التوصل إليه.

ويمثل هذا الفصل جوهر العمل الميداني في الدراسة، إذ يربط بين الجوانب النظرية والمنهجية والواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، ويعد تنويجاً لمختلف مراحل البحث، من خلال تحليل وتفسير النتائج واستنباط المعاني التي من شأنها أن تساهم في بناء تصور علمي واضح حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري.

وتم تقسيم هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة؛

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل بيانات المقابلة والملاحظة؛

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الأول - التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

في هذا المبحث، سيتم عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الميدانية التي جمعت من أفراد العينة من خلال الاستبيان، وذلك باستخدام التحليل الوصفي، ويهدف المبحث إلى تقديم تحليل شامل للبيانات المتعلقة بكل من المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري).

يبدأ هذا المبحث بعرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، حيث سيتم تسليط الضوء على السمات الأساسية للمبحوثين مثل العمر، المؤهل العلمي، وسنوات العمل. تساهم هذه البيانات في فهم تأثير هذه الخصائص على استجابات العينة وبالتالي تفسير النتائج بشكل أدق.

في المطلب الثاني، سيتم عرض اتجاهات عينة الدراسة تجاه مستوى المتغير التابع، حيث سيركز التحليل على كيفية رؤية المشاركين للأداء الوظيفي للمورد البشري. بينما في المطلب الثالث، سيتم التركيز على اتجاهات عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل، أي التحول الرقمي، من حيث توافر تقنياته وتطبيقها في بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

في سبيل السعي نحو الإلمام الشامل بموضوع الدراسة، كان من الضروري عرض تفصيلي لأهم الخصائص الديمغرافية والوظيفية التي تتميز بها عينة الدراسة، بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المرتبطة بهذه العينة، وذلك لتقديم صورة واضحة عن الأفراد الذين شاركوا في هذه الدراسة، وكأنها تمثل فعلياً مجتمع الدراسة. كما أن طبيعة البيانات التي ستتم معالجتها تستمد أهميتها من كونها صادرة عن خصائص محددة تميز هذه العينة، وعليه سيتم عرض الخصائص الديمغرافية والوظيفية كما يلي:

### الفرع الأول - حسب المديرية الولائية:

جدول رقم 15 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديريات الولائية

المجموع	المديرية			الولاية	
	المديرية الجهوية	أملاك الدولة	مسح الأراضي والحفظ العقاري	التكرار	ورقلة
53 23%	10 3.34%	19 8.26%	24 10.43%	النسبة المئوية	
42 18.3%		17 7.39%	25 10.86%	التكرار	غرداية
24 10.4%		14 6.08%	10 4.34%	النسبة المئوية	المنيعة

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

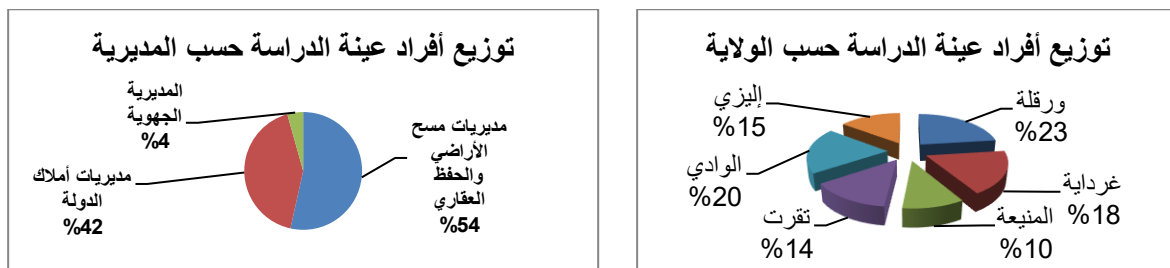
تقرت	التكرار	16	16	32	13.9%
النسبة المئوية		6.95%	6.95%		
الوادي	التكرار	19	26	45	19.6%
النسبة المئوية		8.26%	11.30%		
إليزي	التكرار	16	18	34	14.8%
النسبة المئوية		6.95%	7.82%		
المجموع	التكرار	97	123	230	100%
	النسبة المئوية	42.17%	53.47%		
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>					

استنادا إلى البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن النسبة الأعلى لعدد الموظفين المرتبطين بالتحويل الرقمي كانت في ولايات ورقلة، الوادي، غرداية وإليزي، حيث تراوحت نسبهم بين 14.8% و 23% من إجمالي العينة، ويعزى هذا التقدم إلى كون هذه الولايات أقدم إداريا وقد تم الإعداد لمشاريع التحويل الرقمي فيها مسبقا. في المقابل، جاءت نسب ولايتي تقرت 13.9% والمنيعه 10.4% أقل، وهما ولايتان انبثقتا عن التقسيم الإداري الجديد، ومن الجدير بالذكر أن ولاية تقرت أنشأ بها مكتبا لمسح الأراضي والحفظ العقاري كان تابعا للمديرية الولائية بورقلة قبل عملية التقسيم، نظرا لحجم الأعمال الكبير في هذه المنطقة، بينما ولاية المنيعه لم يتم إنشاء مكتب خاص بها إلا بعد إجراء التقسيم الإداري.

كما بلغت نسبة عينة المديرية الجهوية حوالي 3.34%، والتي تعمل على التنسيق بين المديريات الولائية والمديرية العامة بالجزائر العاصمة.

ومن جهة أخرى، فإن النسبة الكبرى لعينة الدراسة كانت من نصيب المديريات الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري بنسبة 53.47%، مقارنة بالمديريات الولائية لأملاك الدولة بنسبة 42.17%، مما يدل على أن مشاريع التحويل الرقمي كانت مهياة بصورة أكبر في مديريات مسح الأراضي والحفظ العقاري، نظرا لحجم التطبيقات الرقمية الذي يفوق ما هو موجود في مديريات أملاك الدولة.

الشكل رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب الولاية والمديرية الولائية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

جدول رقم 16 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
27.4%	63	أقل من 30 سنة
49.1%	113	من 30 إلى 50 سنة
23.5%	54	أكثر من 50 سنة

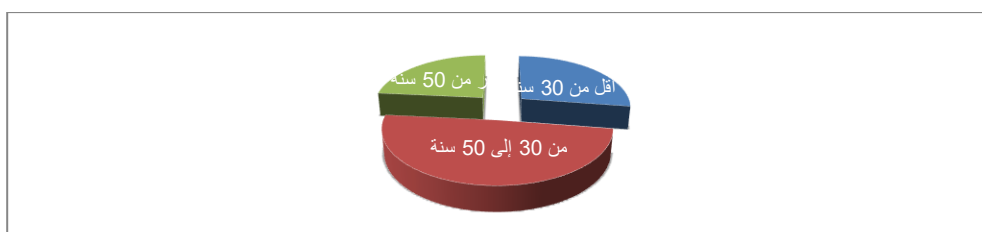
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة، حيث يمثلون نسبة 49.1% من إجمالي عينة الدراسة، مما يدل على أن الشريحة الغالبة من الموظفين في هذا القطاع هم في سن النضج والخبرة المهنية مما يساعد على إعطاء فعالية لمشروع التحول الرقمي.

بينما جاءت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 27.4%، مما يعكس وجود عدد معتبر من الكفاءات الشابة التي تم توظيفها مؤخراً تعزيزاً للإمكانيات البشرية والتي تعتبرها حجر الأساس في التحول الرقمي. أما الفئة الأكبر من 50 سنة فقد شكلت 23.5% من العينة، مما يدل على استمرار بعض الكفاءات ذات الخبرة الطويلة في العمل رغم قربهم من سن التقاعد.

وعموماً، يظهر التوزيع العمري للعينة توازناً نسبياً مع ميل واضح نحو الفئة العمرية المتوسطة (30-50) سنة.

الشكل رقم 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

### الفرع الثالث- حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم 17 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

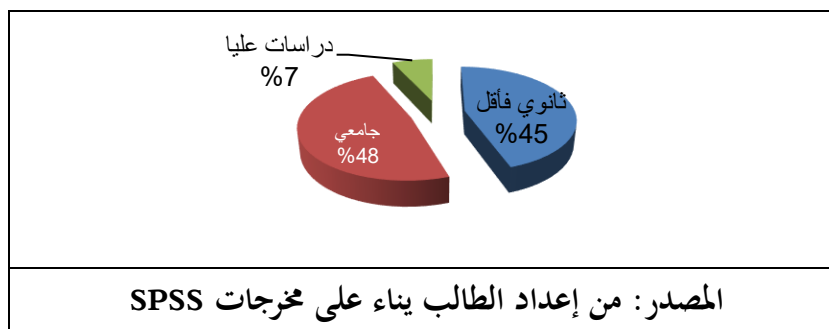
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
44.8%	103	ثانوي فأقل
48.3%	111	جامعي
7.00%	16	دراسات عليا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج الجدول الخاص بالمؤهل العلمي أن أكبر نسبة من الموظفين يحملون شهادات جامعية بنسبة 48.3%، مما يعكس مستوى أكاديمي جيد يتلاءم مع متطلبات نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات. تليها فئة الثانوي فأقل بنسبة 44.8%، مما يشير إلى وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي المؤهلات المتوسطة أو أقل، قد يحتاجون إلى برامج دعم وتأهيل إضافية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، لذا حرصت الإدارة العليا على برمجة العديد من التكوينات والتدريب على التطبيقات التي أعدت لإنجاح مشروع التحول. أما فئة الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم 7% فقط من إجمالي العينة، وهو ما يدل على قلة الخبرات الأكاديمية العالية ضمن الكادر الوظيفي محل الدراسة، حيث أن أغلب أصحاب الدراسات العليا تمكنوا من الوصول لنيل هذه الشهادات بعد التوظيف دلالة على أن المؤسسة تسمح للموظفين بتحسين مستواهم العلمي مما يعود بالفائدة على المؤسسة.

الشكل رقم 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



### الفرع الرابع- حسب سنوات العمل:

جدول رقم 18 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	الفئة
16.5%	38	أقل من 5 سنوات عمل
38.3%	88	من 5 إلى 15 سنة عمل
45.2%	104	أكثر من 15 سنة عمل

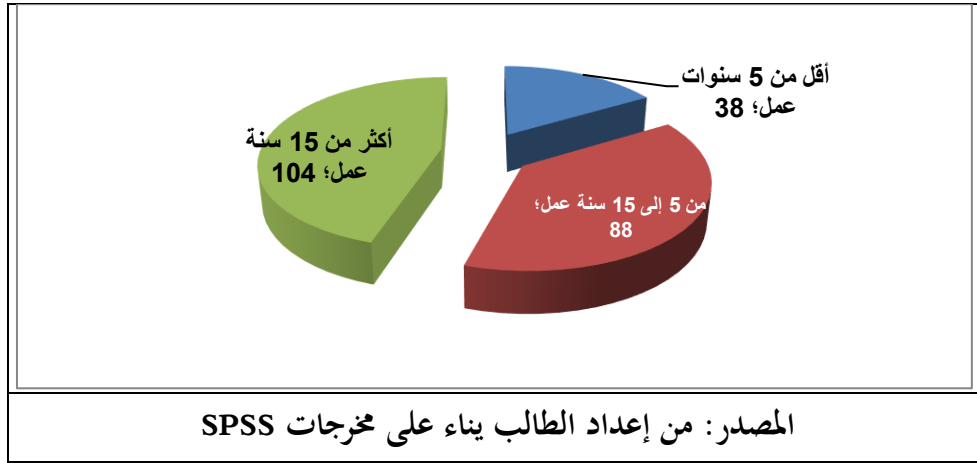
المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل أن غالبية الأفراد يمتلكون خبرة مهنية تتجاوز 15 سنة (45.2%)، تليها فئة ذوي الخبرة المتوسطة بين 5 إلى 15 سنة (38.3%). هذه النتيجة تعد مؤشرا مهما

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

عند دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري، إذ أن الأفراد ذوي الخبرات الطويلة قد يمتلكون فهما عميقا لطرق وأساليب العمل التقليدية، مما قد يؤثر على مدى تبنيتهم للأنظمة الرقمية الحديثة. من جهة أخرى، يمكن أن تؤثر سنوات العمل على الأداء الوظيفي للمورد البشري؛ فالموظفون الأكثر خبرة قد يظهرون مستويات أداء أعلى من حيث الكمية والجودة وطريقة الأداء والزمن المستغرق، سواء باستخدام الأساليب التقليدية أو الرقمية، ومع ذلك قد تتفاوت استجاباتهم للتحول الرقمي بين قبول وتحدي، بناء على مدى قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وبالتالي يعتبر توزيع سنوات العمل عنصرا محوريا في تفسير مدى استعداد الموارد البشرية للتحول الرقمي وأثره على تحسين أدائهم الوظيفي.

الشكل رقم 8 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل



**المطلب الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.**

نسعى في هذا المطلب إلى دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم ذلك من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ذات الصلة بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي للمورد البشري"، الذي تم قياسه عبر أربعة مؤشرات رئيسية هي: (كمية الأداء، جودة الأداء، نمط الأداء، ووقت الأداء).

اعتمد التحليل على استخراج القيم الإحصائية الأساسية لكل فقرة ضمن هذه المؤشرات، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بغرض قياس مستوى الاتفاق أو الاختلاف في اتجاهات أفراد العينة حول كل مؤشر، وقد مكن هذا التحليل من التعرف على واقع الأداء الوظيفي للمورد البشري وتحديد مدى تجسيده في بيئة العمل.

وجاءت النتائج وفق ما يلي:

الفرع الأول- نتائج تحليل فقرات مؤشرات المتغير التابع وفق إجابات عينة الدراسة:

- مؤشر كمية الأداء:

جدول رقم 19 نتائج تحليل فقرات مؤشر كمية الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	أعمل بقدر الإمكان على تحقيق الحد الأقصى من الإنجاز المطلوب.	4.08	0.83	موافق
2	أتمكن من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة خلال فترة العمل.	4.02	0.76	موافق
3	أساهم في تحقيق الأهداف المحددة بزيادة الإنتاجية.	3.99	0.84	موافق
4	لدي القدرة على إنجاز عدة مهام في وقت واحد دون التأثير على الجودة	3.87	0.84	موافق
	المتوسط العام لمؤشر كمية الأداء	3.99	0.63	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت النتائج المتعلقة بمؤشر "كمية الأداء" أن الفقرات الفردية التي تم قياسها تعكس توافقاً عاماً وإيجابياً بين آراء أفراد العينة حول مستوى الكمية المنجزة أثناء أداء العمل.

فبالنسبة للفقرة "أعمل بقدر الإمكان على تحقيق الحد الأقصى من الإنجاز المطلوب"، فقد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ 4.08، ما يشير إلى اتفاق قوي من المشاركين على التزامهم بتحقيق أعلى قدر ممكن من الإنجاز، أما الانحراف المعياري 0.83 فيعكس تبايناً متوسطاً ومقبولاً بين الأفراد في درجة هذا الالتزام، مما يدل على درجة متوسطة من التجانس في الآراء.

وفي الفقرة "أتمكن من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة خلال فترة العمل"، بلغ المتوسط الحسابي 4.02، ما يعكس أيضاً مستوى مرتفعاً من الموافقة على امتلاك الكفاءة في إنجاز المهام، كما أن الانحراف المعياري 0.76 هو الأقل بين فقرات هذا المؤشر، مما يدل على تجانس أكبر في الإجابات وتوافق ملحوظ بين أفراد العينة.

أما الفقرة "أساهم في تحقيق الأهداف المحددة بزيادة الإنتاجية" فقد سجلت متوسطاً قدره 3.99، وهو قريب جداً من سابقه، مما يؤكد أن الأفراد يشعرون بمساهمتهم الفعالة في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف، أما الانحراف المعياري 0.84 فيشير إلى تفاوت متوسط في مدى إدراك الأفراد لمستوى مساهمتهم، وهو تفاوت ضمن الحدود المقبولة.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وأخيراً، في الفقرة "الذي القدرة على إنجاز عدة مهام في وقت واحد دون التأثير على الجودة"، بلغ المتوسط الحسابي 3.87، وهو الأدنى بين فقرات هذا المؤشر مما قد يشير إلى وجود بعض التحفظ أو التحديات في إنجاز المهام المتعددة بكفاءة متساوية، كما أن الانحراف المعياري 0.84 يعكس تبايناً متوسطاً ومقبولاً في الآراء مما قد يعزى إلى اختلاف طبيعة المهام أو مستويات الضغط في بيئة العمل.

وعند النظر إلى المؤشر ككل، فقد بلغ المتوسط العام 3.99، وهو يقع ضمن فئة "موافق"، مما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي لدى العينة نحو كمية الأداء، كما أن الانحراف المعياري العام 0.63 يعكس درجة تجانس مرتفعة نسبياً بين الأفراد في تقييم هذا الجانب.

بناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن غالبية أفراد العينة يتفقون على تحقيق كمية أداء جيدة في العمل، سواء من حيث الإنجاز، أو الكفاءة، ويلاحظ وجود بعض التفاوت المحدود في الفقرة المتعلقة بالمهام المتعددة، مما قد يعكس طبيعة العمل أو قدرات مختلفة بين الأفراد، لكنه لا يقلل من الاتجاه العام الإيجابي نحو الأداء الكمي.

### - مؤشر جودة الأداء:

جدول رقم 20 نتائج تحليل فقرات مؤشر جودة الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	الجودة في الأداء أولوية أساسية في إنجاز مهامي اليومية.	4.06	0.79	موافق
2	أحرص على الالتزام بالمعايير المحددة لضمان جودة الأداء.	4.04	0.84	موافق
3	أقدم عملاً يتميز بالدقة والإتقان في جميع المهام الموكلة إلي.	3.98	0.88	موافق
4	أحرص على تقديم نتائج تلي أو تتجاوز توقعات الجهة المعنية.	3.91	0.92	موافق
	المتوسط العام لمؤشر جودة الأداء	4.00	0.69	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المؤشر أن تقييمات أفراد العينة تعكس اتفاقاً عاماً إيجابياً حول التزامهم بالجودة والدقة في إنجاز المهام، وهو ما يدل على وعي واضح بأهمية تقديم أداء عالي الجودة في بيئة العمل.

بالنسبة للفقرة "الجودة في الأداء أولوية أساسية في إنجاز مهامي اليومية"، فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.06، مما يشير إلى درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول اعتبار الجودة أولوية يومية في ممارسة المهام، كما أن

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الانحراف المعياري 0.79 يعكس تباينا متوسطا ومقبولا في الآراء مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يشتركون في توجه عام موحد نسبيا تجاه مضمون الفقرة.

في الفقرة "أحرص على الالتزام بالمعايير المحددة لضمان جودة الأداء"، بلغ المتوسط الحسابي 4.04، وهو قريب جدا من الفقرة الأولى، مما يشير إلى حرص قوي من قبل الأفراد على التقيد بالمعايير المؤسسية للجودة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.84، وهو تباين متوسط ومقبول مما يدل على وجود بعض الاختلافات الفردية في درجة الالتزام، لكنها تظل ضمن الحدود الطبيعية.

أما الفقرة "أقدم عملا يتميز بالدقة والإتقان في جميع المهام الموكلة إلي"، فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.98، وهو أيضا ضمن فئة "موافق"، ما يعكس توجهها إيجابيا نحو الدقة والإتقان في العمل، ومع ذلك فإن الانحراف المعياري 0.88 كان الأعلى بين الفقرات، مما يدل على تباين نسبي أكبر في تقييم الأفراد لمستوى دقتهم في المهام، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المهام أو الظروف التي يعمل فيها الأفراد.

أما الفقرة "أحرص على تقديم نتائج تلي أو تتجاوز توقعات الجهة المعنية"، فقد حصلت على متوسط حسابي 3.91، وهو الأدنى نسبيا بين فقرات المؤشر، لكنه لا يزال ضمن فئة "موافق"، ما يشير إلى اتجاه إيجابي معتدل نحو الطموح في تقديم نتائج متفوقة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.92، ما يعكس تباينا واضحا في آراء الأفراد حول مدى قدرتهم أو حرصهم على تجاوز التوقعات، وقد يعزى ذلك إلى تباين في التحديات المهنية أو الدعم المتاح داخل بيئة العمل.

وعند النظر إلى المتوسط العام لمؤشر "جودة الأداء"، فقد بلغ 4.00، وهو يشير إلى مستوى عال من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية الجودة في أدائهم الوظيفي، كما أن الانحراف المعياري 0.69 يعكس تفاوتًا متوسطًا ومقبولًا مما يشير إلى أن غالبية المستجوبين يشتركون في تقييم إيجابي عام لهذا المؤشر.

بشكل عام تعكس النتائج أن أفراد العينة يضعون الجودة كعنصر أساسي في أدائهم المهني، سواء من حيث الالتزام بالمعايير، أو الحرص على الدقة، أو محاولة تقديم نتائج تفوق التوقعات، ورغم وجود بعض التباين الفردي خصوصا في الفقرتين المتعلقةتين بالإتقان وتجاوز التوقعات، إلا أن الاتجاه العام يوحي بوعي عال والتزام واضح بمفهوم الجودة في الأداء.

جدول رقم 21 نتائج تحليل فقرات مؤشر نمط الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	أحرص على تحسين التعاون مع الزملاء وتحقيق الأهداف المشتركة.	4.08	0.71	موافق
2	أبني أساليب عمل منظمة وفعالة لتحسين أدائي.	4.04	0.84	موافق
3	أسلوبي في العمل يتسم بالمرونة والتكيف مع الظروف المختلفة.	4.03	0.81	موافق
4	أستخدم طرقاً مبتكرة لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.	3.94	0.77	موافق
	نمط الأداء	4.02	0.53	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>				

من الجدول نرى بأن النتائج الخاصة بمؤشر "نمط الأداء" تعكس اتفاقاً عاماً من طرف أفراد العينة على أن نمط أدائهم يتسم بالتنظيم، التكيف، الابتكار والتعاون، وهي عناصر تعكس أسلوب أداء إيجابي ومهني في بيئة العمل. بالنسبة للفقرة "أحرص على تحسين التعاون مع الزملاء وتحقيق الأهداف المشتركة"، فقد سجلت أعلى متوسط حسابي 4.08، مما يدل على وعي مرتفع لدى أفراد العينة بأهمية العمل الجماعي والتعاون المهني، كما أن الانحراف المعياري 0.71 يعد منخفضاً نسبياً، مما يعكس درجة جيدة من التقارب والاتفاق في آراء أفراد العينة حول هذه السلوكيات التعاونية، مع وجود اختلافات طفيفة لا تؤثر على التوجه العام. أما الفقرة "أبني أساليب عمل منظمة وفعالة لتحسين أدائي"، فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.04، وهي نتيجة تشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتمدون على أساليب عمل مدروسة ومنظمة لتحسين الأداء، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.84، ويشير إلى تباين متوسط ومقبول في مدى الالتزام بهذه الأساليب من فرد لآخر، إلا أن هذا التباين يظل ضمن الحدود الإحصائية الطبيعية ولا يعكس اختلافات جوهرية بين آراء الأفراد. وفيما يتعلق بالفقرة "أسلوبي في العمل يتسم بالمرونة والتكيف مع الظروف المختلفة"، فقد أظهر المستجوبون متوسطاً حسابياً بلغ 4.03، مما يدل على قدرة جيدة على التكيف وتغيير الأسلوب حسب متطلبات العمل والبيئة المحيطة، أما الانحراف المعياري الذي بلغ 0.81 فيعكس تبايناً متوسطاً في الآراء، وهو أمر متوقع نظراً لاختلاف ظروف العمل من شخص لآخر.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أما الفقرة "أستخدم طرقاً مبتكرة لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة"، فقد سجلت أدنى متوسط 3.94 ضمن هذا المؤشر، إلا أنها لا تزال ضمن فئة "موافق"، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو الابتكار في إنجاز المهام، لكنه أقل نسبياً من بقية الجوانب الأخرى، وقد يكون ذلك مرتبطاً بتفاوت الإمكانيات أو طبيعة العمل، والانحراف المعياري 0.77 يوضح درجة تباين معتدلة في الآراء.

وبالنظر إلى المتوسط العام لمؤشر "نمط الأداء" الذي بلغ 4.02 مع انحراف معياري قدره 0.53، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً قوياً بين أفراد العينة حول اعتمادهم نمط أداء فعال ومنظم، يجمع بين التعاون، التكيف والابتكار، كما أن الانحراف المعياري المنخفض يدل على درجة عالية من الاتساق في تقييمات المشاركين لهذا المؤشر. وكخلاصة لنتائج التحليل نجد أن أفراد العينة يتبنون أنماط أداء مهنية إيجابية، تعتمد على التعاون، المرونة، التنظيم، والابتكار، ويظهر هذا استعداداً جيداً للتكيف مع متطلبات العمل وتحقيق الأهداف بفعالية، وعلى الرغم من بعض التباينات البسيطة، إلا أن الاتجاه العام يبرز وجود ثقافة عمل إيجابية تدعم الأداء العالي.

### - مؤشر وقت الأداء:

جدول رقم 22 نتائج تحليل فقرات مؤشر وقت الأداء وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	أستطيع إنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد لها.	4.08	0.80	موافق
2	أحرص على إدارة وقتي بفعالية لتحقيق أفضل النتائج.	4.06	0.78	موافق
3	أحرص على الالتزام بالمواعيد النهائية كجزء من انضباطي في العمل.	4.00	0.81	موافق
4	أتمكن من التعامل مع ضغوط الوقت دون التأثير على جودة الأداء.	3.90	0.75	موافق
	وقت الأداء	4.00	0.58	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت النتائج المتعلقة بـ "وقت الأداء" أن الفقرات الفردية التي تم قياسها تعكس وجود اتفاق عام بين أفراد العينة حول قدرتهم على إدارة الوقت بكفاءة خلال أداء المهام المطلوبة.

في الفقرة "أستطيع إنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد لها"، أظهر المشاركون متوسطاً حسابياً بلغ 4.08، مما يدل على توافق كبير بين الأفراد على قدرتهم على إنهاء المهام ضمن الإطار الزمني المحدد، هذا المتوسط المرتفع يعكس التزاماً قوياً بإدارة الوقت، فيما كان الانحراف المعياري 0.80، مما يشير إلى وجود تباين متوسط ومقبول في آراء الأفراد حول هذه القدرة.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أما في الفقرة " أحرص على إدارة وقي بفعالية لتحقيق أفضل النتائج"، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.06، ما يؤكد حرص المشاركين على تحقيق الاستفادة المثلى من وقت العمل، والانحراف المعياري البالغ 0.78 يدل أيضا على تباين بسيط في الآراء، مع ميل عام نحو الاتفاق على أهمية الفعالية في إدارة الوقت.

وبالنسبة للفقرة " أحرص على الالتزام بالمواعيد النهائية كجزء من انضباطي في العمل"، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.00، مما يعكس اتفاقا عاما على أهمية الالتزام بالمواعيد النهائية كعنصر رئيسي في الانضباط الوظيفي، أما الانحراف المعياري 0.81 فيشير إلى وجود تباين متوسط في الإجابات، لكنه يظل ضمن الحدود المقبولة.

أما الفقرة " أتمكن من التعامل مع ضغوط الوقت دون التأثير على جودة الأداء"، فقد سجلت متوسطا حسابيا بلغ 3.90، وهو أقل قليلا مقارنة بالفقرات الأخرى، مما قد يشير إلى أن بعض الأفراد يواجهون تحديات أكبر تحت ضغط الوقت، ومع ذلك الانحراف المعياري 0.75 يعكس تباينا متوسطا بين الأفراد في التعامل مع هذا الجانب.

وعند النظر إلى المتوسط الحساب لمؤشر "وقت الأداء" ككل، والذي بلغ 4.00، نجد أن الاتجاه العام يميل إلى تقييم إيجابي لمستوى إدارة الأفراد لوقتهم والتزامهم بالإنجاز في الوقت المحدد، كما أن الانحراف المعياري 0.58 يشير إلى تباين محدود نسبيا بين آراء الأفراد، مما يعزز فكرة وجود تجانس مقبول في تقييماتهم لهذا المؤشر.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول إن أفراد العينة يظهرون التزاما جيدا بإدارة الوقت، مع قدرة عامة على تحقيق نتائج عالية مع الحفاظ على جودة الأداء رغم ضغط الزمن.

**الفرع الثاني- الاختبار الاستدلالي لمتوسط الأداء الوظيفي للمورد البشري:** بغرض تعميم نتائج عينة الدراسة على مجتمع البحث، تم إجراء اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample T-Test) لمتوسط الأداء الوظيفي للمورد البشري للعينة، ومقارنته مع القيمة المفترضة لمتوسط المجتمع (3)، والتي تمثل المستوى المتوسط للأداء. وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم 23 نتائج اختبار One-Sample T-test

الإحصاء	عدد الأفراد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig2-) (tailed)	الفرق في المتوسطات	حدود الثقة 95 % لفارق
القيمة	230	4.01	0.44	0.03	34.386	0.000	1.01	[1.06 ; 0.95]

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

استنادا إلى النتائج الواردة بالجدول والتي تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، فإن الفرق بين متوسط العينة (4.01) والمتوسط المفترض للمجتمع (3) يعد فرقا معنوياً. وبذلك، يمكن القول إن متوسط الأداء الوظيفي للمورد البشري لعينة الدراسة أعلى من المتوسط المفترض، مما يعزز إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها العينة على مجتمع الدراسة بثقة مقبولة إحصائياً.

### الفرع الثالث - خلاصة نتائج تحليل فقرات مؤشرات المتغير التابع وفق إجابات عينة الدراسة:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي لمستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري لدى أفراد عينة الدراسة، يمكن القول إنه يتميز بمستوى عالٍ من الكفاءة والالتزام عبر مختلف مؤشرات الأربعة.

ففيما يخص كمية الأداء، أظهرت النتائج أن المورد البشري يتمتع بقدرة جيدة على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، مع سعي واضح لتحقيق الحد الأقصى من الإنجاز، رغم وجود بعض التباين النسبي في القدرة على إنجاز مهام متعددة دون التأثير على الجودة.

أما فيما يتعلق بجودة الأداء، فقد كشفت النتائج عن اهتمام الأفراد بتقديم أعمال دقيقة ومتقنة، مع التزام ملحوظ بالمعايير المحددة للجودة، مما يعكس حرصاً كبيراً على تلبية توقعات المؤسسة وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

وفيما يخص نمط الأداء، أبانت النتائج أن المورد البشري يتبنى أساليب عمل منظمة وفعالة، ويتسم بالمرونة والابتكار، مع اهتمام واضح بتحسين التعاون مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز ديناميكية العمل وروحه الجماعية داخل المؤسسة.

وبخصوص المؤشر الأخير وقت الأداء، أظهرت النتائج أن الأفراد ملتزمون إلى حد كبير بإنجاز المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة، ويحرصون على إدارة وقتهم بفعالية رغم التحديات المرتبطة بضغط الزمن، مع حفاظ عام على جودة الأداء.

بناء على ذلك، وفي ضوء النتائج المستخلصة، يمكن الإجابة عن سؤال البحث الذي تم طرحه في بداية الدراسة: إن مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يعد جيداً إلى حد كبير، حيث يتمتع الأفراد بكفاءة معتبرة في إنجاز المهام، مع الالتزام بمعايير الجودة وإدارة الوقت، واتباع أساليب عمل مرنة وفعالة، ومع أن هناك بعض التباين الفردي في بعض الجوانب، إلا أن الصورة العامة تعكس مستوى أداء وظيفي جيد ويعزز من فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث - مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها من وجهة نظر عينة الدراسة:

نسعى في هذا المطلب إلى دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها بالمؤسسة وذلك من خلال تحليل إجاباتهم على فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغير المستقل "التحول الرقمي"، والذي تم قياسه من خلال خمسة أبعاد رئيسة هي: (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات).

وقد تم الاعتماد في هذا التحليل على استخراج المقاييس الإحصائية الأساسية لكل فقرة ضمن هذه الأبعاد، وبشكل خاص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بهدف قياس مستوى الاتفاق أو الاختلاف في اتجاهات أفراد العينة تجاه كل بعد من هذه الأبعاد، ويساعد هذا التحليل في فهم مدى تبني واستخدام تقنيات التحول الرقمي داخل المؤسسة من وجهة نظر الباحثين، وجاءت النتائج وفق ما يلي:

الفرع الأول - نتائج تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل وفق إجابات عينة الدراسة:

- بعد سرعة المعالجة:

جدول رقم 24 نتائج تحليل فقرات بعد سرعة المعالجة وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري العام	الاتجاه
1	حسن التحول الرقمي سرعة إنجاز المهام اليومية.	4.06	0.79	موافق
2	مكن التحول الرقمي من معالجة البيانات بسرعة ودقة عالية.	4.04	0.83	موافق
3	ساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ العمليات.	4.02	0.82	موافق
4	أدى التحول الرقمي إلى تحسين سرعة الاستجابة للطلبات.	4.00	0.80	موافق
	سرعة المعالجة	4.04	0.63	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة ببعء "سرعة المعالجة" أن أفراد العينة أبدوا درجة عالية من الموافقة على تأثير التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام وتحسين الاستجابة، وقد جاءت نتائج الفقرات كما يلي:

فالنسبة للفقرة الأولى "حسن التحول الرقمي سرعة إنجاز المهام اليومية" بلغ المتوسط الحسابي 4.06، وهو أعلى متوسط في هذا البعد، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة على أن التحول الرقمي ساهم بشكل ملحوظ في تسريع إنجاز المهام اليومية، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.79، وهو ما يشير إلى وجود تباين محدود في وجهات نظر المشاركين، مع ميل كبير نحو الموافقة.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أما الفقرة الثانية "مكن التحول الرقمي من معالجة البيانات بسرعة ودقة عالية"، فجاء المتوسط الحسابي 4.04، ما يشير إلى تأكيد المستجيبين على فعالية الأدوات الرقمية في تحسين دقة وسرعة معالجة البيانات، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.83، مما يعكس درجة معتدلة من التباين بينهم، إلا أن الاتجاه العام لا يزال إيجابيا وواضحا.

وجاءت الفقرة الثالثة "ساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ العمليات" التي حصلت على متوسط قدره 4.02، مما يدل على تأييد واضح من العينة لفعالية التحول الرقمي في تقليص الوقت اللازم لتنفيذ المهام، وبلغ الانحراف المعياري 0.82، وهو قريب من الفقرة السابقة ويؤكد نفس النمط في التوزيع.

أما الفقرة "أدى التحول الرقمي إلى تحسين سرعة الاستجابة للطلبات" فكانت في المرتبة الرابعة حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره 4.00، وهو ما يعكس توافقا عاما على أن التحول الرقمي ساهم في رفع سرعة التفاعل مع احتياجات العملاء أو الجهات المعنية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.80، وهو تباين متوسط ومقبول يدل على وجود بعض الاختلافات الفردية لكنها ليست كبيرة.

وكنتيجة نهائية للبعد ككل أظهر المتوسط العام له قيمة 4.04، وهو مؤشر على وجود اتجاه إيجابي قوي لدى أفراد العينة نحو تأثير التحول الرقمي في تحسين سرعة وكفاءة أداء المهام، كما أن الانحراف المعياري العام 0.63 يعد منخفضا نسبيا، مما يدل على تجانس في آراء المشاركين وعدم وجود اختلافات كبيرة في تقييماتهم.

### - بعد دقة النتائج:

جدول رقم 25 نتائج تحليل فقرات بعد دقة النتائج وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري العام	الاتجاه العام
1	أصبحت البيانات الناتجة عن التحول الرقمي أكثر دقة وموثوقية.	4.08	0.83	موافق
2	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات المقدمة.	3.98	0.88	موافق
3	عزز التحول الرقمي مستوى الدقة في تنفيذ المهام.	3.91	0.92	موافق
4	ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء عند تنفيذ العمليات.	3.87	0.84	موافق
	دقة النتائج	3.96	0.69	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت النتائج المتعلقة ببعد "دقة النتائج" أن الفقرات الفردية التي تم قياسها تعكس اتفاقا عاما بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي الذي لعبه التحول الرقمي في تحسين جودة البيانات والمخرجات داخل المؤسسة.

ففي الفقرة "أصبحت البيانات الناتجة عن التحول الرقمي أكثر دقة وموثوقية"، أظهر المشاركون متوسطا حسابيا بلغ 4.08، مما يشير إلى توافق قوي بين الأفراد على أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تعزيز دقة البيانات، ويعد هذا المتوسط من القيم المرتفعة ويعكس إدراكا عاما لجودة النتائج بعد تطبيق التكنولوجيا، بينما كان الانحراف المعياري 0.83، وهو يشير إلى وجود تباين متوسط ومقبول في الآراء حول هذه المسألة.

أما في الفقرة "ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات المقدمة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.98، وهو يدل أيضا على توجه إيجابي لدى العينة نحو جودة المعلومات المتوفرة بفضل التقنيات الرقمية، أما الانحراف المعياري هنا بلغ 0.88، مما يعكس بعض التفاوت بين أفراد العينة، إلا أن ذلك يظل ضمن الحدود المقبولة التي لا تؤثر على الاتجاه العام.

بالنسبة للفقرة "عزز التحول الرقمي مستوى الدقة في تنفيذ المهام"، أظهرت النتائج متوسطا حسابيا قدره 3.91، وهو يعكس اتفاقا عاما على أن اعتماد التكنولوجيا أدى إلى تقليل الأخطاء وتحسين تنفيذ العمليات، ويعد هذا مؤشرا على وعي المشاركين بدور الرقمنة في رفع مستوى الاحترافية، أما الانحراف المعياري المسجل والبالغ 0.92 يشير إلى وجود بعض التباين في التجربة بين الأفراد.

أما الفقرة الأخيرة "ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء عند تنفيذ العمليات"، فقد سجلت متوسطا حسابيا 3.87، وهو الأقل نسبيا بين الفقرات، مما قد يشير إلى أن بعض المشاركين لا يزالون يرون أن هناك هامشا للتحسين في هذا الجانب، ورغم ذلك فإن الانحراف المعياري 0.84 لا يعكس تباينا كبيرا، مما يدل على وجود شبه إجماع نسبي حول الأثر الإيجابي في هذا المجال.

عند النظر إلى المتوسط العام لبعد "دقة النتائج"، والذي بلغ 3.96، يمكن القول إن الاتجاه العام لدى المشاركين يميل إلى تأكيد وجود تحسينات واضحة في دقة العمل وجودة نتائجه بفضل التحول الرقمي. كما أن الانحراف المعياري البالغ 0.69 يدل على تباين محدود في الآراء، ويعزز من قوة هذا الاتفاق العام.

بناء على هذه النتائج، يتضح أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي وملحوس في رفع دقة المخرجات وجودة المعلومات داخل المؤسسة، وهو ما يعكس تحولا نوعيا في أساليب العمل المعتمدة، ويشير إلى رضی عام من طرف المورد البشري عن نتائج الرقمنة في بيئة العمل.

جدول رقم 26 نتائج تحليل فقرات بعد التفاعل وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	جعل التحول الرقمي التفاعل مع الأنظمة الرقمية أكثر سهولة	4.08	0.98	موافق
2	سهل التحول الرقمي تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.	4.08	0.71	موافق
3	عزز التحول الرقمي التعاون بين فرق العمل.	3.95	0.83	موافق
4	دعم التحول الرقمي أساليب التواصل بين الأطراف المعنية (مثل المواطنين، الشركاء، الموظفين).	3.93	0.77	موافق
	التفاعل	4.01	0.46	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت النتائج المتعلقة بـ "التفاعل" أن الفقرات الفردية التي تم قياسها تعكس اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة حول الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تعزيز سهولة التفاعل وسلامة التواصل داخل بيئة العمل.

في الفقرة "جعل التحول الرقمي التفاعل مع الأنظمة الرقمية أكثر سهولة ويسراً"، أظهر المشاركون متوسطاً حسابياً بلغ 4.08، وهو من القيم المرتفعة التي تشير إلى توافق قوي على أن التحول الرقمي ساهم في تيسير استخدام الأنظمة الرقمية، مما يدل على تحسن تجربة المستخدم وسهولة الوصول إلى الموارد التقنية، أما الانحراف المعياري البالغ 0.98 فيعكس تبايناً متوسطاً يميل إلى الارتفاع في الآراء، ربما يعود إلى تفاوت مستويات التفاعل الفردي مع البيئة الرقمية، أو إلى اختلاف الخلفيات التقنية والتكوين الرقمي السابق لدى أفراد العينة.

أما في الفقرة "سهل التحول الرقمي تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.08 أيضاً، مما يشير إلى إجماع على أن التحول الرقمي قلل الحواجز الإدارية وسرع من انسياب المعلومات داخل المؤسسة، وهو ما يعد عاملاً حاسماً في تحسين الكفاءة التشغيلية، بينما جاء الانحراف المعياري عند 0.71، وهو يدل على تباين محدود في الآراء، مما يعزز من قوة الاتجاه العام الإيجابي.

بالنسبة للفقرة "عزز التحول الرقمي التعاون بين فرق العمل"، أظهرت النتائج متوسطاً حسابياً قدره 3.95، وهو متوسط مرتفع نسبياً يعكس إدراك الأفراد لدور التكنولوجيا في تسهيل التعاون، سواء من خلال المنصات الرقمية أو أدوات العمل التشاركي، أما الانحراف المعياري البالغ 0.83 فيشير إلى وجود بعض التفاوت في التجربة بين الأقسام أو الأفراد، لكنه يظل ضمن الحدود المقبولة.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أما الفقرة الأخيرة "دعم التحول الرقمي أساليب التواصل بين الأطراف المعنية (مثل المواطنين، الشركاء، الموظفين)" فقد سجلت متوسطا حسابيا 3.93، وهو يشير إلى اتفاق عام على أن الرقمنة حسنت من قنوات التواصل مع مختلف الفاعلين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مع انحراف معياري بلغ 0.77، وهو ما يعكس تباينا متوسطا لا يغير من الاتجاه العام الإيجابي.

وعند النظر إلى المتوسط العام لبعد "التفاعل"، الذي بلغ 4.01، نجد أن هناك اتفاقا عاما لدى المشاركين على أن التحول الرقمي لعب دورا بارزا في تحسين سلاسة التفاعل وتيسير الاتصالات المختلفة، في حين أن الانحراف المعياري البالغ 0.46 يعكس درجة عالية من التجانس في الآراء، مما يعزز من موثوقية هذا التقييم الإيجابي. بناء على هذه النتائج، يمكن القول إن التحول الرقمي ساعد بشكل ملموس في تحسين التفاعل داخل المؤسسة، من خلال تسهيل استخدام الأنظمة، تعزيز التعاون وتيسير التواصل بين مختلف الأطراف، وهو ما يعكس بيئة عمل أكثر تكاملا وتفاعلية.

### - بعد تخزين البيانات:

جدول رقم 27 نتائج تحليل فقرات بعد تخزين البيانات وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	التحول الرقمي قلل من الاعتماد على المساحات المادية.	4.08	0.80	موافق
2	مكن التحول الرقمي من الوصول السريع إلى البيانات المخزنة عند الحاجة.	4.01	0.86	موافق
3	ساعد التحول الرقمي في إدارة البيانات بشكل فعال.	3.95	0.82	موافق
4	وفر التحول الرقمي وسائل تخزين آمنة للبيانات.	3.94	0.77	موافق
	تخزين البيانات	4.00	0.60	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت النتائج المتعلقة ببعد "تخزين البيانات" أن الفقرات التي تم قياسها تعكس اتفاقا عاما بين أفراد العينة على الدور الكبير الذي أداه التحول الرقمي في تحسين إدارة وتخزين البيانات داخل المؤسسة.

ففي الفقرة "التحول الرقمي قلل من الاعتماد على المساحات المادية"، بلغ المتوسط الحسابي 4.08، وهو من القيم المرتفعة التي تشير إلى إدراك قوي لدى المشاركين بأن التحول نحو الأنظمة الرقمية ساهم بشكل مباشر في تقليص

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الحاجة إلى الأرشيفات الورقية أو التخزين الفيزيائي، أما الانحراف المعياري البالغ 0.80 فيدل على وجود تباين متوسط في الآراء، مما قد يعكس اختلافا في التجربة حسب موقع العمل أو نوع البيانات المتعامل معها.

أما في الفقرة "ممكن التحول الرقمي من الوصول السريع إلى البيانات المخزنة عند الحاجة"، فقد سجل المشاركون متوسطا حسابيا بلغ 4.01، وهو ما يدل على اتفاق واضح على أن الرقمنة حسنت من سهولة الوصول إلى المعلومات، وساهمت في دعم سرعة اتخاذ القرار، بينما كان الانحراف المعياري 0.86 يشير إلى تباين نسبي في الآراء، ربما يرجع إلى التفاوت في الأنظمة المستخدمة بين الأقسام.

بالنسبة للفقرة "ساعد التحول الرقمي في إدارة البيانات بشكل فعال"، فقد أظهر التحليل متوسطا حسابيا قدره 3.95، وهو يعكس نظرة إيجابية إلى كفاءة التحول الرقمي في تنظيم البيانات وتصنيفها، مع انحراف معياري 0.82، يشير إلى وجود بعض الاختلاف في تقييم الأفراد لهذه الكفاءة، دون أن يؤثر على الاتجاه العام.

أما الفقرة "وفر التحول الرقمي وسائل تخزين آمنة للبيانات"، فقد سجلت متوسطا حسابيا بلغ 3.94، وهو الأقل نسبيا بين الفقرات، مما قد يدل على وجود بعض التحفظات لدى بعض الأفراد بشأن مدى الأمان الرقمي أو السياسات المتبعة في الحماية، ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري البالغ 0.77 يوضح أن التباين في الآراء يظل محدودا نسبيا.

وعند النظر إلى المتوسط العام لبعد "تخزين البيانات"، والذي بلغ 4.00، يمكن استنتاج أن الاتجاه العام بين أفراد العينة يميل إلى تأكيد التحسن الذي جاء به التحول الرقمي في هذا المجال، خصوصا من حيث تقليل الاعتماد على الموارد التقليدية وتحقيق فعالية أكبر في الوصول وإدارة البيانات، أما الانحراف المعياري البالغ 0.60، فيدل على درجة جيدة من التجانس في آراء المشاركين، مما يدعم موثوقية هذا التقييم.

بناء على هذه النتائج، يتضح أن التحول الرقمي ساهم في إحداث نقلة نوعية في طرق تخزين البيانات داخل المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة، الأمان، وسرعة الوصول، وهو ما يشكل أحد أبرز أوجه الاستفادة من تطبيق التقنيات الرقمية.

جدول رقم 28 نتائج تحليل فقرات بعد أمن وحماية المعلومات وفق إجابات أفراد عينة الدراسة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يدعم التحول الرقمي تقنيات حديثة ومتطورة لضمان سرية المعلومات.	4.04	0.80	موافق
2	شهد أمن البيانات تحسنا بفضل التحول الرقمي.	4.02	0.82	موافق
3	عزز التحول الرقمي حماية البيانات الحساسة.	3.98	0.82	موافق
4	ساهم التحول الرقمي في الحد من مخاطر تسريب أو فقدان البيانات.	3.91	0.80	موافق
	أمن وحماية المعلومات	4.00	0.56	موافق
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>				

أظهرت النتائج الخاصة ببعء "أمن وحماية المعلومات" وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على الدور الإيجابي الذي يؤديه التحول الرقمي في تعزيز أمن المعلومات داخل المؤسسة، سواء من حيث حماية المعلومات الحساسة أو الحد من مخاطر التسريب والفقدان.

في الفقرة "يدعم التحول الرقمي تقنيات حديثة ومتطورة لضمان سرية المعلومات"، بلغ المتوسط الحسابي 4.04، وهو من القيم المرتفعة التي تعكس اتفاقاً واضحاً على أن التحول الرقمي جاء مدعوماً بتقنيات حديثة تهدف إلى ضمان سرية البيانات، بينما كان الانحراف المعياري 0.80، مما يشير إلى وجود بعض التباين في آراء المشاركين، لكنه يظل ضمن الحدود المقبولة.

أما الفقرة "شهد أمن البيانات تحسناً بفضل التحول الرقمي" فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره 4.02، مما يدل على إدراك غالب لدى المشاركين بأن الإجراءات الرقمية حسنت فعلياً من مستوى الحماية، خاصة في ما يتعلق بالوصول المقيد أو إدارة الأذونات، أما الانحراف المعياري البالغ 0.82 فيعكس تبايناً نسبياً في تجارب الأفراد حسب بيئات العمل المختلفة.

بالنسبة للفقرة "عزز التحول الرقمي حماية البيانات الحساسة"، فقد أظهر المشاركون متوسطاً حسابياً بلغ 3.98، وهو ما يعكس توجهها إيجابياً نحو فعالية الأدوات الرقمية في تأمين المعلومات ذات الطبيعة الحساسة، أما الانحراف المعياري 0.82 فيشير إلى بعض التفاوت في آراء المشاركين، ربما تبعاً لمستوى تعاملهم المباشر مع هذه النوعية من البيانات.

أما الفقرة "ساهم التحول الرقمي في الحد من مخاطر تسريب أو فقدان البيانات"، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 3.91، وهو الأدنى بين الفقرات، مما قد يشير إلى وجود بعض التحفظات أو عدم الاطمئنان الكامل من قبل

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعض المشاركين فيما يتعلق بقدرة الأنظمة الرقمية على الحد من المخاطر الأمنية، ومع ذلك فإن الانحراف المعياري 0.80 يدل على وجود تباين متوسط ومحدود في الآراء.

وبالنظر إلى المتوسط العام لبعد "أمن وحماية المعلومات"، والذي بلغ 4.00، يتبين وجود تقييم إيجابي من طرف العينة حول فعالية التحول الرقمي في تعزيز أمن المعلومات داخل المؤسسة، كما أن الانحراف المعياري 0.56 يشير إلى درجة جيدة من التجانس في الآراء، مما يعزز موثوقية النتائج.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول إن التحول الرقمي ساهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى أمن وحماية المعلومات داخل بيئة العمل، من خلال توفير تقنيات متطورة، وتعزيز سرية البيانات وتقليل فرص تسريبها، وهو ما يعكس تطوراً في بيئة العمل نحو مزيد من الأمان والموثوقية.

### الفرع الثاني- الاختبار الاستدلالي لمتوسط التحول الرقمي باستخدام One-Sample T-Test: بغرض

تعميم نتائج عينة الدراسة على مجتمع البحث، تم إجراء اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample T-test) لمتوسط التحول الرقمي للعينة، ومقارنته مع القيمة المفترضة لمتوسط المجتمع (3)، والتي تمثل المستوى المتوسط للتحول الرقمي.

وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم 29 نتائج اختبار One-Sample T-test

الإحصاء	عدد الأفراد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig2-) (tailed)	الفرق في المتوسطات	حدود الثقة 95 % للفارق
القيمة	230	4.00	0.49	0.032	31.163	0.000	1.00	[1.06 ; 0.94]

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار (One-Sample T-test) الموضحة في الجدول، تم مقارنة المتوسط الحسابي لمستوى التحول الرقمي للعينة مع القيمة المرجعية المفترضة (3). وقد بلغ عدد أفراد العينة (N) = 230 فرداً، وسجل المتوسط الحسابي للعينة 4.00، وهو أعلى من القيمة المرجعية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.49، والخطأ المعياري للمتوسط 0.032، مما يشير إلى أن البيانات كانت متماسكة نسبياً ودقيقة التقدير، وبلغت قيمة (t) المحسوبة 31.163، وهي قيمة مرتفعة جداً، مع مستوى دلالة (Sig. 2-tailed) = 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود فرق معنوي قوي بين المتوسط المحسوب والمتوسط المرجعي المفترض، وقد بلغ الفرق في

المتوسطات 1.00، وكانت حدود الثقة للفارق عند مستوى 95% تتراوح بين 0.94 و1.06، مما يعزز موثوقية النتيجة.

وبناء على هذه النتائج الإحصائية، يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله، حيث تشير إلى أن اتجاهات المورد البشري بالمؤسسة نحو توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها تتسم بالإيجابية والارتفاع بصورة دالة إحصائية، وهذا يعكس وجود إدراك واضح وملمووس لأهمية التحول الرقمي ضمن بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثالث - خلاصة نتائج تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل وفق إجابات عينة الدراسة:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي لمدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة محل الدراسة تظهر مستوى جيدا من تبني التحول الرقمي، من خلال الاستخدام الفعلي لخصائصه عبر أبعاده الخمسة المعتمدة في الدراسة، وهي: سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، وأمن وحماية المعلومات.

فيما يخص بعد سرعة المعالجة، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي قد ساهم بوضوح في تسريع إنجاز العمليات اليومية، وتقليل الزمن المطلوب لإتمام المهام، بما يضمن استجابة أسرع لاحتياجات العمل والمتعاملين، مما يعكس كفاءة عالية في توظيف الأدوات الرقمية لتسريع وتيرة الأداء.

أما بالنسبة لبعد دقة النتائج، فقد كشفت النتائج عن تحسن ملحوظ في دقة المعلومات والبيانات الناتجة عن العمليات الرقمية، مع تقليل نسبة الأخطاء، وهو ما ساهم في تعزيز موثوقية نتائج العمل وتحقيق مستوى عال من الاعتمادية في مخرجات المؤسسة.

وفيما يتعلق ببعد التفاعل، أبانت النتائج أن التحول الرقمي عزز من سلاسة تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وسهل عمليات التواصل بين الموظفين والأقسام، مما انعكس إيجابا على فعالية التنسيق والعمل الجماعي.

وبالنسبة لبعد تخزين البيانات، أوضحت النتائج أن المؤسسة استفادت من وسائل تخزين رقمية فعالة وآمنة، مما مكن من سهولة الوصول إلى المعلومات وتقليل الاعتماد على الوسائط الورقية، الأمر الذي أدى إلى تحسين كفاءة إدارة المعلومات والموارد.

وأخيراً، فيما يخص بعد أمن وحماية المعلومات، بينت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في رفع مستوى حماية البيانات وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان أو تسريب المعلومات، من خلال الاعتماد على تقنيات حديثة لضمان سرية وأمن المعطيات.

بناء على ما سبق، وفي ضوء النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي، يمكن الإجابة عن سؤال البحث المطروح في بداية الدراسة: إن مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تظهر نتائج إيجابية، وذلك من خلال تبنيهم واعتمادهم على تقنيات التحول الرقمي بمستوى عال عبر مختلف الأبعاد، وهذا ما ساعد في تعزيز جودة الأداء من خلال زيادة سرعة الإنجاز وتحقيق مستويات أفضل من الدقة والأمان، ورغم وجود بعض التفاوت النسبي بين الأفراد في بعض الجوانب، إلا أن الصورة العامة تعكس مستوى تحول رقمي جيد يدعم فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد أن تم عرض وتحليل بيانات الدراسة الوصفية في المبحث السابق، نتقل في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، ونهدف في هذا المبحث إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسير التأثيرات القائمة بينها بطريقة علمية دقيقة.

لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية: يتناول المطلب الأول دراسة صلاحية نموذج الانحدار وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك للتأكد من مدى مناسبة النموذج الإحصائي المستخدم قبل اختبار الفرضيات،

أما المطلب الثاني، فيعنى باختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسة التي انطلقت منها الدراسة، بالاعتماد على نتائج اختبارات معاملات الانحدار وتحليل الدلالة الإحصائية لها.

بينما خصص المطلب الثالث لدراسة الفروقات بين إجابات أفراد العينة بناء على بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية، بغرض الكشف عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية قد تؤثر في تفسير النتائج العامة للدراسة.

### المطلب الأول- دراسة صلاحية نموذج الانحدار وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تم التحقق من طبيعة توزيع البيانات لمؤشرات كل من المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري) وأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، وذلك باستخدام اختباري Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk، أظهرت نتائج الاختبار أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من 0.05 لكل الأبعاد، سواء أبعاد المتغير التابع أو أبعاد المتغير المستقل حسب الجدولين المواليين.

### جدول رقم 30 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري)

شايبيرو - ويلك			كولموغوروف - سمينوف			المؤشرات
الدلالة الاحصائية Sig	درجة الحرية df	إحصائية الاختبار	الدلالة الاحصائية Sig	درجة الحرية df	إحصائية الاختبار	
0.000	230	0.750	0.000	230	0.342	كمية الأداء
0.000	230	0.941	0.000	230	0.172	جودة الأداء
0.000	230	0.950	0.000	230	0.162	نمط الأداء
0.000	230	0.944	0.000	230	0.181	وقت الأداء

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

جدول رقم 31 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)

شابيرو - ويلك			كولموغوروف - سمينوف			الأبعاد
الدلالة الإحصائية Sig	درجة الحرية df	إحصائية الاختبار	الدلالة الإحصائية Sig	درجة الحرية df	إحصائية الاختبار	
0.000	230	0.941	0.000	230	0.162	سرعة المعالجة
0.000	230	0.928	0.000	230	0.212	دقة النتائج
0.000	230	0.947	0.000	230	0.175	التفاعل
0.000	230	0.944	0.000	230	0.175	تخزين البيانات
0.000	230	0.932	0.000	230	0.168	أمن وحماية المعلومات
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>						

تم اختبار توزيع البيانات باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk) و (Kolmogorov-Smirnov)، وقد أظهرت النتائج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من (0.05). وبالرغم من ذلك، ونظراً لأن حجم العينة في الدراسة يفوق 200 مفردة، فقد تم الاستناد إلى نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem)، التي تنص على أن توزيع متوسطات العينات يميل إلى التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، حتى وإن لم تكن البيانات الأصلية موزعة توزيعاً طبيعياً. وبذلك فإن استخدام بعض الإجراءات الإحصائية يبقى ممكناً ومبرراً في ظل هذه النظرية، مع مراعاة طبيعة المتغيرات ونوع التحليل المستخدم. (OpenStax، 2023، صفحة 764)

#### المطلب الثاني- اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية:

في إطار دراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، يهدف هذا المطلب إلى اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية التي تم صياغتها في مقدمة الدراسة، وتعتمد هذه الفرضيات على تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة. ومن خلال هذه التحليلات، سيتم اختبار الأثر الإحصائي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة، كما سيتم تحليل تأثير الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) على تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري.

الفرع الأول- الفرضيات الفرعية:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأماك الوطنية بورقلة".

تهدف هذه الفرضية إلى قياس أثر سرعة المعالجة كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- (ف1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

1- العلاقة بين سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 32 العلاقة الارتباطية بين سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري

العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط	المعنوية (Sig)
سرعة المعالجة- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.800 **	0.00
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).		
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS		

تشير نتائج اختبار الارتباط بالجدول إلى وجود علاقة طردية قوية بين بعد سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.800)، وهي قيمة عالية، بمعنى أنه كلما زادت سرعة المعالجة باستعمال التحول الرقمي زاد الأداء الوظيفي للمورد البشري، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً.

بعد التحقق من وجود ارتباط بين المتغيرين، سنسعى إلى الإجابة عن السؤال في الدراسة: ما مدى تأثير سرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟ والتي افترضنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

2- تأثير سرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 33 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري

Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	Sig	درجات الحرية df	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	20.10	0.562	0.000	229	404.01	0.639	0.800	الأداء الوظيفي للمورد البشري
مجموع المربعات					المصدر			
28.77					الانحدار (Regression)			
16.24					الباقى (Residual)			
45.01					الاجمالي (Total)			
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS								

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير "سرعة المعالجة" كأحد أبعاد التحول الرقمي، والمتغير التابع "الأداء الوظيفي للمورد البشري"، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.800، وهي قيمة عالية تشير إلى قوة العلاقة، كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.639، مما يعني أن سرعة المعالجة تفسر نحو 63.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، وهي نسبة معتبرة تدل على مساهمة جوهرية لهذا البعد في تحسين الأداء.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F) 404.01 بمستوى دلالة (Sig) يساوي 0.000، مما يشير إلى أن النموذج ككل صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين، أما بالنسبة لمعامل الانحدار غير المعياري (B) فقد قدر بـ 0.562، وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى 0.05، كما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة 20.10 مع دلالة معنوية (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن لسرعة المعالجة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى قد تم قبولها، وتؤكد بأن سرعة المعالجة باعتبارها إحدى خصائص التحول الرقمي تعد من العوامل المؤثرة إيجابياً وبشكل معنوي في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (ف<sub>0</sub>) التي تنص على "عدم وجود تأثير معنوي لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري"، ونقبل الفرضية البديلة (ف<sub>1</sub>) التي مفادها "وجود تأثير معنوي وإيجابي لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة."

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة".

تهدف هذه الفرضية إلى قياس أثر دقة النتائج كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- (ف1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

1- العلاقة بين دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 34 العلاقة الارتباطية بين دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري

العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط	المعنوية (Sig)
دقة النتائج- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.851 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).		
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>		

أظهرت نتائج الجدول اختبار العلاقة الارتباطية بين متغير دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري وجود علاقة قوية جدا وموجبة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.851)، وهي قيمة تشير إلى أن هناك ارتباطا طرديا عاليا بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى دقة النتائج ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية المصاحب لهذا الارتباط بلغ (Sig = 0.000) ، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

بعد التحقق من وجود ارتباط بين المتغيرين، سنسعى إلى الاجابة عن السؤال في الدراسة: ما مدى تأثير دقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟ والتي افترضنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

2- تأثير دقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 35 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري

Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	Sig	درجا ت الحرية df	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	24.52	0.544	0.000	229	601.08	0.725	0.851	الأداء الوظيفي للمورد البشري
مجموع المربعات					المصدر			مكونات تحليل التباين (ANOVA)
32.63					الانحدار (Regression)			
12.38					الباقي (Residual)			
45.01					الاجمالي (Total)			
المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS								

الجدول يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير دقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.851، بينما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة 0.725، ما يعني أن 72.5% من التغيرات في الأداء الوظيفي للمورد البشري تفسرها دقة النتائج، كما بلغت قيمة F المحسوبة 601.08 بدرجة حرية 229، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، ما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما معامل الانحدار غير المعياري (B) فقد بلغ 0.544، وهو موجب ودال إحصائياً، كما أن قيمة t المرتبطة به بلغت 24.52 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن دقة النتائج تساهم بشكل كبير وإيجابي في تفسير مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير معنوي لدقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير معنوي ودال إحصائياً.

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأماك الوطنية بورقلة".

تهدف هذه الفرضية إلى قياس أثر التفاعل كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

- (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- (ف1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

### 1- العلاقة بين التفاعل والأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 36 العلاقة الارتباطية بين التفاعل والأداء الوظيفي للمورد البشري

العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط	المعنوية (Sig)
التفاعل - الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.565 **	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).		
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS		

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين بعد التفاعل والأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.565 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، مما يعني أن العلاقة ليست عشوائية، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن العلاقة تعتبر قوية نسبياً وذات دلالة إحصائية. وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التفاعل الرقمي داخل المؤسسة انعكس ذلك إيجابياً على تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري.

### 2- تأثير التفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 37 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التفاعل والأداء الوظيفي للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية df	Sig	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.565	0.319	106.72	229	0.000	0.543	10.33	0.000
مكونات تحليل التباين (ANOVA)	المصدر		مجموع المربعات					
	الانحدار (Regression)		14.35					
	الباقي (Residual)		30.66					
	الاجمالي (Total)		45.01					
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS								

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.565، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي ولكنه أقل قوة مقارنة بالمتغيرات السابقة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.319، مما يعني أن 31.9% فقط من التغيرات في الأداء الوظيفي للمورد البشري يمكن تفسيرها من خلال التفاعل، بينما باقي التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.

أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة التي بلغت 106.72، فهي قيمة دالة إحصائية بدرجة حرية 229، مما يعني أن النموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية (Sig = 0.000) مما يعزز أن التفاعل له تأثير على الأداء الوظيفي للمورد البشري. فيما يتعلق بمعامل الانحدار غير المعياري (B)، فقد بلغ 0.543، وهو موجب ودال إحصائياً، مما يدل على أن التفاعل يساهم في زيادة الأداء الوظيفي، كما أن قيمة t المرتبطة بمعامل الانحدار بلغت 10.33 (Sig = 0.000)، مما يوضح أن التفاعل له تأثير معنوي ودال على تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري.

وبناء على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير معنوي للتفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير معنوي ودال إحصائياً.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة حسب ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة".

تهدف هذه الفرضية إلى قياس أثر تخزين البيانات كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- (ف1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

### 1- العلاقة بين تخزين البيانات والأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 38 العلاقة الارتباطية بين تخزين البيانات والأداء الوظيفي للمورد البشري

العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط	المعنوية (Sig)
تخزين البيانات- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.811 **	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).		
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS		

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين تخزين البيانات والأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.811 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، مما يعني أن العلاقة ليست عشوائية، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن العلاقة تعتبر قوية للغاية وذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على أن تحسين تخزين البيانات داخل المؤسسة يساهم بشكل إيجابي في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري.

### 2- تأثير تخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 39 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تخزين البيانات والأداء الوظيفي للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية df	Sig	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.811	0.657	436.99	229	0.000	0.61	20.90	0.000
مكونات تحليل التباين (ANOVA)	المصدر		مجموع المربعات					
	الانحدار (Regression)		29.58					
	الباقي (Residual)		15.43					
الاجمالي (Total)		45.01						
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS								

الجدول يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.811، في حين بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة 0.657، مما يعني أن 65.7% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال تخزين البيانات.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 436.99 بدرجة حرية 229، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. أما معامل الانحدار غير المعياري (B) فقد بلغ 0.610، وهو موجب ودال إحصائياً، كما أن قيمة t المرتبطة به بلغت 20.90 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، ما يشير إلى أن تخزين البيانات له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

بناء على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير معنوي لتخزين البيانات، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير معنوي وإيجابي لهذا المتغير على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة".

تهدف هذه الفرضية إلى قياس أثر أمن وحماية المعلومات كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- (ف1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

1- العلاقة بين أمن وحماية المعلومات والأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 40 العلاقة الارتباطية بين أمن وحماية المعلومات والأداء الوظيفي للمورد البشري

العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط	المعنوية (Sig)
أمن وحماية المعلومات- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.851 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).		
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS		

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائية بين متغير أمن وحماية المعلومات والأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.851)، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من 0.05، ما يعني أن العلاقة ليست عشوائية بل دالة إحصائية، ويفيد ذلك بأن تعزيز أمن وحماية المعلومات داخل المؤسسة ينعكس بشكل إيجابي وملحوظ على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

2- تأثير أمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 41 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أمن وحماية المعلومات والأداء الوظيفي للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية df	Sig	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.851	0.724	597.15	229	0.00	0.654	24.44	0.00
مكونات تحليل التباين (ANOVA)	المصدر		مجموع المربعات					
	الانحدار (Regression)		32.57					
	الباقي (Residual)		12.44					
	الاجمالي (Total)		45.01					
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS								

تشير نتائج الجدول إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً وذا دلالة إحصائية لبعدها أمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري، فقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.851، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة 0.724، أي أن 72.4% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها بمستوى أمن وحماية المعلومات.

وبلغت قيمة F المحسوبة 597.15 بدرجة حرية 229، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (Sig = 0.00)، مما يعكس معنوية النموذج ككل، أما معامل الانحدار غير المعياري (B) فقد بلغ 0.654، وهو موجب ودال إحصائياً، حيث بلغت قيمة t المرتبطة به 24.44 عند مستوى دلالة (Sig = 0.00)، ما يؤكد أن ارتفاع مستوى أمن وحماية المعلومات يساهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير معنوي ودال إحصائياً لأمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

الفرع الثاني- اختبار الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة".

سعيًا إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، سيتم استخدام التحليل الإحصائي المناسب لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل (التحويل الرقمي) بأبعاده، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري).

كما يهدف هذا الاختبار إلى معرفة ما إذا كان التحويل الرقمي يعد من بين العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تقدير المعادلة التي توضح مقدار التغير في الأداء الناتج عن تغير في مستويات التحويل الرقمي، ولتحقيق ذلك، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة.
- (ف1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة.

1- العلاقة بين التحويل الرقمي بأبعاده (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) والأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 42 العلاقة الارتباطية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري

العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط	المعنوية (Sig)
سرعة المعالجة <- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.800 **	0.000
دقة النتائج <- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.851 **	0.000
التفاعل <- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.565 **	0.000
تخزين البيانات <- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.811 **	0.000
أمن وحماية المعلومات <- الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.851 **	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).		
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS		

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملات الوطنية بورقلة وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). وقد تبين أن أقوى هذه العلاقات كانت مع بعدي دقة النتائج وأمن وحماية المعلومات، حيث بلغ معامل الارتباط لكل منهما (0.851)، مما يدل على أن تحسين هذين البعدين يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري، كما سجل بعد تخزين البيانات ارتباطا قويا بلغت قيمته (0.811)، يليه بعد سرعة المعالجة بقيمة (0.800). أما بعد التفاعل فقد سجل أدنى قيمة ارتباط نسبيا بلغت (0.565)، وهو ما يعد ارتباطا متوسطا إلى قوي، وتشير جميع هذه القيم إلى دلالة إحصائية عالية (Sig = 0.00)، مما يؤكد وجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي وبين الأداء الوظيفي للمورد البشري، وتعزز هذه النتائج صحة الفرضيات الفرعية للدراسة، كما تمهد للانتقال إلى اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بشكل شمولي.

2- تأثير التحول الرقمي بأبعاده (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) على الأداء الوظيفي للمورد البشري:

جدول رقم 43 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء الوظيفي للمورد البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية df	Sig	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	Sig
الأداء الوظيفي للمورد البشري	0.967	0.935	643.40	229	0.00	0.255	24.44	0.00
مكونات تحليل التباين (ANOVA)	المصدر		مجموع المربعات					
	الانحدار (Regression)		42.08					
	الباقي (Residual)		2.93					
	الاجمالي (Total)		45.01					
أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	Sig					
سرعة المعالجة	0.211	11.24	0.000					
دقة النتائج	0.230	10.99	0.000					
التفاعل	0.306	17.59	0.000					
تخزين البيانات	0.092	4.07	0.000					
أمن وحماية المعلومات	0.098	3.49	0.000					
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS								

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد في هذه الدراسة أثرا بالغ الدلالة لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة، فقد كشفت البيانات الواردة في جدول "ملخص النموذج" أن معامل الارتباط  $R$  بلغ قيمة مرتفعة جدا قدرت بـ 0.967، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين أبعاد التحول الرقمي (بصفتها متغيرات مستقلة) والأداء الوظيفي للمورد البشري (بصفتها متغيرا تابعا). وتعزز هذا الارتباط من خلال معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0.935، أي أن ما نسبته 93.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للمورد البشري يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التحول الرقمي الخمسة المعتمدة في الدراسة، وهو ما يمثل قدرة تفسيرية كبيرة للنموذج. أما معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) الذي بلغ 0.933، فيعزز الثقة في النموذج الإحصائي باعتباره لا يتأثر كثيرا بزيادة عدد المتغيرات المستقلة.

وتدعم هذه النتيجة القوية بيانات اختبار تحليل التباين (ANOVA)، حيث بلغت قيمة (F) ما مقداره 643.39، وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس دلالة إحصائية عالية للنموذج ككل، وتؤكد وجود تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي. وقد جاءت القيمة الاحتمالية المصاحبة (Sig.) أقل من (0.05)، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات، ويؤيد قبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر دال إحصائي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

أما فيما يخص معاملات الانحدار، فقد كشفت نتائج جدول "المعاملات" أن جميع أبعاد التحول الرقمي قد ساهمت بشكل دال إحصائي في تفسير التغيرات في الأداء الوظيفي، وذلك استنادا إلى دلالة القيم الاحتمالية لجميع المتغيرات (Sig. < 0.05). وقد جاء بعد التفاعل في مقدمة الأبعاد تأثيرا، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري له (B=0.306)، تليه دقة النتائج (B=0.230)، ثم سرعة المعالجة (B = 0.211). بينما جاء تأثير كل من أمن وحماية المعلومات (B=0.098) وتخزين البيانات (B=0.092) أقل نسبيا، غير أنهما لا يزالان يحتفظان بدلالة إحصائية واضحة.

وعند النظر في القيم المعيارية للمعاملات (Beta)، يتبين أن أقوى تأثير معياري يعود لبعد دقة النتائج (Beta = 0.360)، يليه التفاعل (Beta = 0.318)، ثم سرعة المعالجة (Beta = 0.301)، مما يعكس أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل المحركات الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي في السياق محل الدراسة. أما بعدا تخزين البيانات وأمن وحماية المعلومات، فقد جاءا بتأثير معياري متوسط (Beta = 0.127 ; 0.123) على التوالي، ما يعني أنهما يساهمان بدرجة أقل نسبيا في تفسير الفروق في الأداء.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تظهر هذه النتائج بصورة عامة أن التحول الرقمي ليس مجرد عامل تقني مساعد، بل يعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، لا سيما إذا ارتبط بسرعة المعالجة ودقة النتائج وتفاعل المستخدم مع الأنظمة الرقمية. وهو ما يدعم الحاجة إلى تعميق تطبيقات الرقمنة ضمن العمل الإداري، وضرورة التركيز على الأبعاد التي ثبتت أهميتها في تعزيز الكفاءة والأداء الوظيفي للمورد البشري داخل الإدارات العمومية، مثل التفاعل الرقمي وجودة نتائج المعالجة.

وعليه، يمكن تلخيص العلاقة بين المتغيرات في معادلة الانحدار التالية التي تعبر عن أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي:

$$Y = 0.255 + 0.211 X1 + 0.230 X2 + 0.306 X3 + 0.092 X4 + 0.098 X5 + e$$

حيث أن: (X1 يمثل سرعة المعالجة)، (X2 يمثل دقة النتائج)، (X3 يمثل التفاعل)، (X4 يمثل تخزين البيانات)، (X5 يمثل أمن وحماية المعلومات)، (Y يمثل الأداء الوظيفي للمورد البشري)، (e يمثل هامش الخطأ أو العوامل الأخرى غير المدرجة في النموذج والتي قد تؤثر على الأداء الوظيفي للمورد البشري).

### المطلب الثالث - دراسة الفروقات في إجابات العينة:

في إطار استكمال تحليل بيانات الدراسة، يتناول هذا المطلب فحص الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن متغيرات البحث، وذلك بهدف التعرف على ما إذا كانت تقديراتهم تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، والمتمثلة في (المديرية، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل)، ويعد هذا التحليل ضروريا لفهم ما إذا كانت الخلفيات الشخصية والمهنية للمستجيبين تؤثر في تقييمهم لمستوى التحول الرقمي أو الأداء الوظيفي للمورد البشري، مما يساهم في تقديم نتائج أكثر عمقا وتوصيات أكثر دقة وملاءمة لخصوصية السياق التنظيمي محل الدراسة. وبناء على ما سبق، ووفقا لاعتماد الدراسة على فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات انطلاقا من نظرية النهاية المركزية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروقات الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب فئات المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، لكونها جميعا تتضمن ثلاث مجموعات أو أكثر.

الفرع الأول- دراسة الفروقات في إجابات العينة حول المتغير التابع:

1- المديرية الولائية: تم اختبار تجانس التباينات للتأكد مما إذا كانت التباينات (أو الفروق) بين المجموعات متقاربة أم لا، وهو شرط مهم قبل استخدام بعض الاختبارات الإحصائية مثل ANOVA، باستخدام اختبار (levene) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 44 نتائج اختبار (levene)؛ اختبار (ANOVA) - المديرية الولائية - م.ت

اختبار ANOVA			اختبار levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	الأداء الوظيفي للمورد البشري
12، 217	0.505	0.943	0.511	0.937	
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>					

في إطار فحص الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمورد البشري تبعاً لمتغير (المديرية الولائية) المكون من ثلاث عشرة (13) مديرية، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene، حيث أظهرت النتائج أن قيمة إحصاء Levene بلغت 0.937 بدرجة حرية (12، 217) وقيمة احتمالية (Sig. = 0.511)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على تحقق افتراض تجانس التباين بين المديريات الولائية.

وبناء عليه، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المديريات، وقد أسفرت النتائج عن قيمة  $F = 0.943$  بدرجة حرية (12، 217) مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.505)، وهي كذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وبالتالي، يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمورد البشري تعزى لاختلاف آراء الموظفين بالمديريات الولائية، مما يشير إلى عدم تأثير هذا المتغير (المديرية الولائية) بشكل معنوي على تقييمات الأداء الوظيفي للمورد البشري ضمن عينة الدراسة.

2- العمر:

جدول رقم 45 نتائج اختبار (levene)؛ اختبار (ANOVA) العمر - م.ت

اختبار ANOVA			اختبار levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	الأداء الوظيفي للمورد البشري
2، 227	0.542	0.615	0.759	0.276	
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>					

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

في إطار فحص الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمورد البشري تبعاً لمتغير (العمر) المكون من ثلاث مجموعات، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene ، وبلغت قيمة الإحصاء 0.276 بدرجة حرية (2، 227)، بقيمة الاحتمالية (Sig. = 0.759)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على تحقق افتراض تجانس التباين بين المجموعات.

وبناء عليه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وقد أسفرت النتائج عن قيمة  $F = 0.615$  بدرجة حرية (2، 227)، مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.542)، وهي كذلك أكبر من 0.05. وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف هذا متغير العمر، مما يشير إلى عدم تأثيره المعنوي على تقييمات الأداء الوظيفي للمورد البشري ضمن عينة الدراسة.

### 3- المؤهل العلمي:

جدول رقم 46 نتائج اختبار (Levene) ; اختبار (ANOVA) - المؤهل العلمي - م.ت

اختبار ANOVA			اختبار Levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	الأداء الوظيفي للمورد البشري
227 ، 2	0.907	0.097	0.985	0.015	
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>					

من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي للمستجوبين، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene ، وأظهرت نتائجه قيمة إحصائية بلغت 0.015 بدرجة حرية (2، 227)، وقيمة احتمالية (Sig. = 0.985)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات.

وبناء على ذلك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة  $F$  بلغت 0.097 بدرجة حرية (2، 227)، مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.907)، وهي كذلك أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمورد البشري تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وبذلك لا تدعم النتائج الفرضية القائلة بوجود تأثير للمؤهل العلمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري لدى أفراد العينة.

جدول رقم 47 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) سنوات العمل- م.ت

اختبار ANOVA			اختبار levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	الأداء الوظيفي للمورد البشري
227 ، 2	0.492	0.712	0.991	0.09	
<b>المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS</b>					

قصد اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي للمورد البشري تبعاً لاختلاف عدد سنوات العمل، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene ، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.991) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين.

وبناء على ذلك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، حيث أظهرت النتائج أن قيمة F بلغت 0.712 بدرجة حرية (2، 227)، وكانت القيمة الاحتمالية المصاحبة (Sig. = 0.492) أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف سنوات العمل، وبالتالي يمكن القول إن عدد سنوات العمل لا يؤثر بشكل معنوي على تقييم الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

#### الفرع الثاني- دراسة الفروقات في إجابات العينة حول المتغير المستقل:

1- المديرية الولائية: تم اختبار تجانس التباينات للتأكد مما إذا كانت التباينات (أو الفروق) بين المجموعات متقاربة أم لا، وهو شرط مهم قبل استخدام بعض الاختبارات الإحصائية مثل ANOVA ، باستخدام اختبار (levene) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 48 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - المديرية الولائية - م.م

اختبار ANOVA			اختبار levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	التحول الرقمي
217 ، 12	0.245	1.259	0.118	1.520	
<b>المصدر: من إعداد الطالب يناء على مخرجات SPSS</b>					

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

في إطار فحص الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تبعاً لمتغير (المديرية الولائية)، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene، وقد أظهرت النتائج أن قيمة إحصاء Levene بلغت 1.520 بدرجة حرية (12، 217) مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.118)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى تحقق افتراض تجانس التباين بين المديريات الولائية.

وبناءً عليه، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المديريات الولائية. وقد أسفرت النتائج عن قيمة  $F = 1.259$  بدرجة حرية (12، 217) مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.245)، وهي أيضاً أكبر من (0.05).

وبالتالي، يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تعزى لاختلاف المديرية الولائية، مما يشير إلى عدم تأثير هذا المتغير بشكل معنوي على تقييمات مستوى التحول الرقمي ضمن عينة الدراسة.

### 2- العمر:

جدول رقم 49 نتائج اختبار (Levene) ; اختبار (ANOVA) - العمر - م.م

اختبار ANOVA			اختبار Levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	التحول الرقمي
2، 227	0.769	0.263	0.836	0.180	
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS</b>					

في إطار فحص الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تبعاً لمتغير (العمر) المكون من ثلاث مجموعات، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene، حيث أظهرت النتائج أن قيمة إحصاء Levene بلغت 0.180 بدرجة حرية (2، 227) مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.836)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على تحقق افتراض تجانس التباين بين فئات العمر.

وبناءً عليه، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين الفئات العمرية، وقد أسفرت النتائج عن قيمة  $F = 0.263$  بدرجة حرية (2، 227)، مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.769)، وهي كذلك أكبر من (0.05).

وبالتالي، يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تعزى لاختلاف الفئات العمرية، مما يشير إلى عدم تأثير متغير العمر بشكل معنوي على تقييمات مستوى التحول الرقمي ضمن عينة الدراسة.

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم 50 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - المؤهل العلمي - م.م

اختبار ANOVA			اختبار levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	التحول الرقمي
227 ، 2	0.894	0.112	0.549	0.163	
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>					

في إطار فحص الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) المكون من ثلاث فئات، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene، حيث أظهرت النتائج أن قيمة إحصاء (Levene) بلغت 0.163 بدرجة حرية (2، 227)، مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.549)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى تحقق افتراض تجانس التباين بين فئات المستوى التعليمي.

وبناء عليه، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين الفئات، وقد أسفرت النتائج عن قيمة  $F = 0.112$  بدرجة حرية (2، 227) مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.894)، وهي أيضاً أكبر من (0.05). وبذلك يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، مما يعني عدم وجود تأثير معنوي لمتغير (المؤهل العلمي) على تقييمات مستوى التحول الرقمي ضمن عينة الدراسة.

4- سنوات العمل:

جدول رقم 51 نتائج اختبار (levene) ; اختبار (ANOVA) - سنوات العمل - م.م

اختبار ANOVA			اختبار levene		المتغير
df	Sig.	قيمة F	Sig.	قيمة F	التحول الرقمي
227 ، 2	0.659	0.418	0.805	0.217	
<b>المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS</b>					

سعيًا إلى فحص الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تبعاً لمتغير (سنوات العمل) المكون من ثلاث فئات، تم أولاً التحقق من افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene، وقد أظهرت النتائج أن قيمة إحصاء Levene بلغت 0.217 بدرجة حرية (2، 227) مع قيمة احتمالية

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

(Sig. = 0.805)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على تحقق افتراض تجانس التباين بين فئات الأقدمية في العمل.

وبناء عليه، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين الفئات، وقد أسفرت النتائج عن قيمة  $F = 0.418$  بدرجة حرية (2، 227) مع قيمة احتمالية (Sig. = 0.659)، وهي كذلك أكبر من (0.05). وبذلك يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تعزى لاختلاف سنوات العمل، مما يشير إلى عدم تأثير متغير (سنوات العمل) بشكل معنوي على تقييمات مستوى التحول الرقمي ضمن عينة الدراسة.

### المبحث الثالث - عرض وتحليل بيانات المقابلة والملاحظة:

بعد الانتهاء من تحليل بيانات الاستبيان والاختبارات الإحصائية ذات الصلة، يأتي هذا المبحث ليعزز النتائج الكمية بمقاربات نوعية، من خلال تحليل المعطيات المستخلصة من المقابلات المباشرة والملاحظات الميدانية التي تم تنفيذها في إطار العمل الميداني، ويهدف هذا المبحث إلى تعميق الفهم حول الظاهرة محل الدراسة من خلال الاقتراب من واقع المديرية الولائية وفهم تجارب وتصورات الفاعلين فيها، بما يساهم في دعم التفسير والتحقق من مدى توافق النتائج الكمية مع السياق الواقعي للمؤسسة.

ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب أساسية، يعرض في الأول منها مضمون المقابلات وخلفية المفحوصين، من حيث مناصبهم ووظائفهم وعلاقتهم بموضوع الدراسة، أما المطلب الثاني فيتناول تحليل إجاباتهم وفق المحاور الأساسية للدراسة، مما يسمح باستخلاص أنماط ومواقف متكررة أو متباينة بشأن المتغيرات المدروسة، ويختتم المبحث بالمطلب الثالث الذي يعرض أبرز الملاحظات الميدانية وتحليلها في ضوء واقع المؤسسة، وهو ما يساعد في تعزيز مصداقية النتائج وربطها ببيئة العمل الحقيقية.

### المطلب الأول - عرض مضمون المقابلات وخلفية المفحوصين:

**الفرع الأول - عرض المقابلات:** تم الاعتماد على أسلوب التحليل اليدوي للمقابلات كما ورد في ورشة منشورة على اليوتيوب عبر تقنية التحاضر عن بعد منظمة من طرف المجموعة العمالية للبحث النوعي بعنوان "المقابلات النوعية من التفريغ إلى التحليل (التفريغ اليدوي)" من تقديم الدكتورة: موزة بنت علي الشياضية. (الشياضية، المقابلات النوعية: من التفريغ إلى التحليل (التفريغ اليدوي)، مارس 2022)

لإجراء المقابلات تم برجة لقاءات كما تم ذكره في الفصل الثالث، حيث طلب الإذن من كل مستجوب لتسجيل صوت المقابلة بهدف مراجعة المعلومات وتأكيداتها، وقد تم السماح بذلك بشرط حذف التسجيلات لاحقا لأسباب شخصية .

**- الترميز:** لتكون المعلومات مرتبة ومنظمة بشكل جيد تم اعتماد نوعين من الترميز، الأول يخص ترميز أسماء وهويات الشخصيات المستجوبة حفاظا على سريتها، أما الثاني فيتعلق بترميز المحتوى المفرغ من حيث الحقائق، الرموز، والاقتراسات، لتسهيل تنظيم البيانات وتحليلها لاحقا.

ترميز الهويات المستجوبة: تم إعطاء رمز لكل مستجوب حفاظا على السرية، وحتى يتسنى لنا الرجوع له لتأكيد المعلومات التي تم الإدلاء بها وكان الترميز على الشكل:

جدول رقم 52 طريقة الترميز في أداة المقابلة

الموظفين	إطارات المعلوماتية	المدراء
مو1، مو2، مو3، .... مو8	مع1، مع2، مع3، .... مع5	مد1، مد2
المصدر: من إعداد الطالب		

- **تفريغ البيانات:** بعد الانتهاء من ترميز هويات المستجوبين، تم الشروع في تفريغ محتوى المقابلات كتابيا، بلغة مبسطة وخالية من التعقيد. وقد تم تمييز الحقائق، الرموز، والاقتراسات بألوان مختلفة داخل النصوص، بهدف مساعدتي في بناء فكرة أساسية حول كل سؤال مطروح.

تعد الحقائق معلومات مؤكدة يقدمها المستجوب، مثل الأرقام، التواريخ، أو العناصر الثابتة والموثقة. أما الرموز فهي جمل وعبارات تحمل معاني ضمنية مشتركة، تندرج ضمن موضوع أو سياق واحد، وتسهم في كشف المعنى العميق لما يعبر عنه المستجوب. في حين أن الاقتراسات هي التصريحات التي يدلي بها المستجوبون، وتعرض كما وردت حرفيا وتنسب إليهم مباشرة.

وقد تم جمع هذه العناصر وترتيبها وتنسيقها بشكل يسمح بتكوين فكرة واضحة ومحددة لها علاقة مباشرة بالسؤال المطروح، مما يساهم في الإجابة عن إشكالية الدراسة.

- **أسئلة المقابلة:** تم تقسيم المستجيبين إلى ثلاث فئات كل حسب تخصصه وهم المدراء الولائيين، إطارات في المعلوماتية وموظفين، حيث خصص ثلاث محاور لكل فئة، وكل محور يضم ثلاثة أسئلة أي بواقع تسعة أسئلة للمقابلة، وهذا بغرض الوصول إلى نتائج وحقائق واقعية وتخدم هدف الدراسة.

**الفرع الثاني - خلفية المفحوصين:** توزعت عينة المفحوصين بين مستويات وظيفية مختلفة تم اختيارها بعناية بالنظر لصلتها المباشرة بموضوع التحول الرقمي وتقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري. شملت العينة مديريين ولائيين الأول مدير مسح الأراضي والحفظ العقاري، ومدير أملاك الدولة، يتمتعان بخبرة وظيفية معتبرة اكتسبوها من خلال مسار وظيفي طويل في القطاع. أحدهما يملك رتبة مهندس رئيسي في مسح الأراضي، بينما الثاني يملك رتبة مفتش رئيسي، وقد تقلدا خلال مسيرتهما عدة مناصب نوعية قبل تعيينهما في منصب مدير ولائي.

أما إطارات الإعلام الآلي، فهم رؤساء مصالح في مديرياتهم الولائية، ويحملون شهادات عليا في التخصص (مهندس دولة أو ماستر في الإعلام الآلي)، ويمتلكون خبرة وظيفية تتراوح بين 10 إلى 20 سنة في مجال تسيير الأنظمة المعلوماتية ومرافقة مشاريع الرقمنة على المستوى المحلي.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

كما ضمت العينة مجموعة من الموظفين من رتب وظيفية مختلفة (مفتش، مفتش رئيسي، مراقب)، يتمتعون بخبرة معتبرة في المجال الإداري، حيث عاش بعضهم فترات طويلة من العمل التقليدي الورقي قبل إدخال الأنظمة الرقمية، في حين أن البعض الآخر من حاملي الشهادات الجامعية، مما يمنحهم رؤية شمولية حول أوجه التغيير في طرق العمل وأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

### المطلب الثاني- تحليل نتائج المقابلات وفق محاور الدراسة:

تمثلت هذه المرحلة في استخلاص المضمون الوارد في إجابات الأفراد الذين أجريت معهم المقابلات بتطبيق التحليل اليدوي، وذلك من خلال تلخيص محتوى أقوالهم في فقرات موحدة تحمل أهم ما ورد في إجاباتهم، كما تم ربط هذه الفقرات بالأسئلة الفرعية وإشكالية الدراسة، بما يسمح بتقديم إجابات دقيقة مبنية على المعطيات الميدانية، والجدول الموالي يعرض أهم ما جاء في إجابات عينة المقابلة.

### الفرع الأول- الأسئلة الموجهة للمديرين:

#### جدول رقم 53 أسئلة وأجوبة المقابلة مع المديرين

<b>المحور: تقييم مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديريات الولائية.</b>
<b>السؤال الأول: ما هي المعايير التي تعتمدون عليها لتقييم أداء الموظفين في المديرية، وكيف يتم تطبيقها عمليا؟</b>
<b>الإجابة:</b> فيما يتعلق بمعايير تقييم أداء الموظفين داخل المديرية، أشار المديران إلى عدم وجود معايير رسمية أو موحدة تطبق بشكل منهجي، غير أن هناك معايير ضمنية يستند إليها في التقييم، تختلف باختلاف المديرين من جهة، وبحسب طبيعة منصب العمل وظروف الموظف من جهة أخرى، وتشمل هذه المعايير حجم العمل المنجز، حيث يتم تقييم أعوان الاستقبال مثلا بناء على عدد المواطنين الذين تم التعامل معهم، وطريقة المعاملة، وحجم الوثائق والخدمات المقدمة عبر الشبايك، بينما يقيم الموظفون المكلفون بالمعاينات الميدانية على أساس عدد الملفات التي قاموا بتسويتها ميدانيا، أما رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب، فيقيمون استنادا إلى مدى انتظام سير العمل داخل الهياكل التي يشرفون عليها، كما يتم الأخذ بعين الاعتبار مدى التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف، وعدد الملفات المنجزة، وسلوك الموظف داخل بيئة العمل، لا سيما تعاونه مع الزملاء، بالإضافة إلى عدد الأخطاء المرتكبة ونسبة تكرارها، والتي تؤثر سلبا على التقييم العام لأدائه.
<b>السؤال الثاني: كيف تقيمون مستوى التغيير أو التحسن في أداء الموظفين خلال السنوات الأخيرة، وما هي العوامل التي تعتقدون أنها ساهمت في ذلك؟</b>
<b>الإجابة:</b> فيما يخص تقييم مستوى التغيير أو التحسن في أداء الموظفين خلال السنوات الأخيرة، أوضح المديران الولائيان أن العمل في السابق كان يتم بطرق تقليدية تعتمد على البحث اليدوي عن المعلومات وإصدار الوثائق

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

للمواطنين بشكل مباشر، وهو ما أصبح مع مرور الوقت غير كاف لمواكبة تسارع حركة العقار، وزيادة عمليات الشهر العقاري، وكثرة المحجوزات. هذا الوضع أفرز العديد من الصعوبات، أبرزها كثرة الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للملفات، مما تسبب في أحيان كثيرة في ملاحظات قانونية وإدارية، وأدى إلى خلق جو من عدم الاستقرار والاحتراز في بيئة العمل لدى الموظفين، كما أن الاعتماد على الحفظ اليدوي للوثائق ساهم في ضياع الكثير من المعلومات الهامة، مع تزايد احتمالات التلاعب بالوثائق، سواء بالتزوير أو التقطيع أو التلف، وهو ما انعكس سلبا على مصداقية المعلومات وحمايتها بالشكل الصحيح، كل هذه التحديات دفعت بالمديرية العامة إلى تبني مسار الرقمنة، من خلال رقمنة الوثائق والمعلومات، وإنجاز برمجيات ساعدت بشكل كبير في تحسين الأداء وتخفيف العبء عن الموظفين، لاسيما في ما يتعلق بسرعة الحصول على المعلومات ودقة معالجتها. كما انعكس هذا التحول الرقمي إيجابا على وقت تسليم الوثائق للمواطنين، حيث تم اختصار المدد الزمنية وتقليص الأخطاء، وأكد المديران أن هذا التوجه نحو الرقمنة لم يكن خيارا خاصا بالمديرية العامة للأموال الوطنية فحسب، بل جاء ضمن مشروع وطني فرضته الدولة الجزائرية على العديد من القطاعات كحل أساسي لتحسين الأداء في ظل تزايد حجم المعلومات، مع الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيات الرقمية.

**السؤال الثالث:** ما هي الصعوبات أو التحديات التي تواجهونها أثناء تقييم أداء الموظفين في المديرية، وكيف يتم التعامل معها؟

**الإجابة:** فيما يتعلق بالصعوبات التي يواجهها المديران أثناء تقييم أداء الموظفين، أشارا إلى أن من أبرز التحديات غياب معايير واضحة وموحدة معتمدة بشكل رسمي، مما يجعل عملية التقييم تعتمد في كثير من الأحيان على الاجتهادات الشخصية للمديرين والمشرفين، وهو ما قد يفتح المجال لتفاوت في الأحكام وتأثير الاعتبارات الذاتية. كما أن نقص التكوين المتخصص في مجال تقييم الأداء لدى بعض المسؤولين يشكل عائقا آخر، حيث يفتقر البعض إلى الأدوات العلمية والمنهجية التي تضمن موضوعية التقييم ودقته. بالإضافة إلى ذلك، ذكر المديران أن ضغط العمل ونقص تعداد الموارد البشرية يعيقان أحيانا القيام بعملية تقييم دقيقة ومنتظمة، إذ يضطر المشرفون إلى التركيز على إنجاز المهام اليومية على حساب التقييم والمتابعة المستمرة. ومن جهة أخرى، أشارا إلى وجود بعض الحساسيات داخل بيئة العمل، حيث يخشى بعض المسؤولين من أن تؤدي عملية التقييم الصريح إلى خلق توترات أو إحساس بعدم الرضى لدى الموظفين، وهو ما يدفعهم إلى تبني أسلوب أكثر تحفظا في إصدار الأحكام. ورغم هذه التحديات، تحاول المديرية تحسين آليات التقييم تدريجيا من خلال الاستفادة من البرمجيات الرقمية وتوحيد المؤشرات حسب الإمكانيات المتاحة.

جدول رقم 54 أسئلة وأجوبة المقابلة مع إطارات المعلوماتية

<p><b>المحور:</b> متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة وآليات تفعيله.</p>
<p><b>السؤال الأول:</b> ما هي الإمكانيات التي وفرتها الإدارة العليا لإنجاح تطبيق التحول الرقمي في المديرية؟</p>
<p><b>الإجابة:</b> اتفق المستجيبون أن الإدارة العليا وفرت مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إنجاح مشروع التحول الرقمي على مستوى المديرية الولائية، حيث تم تخصيص ميزانيات لاقتناء تجهيزات معلوماتية حديثة تشمل الحواسيب، المساحات الضوئية، وأجهزة التخزين المؤمنة، إضافة إلى تحديث شبكة الربط الداخلي وتحسين سرعة الاتصال بالإنترنت، كما تم العمل على توفير برمجيات مخصصة لتسيير المعاملات الإدارية بشكل رقمي، مع ضمان توافقتها مع طبيعة الملفات العقارية وطريقة سير العمل. وفي الجانب البشري، تم تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتعزيز قدراتهم في التعامل مع هذه التقنيات، سواء في استعمال البرمجيات أو في مجال أمن وحماية المعلومات، وأكدوا أن هذه الجهود تدخل في إطار توجه وطني تدعمه السلطات العليا، ويهدف إلى تحسين فعالية الأداء وضمان سرعة ودقة معالجة الملفات، مما يساهم في تحقيق الشفافية وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين.</p>
<p><b>السؤال الثاني:</b> هل تواجهون صعوبات مرتبطة بمقاومة بعض الموظفين أو المصالح لعملية التحول الرقمي؟ وما هي برأيكم الأسباب التي تقف وراء ذلك؟</p>
<p><b>الإجابة:</b> أجمع الإطارات الخمسة في مجال الإعلام الآلي على أن عملية التحول الرقمي على مستوى المديرية واجهت عدة أشكال من المقاومة، سواء من بعض الموظفين أو بعض المصالح التي اعتادت على طرق العمل التقليدية. وقد أرجعوا أسباب هذه المقاومة إلى عوامل متعددة، أبرزها الخوف من التغيير وصعوبة التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة، خاصة لدى الموظفين الذين قضوا سنوات طويلة في العمل الورقي اليدوي. كما أكدوا أن نقص التكوين وضعف التأطير في بدايات المشروع ساهم في تعزيز هذا التردد، إلى جانب تخوف البعض من فقدان السيطرة على المهام التي كانوا ينجزونها بطرق تقليدية تمنحهم سلطة مباشرة على الملفات. وأشار المستجوبون إلى أن أنواع المقاومة هذا التحول كانت محصورة ضمن فئات معينة، حيث تم تمييز ثلاث فئات رئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفئة الأولى تضم الموظفين الذين يرفضون التعامل مع الرقمنة بحكم خبرتهم الطويلة في المعالجة اليدوية للملفات، ويخشون أن يؤدي تعميم الرقمنة إلى تهميش دورهم ومكانتهم داخل المؤسسة، رغم إدراكهم لأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء.</li> <li>• الفئة الثانية تمثل الموظفين الذين يقاومون التغيير بدافع الكسل أو بسبب ضعف الدافعية، حيث يرفضون تعلم التقنيات الرقمية ولا يثقون بفعاليتها، وهو ما يلاحظ بوضوح لدى الموظفين الأكبر سنا الذين يجدون صعوبة في التأقلم مع المستجدات التكنولوجية.</li> </ul>

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

• أما الفئة الثالثة، التي وصفها الإطار بالأخطر، فتتمثل في أولئك الذين يدركون تماما أن الرقمنة قادرة على تحسين الأداء وتعزيز الشفافية، لكنهم يعارضونها بشكل مقصود لأنها تفقد القدرة على التلاعب بالملفات والوثائق، حيث توفر لهم المعالجة الورقية هامشا واسعا لممارسات الغش والتدليس ومعالجة الملفات وفق مصالحهم الخاصة.

ورغم تعدد هذه العراقيل، أكد المختصون في المعلوماتية أن المديرية تسعى جاهدة إلى تجاوزها عبر برامج التكوين، التحسيس، وإشراك الموظفين تدريجيا في مسار التحول الرقمي، من أجل ضمان انخراط فعلي وفعال لجميع الأطراف المعنية.

**السؤال الثالث:** ما هي الإجراءات أو السياسات التي تتبعها المديرية لتجاوز العراقيل وتسريع وتيرة التحول الرقمي بشكل فعال؟

**الإجابة:** أوضح المختصون في الإعلام الآلي أن المديرية اعتمدت على مجموعة من الإجراءات العملية لتجاوز العراقيل المرتبطة بالتحول الرقمي وتسريع وتيرته، من بينها تنظيم دورات تكوينية مستمرة موجهة لمختلف فئات الموظفين بهدف تحسين مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة المعلوماتية. كما تم التركيز على إشراك الموظفين في عملية التحول بشكل تدريجي، من خلال تخصيص فرق عمل صغيرة مكلفة برقمنة بعض الملفات كأموذج أولي، ما ساعد في كسر حاجز التخوف والتردد. بالإضافة إلى ذلك تبنت المديرية سياسة التحفيز من خلال الاعتراف بجهود الموظفين المنخرطين في هذا المسار ومكافأهم بشكل مادي ومعنوي، مما ساهم في خلق ديناميكية إيجابية داخل بيئة العمل. كما تم التعاون والتنسيق مع وزارة الرقمنة والاحصائيات لضمان التوجيه والدعم الفني المستمر، مع الحرص على توفير الموارد اللازمة لضمان استمرارية المشروع وفق الأهداف المسطرة.

### الفرع الثالث - الأسئلة الموجهة للموظفين:

جدول رقم 55 أسئلة وأجوبة المقابلة مع الموظفين

**المحور:** آراء الموظفين حول متطلبات وتحديات التحول الرقمي وتقييم الأداء الوظيفي.

**السؤال الأول:** ما هو تقييمكم لاستخدام الرقمنة في تسيير المهام اليومية داخل المديرية؟ وكيف انعكس ذلك على جودة العمل وسرعة الإنجاز؟

**الإجابة:** أجمع الموظفون على أن اعتماد الرقمنة في تسيير المهام اليومية ساعد بشكل كبير في تحسين جودة العمل وتسهيل الوصول إلى المعلومات مقارنة بالطرق التقليدية، فقد ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليص الوقت المستغرق في معالجة الملفات، وتقليل الضغط الناتج عن كثرة الطلبات، مما انعكس إيجابا على سرعة تقديم الخدمة للمواطنين، وأشار البعض إلى أن الرقمنة خففت من الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية وسمحت بتتبع الملفات بطريقة أكثر دقة، ومع ذلك، أقر الموظفون بأن فعالية الرقمنة مرتبطة بجودة البرمجيات والتجهيزات المتوفرة، إضافة إلى ضرورة توفير دعم تقني مستمر لمواجهة الأعطال.

**السؤال الثاني:** ما هي أبرز الصعوبات التي تواجهونها أثناء التعامل مع الأنظمة الرقمية (برمجيات، تجهيزات، تكوين)؟ وكيف تؤثر على أدائكم؟

**الإجابة:** اتفق الموظفون على أن أبرز الصعوبات التي تعيق استخدام الأنظمة الرقمية تتمثل في ضعف التكوين المستمر، حيث يشعر الكثير منهم بعدم كفاية الدورات التدريبية المقدمة لمواكبة التطورات التقنية، كما أشاروا إلى أن بعض البرمجيات المستعملة لا تزال تعاني من بطء في الأداء وحدوث تقطعات في الشبكة المعلوماتية التي تحول دون توفر المعلومات بشكل فوري إلا أن يتم التحسين في هذا المجال باقتناء موزعات ذات سرعة عالية وحجم التخزين الكبير، وهو ما يؤثر سلبا على سير العمل، ومن جهة أخرى هناك نقص في التجهيزات المعلوماتية من حيث العدد والجودة، مما يؤدي إلى تقاسم الأجهزة بين الموظفين وتعطيل سير العمل في أوقات الذروة . وخاصة أيام استقبال المواطنين، مع وجود بعض الأعطاب التقنية القليلة التي يتم إصلاحها من حين لآخر، والتي تتطلب تدخلات سريعة من المصالح المختصة، كل هذه العوامل تؤثر على الأداء الوظيفي وتجعل بعض المهام تتأخر رغم وجود الحلول الرقمية.

كما أشار الموظفون إلى أن من بين الصعوبات التي لا تزال قائمة هو اضطرارهم أحيانا إلى الرجوع إلى الأرشيف الورقي التقليدي، خاصة بالنسبة للملفات والوثائق القديمة التي لم تشملها عملية الرقمنة بعد، هذا الأمر يتسبب في إضاعة الوقت في البحث اليدوي عن المستندات، ويؤثر سلبا على سرعة معالجة الطلبات، خصوصا في الحالات التي تتطلب الاستعانة بمعلومات تاريخية أو وثائق أصلية محفوظة في الأرشيف.

**السؤال الثالث:** كيف تقيمون أداءكم الوظيفي قبل وبعد إدخال التحول الرقمي؟ وهل ترون أن الرقمنة ساعدت في تحسين طريقة عملكم وجودة الخدمات المقدمة؟

**الإجابة:** يرى غالبية الموظفين أن أداءهم الوظيفي شهد تحسنا ملحوظا بعد إدخال التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بسرعة إنجاز المهام ودقة معالجة الملفات، فقد ساعدت الرقمنة في تحسين تنظيم العمل وتسهيل التفاعل بين الموظفين في مختلف المصالح، حيث أصبح نقل المعلومات وتبادلها يتم بسرعة وسلاسة عبر الوسائل الرقمية، مما انعكس إيجابا على التنسيق الداخلي، كما أتاح التحول الرقمي تعزيز التفاعل مع المواطنين من خلال توفير منصات رقمية مخصصة لطلب الوثائق والحصول على المعلومات دون الحاجة للتنقل، الأمر الذي خفف من الضغط على الشبايك وساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

بالإضافة إلى ذلك، مكنت الرقمنة من الوصول السريع إلى المعلومات المخزنة على مستوى الخوادم المخصصة للحفظ، عكس ما كان عليه الأمر في السابق مع الأرشيف الورقي، مما سهل معالجة الطلبات بدقة وسرعة. كما ساعد التحول الرقمي في ضمان صحة المعلومات المحفوظة، حيث لا يمكن التعديل عليها إلا من طرف المسؤولين المخولين بذلك، وتتم عمليات التحيين بشكل آلي مع تسجيل كافة التعديلات، مما يعزز من شفافية العمل ويقلل من احتمالات التلاعب بالبيانات، ورغم هذه التحسينات، أقر الموظفون بأن استفادتهم الكاملة من الرقمنة تبقى مرهونة باستمرار دعم التكوين وتحديث الوسائل التقنية بشكل دوري.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الثالث- عرض وتحليل نتائج الملاحظة الميدانية:

الفرع الأول- عرض أداة الملاحظة: في إطار الدراسة الميدانية حول "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة"، تم اعتماد بطاقة ملاحظة ميدانية كأداة لجمع البيانات النوعية، حيث تم تنفيذ الملاحظة في كل من (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري ومديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة)، خلال الفترة الممتدة من (8-12 ديسمبر 2024). تم تقسيم بطاقة الملاحظة إلى أربعة محاور رئيسية، يقاس كل منها بمجموعة من المؤشرات الفرعية التي تعكس أبعاد الموضوع محل الدراسة (الهيئي، ماي 2020).

#### الشكل رقم 9 بطاقة أداة الملاحظة

بطاقة ملاحظة ميدانية
<b>بيانات عامة:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• مكان الملاحظة: المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري / مديرية أملاك الدولة.</li><li>• تاريخ الملاحظة: .....</li><li>• مدة الملاحظة: .....</li><li>• الباحث الملاحظ: .....</li></ul>
<b>الهدف من الملاحظة:</b> .....
.....

<b>المحور.....:</b>
<b>المؤشر الفرعي:</b> ملاحظات الباحث:
<b>ملاحظات إضافية:</b> .....
.....
.....
.....
.....

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد ذلك، تم الانتقال إلى مرحلة جمع البيانات من خلال تسجيل الملاحظات الميدانية بدقة وموضوعية، حيث تم التركيز على رصد السلوكيات الوظيفية وأساليب العمل الواقعية، سواء فيما يخص استخدام الأدوات الرقمية أو من حيث استمرار بعض الممارسات التقليدية.

وبغرض الامام بموضوع الدراسة تم تقسيم عملية الملاحظة إلى أربعة محاور رئيسة وكل محور يقاس عن طريق مؤشرات فرعية على النحو التالي:

### جدول رقم 56 محاور ومؤشرات الملاحظة

<p><b>المحور الأول: مظاهر التحول الرقمي</b></p> <p>المؤشر الفرعي: استعمال الأنظمة المعلوماتية في معالجة الملفات.</p> <p>المؤشر الفرعي: تفاعل الموظفين مع البرمجيات الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي: توفر تجهيزات رقمية (حواسيب، خوادم، مساحات ضوئية).</p> <p>المؤشر الفرعي: استعمال الوسائل الرقمية في تقديم الخدمات للمواطنين (بوابات إلكترونية، بريد إلكتروني...).</p>
<p><b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمورد البشري</b></p> <p>المؤشر الفرعي: سرعة إنجاز المهام مقارنة بالطريقة التقليدية.</p> <p>المؤشر الفرعي: دقة المعلومات والمعطيات المستخرجة.</p> <p>المؤشر الفرعي: مستوى التعاون بين الموظفين عبر الأنظمة الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي: الالتزام بالوقت في تسليم الوثائق ومعالجة الطلبات.</p>
<p><b>المحور الثالث: صعوبات ميدانية مرتبطة بالتحول الرقمي</b></p> <p>المؤشر الفرعي: استمرار الاعتماد على الأرشيف الورقي في بعض المهام.</p> <p>المؤشر الفرعي: مقاومة بعض الموظفين لاستعمال الأدوات الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي: مشاكل تقنية (أعطال، ضعف التكوين، ضعف الاتصال).</p>
<p><b>المحور الرابع: حماية المعلومات وجودة المعالجة</b></p> <p>المؤشر الفرعي: مراقبة صلاحيات الدخول إلى المعلومات الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي: تتبع عمليات التحيين بشكل آلي.</p> <p>المؤشر الفرعي: مستوى أمان وحفظ المعطيات مقارنة بالطريقة الورقية.</p>

جدول رقم 57 عرض نتائج أداة الملاحظة

بطاقة ملاحظة ميدانية
<p>بيانات عامة:</p> <p>مكان الملاحظة: المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري / مديرية أملاك الدولة (ورقلة)</p> <p>تاريخ الملاحظة: 08-12 ديسمبر 2024</p> <p>مدة الملاحظة: ساعتين يوميا</p> <p>الباحث الملاحظ: الطالب محمد السعيد قدوري.</p>
<p>الهدف من الملاحظة: رصد واقع تطبيق تقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل وتقييم تأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري من حيث الكفاءة، الدقة، والتفاعل.</p>
<p>المحور الأول: مظاهر التحول الرقمي</p>
<p>المؤشر الفرعي: استعمال الأنظمة المعلوماتية في معالجة الملفات.</p> <p>ملاحظات الباحث: يتم اعتماد أنظمة معلوماتية حديثة لمعالجة الملفات بشكل يومي، حيث تم الاستغناء تدريجيا عن الطرق الورقية في أغلب المعاملات الإدارية.</p>
<p>المؤشر الفرعي: تفاعل الموظفين مع البرمجيات الرقمية.</p> <p>ملاحظات الباحث: لوحظ تجاوب جيد من طرف الموظفين مع البرمجيات الرقمية، مع قدرة مقبولة على التعامل مع مختلف التطبيقات الإدارية الخاصة بالمصلحة.</p>
<p>المؤشر الفرعي: توفر تجهيزات رقمية (حواسيب، خوادم، طابعات، ...).</p> <p>ملاحظات الباحث: تمتلك المديرية تجهيزات رقمية كافية (حواسيب محدثة، خوادم داخلية، مساحات ضوئية، طابعات، ...)، ويتم صيانتها بشكل دوري لضمان حسن الأداء.</p>
<p>المؤشر الفرعي: استعمال الوسائل الرقمية في تقديم الخدمات للمواطنين (بوابات إلكترونية، بريد إلكتروني...).</p> <p>ملاحظات الباحث: يتم تقديم عدة خدمات للمواطنين عبر بوابات إلكترونية رسمية، مع توفير قنوات تواصل رقمية (بريد إلكتروني، منصات استقبال رقمية) لتحسين فعالية الخدمة.</p>
<p>المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمورد البشري</p>
<p>المؤشر الفرعي: سرعة إنجاز المهام مقارنة بالطريقة التقليدية.</p> <p>ملاحظات الباحث: لوحظ تحسن ملحوظ في سرعة إنجاز المهام بفضل الاعتماد على الأنظمة الرقمية، حيث يتم تقليص فترات معالجة الملفات مقارنة بالطرق التقليدية.</p>
<p>المؤشر الفرعي: دقة المعلومات والمعطيات المستخرجة.</p>

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

<p>ملاحظات الباحث: الأنظمة الرقمية تساهم في رفع مستوى الدقة وتقليل الأخطاء البشرية أثناء إدخال البيانات وإصدار الوثائق.</p>
<p>المؤشر الفرعي: مستوى التعاون بين الموظفين عبر الأنظمة الرقمية. ملاحظات الباحث: هناك تنسيق جيد بين مختلف المصالح عبر الشبكات الداخلية والبرمجيات المشتركة، مما يعزز التعاون في إنجاز المهام.</p>
<p>المؤشر الفرعي: الالتزام بالوقت في تسليم الوثائق ومعالجة الطلبات. ملاحظات الباحث: تم تسجيل احترام لمواعيد تسليم الوثائق بفضل استعمال البرمجيات التي تتابع مراحل المعالجة وتذكر الموظفين بالآجال.</p>
<p>المحور الثالث: صعوبات ميدانية مرتبطة بالتحول الرقمي</p>
<p>المؤشر الفرعي: استمرار الاعتماد على الأرشيف الورقي في بعض المهام. ملاحظات الباحث: تم تقليص الاعتماد على الأرشيف الورقي بنسبة كبيرة، حيث يتم رقمنة الملفات القديمة تدريجياً ضمن برنامج التحول الرقمي.</p>
<p>المؤشر الفرعي: مقاومة بعض الموظفين لاستعمال الأدوات الرقمية. ملاحظات الباحث: تم تجاوز أغلب حالات المقاومة من خلال دورات تكوينية وتحسيسية، وأصبح تقبل الأدوات الرقمية في تحسن مستمر.</p>
<p>المؤشر الفرعي: مشاكل تقنية (أعطال، ضعف التكوين، ضعف الاتصال). ملاحظات الباحث: يتم التدخل السريع لمعالجة الأعطال بفضل وجود فرق تقنية متخصصة، كما تم تحسين البنية التحتية للشبكة (الألياف الزجاجية) وتعزيز التكوين المستمر.</p>
<p>المحور الرابع: حماية المعلومات وجودة المعالجة</p>
<p>المؤشر الفرعي: مراقبة صلاحيات الدخول إلى المعلومات الرقمية. ملاحظات الباحث: يتم تسيير صلاحيات الدخول بشكل مضبوط عبر أنظمة حماية، مع تسجيل عمليات الدخول والخروج من قواعد البيانات.</p>
<p>المؤشر الفرعي: تتبع عمليات التحيين بشكل آلي. ملاحظات الباحث: تعتمد المديرية على برمجيات تقوم بعمليات التحيين أوتوماتيكياً، مع إشعارات للتعديلات والتحديثات التي تتم على مستوى الملفات.</p>
<p>المؤشر الفرعي: مستوى أمان وحفظ المعطيات مقارنة بالطريقة الورقية. ملاحظات الباحث: توفر الأنظمة الرقمية مستوى أمان عال لحماية المعطيات من الضياع أو التلاعب، مع وجود نسخ احتياطية دورية.</p>
<p>ملاحظات إضافية: لوحظ أن بعض الوثائق التي كانت تستغرق في السابق مدة تصل إلى أسبوع لإصدارها،</p>

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أصبحت تنجز أنيا بفضل اعتماد أنظمة التحول الرقمي، مع إمكانية دفع المستحقات مباشرة عبر وسائل الدفع الإلكتروني المدججة في نفس الشباك (TPE). كما ساهمت هذه التقنيات في تقليل الأخطاء في المعلومات المدونة بالوثائق، حيث أصبح من النادر تسجيل بيانات خاطئة.

من جهة أخرى، تم تسجيل تحسن ملحوظ في انسيابية التعامل بين مختلف المصالح عبر تبادل الملفات رقميا من خلال الشبكة الداخلية، وذلك ضمن آجال محددة مسبقا. كما أدى الاعتماد على المنصات الرقمية إلى تقليص أعداد المواطنين الوافدين إلى المصالح الإدارية، حيث أصبحت زيارتهم مقتصرة على الحالات التي تستوجب الحضور الفعلي.

فيما يتعلق بحفظ وتخزين وضمان سلامة وأمن المعلومات قامت المديرية العامة بإنشاء مركز بيانات مركزي (DATA CENTRE) يتم من خلاله رفع قواعد المعطيات بصفة دورية لضمان سلامتها وحمايتها. ويخضع الوصول إلى هذه البيانات لإجراءات صارمة، إذ لا يتم منح بيانات الدخول إلا بموجب أمر موثق من المدير أو رئيس المصلحة، وبواسطة مدير الشبكة المكلف.

### الفرع الثالث - تحليل نتائج الملاحظة الميدانية:

**المحور الأول - مظاهر التحول الرقمي:** بالاعتماد على المعطيات الميدانية المستخلصة من بطاقة الملاحظة، يبرز المحور الأول (مظاهر التحول الرقمي) مدى التقدم الذي حققته المديرية الولائية في تبني التقنيات الرقمية الحديثة ضمن بيئة العمل الإداري، وذلك من خلال أربعة مؤشرات فرعية رئيسية:

**أولا:** فيما يخص استعمال الأنظمة المعلوماتية في معالجة الملفات، لوحظ اعتماد شبه كامل على البرمجيات الإدارية الرقمية في التسيير اليومي، حيث يتم الاستغناء تدريجيا عن الأساليب الورقية، وهو ما يعكس انتقالا فعليا نحو بيئة عمل رقمية تعتمد على السرعة والدقة في معالجة البيانات، هذه النقطة تعد أحد أبرز مؤشرات التحول الرقمي، لا سيما في المؤسسات ذات الطابع الوثائقي كمديريات أملاك الدولة ومديريات مسح الأراضي والحفظ العقاري.

**ثانيا:** يظهر تفاعل الموظفين مع البرمجيات الرقمية تجاوبا إيجابيا، حيث سجلت قدرة مقبولة لدى الموظفين في التعامل مع مختلف التطبيقات الإدارية، ما يدل على توفر الحد الأدنى من التكوين والمرافقة الرقمية، ولو أن المجال يبقى مفتوحا لمزيد من الدعم والتكوين المستمر لتعزيز الكفاءة الرقمية للموارد البشرية.

**ثالثا:** فيما يخص توفر التجهيزات الرقمية، يتبين أن المديرية تتوفر على معدات تقنية كافية ومحدثة (حواسيب، خوادم، مساحات ضوئية، طابعات)، مع صيانة دورية لهذه التجهيزات، الأمر الذي يعد دعامة أساسية لضمان استقرار الأنظمة المعلوماتية واستمرارية الخدمة دون أعطال تقنية متكررة.

رابعا: لوحظ تطور في استعمال الوسائل الرقمية في تقديم الخدمات للمواطنين، حيث تعتمد المديرية على بوابات إلكترونية رسمية وقنوات تواصل رقمية كالبريد الإلكتروني ومنصات رقمية، وهو ما يترجم سعي المؤسسة نحو تحسين العلاقة مع المستفيدين من الخدمات، وتقليص الزمن الإداري، وتكريس الشفافية.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن مظاهر التحول الرقمي داخل المديرية محل الدراسة قد تجاوزت مرحلة التهيئة التقنية إلى مرحلة التفعيل العملي، رغم وجود بعض التفاوتات المحتملة بين المديرية من حيث مستوى التفاعل وكفاءة الاستخدام، إلا أن المؤشرات العامة تعكس إرادة واضحة نحو الرقمنة، مما يعزز التوجه الوطني العام في تحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمورد البشري

تكشف الملاحظات الميدانية عن تأثير واضح لتقنيات التحول الرقمي في تعزيز مختلف أبعاد الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المديرية الولائية، فعلى مستوى سرعة إنجاز المهام مقارنة بالطريقة التقليدية، لوحظ تحسن ملموس في الأداء الزمني، إذ ساهم الاعتماد على الأنظمة الرقمية في تقليص الفترات الزمنية اللازمة لمعالجة الملفات، مما انعكس إيجاباً على مستوى الخدمة وسرعة تلبية الطلبات الإدارية.

أما فيما يخص دقة المعلومات والمعطيات المستخرجة، فقد أظهرت المعاينة أن استخدام البرمجيات الإدارية المتخصصة ساهم في تقليل نسبة الأخطاء البشرية المرتبطة بإدخال البيانات أو استخراج الوثائق، وهو ما يعزز مصداقية العمل الإداري ويحد من تكرار المعاملات وتصحيحها.

وفيما يتعلق بمستوى التعاون بين الموظفين عبر الأنظمة الرقمية، بينت الملاحظات أن هناك تنسيقاً فعالاً بين مختلف المصالح داخل المديرية، بفضل الربط الشبكي الداخلي واستخدام تطبيقات مشتركة تتيح تقاسم المهام والملفات رقمياً، مما ساعد على تحسين جودة الإنجاز الجماعي.

أما بخصوص الالتزام بالوقت في تسليم الوثائق ومعالجة الطلبات، فقد لاحظت أن استعمال التطبيقات الرقمية المكلفة بمتابعة مراحل معالجة الملفات، والإنذارات التذكيرية المدججة بها، ساعدت على احترام الآجال المحددة وتجنب التأخر، مما يعكس مستوى جيداً من الانضباط المهني والحرص على رضى المستفيدين.

وبناء على هذه المؤشرات، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يكن مجرد أداة تقنية، بل شكل دافعاً لتحسين الأداء اليومي للموظفين، من حيث الكمية، الجودة، الالتزام الزمني، والعمل التشاركي.

### المحور الثالث: صعوبات ميدانية مرتبطة بالتحول الرقمي

رغم التقدم الملحوظ في تطبيق تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها على مستوى المديرية الولائية، إلا أن الملاحظات الميدانية كشفت عن وجود بعض التحديات والصعوبات التي لا تزال تؤثر جزئياً على وتيرة التغيير. فعلى مستوى استمرار الاعتماد على الأرشيف الورقي في بعض المهام، لوحظ أن هذه الظاهرة بدأت في التراجع بفضل جهود الرقمنة التي تشمل الأرشيف القديم، حيث يتم العمل على تحويل الملفات الورقية إلى نسخ رقمية تدريجياً، ما يشير إلى وجود مسار إصلاحي فعلي قيد التنفيذ.

أما بخصوص مقاومة بعض الموظفين لاستعمال الأدوات الرقمية، فقد تبين أن هذه المقاومة كانت موجودة خلال المراحل الأولى من تطبيق التحول الرقمي، لكنها شهدت تراجعاً ملحوظاً بعد تنظيم دورات تكوينية وتحسيسية ساهمت في تغيير توجهات الموظفين، وتعزيز الرقابة الرقمية في التعامل مع المعلومات مما يدل على أن تحسين مستوى التقبل يرتبط بتوفير الدعم والتكوين المستمر.

وفيما يتعلق بالمشاكل التقنية مثل الأعطال، ضعف التكوين، أو ضعف الاتصال، فقد كشفت المعاينة الميدانية أن هذه التحديات لا تزال قائمة في بعض الحالات، غير أن وجود فرق تقنية متخصصة داخل المديرية ساعد على التدخل السريع عند حدوث الأعطال، كما تم تعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير مستوى التكوين، الأمر الذي قلل من حدة هذه الإشكالات وساهم في تحسين استقرار العمل الرقمي بشكل عام.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن القول إن الصعوبات الميدانية المرتبطة بالتحول الرقمي لا تمثل عائقاً جوهرياً بقدر ما هي تحديات يمكن التحكم فيها عبر المتابعة المستمرة، التكوين، وتطوير البنية التحتية.

### المحور الرابع: حماية المعلومات وجودة المعالجة

تعد حماية المعلومات وجودة معالجتها من بين الركائز الأساسية للتحول الرقمي، وقد أبرزت الملاحظات الميدانية أن توصيات المديرية العامة للأمن الوطني تولى اهتماماً كبيراً لهذا الجانب، فعلى مستوى مراقبة صلاحيات الدخول إلى المعلومات الرقمية، لوحظ اعتماد أنظمة متقدمة لضبط صلاحيات الوصول، حيث تسجل كافة عمليات الدخول والخروج من قواعد البيانات، ما يعزز الرقابة ويحد من مخاطر الوصول غير المشروع للبيانات الحساسة.

أما فيما يخص تتبع عمليات التحيين بشكل آلي، فقد أظهرت المعاينة أن البرمجيات المعتمدة تقوم بتنفيذ التحديثات بطريقة أوتوماتيكية، مع إصدار إشعارات تنبيهية عند إجراء تعديلات، مما يضمن مواكبة التغييرات بشكل لحظي، ويقلل من فرص الخطأ أو التكرار في البيانات، وبالنسبة لمستوى أمان وحفظ المعطيات مقارنة بالطريقة الورقية، فقد تم تسجيل تحسن واضح، إذ توفر الأنظمة الرقمية مستوى أمان مرتفع، من خلال إنشاء نسخ احتياطية بشكل

دوري، إلى جانب إجراءات الحماية التقنية ضد التلاعب أو الضياع، وبهذا يمكن القول إن اعتماد الحلول الرقمية لم يعزز فقط سرعة المعالجة، بل رفع أيضا من جودة الحفظ وسرية البيانات، وبناء قاعدة معطيات صلبة يمكن وضعها للمستفيدين على مستوى المنصات الرقمية مما يضمن استمرارية العمل وسلامة الوثائق.

تؤكد هذه المعطيات أن التحول الرقمي لم يكن مجرد تحديث للأدوات، بل شمل أيضا تطويرا جوهريا في آليات حماية البيانات وتحسين معايير الجودة في المعالجة.

### ملاحظات ختامية ميدانية حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

أظهرت المعاينة الميدانية أن إدماج تقنيات التحول الرقمي في المديرية الولائية التابعة للمديرية الجهوية للأموال الوطنية بورقلة ساهم في إحداث نقلة نوعية في سير العمل، سواء من حيث السرعة أو الدقة أو التنظيم، فقد لوحظ أن بعض الوثائق التي كانت تستغرق سابقا مدة تصل إلى أسبوع لإصدارها، أصبحت تنجز آتيا بفضل الأنظمة المعلوماتية، كما أتيح للمواطنين إمكانية دفع المستحقات عبر وسائل الدفع الإلكتروني المدججة في نفس الشباك الرقمي، مما اختصر الزمن والجهد وساهم في تحسين رضى المتعاملين.

كما ساهمت هذه التقنيات بشكل واضح في تقليص نسب الأخطاء في البيانات، حيث أصبحت المعلومات تستخرج بدقة عالية من قواعد بيانات مهيكلة، ما قلل من احتمالات الخطأ البشري، إضافة إلى ذلك، ساهم الربط الشبكي الداخلي في تعزيز الانسيابية بين المصالح المختلفة، من خلال تبادل الملفات رقميا ضمن آجال محددة مما انعكس إيجابا على مستوى التنسيق بين الفرق الإدارية.

في الجانب المرتبط بالحضور الفعلي للمواطنين، أسهمت المنصات الرقمية في تقليص الضغط على المصالح، إذ أصبحت غالبية الخدمات تتم عن بعد، ولم يعد الحضور مطلوبا إلا في حالات استثنائية، وهو ما ساعد على تنظيم سير العمل وتقليل الاكتظاظ.

أما في مجال حفظ وأمن المعلومات، فقد قامت المديرية العامة بإنشاء مركز بيانات مركزي لرفع قواعد المعطيات بشكل دوري وضمن سلامتها، ويخضع هذا النظام لإجراءات صارمة في منح صلاحيات الدخول، حيث لا يمنح الوصول إلا بأوامر موثقة وتحت إشراف مدير الشبكة، مما يعكس جدية المؤسسة في حماية المعلومات الرقمية وضمن موثوقيتها.

تفيد هذه المؤشرات جميعها إلى أن التحول الرقمي لم يقتصر على تطوير تقني فقط، بل شمل أيضا إعادة تنظيم شامل لطرق العمل، بما يضمن تعزيز الأداء وتحقيق الشفافية والفعالية في تقديم الخدمة العمومية.

### المبحث الرابع - مناقشة نتائج الدراسة:

يهدف هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والمنهجي المعتمد، من خلال فهم طبيعة المتغيرات المدروسة والعلاقات التي تربط بينها، مع التركيز على تفسير الدلالات العلمية والعملية للنتائج التي تم التوصل إليها، وتكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة كونها تمثل حلقة الربط بين الجانب التطبيقي والواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، كما تتيح فهم العوامل المؤثرة في كل من الأداء الوظيفي للمورد البشري باعتباره محور الدراسة، والتحول الرقمي كأحد العوامل المؤثرة فيه.

وفي هذا السياق، سيتم تناول نتائج الدراسة وفق ثلاثة مطالب رئيسة: مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي للمورد البشري، مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه التحول الرقمي، وأخيرا تحليل العلاقة بين المتغيرين وتفسيرها علميا، مع التركيز على خصوصيات بيئة الدراسة.

### المطلب الأول - مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي للمورد البشري:

يعد تحليل الأداء الوظيفي للمورد البشري عنصرا جوهريا في هذه الدراسة، لكونه المتغير التابع الذي يقاس أثر التحول الرقمي عليه، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة مؤشرات أساسية هي: كمية الأداء، جودة الأداء، طريقة الأداء، ووقت الأداء، وقد استخدمت أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بهذا المتغير، مع توظيف أداتي المقابلة والملاحظة الميدانية لدعم النتائج وتفسيرها ميدانيا.

**كمية الأداء:** أظهرت نتائج الاستبيان أن متوسطات فقرات هذا المؤشر جاءت في مستويات مرتفعة نسبيا، مما يعكس إدراك الموظفين لتحسن في حجم العمل المنجز بعد إدخال الوسائل الرقمية في المديرية. وقد أشار غالبية الباحثين إلى أن الاستخدام اليومي للأنظمة الرقمية ساعدهم على إنجاز عدد أكبر من المهام خلال نفس المدة الزمنية مقارنة بالفترة السابقة، وقد أكد هذا الاتجاه عدد من الإطارات خلال المقابلة، حيث ذكروا أن استخدام قواعد البيانات الرقمية وبرمجيات التسجيل والتوثيق الإلكتروني يمكن من تقليص الجهود اليدوي، مما زاد من وتيرة الإنتاج، كما عاينا ميدانيا هذا الأمر من خلال ملاحظتنا لعمليات تسجيل الملفات إلكترونيا وإرسالها بين المصالح دون الحاجة للتنقل الورقي، وعليه فإن التحول الرقمي ساهم بوضوح في رفع كمية الأداء، من خلال تسريع عمليات الإدخال والمعالجة والتوثيق.

**جودة الأداء:** أما فيما يخص جودة الأداء، فقد سجلت نتائج الاستبيان تقييمات إيجابية بمتوسط مقبول، يعكس تحسنا عاما في دقة وجودة تنفيذ المهام، فقد أشار الموظفون إلى أن التحول نحو المعالجة الرقمية ساعد على تقليص الأخطاء البشرية المرتبطة بالتوثيق والتكرار، كما حسن من وضوح الوثائق وسهولة تتبعها، في المقابل أظهرت بعض

المقابلات تحفظات حول جودة الأداء في بعض المصالح، خاصة تلك التي لا تزال تعتمد على أنظمة قديمة أو غير موحدة، مما يؤثر سلبا على كفاءة الأداء، كما لوحظ ميدانيا وجود تفاوت بين المديرين في استعمال البرامج الخاصة بإدارة العمل، وقد يرجع ذلك إلى قلة تعداد الموظفين مقارنة بين المديرين و ضعف في عمليات التكوين من جهة أخرى لدى بعض الموارد البشرية، ما قد يفسر تفاوت مستويات الجودة، ويمكن القول إن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الأداء، لكن ما تزال هناك تفاوتات ناتجة عن اختلاف في جاهزية البنية الرقمية، وخاصة في المديرين المستحدثة أخيرا.

**طريقة الأداء:** حقق هذا المؤشر نتائج لافتة في الاستبيان، حيث أظهر غالبية الموظفين رضاهم عن الطرق الجديدة لأداء المهام، والتي أصبحت أكثر تنظيما ومرونة بفضل الدعم الرقمي، وأشارت فقرات هذا المؤشر إلى أن العمل أصبح يعتمد أكثر على التنسيق والتوثيق الرقميين، وتتبع الملفات عبر أنظمة رقمية. وقد أكد هذا الطرح بعض الموظفين أثناء المقابلة، موضحين أن الطريقة التي تنجز بها المهام أصبحت أكثر مهنية وفعالية بفضل استخدام البرمجيات الملائمة. كما لوحظ من خلال المعاينة الميدانية وجود نماذج عمل محددة وسير عمل مهيكلي في بعض الأقسام، يضمن تسلسل المعالجات وتتبع المسؤوليات، مما يعزز من طريقة الأداء ويجعلها أكثر شفافية وتنظيما.

**وقت الأداء:** جاء مؤشر وقت الأداء كأحد أبرز المؤشرات التي أظهرت تحسنا ملحوظا في نتائج الاستبيان، إذ أجمعت أغلب إجابات الموظفين على أن التحول الرقمي ساعد في تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام، سواء على مستوى معالجة الوثائق، الرد على الطلبات، أو التنسيق بين الأقسام. وقد دعمت المقابلات هذه النتيجة، إذ صرح عدد من الموظفين أن بعض المهام التي كانت تستغرق أياما أصبحت تنجز في نفس اليوم، بل في بعض الأحيان خلال دقائق، خاصة عند توفر الربط الشبكي الفعال بين المصالح والمكاتب. كما أظهرت الملاحظة الميدانية تقليص زمن المعالجة بشكل واضح في الأقسام التي تعتمد على الحلول الرقمية في استقبال، تسجيل، ومتابعة الملفات. ويعزى هذا التحسن إلى إلغاء كثير من الخطوات اليدوية، وتقليص التنقل الورقي بين المصالح، وبالتالي يمكن القول أن التحول الرقمي ساهم في تعزيز فعالية الوقت المستغرق لأداء المهام، وهو مؤشر مباشر على تحسين الأداء الوظيفي العام.

**خاتمة المحور:** بناء على تحليل نتائج الاستبيان المدعومة ببيانات المقابلة والملاحظة الميدانية، يمكن القول إن مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يصنف في مستوى مرتفع إلى حد مقبول، فقد أظهرت النتائج تحسنا واضحا في جميع الأبعاد الأربعة الممثلة لهذا المتغير، سواء من حيث كمية الأداء، جودة الأداء، نمط وطريقة الأداء أو الوقت المستغرق لإنجازها. ويعزى هذا التحسن بدرجة كبيرة إلى إدخال أدوات وتقنيات التحول الرقمي، رغم بعض التفاوتات في التوظيف الفعال لهذه الأدوات بين المديرين والمصالح المختلفة.

وبالتالي، تشير المعطيات إلى أن المؤسسة تحقق مستوى أداء وظيفي للمورد البشري مقبول يعكس توجهها إيجابيا نحو تعزيز الكفاءة، غير أن تحقيق مستويات أعلى يقتضي مزيدا من دعم البنية الرقمية وتعميم الممارسات المثلى داخل كل هياكل المديرية الولائية.

### المطلب الثاني - مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه التحول الرقمي:

يهدف هذا المطلب إلى تحليل مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة من خلال خمسة أبعاد رئيسة تم قياسها باستعمال أداة الاستبيان باعتبارها الأداة الأساسية، مع دعم النتائج التي تم التوصل لها بالمقابلة والملاحظة الميدانية بالمديرية الولائية.

**سرعة المعالجة:** أظهرت نتائج الاستبيان أن بعد سرعة المعالجة قد حقق أعلى متوسط بين مختلف أبعاد التحول الرقمي، وهو ما يدل على إدراك أغلب الموظفين أن الاعتماد على الوسائل الرقمية قد ساهم في تسريع وتيرة إنجاز المهام، خاصة ما يتعلق بتبادل الوثائق، معالجة الملفات، والرد على المراسلات. وقد أكد هذا التوجه ما ورد في المقابلة، حيث صرح عدد من إطارات المعلوماتية أن المعاملات التي كانت تستغرق ساعات أو حتى أيام في النظام الورقي أصبحت تنجز في وقت وجيز بفضل استعمال الأنظمة والمنصات الرقمية. كما دعمت الملاحظة الميدانية هذا المعطى، إذ لوحظ توفر حواسيب ذات سرعات جيدة وخوادم وشبكة معلوماتية وأجهزة المساحات الضوئية والطابعات المتصلة بالشبكة المحلية، مما يساهم في تسريع الأداء.

**دقة النتائج:** جاء هذا البعد في مرتبة متقدمة ضمن نتائج الاستبيان، حيث اعتبر المجيبون أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تقليص نسبة الأخطاء مقارنة بالمعاملات الورقية، خصوصا فيما يتعلق بإدخال البيانات واسترجاعها. غير أن هذا التحسن لم يكن عاما، فقد أشارت بعض المقابلات إلى استمرار ظهور بعض حالات عدم الدقة، لا سيما عند الرجوع إلى الأرشيف الذي لم تتم رقمته بعد، وضياع بعض الوثائق التي تحمل معلومات أساسية في بعض المديرية الولائية، كما لوحظ ذلك ميدانيا من خلال وجود تدمير من بعض المواطنين عند إبلاغهم بأن ملفاتهم ضمن الأرشيف هي قيد المعالجة الرقمية، ما قد يفسر تذبذب مستوى الدقة. وعليه، فإن نتائج الاستبيان تعكس تحسنا نسبيا، لكنه غير مكتمل، بسبب الحاجة إلى مزيد من التكامل للمعلومات.

**التفاعل:** سجل بعد التفاعل الرقمي نتائج إيجابية معتبرة، حيث أظهر الاستبيان أن الموظفين يستخدمون أدوات رقمية متنوعة للتواصل والتنسيق، سواء داخليا أو مع الجهات الأخرى، وقد دعمت نتائج المقابلة هذا الاستنتاج، حيث أشار المستجوبون إلى توفر وسائل تواصل فعالة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الخاصة بوضع الطلبات وإصدار الوثائق. غير أن بعضهم أشار إلى تفاوت في مهارات الاستخدام بين الموظفين، ونقص الثقافة الرقمية لدى المستفيدين

من خدمات المديرية، ما يعيق أحيانا سلاسة التفاعل الرقمي. وقد أكدت الملاحظة الميدانية ذلك من خلال رصد وجود بعض الموظفين الذين لا يزالون يعتمدون على الطرق التقليدية في التواصل، مقابل آخرين يتقنون التعامل مع الوسائل الرقمية الحديثة. وبالتالي يمكن القول إن التفاعل الرقمي قد تحقق إلى حد مقبول، إلا أن فعاليته الكاملة تبقى رهينة بتعميم المهارات الرقمية بين جميع المستخدمين.

**تخزين البيانات:** أظهرت نتائج الاستبيان أن بعد تخزين البيانات لم يحقق نفس مستوى الرضى الذي سجل في الأبعاد السابقة، إذ بينت الإجابات وجود نقائص على مستوى حفظ البيانات الرقمية وتحديثها. إلا أن نتائج المقابلة مع إطارات المعلوماتية فندت ذلك وفسرت هذا المستوى من الموظفين لعدم تعاملهم مباشرة مع وظيفة التخزين وعدم فهمهم لآلية التخزين المحلية وكيفية التعامل مع مركز بيانات على المستوى الوطني، وقد تأكد هذا من خلال الملاحظة الميدانية، حيث تم معاينة خوادم محلية مخصصة لتخزين البيانات، وآلية رفع قواعد المعطيات للمستوى المركزي.

**أمن وحماية المعلومات:** مثل بعد أمن وحماية المعلومات الجانب الأضعف ضمن نتائج الاستبيان، حيث أعرب عدد معتبر من الموظفين عن تخوفهم من غياب سياسات واضحة لحماية المعلومات الرقمية، وأشاروا إلى احتمالية تعرض المعطيات للضياع أو التلاعب نتيجة ضعف إجراءات الأمان التقنية والتنظيمية. غير أن نتائج المقابلة قدمت صورة مغايرة نسبيا، حيث أكد مختصو الإعلام الآلي أن المؤسسة تعتمد إجراءات صارمة لحماية البيانات، من خلال تقييد الوصول إلى قواعد المعطيات الأصلية، وتوفير نسخ مخصصة للموظفين تستخدم لاستخراج المعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين كالمواطنين أو الموثقين والخبراء العقاريين، مع تحين يومي لتلك النسخ لضمان دقة المعطيات. وقد عززت الملاحظة الميدانية هذه الإفادات، إذ تم الوقوف فعليا على بروتوكولات حماية متعددة تشمل جدران حماية، برامج مضادة للفيروسات، تنظيم مستويات الوصول، إضافة إلى فصل الأجهزة التي تحتوي على قواعد المعطيات عن الشبكات الخارجية للحد من التهديدات السيبرانية. ورغم هذه التدابير، شدد المختصون على أن ضمان حماية المعلومات الرقمية بشكل كامل يبقى تحديا عالميا دائما، خاصة في ظل تزايد حجم الهجمات الإلكترونية وتطور وسائل الاختراق، ما يستوجب تحديثا مستمرا للأنظمة وتعزيز وعي المستخدمين بالمخاطر الرقمية.

**خاتمة المحور:** بناء على تحليل الأبعاد الخمسة، يتضح أن المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة قد خطت خطوات معتبرة في مسار التحول الرقمي، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها ساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، لا سيما من خلال ما توفره من سرعة في المعالجة، دقة في النتائج، سلاسة في التفاعل بين مصالح المديرية. ومع ذلك، فإن تعزيز هذا الأثر الإيجابي يبقى مرهونا بمرافقة التحول

الرقمي بإصلاحات هيكلية تشمل التحديث المستمر للبنية التحتية الرقمية، تقوية نظم الحماية المعلوماتية، وتأهيل المورد البشري عبر برامج تكوين متخصصة تتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.

### المطلب الثالث- مناقشة فرضيات الدراسة:

في هذا المطلب سنعمل على مناقشة وتفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة.

#### 1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة المعالجة

##### على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية بين بعد سرعة المعالجة والمتغير التابع الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.800$ ) ، وهي قيمة عالية تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.639$ ) ، أي أن سرعة المعالجة تفسر ما نسبته 63.9 % من التغيرات في الأداء الوظيفي للمورد البشري، وهو ما يعكس التأثير المباشر والفعال لهذا البعد في تحسين الأداء.

وتظهر هذه النتائج أن اعتماد المؤسسة على أدوات وتقنيات التحول الرقمي، لا سيما تلك التي تتيح معالجة الملفات والبيانات بسرعة وكفاءة، ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء، من خلال تسريع إنجاز المهام، وتقليل فترات الانتظار، وتحسين الاستجابة لمتطلبات العمل الإداري.

وتتوافق هذه المعطيات الكمية مع ما ورد في نتائج المقابلات، حيث أكد معظم الموظفين الذين تم مقابلتهم أن أداءهم الوظيفي شهد تحسنا ملحوظا بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي، خصوصا فيما يتعلق بسرعة الإنجاز وتقليل التعقيدات الإدارية، كما دعمت الملاحظة الميدانية هذه النتائج، إذ لوحظ على مستوى شبائيك الاستقبال وجود سلاسة أكبر في الأداء، وشعور الموظفين بالاستقرار، فضلا عن رضی المواطنين عن سرعة الحصول على المعلومات والخدمات مقارنة بإدارات عمومية أخرى ما زالت تستعمل الطرق التقليدية.

بناء على ما سبق، يمكن تأكيد صحة الفرضية، حيث تبين أن بعد " سرعة المعالجة " يعد من أبرز أبعاد التحول الرقمي المؤثرة بشكل جوهري في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

#### 2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة النتائج

##### على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية جدا بين بعد دقة النتائج والمتغير التابع الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.851$ ) ، وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين،

كما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.724$ )، أي أن دقة النتائج تفسر ما نسبته 72.4% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى تأثير كبير وواضح لهذا البعد في تحسين أداء المورد البشري. تدل هذه النتائج على أن اعتماد المؤسسة على أنظمة رقمية وبرمجيات دقيقة سواء في مراقبة إدخال البيانات أو معالجتها وإصدار الوثائق بشكل رقمي، الشيء الذي مكن الموظف من تقديم خدمة موثوقة وخالية من الأخطاء، وتقلل من الحاجة إلى التعديلات والتصحيحات المتكررة، مما يوفر الوقت والجهد ويرفع من جودة الخدمات المقدمة. كما تتقاطع هذه النتائج الإحصائية مع المعطيات النوعية المستخلصة من المقابلات، حيث أشار العديد من الموظفين إلى أن الرقمنة ساعدتهم على تقليل الأخطاء الإدارية، من خلال وجود رقابة على المعلومات سواء في عملية الإدخال أو الإخراج، وتحقيق مستوى أعلى من الدقة في استخراج الوثائق الرسمية والمعاملات، كما عبر بعض الإطارات كذلك عن تحسن في إجراءات الرقابة والتحقق، مما ساعد في تقليل النزاعات وتسهيل المتابعة. وقد دعمت الملاحظة الميدانية هذه المعطيات، إذ لوحظ اعتماد الموظفين على قواعد بيانات رقمية دقيقة، وتوفر معلومات محدثة بشكل فوري، الأمر الذي ساهم في تقليص هامش الخطأ وسرع عملية اتخاذ القرار، ورفع من ثقة المواطن في الخدمة العمومية.

وبناء على ما سبق، يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت أن بعد دقة النتائج يمثل أحد العوامل الجوهرية في دعم وتحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

### 3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين بعد التفاعل والمتغير التابع الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.565$ )، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً تعكس وجود علاقة ارتباطية معتبرة بين المتغيرين، كما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.319$ ) أن التفاعل الرقمي يفسر ما نسبته 31.9% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود تأثير مقبول لهذا البعد في تحسين أداء المورد البشري، وإن كان تأثيره أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى.

تدل هذه النتائج على أن اعتماد المؤسسة على أدوات ووسائل التفاعل الرقمي، سواء بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين الأنظمة الرقمية، يساهم بشكل فعال في تحسين التنسيق وتنظيم المهام وتبادل المعلومات، مما يسرع من وتيرة الإنجاز ويقلل من حالات التأخير أو التداخل في الصلاحيات، ويعزز بيئة العمل التعاونية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة وكفاءة أداء المورد البشري.

كما تتقاطع هذه النتائج الإحصائية مع المعطيات النوعية المستخلصة من المقابلات، حيث أشار العديد من الموظفين إلى أن استخدامهم لوسائل التفاعل الرقمية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية والربط الشبكي ساعدتهم في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتيسير التنسيق بين المصالح، ومتابعة سير المعاملات في وقتها الحقيقي، وذكر بعض الإطارات أن

هذه الوسائل عززت الشفافية وسهلت الرقابة والمتابعة الفورية، ما ساعد في تحسين الانضباط الإداري وتطوير سيرورة العمل.

وقد دعمت الملاحظة الميدانية هذه المعطيات، إذ لوحظ لجوء الموظفين إلى التواصل الرقمي بشكل مستمر من خلال أنظمة رقمية موحدة تتيح تبادل المعلومات بشكل لحظي، والرجوع الفوري إلى المعطيات ذات الصلة، وهو ما ساعد على تقليص وقت المعالجة، وتحسين تسيير الملفات، وتفادي التكرار أو التضارب في المعطيات، مما رفع من ثقة الموظف في النظام، وعزز جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

وبناء على ما سبق، يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، حيث ثبت أن بعد التفاعل الرقمي يمثل أحد العوامل المؤثرة في دعم وتحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وإن بدرجة متوسطة، إلا أن أثره يبقى محوريا في خلق بيئة إدارية أكثر توصالا وانسجاما.

#### 4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية جدا بين بعد تخزين البيانات والمتغير التابع الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.811$ )، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة وثيقة بين المتغيرين، كما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.657$ ) أن تخزين البيانات يفسر ما نسبته 65.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى أثر واضح لهذا البعد في دعم وتحسين كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة. وتبرز هذه النتائج أهمية امتلاك المؤسسة لنظام تخزين رقمي متكامل وآمن، يسمح بحفظ واسترجاع المعلومات والملفات الإدارية والوثائق الرسمية بسهولة وسرعة، ما ينعكس مباشرة على تسريع المعاملات وتقليل ضياع الوقت الناتج عن البحث اليدوي أو فقدان البيانات، كما يساهم هذا التخزين المنظم في تحسين تنسيق العمل بين الموظفين، وتوفير قاعدة بيانات محدثة وصلبة تسهل اتخاذ القرار وتعزز دقة الإجراءات الإدارية.

وقد أكدت المعطيات النوعية هذه النتائج، إذ أشار عدد من الموظفين خلال المقابلات إلى أن تخزين البيانات رقميا ساعدهم في أرشفة الملفات بطريقة منظمة، وسرع عملية الوصول إلى المعلومات المطلوبة دون تعقيد أو تأخير، خاصة عند التعامل مع كميات كبيرة من الطلبات أو الوثائق. كما عبر بعض الإطارات عن رضاهم من تقنيات التخزين التي قللت من فقدان الملفات الورقية وسهلت تتبع سير الملفات.

أما الملاحظة الميدانية، فقد بين اعتماد الموظفين بشكل فعال على قواعد بيانات إلكترونية تحتوي على معلومات مرتبة ومحدثة بشكل دوري، تستخدم بانتظام في إعداد التقارير والاستجابات السريعة لطلبات المواطنين، مما يدل على دور فعال لتخزين البيانات في تحسين أداء المورد البشري وتعزيز جودة الخدمة.

وبناء على ما سبق، يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة، حيث ثبت إحصائيا وميدانيا أن بعد تخزين البيانات يمثل عاملا محوريا في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

5- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأمن وحماية

المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؛

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية جدا بين بعد أمن وحماية المعلومات والمتغير التابع الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.851$ ) ، وهي من القيم المرتفعة جدا التي تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، كما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.724$ ) أن ما نسبته 72.4% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها بمستوى أمن وحماية المعلومات، وهو ما يدل على التأثير الكبير الذي يمارسه هذا البعد على تحسين كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة.

وتعكس هذه النتائج الأهمية البالغة التي تكتسبها مسألة حماية البيانات الرقمية وتأمينها من الاختراق أو الضياع، حيث ينعكس شعور الموظف بالأمان المعلوماتي على جودة أدائه، ويقلل من التردد أو القلق عند استعمال الأنظمة الرقمية، فكلما زادت إجراءات الحماية المطبقة داخل المؤسسة، كالتشفير، والنسخ الاحتياطي، وتحديد صلاحيات الوصول، زادت معها ثقة الموظف في الأنظمة الرقمية، وانخفضت احتمالية الأخطاء أو التسريبات، مما يحسن من بيئة العمل الرقمية ويعزز كفاءة العمليات الإدارية.

وتأكدت هذه النتائج مع المعطيات النوعية التي تم رصدها من خلال المقابلات، حيث أكد العديد من الموظفين أن وجود أنظمة حماية فعالة ساعدتهم على إنجاز مهامهم في بيئة مؤمنة، وخفض من حالات ضياع الملفات أو تسرب المعلومات، كما عبر بعض الإطارات عن تحسن في إجراءات التحقق والتأمين، وهو ما قلل من الأخطاء الناتجة عن التلاعب أو الاستخدام غير المشروع للبيانات.

ودعمت الملاحظة الميدانية هذه المعطيات، إذ لوحظ التزام المؤسسة بتطبيق وسائل حماية رقمية متعددة، منها تحديد صلاحيات النفاذ إلى النظام، والاستعانة بكلمات مرور مشفرة، بالإضافة إلى استخدام أدوات احتياطية لحفظ البيانات، والحرص على الالتزام بتوصيات أمن وحماية المعلومات مما ساهم في خلق بيئة رقمية آمنة، وساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة واطمئنان.

وبناء على ما سبق، يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة، حيث تبين أن بعد أمن وحماية المعلومات يشكل عاملا حاسما ومؤثرا في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

6- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على

الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة"

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية وتأثير دال إحصائيا بين أبعاد التحويل الرقمي مجتمعة (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) والأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة، حيث أظهرت نتائج اختبار الارتباط أن جميع الأبعاد سجلت معاملات ارتباط موجبة ودالة عند مستوى معنوية 0.01، مما يشير إلى أن التحسن في كل بعد من هذه الأبعاد يوازيه تحسن في مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري.

وتعزز هذا الارتباط من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والتي بينت أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بقوة تفسيرية عالية، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة مرتفعة قدرها (0.935)، وهو ما يعني أن ما نسبته 93.5% من التغير في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي المعتمدة.

وتعد هذه النسبة مرتفعة جداً، وتدل على أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد تقنية مساعدة، بل يعد عاملاً جوهرياً مؤثراً في رفع كفاءة المورد البشري وتطوير أدائه.

كما أظهرت معاملات الانحدار أن جميع الأبعاد الخمسة ساهمت في تفسير الفروق في الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، وقد جاء بعد التفاعل في صدارة الأبعاد من حيث التأثير غير المعياري ( $B = 0.306$ )، يليه دقة النتائج وسرعة المعالجة، مما يعكس أن قدرة النظام الرقمي على التفاعل مع المستخدمين وتوفير نتائج دقيقة وبسرعة يعتبر من العوامل الأساسية لتحسين الأداء. أما بعدا تخزين البيانات وأمن وحماية المعلومات، فرغم مساهمتهما الإيجابية، إلا أن تأثيرهما النسبي جاء أقل، وهو ما قد يعزى إلى كونهما يمثلان بنى تحتية داعمة أكثر منها عوامل مباشرة في الأداء اليومي.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الرئيسة للدراسة قد تم تأكيدها بدلالة إحصائية قوية، وأن التحول الرقمي يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات توجيه مزيد من الاهتمام لتطوير هذه الأبعاد، وتكريسها في ممارسات العمل اليومية.

**7- مناقشة نتائج اختبار فرضية الفروقات والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المديرية الولائية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل "**

• مناقشة نتائج اختبار الفروقات في إجابات العينة حول المتغير التابع: أظهرت نتائج تحليل الفروق باستخدام اختبار (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية محل الدراسة، وهي (المديرية الولائية، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل)، وذلك نظراً لقيم الاحتمالية (Sig.) لجميع الاختبارات التي جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى نوع من الاتساق في تقدير أفراد العينة لأدائهم الوظيفي بغض النظر عن خلفياتهم الديمغرافية والوظيفية مما يعكس اعتماد المديرية الولائية لمعايير موحدة في توزيع المهام، ووجود ثقافة تنظيمية عامة تؤطر الأداء بصورة لا تتأثر باختلافات الأفراد.

• مناقشة نتائج اختبار الفروقات في إجابات العينة حول المتغير المستقل: أظهرت نتائج تحليل الفروق باستخدام اختبار (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات أفراد العينة لمستوى التحول الرقمي تعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية محل الدراسة، وهي (المديرية الولائية، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل)، وذلك نظراً لقيم الاحتمالية (Sig.) لجميع الاختبارات التي جاءت

أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى نوع من التجانس في تصورات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي بغض النظر عن خلفياتهم الديمغرافية والوظيفية، مما يعكس سعي المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة نحو تعميم تقنيات التحول الرقمي بشكل متوازن عبر جميع المديريات الولائية، وتعزيز بيئة عمل موحدة تعتمد على أدوات رقمية ذات طابع شمولي لا يتأثر باختلافات الأفراد.

### خلاصة الفصل الرابع:

تناولنا في الفصل الرابع من هذه الدراسة عرضاً مفصلاً ومناقشة معمقة لنتائج الدراسة الميدانية التي سعت إلى الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث افتتح الفصل بتحليل وصفي لبيانات الاستبيان وذلك بالتركيز على دراسة الاتجاهات العامة لعينة البحث من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتعلق بالتحول الرقمي والمتغير التابع المرتبط بالأداء الوظيفي للمورد البشري، وذلك بهدف الوقوف على مستوى استجابات المبحوثين ومدى إدراكهم لتوفر خصائص التحول الرقمي مثل (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات، إلى جانب عناصر الأداء كالكمية والجودة والطريقة والوقت، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى اختبار فرضيات الدراسة عبر تطبيق اختبارات معلمية لتحديد مدى وجود علاقات دالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء الوظيفي للمورد البشري، وقد أظهرت النتائج علاقة إيجابية ومعنوية بين أغلب الأبعاد بما يعكس الدور الفعال للتحول الرقمي في رفع كفاءة أداء المورد البشري، وفي المبحث الثالث تم تحليل بيانات المقابلات الشخصية وبطاقات الملاحظة الميدانية التي قدمت تصوراً واقعياً عن تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة، حيث تم رصد مؤشرات تعكس الاستفادة من التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات وتسريع المعاملات وتحسين جودة الخدمة، مع تسجيل بعض الصعوبات المرتبطة بالبنية التحتية ونقص التكوين في المجال الرقمي، أما المبحث الرابع فقد خصص لمناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري وتساؤلات الدراسة، وتم فيه الربط بين المعطيات الكمية والنوعية بما يعزز الفهم الشامل لأثر التحول الرقمي ويبرز أهمية العوامل التقنية والتنظيمية في تفعيله بشكل فعال داخل المؤسسة.

خاتمة الدراسة

## الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث تم التركيز على إحدى الإدارات العمومية والمتمثلة في المديرية الجهوية للأموال الوطنية بورقلة، والتي تضم 12 مديرية ولائية منها ستة تخص مسح الأراضي والحفظ العقاري وستة تخص أملاك الدولة، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضطلع بمهمة حساسة تتعلق بتسيير الأملاك الوطنية (العقارات والمنقولات)، وضبط الوضعية القانونية لها، حيث يتطلب نشاطها دقة وشفافية وسرعة في معالجة الملفات، وقد جاءت هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد بتوظيف تقنيات التحول الرقمي في القطاع العمومي من أجل رفع كفاءة الأداء وتطوير الخدمة العمومية، وقد انطلقت الدراسة من معالجة الجانب النظري من خلال تحديد المفاهيم المرتبطة بكل من "التحول الرقمي" و"الأداء الوظيفي للمورد البشري"، والتطرق إلى أبعاد كل منهما كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تم إبراز خصائص التحول الرقمي كعنصر محوري في العصر الإداري الحديث، إلى جانب تحديد مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري. كما تم استعراض مجموعة من النماذج النظرية ذات الصلة، مما مكن من بناء إطار مفاهيمي ومنهجي ساعد على تحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات الأساسية، أما في الجانب الميداني، فقد تم اعتماد أدوات بحث متعددة شملت الاستبيان، المقابلة، والملاحظة، وتم تحليل البيانات إحصائياً ونوعياً من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع المؤسسة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين توظيف تقنيات التحول الرقمي وتحسين مؤشرات الأداء الوظيفي للمورد البشري، مما يدل على أن الرقمنة تمثل خياراً استراتيجياً لدفع فعالية المورد البشري وتطوير أدائه وبالتالي أداء الإدارة العمومية في ظل التحديات الراهنة.

وفيما يلي عرض جملته من النتائج التي خلصت إليها الدراسة وبعض مقترحات الدراسة.

## الاجابة عن السؤالين المتعلقين بمتغيري الدراسة:

- الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟

تشير نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الأداء الوظيفي للمورد البشري لدى عينة الدراسة إلى أن المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة يتمتع بمستوى أداء مرتفع بوجه عام، يتجلى في كفاءة تنفيذ المهام، الالتزام بالجودة، وفعالية نمط الأداء. فقد أظهرت النتائج قدرة معتبرة على الإنجاز، وحرصاً واضحاً على الدقة والالتزام بالمعايير، إلى جانب اعتماد أساليب عمل منظمة ومرنة تعزز التعاون وروح الفريق. كما بينت النتائج احتراماً ملحوظاً للأطر الزمنية المحددة، مع إدارة فعالة للوقت، وبالرغم من وجود تفاوت نسبي بين الأفراد في بعض الجوانب، فإن الصورة العامة تعكس أداء وظيفياً جيداً يساهم في دعم فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

• **الإجابة عن السؤال الثاني:** ما مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة؟ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها بالمؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا بوجه عام، حيث ساهمت هذه التقنيات في تحسين سرعة إنجاز المهام، ودقة المخرجات، وجودة التفاعل بين الأفراد، كما بينت النتائج فعالية أنظمة التخزين الرقمي في تسهيل الوصول إلى المعلومات، إلى جانب اعتماد المؤسسة على وسائل فعالة لأمن وحماية البيانات، وتدل هذه المعطيات على أن التحول الرقمي قد أصبح ركيزة أساسية في دعم الأداء المؤسسي، والصورة العامة تعكس واقعا رقميا متقدما يدعم الكفاءة التشغيلية ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

#### نتائج اختبار الفرضيات:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** والتي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة المعالجة على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة"، أظهرت نتائج اختبار الفرضية بناء على تحليل الاستبيان والمقابلات والملاحظة الميدانية، وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيا بين سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري، ويشير ذلك إلى أن تحسين سرعة المعالجة عبر تقنيات التحول الرقمي ساهم بشكل ملموس في رفع كفاءة وفعالية أداء المورد البشري بالمديريات الولائية، وبذلك تأكدت صحة الفرضية البديلة، مما يبرز أهمية سرعة المعالجة كأحد العوامل الجوهرية التي تعزز الأداء الوظيفي وتواكب متطلبات العمل في البيئة الرقمية الحديثة.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة النتائج على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة"، حيث أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية استنادا إلى تحليل بيانات الاستبيان والمقابلات والملاحظة الميدانية، وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيا بين دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري، وتشير هذه النتائج إلى أن رفع مستوى دقة المخرجات الرقمية ساهم بشكل فعال في تحسين جودة أداء الموظفين وزيادة موثوقية الأعمال المنجزة داخل المؤسسة، وبذلك تأكدت صحة الفرضية البديلة، مما يبرز الدور المحوري الذي تلعبه دقة النتائج كأحد العوامل الأساسية في دعم الكفاءة المهنية وتعزيز الثقة في مخرجات الأداء ضمن بيئة العمل الرقمية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة"، أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، استنادا إلى تحليل الاستبيان والمقابلات والملاحظة الميدانية، وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين التفاعل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري، وتدلل هذه النتائج على أن تعزيز التفاعل عبر الوسائط الرقمية والربط الشبكي يساهم في تسهيل التواصل بين الموظفين وتحسين التنسيق بين الأقسام وكذا سلاسة المعاملة في تقديم الخدمات للمستفيدين، مما ينعكس إيجابا على فعالية الأداء العام، وعليه تم تأكيد صحة الفرضية البديلة، حيث يعد التفاعل عاملا مؤثرا في إيجاد بيئة عمل أكثر تعاونا وانسجاما بما يعزز من الإنتاجية ويواكب متطلبات العمل المؤسسي الحديث.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين البيانات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة"، أبانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، استنادا إلى تحليل الاستبيان والمقابلات والملاحظة الميدانية، وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين فعالية تخزين البيانات الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري، وتشير النتائج إلى أن استخدام أنظمة رقمية فعالة في حفظ واسترجاع البيانات ساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات الضرورية، وتقليل الوقت والجهد المبذول في أداء المهام، مما انعكس إيجابا على كفاءة الموارد البشرية بالمديريات الولائية، وبناء على ذلك تأكدت صحة الفرضية البديلة، مما يبرز أهمية تخزين البيانات كأحد العناصر المحورية للتحويل الرقمي المؤثر في تحسين الأداء وتعزيز فعالية بيئة العمل.
- **الفرضية الفرعية الخامسة :** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأمن وحماية المعلومات على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة"، فقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية بناء على تحليل الاستبيان والمقابلات والملاحظة الميدانية، وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين مستوى أمن وحماية المعلومات والأداء الوظيفي للمورد البشري، وتدلل النتائج على أن تطبيق إجراءات وتقنيات حديثة لحماية البيانات ساهم بشكل واضح في تعزيز ثقة الموظفين في النظام الرقمي، وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان أو تسرب المعلومات، مما انعكس إيجابيا على دقة وسرعة إنجاز المهام، وعليه تم تأكيد صحة الفرضية البديلة، مما يبرز دور أمن وحماية المعلومات كعنصر أساسي في نجاح التحويل الرقمي وتحسين جودة الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديريات.

• **الفرضية الفرعية الرئيسة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة"، أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة، بناء على تحليل البيانات من الاستبيان والمقابلات والملاحظة الميدانية، وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات) على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، حيث ساهم تبني تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها بشكل متكامل في تعزيز كفاءة وفعالية أداء الموظفين، وتحسين جودة الإنجاز، وتسريع العمليات، وضمان أمن المعلومات، مما ساعد المؤسسة على مواكبة متطلبات العصر الرقمي وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وبناء على هذه النتائج، تم قبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية، مما يؤكد أن التحول الرقمي عامل محوري في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

• **الفرضية الأخيرة (دراسة الفروق في إجابات العينة):** تمت دراسة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري وتوافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية المختلفة، وهي (المديرية الولائية، العمر، المؤهل العلمي وسنوات العمل) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية في تقييمات الأداء الوظيفي للمورد البشري والتحول الرقمي تعزى لهذه المتغيرات، مما يشير إلى أن العوامل الديموغرافية والوظيفية لا تؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الأداء أو مستوى التحول الرقمي لدى أفراد عينة البحث، مما يعكس تجانسا في التصورات والتقييمات بين مختلف فئات المشاركين، بغض النظر عن تباين خلفياتهم أو خبراتهم.

### نتائج الدراسة:

بعد معالجة مختلف مراحل الدراسة النظرية والميدانية عبر فصولها الأربعة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج الرئيسة التي تبرز التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي للمورد البشري على مستوى المديرية الجهوية للأماكن الوطنية بورقلة، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المديريات الولائية التابعة للمديرية الجهوية يعد مرتفعا، ويعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة.
- تبين أن للتحول الرقمي دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري من خلال توظيف الخصائص التي يتميز بها، لا سيما على صعيد تحسين مؤشرات الأداء وتطوير آليات العمل.

- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمختلف أبعاد التحول الرقمي، والمتمثلة في (سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات)، على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
  - أظهرت النتائج اهتمام المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة بتكريس خصائص التحول الرقمي باعتباره خيارا استراتيجيا لا بد منه لتحسين جودة الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية.
  - تسعى الإدارة العليا بالمديرية الجهوية إلى تعزيز الأداء الوظيفي للمورد البشري باعتباره حجر الزاوية في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
  - أفاد الموظفون بأن استعمال الوسائل الرقمية ساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، من خلال تعزيز مشاعر الثقة والاستقرار في بيئة العمل.
  - كما أشاروا إلى أن الربط الشبكي بين مختلف المصالح والمكاتب ساعد على تعزيز التعاون وتحسين الاتصال الداخلي، مما سهل نقل البيانات ورفع مستوى الرضى الوظيفي والانتماء المؤسسي.
  - من بين النتائج اللافتة، ما عبر عنه الموظفون من رضى عن طريقة حصول المواطنين والخبراء العقاريين والموثقين على المعلومات من خلال المنصات الرقمية، دون الحاجة إلى التنقل أو التقييد بعامل الزمان والمكان، مما ساهم في تقليص الضغط على شبائيك الاستقبال.
  - على الرغم من الإيجابيات المسجلة، فقد أشار بعض إطارات الإعلام الآلي إلى وجود تحديات تحول دون تحقيق الفعالية الكاملة للتحول الرقمي، تعود أساسا إلى نقائص في البنية التحتية التقنية، وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين والمستفيدين.
  - كشفت النتائج عن وجود وعي متزايد لدى مختلف المستويات الإدارية بأهمية الرقمنة في تحسين جودة العمل وتبسيط الإجراءات، ما يعكس توجهها حقيقيا نحو ترسيخ نموذج الإدارة الرقمية.
- مقترحات الدراسة:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، وذلك على النحو الآتي:
- **تعزيز البنية التحتية الرقمية:** من خلال تطوير الشبكات الداخلية، وتوفير تجهيزات معلوماتية حديثة في مختلف المديريات الولائية.
  - **الاهتمام بالتكوين المستمر:** عبر تنظيم دورات تدريبية والرسكلة متخصصة في تقنيات الرقمنة لفائدة الموظفين، بما يضمن رفع كفاءتهم ومواكبتهم للتطورات التكنولوجية.
  - **ترسيخ ثقافة رقمية داخل المؤسسة:** من خلال التحسيس بأهمية الرقمنة لدى الموظفين والمستفيدين من الخدمات، وتشجيع استخدام الوسائل الرقمية بشكل فعال في مختلف المهام الإدارية.
  - **تحسين مستوى التكامل الرقمي بين المصالح:** عن طريق تطوير نظام معلوماتي موحد يسهل تبادل البيانات بين مختلف المصالح والمكاتب، ويقلل من الازدواجية والبيروقراطية.

- تطوير منصات الخدمات الرقمية الموجهة للمواطنين: مع الحرص على تبسيط واجهات الاستخدام وضمان توفرها على مدار الساعة، لتقليل الضغط على المصالح المباشرة وتحسين تجربة المستخدم.
- إشراك المورد البشري في مشاريع الرقمنة: من خلال استشارتهم أثناء تصميم وتطبيق الحلول الرقمية، مما يعزز الإحساس بالانتماء ويقلل من مقاومة التغيير.
- اعتماد مؤشرات تقييم رقمية للأداء: تركز على النجاعة والجودة والسرعة، بهدف مراقبة مدى التحسن المستمر في الأداء الوظيفي بعد تطبيق التحول الرقمي.
- عقد شراكات مع مؤسسات مختصة: في مجال تكنولوجيا المعلومات والتكوين، للاستفادة من الخبرات التقنية وتطوير الكفاءات المحلية.
- الحرص على أمن وحماية المعلومات: عبر اعتماد برمجيات حماية موثوقة، وتكوين الموظفين حول ممارسات الأمن السبيرياني لحماية البيانات الإدارية والمعلومات الشخصية للمواطنين.
- تقييم دوري لتقدم مشروع التحول الرقمي: لضمان مواكبة التطورات، وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة بناء على التغذية الراجعة والمعطيات الميدانية.

وأخيراً، شددت الدراسة على أهمية مواصلة الجهود في مجال التكوين المستمر لموظفي المديرية الولائية، من خلال دورات تدريبية موجهة وشراكات محتملة مع مؤسسات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات، بما يضمن تطوير الكفاءات الرقمية وتجاوز الفجوات المعرفية القائمة.

آفاق الدراسة: تفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين ومهتمين بمجال الإدارة والتحول الرقمي لاستكشاف أبعاد جديدة على المستوى النظري والتطبيقي، فمن خلال ما توصلت إليه من نتائج، يمكن اقتراح التوسع في البحث مستقبلاً عبر المسارات التالية:

- إجراء دراسات مقارنة بين مديريات ولائية أو جهوية مختلفة، بهدف التعرف على الفروق في مستوى توظيف الرقمنة وانعكاسها على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- التحقيق في دور القيادة الإدارية في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، ومدى تأثيرها على تبني التكنولوجيات الحديثة من طرف الموظفين.
- توسيع مجال الدراسة ليشمل إدارات أخرى (كالصحة، التربية، ...) قصد تعميم نتائج التحول الرقمي على منظومة الإدارات العمومية.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، وكيف تساهم ثقافة المؤسسة في تسهيل أو عرقلة تبني التكنولوجيات الحديثة.
- التركيز على الأثر طويل المدى للرقمنة على جودة الخدمة العمومية، ومستوى رضی الموظف والمواطن على حد سواء.

- 
- بحث علاقة التحول الرقمي بتقليص الفساد الإداري وتحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات العمومية.
  - تطوير نماذج نظرية لقياس مدى نضج التحول الرقمي داخل المؤسسات والادارات العمومية الجزائرية بما يسمح بتوجيه السياسات والاستراتيجيات الوطنية في هذا المجال.

## قائمة المراجع

## أولا - الكتب العربية:

- 1- أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 2- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (2007). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (المجلد 75). الجزائر.
- 3- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (2021). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (المجلد 80). الجزائر.
- 4- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (2021). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (المجلد 04). الجزائر.
- 5- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (2022). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (المجلد 58). الجزائر.
- 6- باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية (المجلد الثاني). (قسم الترجمة بدار الفاروق، المترجمون) القاهرة، القاهرة، مصر العربية: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 7- بشير عباس العلاق. (1996). *المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الادارية / المحاسبة - التمويل والمصارف* (المجلد 01). بيروت، بيروت، لبنان: الدار العربية للموسوعات.
- 8- حمد بن دليم القحطاني. (2015). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل* (المجلد الرابع). الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- 9- سامح عبد المطلب عامر. (2010). *التطوير التنظيمي* (المجلد الأول). القاهرة، القاهرة، مصر: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 10- صفوان محمد المبيضين، وعائض بن شافي الأكلي. (2012). *التخطيط في الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 11- علي السلمي. (2002). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للنشر.
- 12- عماد ناصيف مكي. (2021). *دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات*. الكويت، الكويت: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول (أوابك).
- 13- عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي* (المجلد الأول). عمان-الأردن، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- نزار عوني اللبدي. (2015). *تنمية الأداء الوظيفي والإداري* (المجلد الاول). عمان، عمان، الأردن: دار دجلة.

- 15-B. S., Broekhuizen, T. L. J & ,Fabian, N. E. (Eds.) Baalmans .(2022) .*Digital transformation A Guide for Managers* .Groningen - The Netherlands: Groningen Digital Business Centre (GDBC).
- 16-C. T. Jensen .(2020) .*Digital Transformation for Dummies, Special Edition* . Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 17-Gerald C. Kane et all, (2015), Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- 18-Mathias Cöster و ،Mats Danielson .(2023) .*Digital Transformation Understanding Business Goals, Risks, Processes, and Decisions* .Groningen - Holand: Groningen Digital Business Centre (GDBC) - University of Groningen.
- 19-OpenStax .(2023) .*Introductory Statistics (2nd ed., Chapter 7.1)* .(Houston, Texas 77005: OpenStax Rice University.
- 20-Peter B. et all, 2007, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Oxford University Press - New York - USA.
- 21-Westerman, G.et all, (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

## ثالثا - الأطروحات:

- 22- سارة بن الشيخ. (2017). دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر - ورقة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 23- فطيمة زعزع. (2017). أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1- الجزائر.

- 24- حكيمة مرازقة، عاشور مقلاتي، و سهيلي بن سريف. (18, 12, 2020). رفع الأداء الوظيفي للمورد البشري من المنظور القيمي الإسلامي. *Researche in Islamic Studies*, الصفحات 115-131.
- 25- خالد أحمد الصرايرة. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق - المجلد 27 (العدد الأول + الثاني).
- 26- رشيد مناصرية، خالد رجم، و حدة أسعيد. (2020). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي. *مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، الصفحات 67-88.
- 27- زكي محمد عثمان عرفه. (04, 2022). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 01.
- 28- سناء محمد عبد الغني. (04, 2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، 14.
- 29- سندس محمود رضوان أبو علان. (01, 03, 2023). دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الاردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة*.
- 30- سهام منشار، و نذير غانم. (جويلية، 2021). رقمنة أرشيف المخططات: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بقسنطينة. *المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية*، 01.
- 31- صبرينة شراقة. (12, 2021). متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري. *مجلة التنويل والاستثمار والتنمية المستدامة*.
- 32- عبد القادر بوبكر، و فوزية قديد. (04, 2021). أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة الشائر الاقتصادية*.
- 33- عبد القادر بوبكر، و فوزية قديد. (04, 2021). أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة البشائر الاقتصادية*.
- 34- عوة فاروث عبد المعلوم الجوهري، و طه طه محمد حسن. (07, 2019). أمن المعلومات الرقمية وسبل حمايته في ظل التشريعات الراهنة. *مجل المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتب والمعلوم*، الصفحات 85-132.

- 35- غريسي صدوقي وآخرون. (12, 2021). واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- 36- محمد عبد الغني سناء. (04, 2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر . مجلة كلية السياسة والاقتصاد.
- 37- مراد بلخيري. (10, 2018). وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
- 38- مسعودة عمارة، و حنان مناصرية. (01, 12, 2022). دراسة كرونولوجية تطبيقية و تشريعية للتحول الرقمي في الجزائر. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، 02.
- 39- نور طاهر محمد الأقرع. (2020). دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقليمية والإدارية.

#### خامسا - المقالات الأجنبية:

- 40- Masoud, R., & Basaleh, S. (2023, 04 12). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *MDPI*, p. 3.
- 41- Ng LianSeng, & Thilageswary Arumugam. (2017). Financial reward and motivation toward employee job performance in the hospitality industry in Klang Valley. *Electronic Journal of Business & Management*, pp. 51-60.
- 42- Veera, T., Emma , W., & Lazar, R. (2022, 03 12). Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company. *Procedia Computer Science*.

#### سادسا - مواقع أنترنت:

- 43- تعرفوا علي إيجابيات وسلبيات الرقمنة 2024. (13-10-2024). حاتم دويدار-43. [https://www.sawtaldirah.com/1197?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sawtaldirah.com/1197?utm_source=chatgpt.com)
- 44- [Abhishek Singh](https://cynoteck.com/ar/blog-post/what-is-digital-transformation/Strategy). (2023 ,02 10) . [What is Digital Transformation? Overview and Strategy.](https://cynoteck.com/ar/blog-post/what-is-digital-transformation/Strategy)

- 45-Adi Bhat .(2023 ,08 13) . *Workforce* من الاسترداد .QuestionPro:  
[https://www.questionpro.com/blog/performance-evaluation/#what\\_is\\_performance\\_evaluation](https://www.questionpro.com/blog/performance-evaluation/#what_is_performance_evaluation)
- 46-Quixy Editorial Team. January 8, 2025, What is Digitization? Unleash the Digital Trasformation in 2025, 15-01-2025 , [What is Digitization? Unleash the Digital Trasformation in 2025 | Quixy](#)
- 47-Rummler-Brache Group,(22/03/2024), Three Levels of Performance, [https://www.rummlerbrache.com/sites/default/files/Overview%20Three%20lev els%20of%20Performance.pdf](https://www.rummlerbrache.com/sites/default/files/Overview%20Three%20levels%20of%20Performance.pdf)
- 48-Unique Steps Consulting USC.(بلا تاريخ). 2024 ,09 15 تاريخ الاسترداد اهمية التحول الرقمي .  
[Unique Steps Consulting](#)
- 49- مجالات التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء وجمع / تحليل البيانات وتطوير , 10/01/2025, خدمات بكة للمنشآت -  
[نموذج العمل والعمليات الرقمية - بكة للتعليم](#)
- 50- قاموس ومعجم المعاني متعدد اللغات والمجالات - قاموس . (2023 ,06 27) . معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي -  
[عربي عربي و قاموس عربي انجليزي ثنائي](#)
- 51- استراتيجية التحول الرقمي و الاتجاهات الرئيسية في عام 2022. تاريخ الاسترداد .(2022 ,05 12) .وفاء طه العريفي -  
[استراتيجية التحول الرقمي و الاتجاهات الرئيسية في عام 2022](#) . 2023 ,11 25.

سابعا - فيديوهات:

- 52- موزة بنت علي الشياضية،(المجموعة العمانية للبحث النوعي)،(مارس 2022). *المقابلات النوعية: من التفريغ إلى التحليل (التفريغ اليدوي)*، [فيديو]. يوتيوب. <https://www.youtube.com/watch?v=GeznSsqXgm8&t=165s>
- 53- عبد الرزاق محمود ابراهيم الهبتي، (ماي 2020)، الملاحظة العلمية كأداة لجمع البيانات، [فيديو]. يوتيوب.  
<https://www.youtube.com/watch?v=r5CxAT5PT5yc>

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم 1 - الاستبيان الموجه للمبحوثين



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد، سيدتي الكريمة، سيدي الكريم،  
يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أُعدَّ بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنونها "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمورد البشري"، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدرة الموارد البشرية بجامعة غرداية.  
لذا أرجوا منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.  
تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الباحث / قلوري محمد السعيد  
[said\\_kaddouri@yahoo.fr](mailto:said_kaddouri@yahoo.fr)  
الهاتف:

البيانات الشخصية:

ضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.

ولاية	ورقلة ( ) - غرداية ( ) - المنبوعة ( ) - تقرت ( ) - الوادي ( ) - إليزي ( )
المديرية	مسح الأراضي والحفظ العقاري ( ) - أملاك الدولة ( ) - المديرية الجهوية ( )
العمر	أقل من 30 سنة ( ) - من 30 إلى 50 سنة ( ) - أكبر من 50 سنة ( )
المؤهل العلمي	- ثانوي أو أقل ( ) - دراسات جامعية ( ) - دراسات عليا ( ) - مؤهل علمي آخر .....
عدد سنوات العمل	أقل من 5 سنوات ( ) - من 5 سنوات إلى 14 سنوات ( ) - 15 سنة وأكثر ( )

المحور الأول/ الأداء الوظيفي للمورد البشري : هو مستوى الكفاءة والفعالية التي يظهرها الأفراد في تنفيذ مهامهم الوظيفية وفقاً لمتطلبات العمل، حيث يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة من خلال إنجاز المهام بكفاءة، وضمان جودة المخرجات، واتباع أساليب عمل منظمة ومرنة.

رجاء ضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أتمكن من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة خلال فترة العمل.					
2	أساهم في تحقيق الأهداف المحددة بزيادة الإنتاجية.					
3	لدي القدرة على إنجاز عدة مهام في وقت واحد دون التأثير على الجودة					

## قائمة الملاحق

					4	أعمل بقدر الإمكان على تحقيق الحد الأقصى من الإنجاز المطلوب.
					5	أقدم عملا يتميز بالدقة والانتقان في جميع المهام الموكلة إلي.
					6	أحرص على تقديم نتائج تلي أو تتجاوز توقعات الجهة المعنية.
					7	الجودة في الأداء أولوية أساسية في إنجاز مهامي اليومية.
					8	أحرص على الالتزام بالمعايير المحددة لضمان جودة الأداء.
					9	أبني أساليب عمل منظمة وفعالة لتحسين أدائي.
					10	أسلوبي في العمل يتسم بالمرونة والتكيف مع الظروف المختلفة.
					11	أستخدم طرقا مبتكرة لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.
					12	أحرص على تحسين التعاون مع الزملاء وتحقيق الأهداف المشتركة.
					13	أستطيع إنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد لها.
					14	أحرص على إدارة وقتي بفعالية لتحقيق أفضل النتائج.
					15	أحرص على الالتزام بالمواعيد النهائية كجزء من انضباطي في العمل.
					16	أتمكن من التعامل مع ضغوط الوقت دون التأثير على جودة الأداء .

**المحور الثاني/ التحول الرقمي:** هو مرحلة انتقالية لنموذج أعمال قائم على العمليات التقليدية اليدوية والورقية إلى نموذج أعمال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة سرعة إنجاز المهام، وتعزيز دقة المعلومات المقدمة.

رجاء ضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	حسن التحول الرقمي سرعة إنجاز المهام اليومية.					
18	ساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ العمليات.					
19	مكن التحول الرقمي من معالجة البيانات بسرعة ودقة عالية.					
20	أدى التحول الرقمي إلى تحسين سرعة الاستجابة للطلبات.					
21	ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء عند تنفيذ العمليات.					
22	أصبحت البيانات الناتجة عن التحول الرقمي أكثر دقة وموثوقة.					
23	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات المقدمة.					
24	عزز التحول الرقمي مستوى الدقة في تنفيذ المهام.					
25	دعم التحول الرقمي أساليب التواصل بين الأطراف المعنية (مثل المواطنين، الشركاء، الموظفين).					
26	سهّل التحول الرقمي تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.					
27	جعل التحول الرقمي التفاعل مع الأنظمة الرقمية أكثر سهولة ويسرا.					
28	عزز التحول الرقمي التعاون بين فرق العمل.					

## قائمة الملاحق

					29	وَقَرَّ التحوّل الرقْمِي وسائِل تخزين أَمْنَة للبيانات.
					30	مَكَّن التحوّل الرقْمِي من الوصول السريع إلى البيانات المخزّنة عند الحاجة.
					31	ساعد التحوّل الرقْمِي في إدارة البيانات بشكل فعال.
					32	التحوّل الرقْمِي قَلَّل من الاعتماد على المساحات المادية.
					33	عزّز التحوّل الرقْمِي حماية البيانات الحساسة.
					34	ساهم التحوّل الرقْمِي في الحد من مخاطر تسريب أو فقدان البيانات.
					35	يدعم التحوّل الرقْمِي تقنيات حديثة ومتطورة لضمان سرية المعلومات.
					36	شهد أمن البيانات تحسّنا بفضل التحوّل الرقْمِي.

## الملحق رقم 2 - قائمة الأساتذة المحكمين

مكان العمل	الدرجة العلمية	الأستاذ المحكم
جامعة ورقلة	أستاذ	بلحسن بوعمامة
جامعة ورقلة	أستاذ	مناصيرية رشيد
جامعة الاغواط	أستاذ	خنيش يوسف
جامعة سطيف	أستاذ	خالد رجم
جامعة ورقلة	أستاذ	طواهير عبد الجليل
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	شطبية زينب
جامعة ورقلة	أستاذ مشارك	خويلد ابراهيم

الملحق رقم 3 - دليل المقابلة

1- الأسئلة الموجهة للمديرين:

المحور: تقييم مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمديريات الولائية.
السؤال الأول: ما هي المعايير التي تعتمدون عليها لتقييم أداء الموظفين في المديرية، وكيف يتم تطبيقها عمليا؟
السؤال الثاني: كيف تقيمون مستوى التغيير أو التحسن في أداء الموظفين خلال السنوات الأخيرة، وما هي العوامل التي تعتقدون أنها ساهمت في ذلك؟

2- الأسئلة الموجهة لإطارات المعلوماتية:

المحور: متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة وآليات تفعيله.
السؤال الأول: ما هي الإمكانيات التي وفرتها الإدارة العليا لإنجاح تطبيق التحول الرقمي في المديرية؟
السؤال الثاني: هل تواجهون صعوبات مرتبطة بمقاومة بعض الموظفين أو المصالح لعملية التحول الرقمي؟ وما هي برأيكم الأسباب التي تقف وراء ذلك؟
السؤال الثالث: ما هي الإجراءات أو السياسات التي تتبعها المديرية لتجاوز العراقيل وتسريع وتيرة التحول الرقمي بشكل فعال؟

3- الأسئلة الموجهة للموظفين:

المحور: آراء الموظفين حول متطلبات وتحديات التحول الرقمي وتقييم الأداء الوظيفي.
السؤال الأول: ما هو تقييمكم لاستخدام الرقمنة في تسيير المهام اليومية داخل المديرية؟ وكيف انعكس ذلك على جودة العمل وسرعة الإنجاز؟
السؤال الثاني: ما هي أبرز الصعوبات التي تواجهونها أثناء التعامل مع الأنظمة الرقمية (برمجيات، تجهيزات، تكوين)؟ وكيف تؤثر على أدائكم؟
السؤال الثالث: كيف تقيمون أداءكم الوظيفي قبل وبعد إدخال التحول الرقمي؟ وهل ترون أن الرقمنة ساعدت في تحسين طريقة عملكم وجودة الخدمات المقدمة؟

## الملحق رقم 4 - بطاقة الملاحظة

<b>بطاقة ملاحظة ميدانية</b>
<p style="text-align: right;"><b>بيانات عامة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مكان الملاحظة: المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري / مديرية أملاك الدولة.</li> <li>• تاريخ الملاحظة: .....</li> <li>• مدة الملاحظة : .....</li> <li>• الباحث الملاحظ: .....</li> </ul>
الهدف من الملاحظة: .....

<b>المحور ..... :</b>
<p style="text-align: right;"><b>المؤشر الفرعي:</b> ملاحظات الباحث:</p>
ملاحظات إضافية : .....
<b>المحور الأول: مظاهر التحول الرقمي</b>
<p>المؤشر الفرعي : استعمال الأنظمة المعلوماتية في معالجة الملفات.</p> <p>المؤشر الفرعي : تفاعل الموظفين مع البرمجيات الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي : توفر تجهيزات رقمية (حواسيب، خوادم، مساحات ضوئية).</p> <p>المؤشر الفرعي : استعمال الوسائل الرقمية في تقديم الخدمات لمواطنين (بوابات إلكترونية، بريد إلكتروني...).</p>
<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمورد البشري</b>
<p>المؤشر الفرعي : سرعة إنجاز المهام مقارنة بالطريقة التقليدية.</p> <p>المؤشر الفرعي : دقة المعلومات والمعطيات المستخرجة.</p> <p>المؤشر الفرعي: مستوى التعاون بين الموظفين عبر الأنظمة الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي: الالتزام بالوقت في تسليم الوثائق ومعالجة الطلبات.</p>
<b>المحور الثالث: صعوبات ميدانية مرتبطة بالتحول الرقمي</b>
<p>المؤشر الفرعي: استمرار الاعتماد على الأرشيف الورقي في بعض المهام.</p> <p>المؤشر الفرعي : مقاومة بعض الموظفين لاستعمال الأدوات الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي: مشاكل تقنية (أعطال، ضعف التكوين، ضعف الاتصال).</p>
<b>المحور الرابع: حماية المعلومات وجودة المعالجة</b>
<p>المؤشر الفرعي : مراقبة صلاحيات الدخول إلى المعلومات الرقمية.</p> <p>المؤشر الفرعي : تتبع عمليات التحيين بشكل آلي.</p> <p>المؤشر الفرعي: مستوى أمان وحفظ المعطيات مقارنة بالطريقة الورقية.</p>

الملحق رقم 5 النتائج الإحصائية

5-1 - صدق الدراسة:

- المتغير المستقل : التحول الرقمي

- اختبار الملاءمة :

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.791
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	786.752
df	190
Sig.	.000

- التحليل العاملي :

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	8.850	44.250	44.250	8.850	44.250	44.250	4.970	24.850
2	2.290	11.452	55.702	2.290	11.452	55.702	4.387	21.935	46.785
3	1.657	8.283	63.985	1.657	8.283	63.985	2.787	13.937	60.722
4	1.504	7.520	71.504	1.504	7.520	71.504	1.669	8.345	69.067
5	1.007	5.033	76.537	1.007	5.033	76.537	1.494	7.470	76.537
6	.865	4.323	80.860						
7	.789	3.945	84.805						
8	.624	3.120	87.925						
9	.475	2.375	90.300						
10	.393	1.964	92.265						
11	.299	1.493	93.757						
12	.267	1.336	95.093						
13	.234	1.169	96.263						
14	.170	.851	97.114						
15	.156	.779	97.893						
16	.126	.632	98.525						
17	.104	.522	99.047						
18	.081	.407	99.454						
19	.071	.354	99.808						
20	.038	.192	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- المتغير التابع : الأداء الوظيفي للمورد البشري

- اختبار الملاءمة :

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.783
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	524.700
df	120
Sig.	.000

- التحليل العاملي :

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6.869	42.932	42.932	6.869	42.932	42.932	4.030	25.186
2	2.609	16.306	59.238	2.609	16.306	59.238	4.017	25.108	50.294
3	1.297	8.109	67.347	1.297	8.109	67.347	2.611	16.316	66.610
4	1.082	6.764	74.111	1.082	6.764	74.111	1.200	7.501	74.111
5	.800	4.997	79.108						
6	.655	4.091	83.199						
7	.567	3.541	86.740						
8	.403	2.520	89.260						
9	.368	2.302	91.562						
10	.327	2.042	93.604						
11	.272	1.700	95.304						
12	.245	1.532	96.836						
13	.189	1.184	98.019						
14	.140	.875	98.895						
15	.107	.668	99.563						
16	.070	.437	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

5-2- ثبات الدراسة:

- معامل ألفا كرونباخ : المتغير التابع:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.863	16

- معامل ألفا كرونباخ : المتغير المستقل:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.910	20

- معامل ألفا كرونباخ : الكلي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.946	36

5-3- الخصائص الديمغرافية والوظيفية:

- متغير المديرية :

Wilaya \* Direction Crosstabulation

		Direction			Total	
		العقاري والحفظ الأراضي مسح	الدولة أملاك	الجهوية المديرية		
Wilaya	ورقلة	Count	24	19	10	53
		% within Direction	19.5%	19.6%	100.0%	23.0%
	غرداية	Count	25	17	0	42
		% within Direction	20.3%	17.5%	0.0%	18.3%
	المنبوعة	Count	10	14	0	24
		% within Direction	8.1%	14.4%	0.0%	10.4%
	تقرت	Count	20	12	0	32
		% within Direction	16.3%	12.4%	0.0%	13.9%
	الوادي	Count	26	19	0	45
		% within Direction	21.1%	19.6%	0.0%	19.6%

اليزي	Count	18	16	0	34
	% within Direction	14.6%	16.5%	0.0%	14.8%
Total	Count	123	97	10	230
	% within Direction	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- متغير العمر :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	63	27.4	27.4	27.4
	سنة 50 إلى 30 من	113	49.1	49.1	76.5
	سنة 50 من أكبر	54	23.5	23.5	100.0
	Total	230	100.0	100.0	

- المؤهل العلمي :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل ثانوي	103	44.8	44.8	44.8
	جامعي	111	48.3	48.3	93.0
	عليا دراسات	16	7.0	7.0	100.0
	Total	230	100.0	100.0	

- سنوات العمل :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	38	16.5	16.5	16.5
	سنة 15 إلى 5 من	88	38.3	38.3	54.8
	سنة 15 من أكبر	104	45.2	45.2	100.0
	Total	230	100.0	100.0	

## 4-5 - آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري)

## Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
أتمكن من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة خلال فترة العمل.	230	2	5	4.02	.759
أساهم في تحقيق الأهداف المحددة بزيادة الإنتاجية.	230	2	5	3.99	.841
لدي القدرة على إنجاز عدة مهام في وقت واحد دون التأثير على الجودة	230	2	5	3.87	.839
أعمل بقدر الإمكان على تحقيق الحد الأقصى من الإنجاز المطلوب.	230	2	5	4.08	.829
كمية الأداء	230	2.25	5.00	3.9913	.63075
Valid N (listwise)	230				

## Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
أقدم عملاً يتميز بالدقة والإتقان في جميع المهام الموكلة إلي.	230	1	5	3.98	.877
أحرص على تقديم نتائج تلبية أو تتجاوز توقعات الجهة المعنية.	230	2	5	3.91	.921
الجودة في الأداء أولوية أساسية في إنجاز مهامي اليومية.	230	2	5	4.06	.791
أحرص على الالتزام بالمعايير المحددة لضمان جودة الأداء.	230	2	5	4.04	.843
جودة الأداء	230	2.25	5.00	3.9989	.69327
Valid N (listwise)	230				

## Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
أبنى أساليب عمل منظمة وفعالة لتحسين أدائي.	230	1	5	4.04	.843
أسلوبي في العمل يتسم بالمرونة والتكيف مع الظروف المختلفة.	230	2	5	4.03	.809
أستخدم طرقاً مبتكرة لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.	230	2	5	3.94	.766
أحرص على تحسين التعاون مع الزملاء وتحقيق الأهداف المشتركة.	230	2	5	4.08	.707
نمط الاداء	230	2.50	5.00	4.0217	.52562
Valid N (listwise)	230				

## Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
أستطيع إنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد لها.	230	2	5	4.08	.797
أحرص على إدارة وقتي بفعالية لتحقيق أفضل النتائج.	230	2	5	4.06	.783
أحرص على الالتزام بالمواعيد النهائية كجزء من انضباطي في العمل.	230	2	5	4.00	.807
أتمكن من التعامل مع ضغوط الوقت دون التأثير على جودة الأداء.	230	2	5	3.90	.750
وقت الأداء	230	2.25	5.00	4.0087	.57980
Valid N (listwise)	230				

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء الوظيفي للمورد البشري	230	4.0052	.44332	.02923

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أ.و.م.ب	34.386	229	.000	1.00516	.9476	1.0628

## 5-5 - آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)

## Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
حسن التحول الرقمي سرعة إنجاز المهام اليومية.	230	2	5	4.06	.791
ساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ العمليات.	230	2	5	4.02	.822
ممكن التحول الرقمي من معالجة البيانات بسرعة ودقة عالية.	230	1	5	4.04	.832
أدى التحول الرقمي إلى تحسين سرعة الاستجابة للطلبات.	230	2	5	4.00	.798
سرعة المعالجة	230	2.25	5.00	4.041	.63119
Valid N (listwise)	230				

## Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء عند تنفيذ العمليات.	230	2	5	3.87	.839
أصبحت البيانات الناتجة عن التحول الرقمي أكثر دقة وموثوقة.	230	2	5	4.08	.829
ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات المقدمة.	230	1	5	3.98	.877
عزز التحول الرقمي مستوى الدقة في تنفيذ المهام.	230	2	5	3.91	.921
دقة النتائج	230	2.00	5.00	3.963	.69444
Valid N (listwise)	230				

## Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
دعم التحول الرقمي أساليب التواصل بين الأطراف المعنية) مثل المواطنين، الشركاء، الموظفين.)	230	2	5	3.93	.771
سهل التحول الرقمي تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.	230	2	5	4.08	.707
جعل التحول الرقمي التفاعل مع الأنظمة الرقمية أكثر سهولة ويسرا.	230	2	5	4.08	.797
عزز التحول الرقمي التعاون بين فرق العمل.	230	2	5	3.95	.829
التفاعل	230	2.75	4.75	4.013	.46121
Valid N (listwise)	230				

**Descriptive Statistics**

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
وفّر التحول الرقمي وسائل تخزين آمنة للبيانات.	230	2	5	3.94	.774
يمكن التحول الرقمي من الوصول السريع إلى البيانات المخزنة عند الحاجة.	230	2	5	4.01	.859
يساعد التحول الرقمي في إدارة البيانات بشكل فعال.	230	2	5	3.95	.821
التحول الرقمي قلّل من الاعتماد على المساحات المادية.	230	2	5	4.08	.795
تخزين المعطيات	230	2.50	5.00	3.997	.59335
Valid N (listwise)	230				

**Descriptive Statistics**

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
عزز التحول الرقمي حماية البيانات الحساسة.	230	2	5	3.98	.820
ساهم التحول الرقمي في الحد من مخاطر تسريب أو فقدان البيانات.	230	2	5	3.91	.790
يدعم التحول الرقمي تقنيات حديثة ومتطورة لضمان سرية المعلومات.	230	2	5	4.04	.803
شهد أمن البيانات تحسناً بفضل التحول الرقمي.	230	2	5	4.02	.817
حماية وامن المعلومات	230	2.25	5.00	3.9891	.57693
Valid N (listwise)	230				

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول الرقمي	230	4.0009	.48708	.03212

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحول الرقمي	31.163	229	.000	1.00087	.9376	1.0642

## 6-5 - الارتباط والتأثير بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري:

- سرعة المعالجة والأداء الوظيفي للمورد البشري:

		الأداء الوظيفي للمورد البشري	سرعة المعالجة
الأداء الوظيفي للمورد البشري	Pearson Correlation	1	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
سرعة المعالجة	Pearson Correlation	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	230	230

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

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 <sup>a</sup>	.639	.638	.26685

a. Predictors: (Constant), VTTR

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.770	1	28.770	404.013	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.236	228	.071		
	Total	45.006	229			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

b. Predictors: (Constant), سرعة المعالجة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.736	.114		15.190	.000
	سرعة المعالجة	.562	.028	.800	20.100	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

## - دقة النتائج والأداء الوظيفي للمورد البشري:

## Correlations

		الأداء الوظيفي للمورد البشري	دقة النتائج
الأداء الوظيفي للمورد البشري	Pearson Correlation	1	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
دقة النتائج	Pearson Correlation	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	230	230

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

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 <sup>a</sup>	.725	.724	.23299

a. Predictors: (Constant), PRRST

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.629	1	32.629	601.075	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.377	228	.054		
	Total	45.006	229			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

b. Predictors: (Constant), دقة النتائج

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.851	.089		20.752	.000
	دقة النتائج	.544	.022	.851	24.517	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

## - التفاعل والأداء الوظيفي للمورد البشري:

## Correlations

		الأداء الوظيفي للمورد البشري	التفاعل
الأداء الوظيفي للمورد البشري	Pearson Correlation	1	.565**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
التفاعل	Pearson Correlation	.565**	1

Sig. (2-tailed)	.000	
N	230	230

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

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 <sup>a</sup>	.319	.316	.36669

. Predictors: (Constant), التفاعل

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.349	1	14.349	106.716	.000 <sup>b</sup>
	Residual	30.657	228	.134		
	Total	45.006	229			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

b. Predictors: (Constant), التفاعل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.827	.212		8.609	.000
	التفاعل	.543	.053	.565	10.330	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

#### - تخزين البيانات والأداء الوظيفي للمورد البشري:

#### Correlations

		الأداء الوظيفي للمورد البشري	تخزين البيانات
الأداء الوظيفي للمورد البشري	Pearson Correlation	1	.811**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
تخزين البيانات	Pearson Correlation	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	230	230

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

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.656	.26015

a. Predictors: (Constant), تخزين البيانات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.575	1	29.575	436.988	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.431	228	.068		
	Total	45.006	229			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

b. Predictors: (Constant), تخزين البيانات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.584	.117		13.526	.000
	تخزين البيانات	.606	.029	.811	20.904	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

**- أمن وحماية المعلومات و الأداء الوظيفي للمورد البشري:**

**Correlations**

		الأداء الوظيفي للمورد البشري	أمن وحماية المعلومات
الأداء الوظيفي للمورد البشري	Pearson Correlation	1	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
أمن وحماية المعلومات	Pearson Correlation	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	230	230

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

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 <sup>a</sup>	.724	.722	.23354

a. Predictors: (Constant), أمن وحماية المعلومات

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.570	1	32.570	597.149	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.436	228	.055		
	Total	45.006	229			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

b. Predictors: (Constant), أمن وحماية المعلومات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.398	.108		12.962	.000
	أمن وحماية المعلومات	.654	.027	.851	24.437	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

### 5-7- العلاقة والتأثير بين التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي للمورد البشري

Correlations

		أ.و.م.ب	س.المعالجة	د.النتائج	التفاعل	ت.البيانات	أ.ح.معلومات
أ.و.م.ب	Pearson Correlation	1	.800**	.851**	.565**	.811**	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	230	230	230	230	230	230
س.المعالجة	Pearson Correlation	.800**	1	.680**	.230**	.696**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	230	230	230	230	230	230
د.النتائج	Pearson Correlation	.851**	.680**	1	.271**	.767**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	230	230	230	230	230	230
التفاعل	Pearson Correlation	.565**	.230**	.271**	1	.319**	.317**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	230	230	230	230	230	230
ت.البيانات	Pearson Correlation	.811**	.696**	.767**	.319**	1	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	230	230	230	230	230	230
أ.ح.معلومات	Pearson Correlation	.851**	.748**	.834**	.317**	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	230	230	230	230	230	230

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

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.967 <sup>a</sup>	.935	.933	.11437

a. Predictors: (Constant), سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.076	5	8.415	643.390	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.930	224	.013		
	Total	45.006	229			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

b. Predictors: (Constant), سرعة المعالجة، دقة النتائج، التفاعل، تخزين البيانات، أمن وحماية المعلومات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.255	.076		3.357	.001
	سرعة المعالجة	.211	.019	.301	11.242	.000
	دقة النتائج	.230	.021	.360	10.989	.000
	التفاعل	.306	.017	.318	17.558	.000
	تخزين البيانات	.092	.023	.123	4.068	.000
	أمن وحماية المعلومات	.098	.028	.127	3.485	.001

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للمورد البشري

## 8-5 - الفروقات في إجابات العينة حول المتغير التابع:

- متغير المديرية الولائية :

## Test of Homogeneity of Variances

الأداء الوظيفي للمورد البشري

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.937	12	217	.511

## ANOVA

الأداء الوظيفي للمورد البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.231	12	.186	.943	.505
Within Groups	42.774	217	.197		
Total	45.006	229			

- متغير العمر :

## Test of Homogeneity of Variances

الأداء الوظيفي للمورد البشري

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.276	2	227	.759

## ANOVA

الأداء الوظيفي للمورد البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.242	2	.121	.615	.542
Within Groups	44.763	227	.197		
Total	45.006	229			

- متغير المؤهل العلمي :

## Test of Homogeneity of Variances

الأداء الوظيفي للمورد البشري

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.015	2	227	.985

ANOVA

الأداء الوظيفي للمورد البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.039	2	.019	.097	.907
Within Groups	44.967	227	.198		
Total	45.006	229			

- متغير سنوات العمل:

Test of Homogeneity of Variances

الأداء الوظيفي للمورد البشري

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.009	2	227	.991

ANOVA

الأداء الوظيفي للمورد البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.280	2	.140	.712	.492
Within Groups	44.725	227	.197		
Total	45.006	229			

5-9- الفروقات في إجابات العينة حول المتغير المستقل:

- متغير المديرية الولائية:

Test of Homogeneity of Variances

التحول الرقمي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.520	12	217	.118

ANOVA

التحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.537	12	.295	1.259	.245
Within Groups	50.792	217	.234		
Total	54.330	229			

- متغير العمر :

**Test of Homogeneity of Variances**

التحول الرقمي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.180	2	227	.836

**ANOVA**

التحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.125	2	.063	.263	.769
Within Groups	54.204	227	.239		
Total	54.330	229			

- متغير المؤهل العلمي :

**Test of Homogeneity of Variances**

التحول الرقمي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.163	2	227	.849

**ANOVA**

التحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.054	2	.027	.112	.894
Within Groups	54.276	227	.239		
Total	54.330	229			

- متغير سنوات العمل :

**Test of Homogeneity of Variances**

التحول الرقمي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.217	2	227	.805

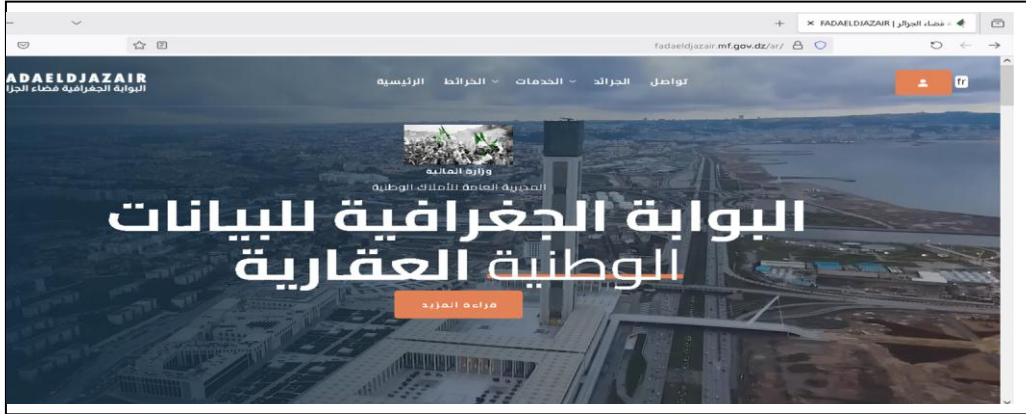
**ANOVA**

التحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.200	2	.100	.418	.659
Within Groups	54.130	227	.238		
Total	54.330	229			

الملحق رقم 6 صور توثيقية للبرامج والمنصات الرقمية

- منصة فضاء الجزائر:



-2 برنامج (ArcGis) لمعالجة الخرائط :



-1  
-2

-3 برنامج (MACF) برنامج عصرنة نشاطات المحافظة العقارية



الفهرس

I.....	ملخص الدراسة
II.....	جدول المحتويات
V.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
ب.....	مقدمة:
2.....	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للمورد البشري وللتحول الرقمي
3.....	المبحث الأول - الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية:
3.....	المطلب الأول - الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:
3.....	الفرع الأول- مفهوم الموارد البشرية:
3.....	الفرع الثاني- مفهوم إدارة الموارد البشرية:
4.....	الفرع الثالث- أهمية إدارة الموارد البشرية:
4.....	الفرع الرابع- أهداف إدارة الموارد البشرية:
6.....	المطلب الثاني- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
8.....	المطلب الثالث- وظائف إدارة الموارد البشرية:
8.....	الفرع الأول- الوظائف الرئيسة:
12.....	الفرع الثاني- الوظائف المساعدة:
15.....	المبحث الثاني- الإطار النظري للأداء الوظيفي للمورد البشري:
15.....	المطلب الأول- الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للمورد البشري:
15.....	الفرع الأول - مفهوم الأداء الوظيفي للمورد البشري:
17.....	الفرع الثاني - أهمية الأداء الوظيفي للمورد البشري:
19.....	الفرع الثالث - مؤشرات الأداء الوظيفي للمورد البشري:

- 19.....المطلب الثاني- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمورد البشري:
- 20.....الفرع الأول- عوامل تخص المورد البشري:
- 20.....الفرع الثاني- عوامل تنظيمية:
- 21.....الفرع الثالث- التدريب:
- 21.....المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:
- 21.....الفرع الأول- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:
- 22.....الفرع الثاني- أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:
- 22.....الفرع الثالث- عناصر تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:
- 24.....الفرع الرابع- طريقة تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:
- 25.....الفرع الخامس- خطوات إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري:
- 27.....المبحث الثالث: الإطار النظري للتحويل الرقمي.
- 27.....المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي:
- 27.....الفرع الأول- تعريف التحويل الرقمي:
- 30.....الفرع الثالث- أهداف التحويل الرقمي:
- 31.....المطلب الثاني: مجالات ومراحل التحويل الرقمي:
- 31.....الفرع الأول- مجالات التحويل الرقمي:
- 33.....الفرع الثاني- مراحل التحويل الرقمي:
- 35.....المطلب الثالث: متطلبات وخصائص التحويل الرقمي:
- 35.....الفرع الأول- متطلبات التحويل الرقمي:
- 38.....الفرع الثاني- خصائص التحويل الرقمي:
- 43.....الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري
- 44.....المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية ؛
- 44.....المطلب الأول - عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

- 51.....المطلب الثاني – تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية:
- 58.....المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛
- 58.....المطلب الأول – عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
- 64.....المطلب الثاني – تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
- 73.....المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.
- 73.....المطلب الأول – مناقشة الدراسات السابقة:
- 73.....الفرع الأول- الدراسات السابقة باللغة العربية :
- 75.....الفرع الثاني- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :
- 78.....المطلب الثاني – ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- 84.....الفصل الثالث : الاطار المنهجي للدراسة
- 85.....المبحث الأول- واقع التحول الرقمي والأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة،
- 85.....المطلب الأول- تقديم مؤسسة الدراسة:
- 85.....الفرع الأول- تنظيم المديرية العامة للأملاك الوطنية قبل 2021:
- 86.....الفرع الثاني- إجراء التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للأملاك الوطنية:
- 87.....الفرع الثالث- تنظيم المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة :
- 87.....الفرع الرابع- المهام الموكلة للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة :تضمن المديرية الجهوية للأملاك الوطنية:
- 88.....المطلب الثاني – تنظيم هياكل المديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:
- 88.....الفرع الأول- التنظيم الهيكلي للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:
- 89.....الفرع الثاني- المديريات الولائية التابعة للمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:
- 91.....الفرع الثالث- مهام المديريات الولائية:
- 92.....المطلب الثالث – متطلبات التحول الرقمي بالمديرية الجهوية للأملاك الوطنية بورقلة:
- 97.....المبحث الثاني- طريقة الدراسة:
- 97.....المطلب الأول – المنهج المستخدم في الدراسة:

97.....	الفرع الأول- تحديد المنهج المستخدم ومبررات اختياره:
97.....	الفرع الثاني- مصادر جمع البيانات:
98.....	الفرع الثالث- أساليب جمع البيانات المرتبطة بالمنهج:
99.....	الفرع الرابع- مجتمع وعينة الدراسة:
101.....	المطلب الثاني- تصميم نموذج الدراسة ومتغيراته:
101.....	الفرع الأول- تصميم نموذج الدراسة:
102.....	الفرع الثاني- متغيرات الدراسة:
104.....	الفرع الثالث- تفسير نموذج الدراسة:
105.....	الفرع الرابع- خطوات تطبيق الدراسة:
107.....	المطلب الثالث- الإجراءات المنهجية للتحليل ومقياس الدراسة:
107.....	الفرع الأول- الإجراءات المنهجية للتحليل:
109.....	الفرع الثاني- مقياس الدراسة:
111.....	المبحث الثالث : أدوات الدراسة.
111.....	المطلب الأول - وصف أدوات الدراسة :
111.....	الفرع الأول- الاستبيان:
114.....	الفرع الثاني- المقابلة:
114.....	الفرع الثالث- الملاحظة:
115.....	المطلب الثاني - إجراءات تطبيق أدوات الدراسة :
115.....	الفرع الأول- تنفيذ أداة الاستبيان:
116.....	الفرع الثاني- تنفيذ أداة المقابلة:
117.....	الفرع الثالث- تنفيذ أداة الملاحظة:
117.....	الفرع الرابع- صعوبات تطبيق أدوات الدراسة:
118.....	المطلب الثالث - صدق وثبات الدراسة :

- 118..... الفرع الأول- صدق الدراسة: .....
- 120..... الفرع الثاني- ثبات الدراسة: .....
- 124..... الفصل الرابع : عرض ومناقشة نتائج للدراسة الميدانية .....
- 125..... المبحث الأول- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة: .....
- 125..... المطلب الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: .....
- 125..... الفرع الأول- حسب المديرية الولائية: .....
- 127..... الفرع الثاني- حسب فئة العمر: .....
- 127..... الفرع الثالث- حسب المؤهل العلمي: .....
- 128..... الفرع الرابع- حسب سنوات العمل: .....
- 129..... المطلب الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة: .....
- 130..... الفرع الأول- نتائج تحليل فقرات أبعاد المتغير التابع وفق إجابات عينة الدراسة: .....
- 135..... الفرع الثاني- الاختبار الاستدلالي لمتوسط الأداء الوظيفي للمورد البشري: .....
- 136..... الفرع الثالث- خلاصة نتائج تحليل فقرات أبعاد المتغير التابع وفق إجابات عينة الدراسة: .....
- 137..... المطلب الثالث- مدى توافر تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها من وجهة نظر عينة الدراسة: .....
- 137..... الفرع الأول- نتائج تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل وفق إجابات عينة الدراسة: .....
- 144...: الفرع الثاني- الاختبار الاستدلالي لمتوسط التحول الرقمي باستخدام One-Sample T-Test: .....
- 145..... الفرع الثالث- خلاصة نتائج تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل وفق إجابات عينة الدراسة: .....
- 147..... المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة: .....
- 147..... المطلب الأول- دراسة صلاحية نموذج الانحدار وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: .....
- 148..... المطلب الثاني- اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسة: .....
- 149..... الفرع الأول- الفرضيات الفرعية: .....
- 158..... الفرع الثاني- اختبار الفرضية الرئيسة: .....
- 161..... المطلب الثالث- دراسة الفروقات في إجابات العينة: .....

162	الفرع الأول- دراسة الفروقات في إجابات العينة حول المتغير التابع:
164	الفرع الثاني- دراسة الفروقات في إجابات العينة حول المتغير المستقل:
168	المبحث الثالث- عرض وتحليل بيانات المقابلة والملاحظة:
168	المطلب الأول: عرض مضمون المقابلات وخلفية المفحوصين
168	الفرع الأول- عرض المقابلات:
169	الفرع الثاني- خلفية المفحوصين:
170	المطلب الثاني- تحليل نتائج المقابلات وفق محاور الدراسة:
170	الفرع الأول- الأسئلة الموجهة للمديرين:
172	الفرع الثاني- الأسئلة الموجهة لإطارات المعلوماتية:
173	الفرع الثالث- الأسئلة الموجهة للموظفين:
175	المطلب الثالث- عرض وتحليل نتائج الملاحظة الميدانية:
175	الفرع الأول- عرض أداة الملاحظة:
177	الفرع الثاني- عرض نتائج أداة الملاحظة:
179	الفرع الثالث- تحليل نتائج الملاحظة الميدانية:
183	المبحث الرابع- مناقشة نتائج الدراسة:
183	المطلب الأول - مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي للمورد البشري:
185	المطلب الثاني - مناقشة نتائج آراء عينة الدراسة تجاه التحول الرقمي:
187	المطلب الثالث- مناقشة فرضيات الدراسة:
194	الخاتمة
202	المراجع
208	الملاحق