



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي  
دراسة حالة- بلدية القرارة ولاية غرداية-

من إعداد الطالب:

حميد أوجانه صلاح الدين

لجنة المناقشة:

|        |                                 |                        |
|--------|---------------------------------|------------------------|
| رئيسا  | أستاذ مساعد -أ-<br>جامعة غرداية | د. عزوزة فاطمة الزهراء |
| مشرفا  | أستاذ مساعد -ب-<br>جامعة غرداية | د. بباز عبد العزيز     |
| ممتحنا | أستاذ مساعد -أ-<br>جامعة غرداية | د. سايح عبد الله       |

الموسم الجامعي: 2025-2026م





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي  
دراسة حالة- بلدية القرارة ولاية غرداية-

من إعداد الطالب:

حميد أوجانه صلاح الدين

لجنة المناقشة:

|        |                                 |                        |
|--------|---------------------------------|------------------------|
| رئيسا  | أستاذ مساعد -أ-<br>جامعة غرداية | د. عزوزة فاطمة الزهراء |
| مشرفا  | أستاذ مساعد -ب-<br>جامعة غرداية | د. بباز عبد العزيز     |
| ممتحنا | أستاذ مساعد -أ-<br>جامعة غرداية | د. سايح عبد الله       |

الموسم الجامعي: 2025-2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى روح والدي الغالي، رحمه الله رحمة واسعة،  
الذي كان سندي الأول ومصدر قوتي،  
وإن غاب جسده، بقي أثره حاضرًا في كل خطوة أخطوها.  
إلى والدتي الكريمة، أطال الله في عمرها،  
عرفانًا بتضحياتها وصبرها ودعائها الذي كان زادي في هذه  
المسيرة.

إلى عائلتي الكريمة،  
التي كانت ولا تزال مصدر الدعم والتشجيع.  
أهدي هذا العمل المتواضع،  
سائلًا الله التوفيق والقبول.

# شكر وتقدير

قال الله تعالى: (وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (سورة النمل: آية (19))

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله الحمد لله على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علينا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

واستدللا بحديث الرسول ﷺ: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) رواه أحمد والترمذي،

فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بباز عبد العزيز" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة على ما قدّمه لي من توجيه علمي، ونصائح قيّمة، ومتابعة دؤوبة طوال مراحل إنجاز هذه المذكرة،  
فله مني جزيل الشكر وعظيم التقدير.

وأخيرا أشكر واعبر عن امتناني لأعضاء لجنة المناقشة على المجهود الكبير الذي بذلوه لتقديم التوجيه والتقييمات التي ساعدت في تطوير مذكرتي وتحسينها.

وأخيرا الى عذرا لمن فاتني ذكرهم، فالشكر لكل من ساهم من قريب او بعيد في دفعي وتحفيزي على إنجاز واطمام هذا العمل  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد التقني، البعد التنظيمي، البعد البشري) على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية، حيث لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوب التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واقتصرت العملية على أسلوب الحصر الشامل، بحيث بلغ عدد افراد العينة المدروسة (80) موظفا وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج Excel والبرنامج الاحصائي (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط بالإضافة الى اختبارات الفروق (ANOVA و-T-Test)، كما توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحول الرقمي (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة.

- مستوى إدراك التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية القرارة بدرجة جيد.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك (التحول الرقمي للبعد التنظيمي بالضبط) تعزى لمتغير الجنس بينما لم تظهر فروق لبقية المتغيرات الديمغرافية (العمر، الاقدمية في العمل، الرتبة أو الوظيفة).

**الكلمات المفتاحية:** تحول الرقمي، أداء وظيفي، بعد بشري، بعد تقني، بعد تنظيمي.

**Abstract:**

This study aims to identify the impact of digital transformation across its key dimensions (technical, organizational, and human) on job performance within the Municipality of El Guerrara, Ghardaia Province. To achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary tool for data collection. The study utilized a simple random sampling method, resulting in a final sample of (80) employees. Data were analyzed using Microsoft Excel and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and both simple and multiple regression analysis, in addition to difference tests (T-Test and ANOVA).

The research yielded a set of significant findings, the most important of which are:

- There is a statistically significant impact at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of digital transformation dimensions (human, organizational, and technical) on job performance in the Municipality of El Guerrara.
- The levels of digital transformation awareness and job performance among the employees of El Guerrara Municipality were rated as Good.
- There are no statistically significant differences in the respondents' attitudes toward job performance attributable to personal or professional variables (gender, age, educational level, years of experience, or job position).
- There are statistically significant differences regarding the perception of digital transformation (specifically in the organizational dimension) attributable to the gender variable, while no significant differences were found for other demographic variables (age, experience, position).

**Keywords:** Digital Transformation, Job Performance, Human dimension, technique dimension, organization dimension.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات:

| الصفحة | المحتويات                                            |
|--------|------------------------------------------------------|
|        | الاهداء                                              |
|        | شكر وعرفان                                           |
|        | الملخص                                               |
| II     | قائمة المحتويات                                      |
| III    | قائمة الجداول                                        |
| V      | قائمة الأشكال                                        |
| VI     | قائمة الملاحق                                        |
| أ-ز    | مقدمة                                                |
|        | الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة |
| 02     | تمهيد                                                |
| 03     | المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي                    |
| 03     | المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي             |
| 03     | الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي                     |
| 05     | الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي                    |
| 06     | المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحول الرقمي            |
| 06     | الفرع الأول: أهداف التحول الرقمي                     |
| 07     | الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي                    |
| 08     | المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي                   |
| 09     | المطلب الرابع: متطلبات وتحديات التحول الرقمي         |
| 10     | الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي                   |
| 11     | الفرع الثاني: تحديات التحول الرقمي                   |
| 12     | المبحث الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي               |
| 12     | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته           |
| 12     | الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي                    |
| 14     | الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي                   |
| 15     | المطلب الثاني: أنواع وعناصر الأداء الوظيفي           |
| 15     | الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي                    |
| 15     | الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي                   |
| 17     | المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي                 |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 19 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي                 |
| 21 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                  |
| 21 | المطلب الأول: دراسات العربية                                     |
| 28 | المطلب الثاني: دراسات أجنبية                                     |
| 31 | المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات العربية  |
| 34 | المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية |
| 36 | خلاصة الفصل الأول                                                |
|    | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية القرارة ولاية غرداية       |
| 38 | تمهيد                                                            |
| 39 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة                          |
| 39 | المطلب الأول: تعريف ببلدية القرارة                               |
| 40 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية القرارة                    |
| 42 | المطلب الثالث: التحول الرقمي في بلدية القرارة                    |
| 43 | المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية                       |
| 43 | المطلب الأول: إجراءات الدراسة                                    |
| 44 | المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة                                |
| 47 | المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها                           |
| 51 | المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة |
| 51 | المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان                        |
| 61 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها                   |
| 70 | المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات                             |
| 72 | خلاصة الفصل الثاني                                               |
| 74 | الخاتمة                                                          |
| 78 | قائمة المراجع                                                    |
| 84 | الملاحق                                                          |

## قائمة جداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| I 01       | دراسة (سعاد عمر ومجيب فرج) 2025م                                            | 21     |
| I 02       | دراسة (رامي بسام جورج خوري) 2025م                                           | 22     |
| I 03       | دراسة (معيتيقة أحمد حسن القعود) 2025م                                       | 23     |
| I 04       | دراسة (خولة مرسي) 2025م                                                     | 24     |
| I 05       | دراسة (محمد شמים حسني) 2025م.                                               | 25     |
| I 06       | دراسة (بن أحمد عائشة) 2025م                                                 | 26     |
| I 07       | دراسة (هاجر خلف الله، خالد بن جلول) 2023م                                   | 27     |
| I 08       | دراسة ( Abdul Basit Abdul Rahim, Zhong Jing, Wang Li, Ahmed Rabeu ) 2024م   | 28     |
| I 09       | دراسة (Ö. Okan FETTAHLIOĞLU, Hamran AMIRLI ) 2024م                          | 29     |
| I 10       | دراسة (Li Zongnan ) 2024م                                                   | 29     |
| I 11       | دراسة ( Dunisha Gunarathna, Anuradha Iddagoda, Hiranya ) 2024 (Dissanayake) | 30     |
| I 12       | مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات العربية                                  | 31     |
| I 13       | مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية                                 | 34     |
| II 14      | توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة                                    | 43     |
| II 15      | متغيرات الدراسة                                                             | 44     |
| II 16      | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس                                    | 44     |
| II 17      | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر                                    | 45     |
| II 18      | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في العمل                        | 45     |
| II 19      | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي                         | 46     |
| II 20      | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة أو الرتبة                        | 46     |
| II 21      | مقياس ليكارت الخماسي                                                        | 48     |
| II 22      | الصدق البنائي لمحاول الاستبيان                                              | 49     |
| II 23      | قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ                                               | 49     |
| II 24      | اختبار التوزيع الطبيعي                                                      | 50     |
| II 25      | درجات مقياس ليكارت                                                          | 51     |
| II 26      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد البشري               | 52     |
| II 27      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التنظيمي             | 53     |
| II 28      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التقني               | 55     |
| II 29      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء الوظيفي        | 57     |
| II 30      | تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد البشري والأداء الوظيفي                | 61     |

|    |                                                                                                                                                                         |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 63 | تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي                                                                                                          | II 31 |
| 65 | تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التقني والأداء الوظيفي                                                                                                            | II 32 |
| 67 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي<br>تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية<br>في العمل، الوظيفة أو الرتبة) | II 33 |
| 68 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في التحول الرقمي<br>تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية<br>في العمل، الوظيفة أو الرتبة)  | II 34 |
| 69 | نتائج اختبار (T-Test) لفحص الفروق بين متغير الجنس على الأداء<br>الوظيفي والتحول الرقمي                                                                                  | II 35 |

### قائمة الاشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                | رقم الشكل |
|------------|----------------------------|-----------|
| هـ         | نموذج الدراسة              | 01        |
| 17         | عناصر الأداء               | 02        |
| 18         | محددات الأداء              | 03        |
| 19         | العوامل المؤثرة على الأداء | 04        |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                                    | رقم الملحق |
|--------|-------------------------------------------------|------------|
| 84     | تسهيل المهمة الخاصة ببلدية القرارة ولاية غرداية | 01         |
| 85     | الاستبيان                                       | 02         |
| 88     | الأساتذة المحكمين                               | 03         |

# مقدمة

## أ. توطئة:

يشهد العصر الحاضر تطورات متسارعة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدماتية ونتيجة لانطلاق الثورة الرقمية والتقدم التكنولوجي السريع، حيث أصبحت الثورة الرقمية خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لضمان البقاء والنمو في بيئة تتميز بالتنافسية العالية وتغيرها السريع، فلم يعد استخدام التكنولوجيا يقتصر على دعم العمليات التقليدية، بل أصبح تمثل إعادة تشكيلا شاملة لأساليب العمل، ونماذج تقديم الخدمات، وطرق اتخاذ القرار، اعتمادًا على البيانات والتقنيات الذكية .

وتتمثل رؤية التحول الرقمي في أنه عملية متكاملة تهدف لتوظيف التقنيات الحديثة (كالحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة) من أجل رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتُظهر الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تنجح في تبني هذا التحول لا تحقق بذلك إلا تحسینًا تقنيًا، بل تطور ملموس في أداء مواردها البشرية، من حيث السرعة، والدقة، والإنتاجية، وجودة الخدمات المقدمة .

وفي هذا السياق، يتجلى الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، لأنه يعتبر أحد أهم المؤشرات الفعالية في المؤسسة، إذ تساهم الأدوات الرقمية في تبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتسريع تدفق المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة العاملين وفعاليتهم، كما أن توفر بيئة عمل رقمية تتيح فرصًا أكبر للتعليم المستمر، وتنمية المهارات، وتعزيز التواصل والتنسيق داخل المؤسسة، وهو ما يجعل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي علاقة تكامل وتأثير مباشر .

ومن هذا المنطلق، تبرز هذه الدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تحليل أبعاده المختلفة، واستكشاف مدى مساهمة التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يدعم توجهات التطوير الإداري ويعزز القدرة التنافسية في ظل البيئة الرقمية الحديث.

## ب. الاشكالية

في ظل التحولات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم وهي في تسارع مستمر، أصبح على المؤسسات بإعادة النظر في أسلوب أعمالها وهيكلها التنظيمي من خلال تبني التحول الرقمي كخطوة

استراتيجية لتحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية، فقد أظهرت البيئة الرقمية تقنيات وأدوات حديثة مكنت المؤسسات من تطوير امكانياتها.

رغم هذا التوجه نحو الرقمنة، إلا ان العديد من المؤسسات لاتزال تواجه العديد من التحديات في استغلال التحول الرقمي الذي يمكنها فعلياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة العمل، أو سرعة الإنجاز، ومن هنا تبرز الحاجة الى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي باعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي أو الحاسم في إنجاز أي تحول تنظيمي أو تقني.

بناءً على ما سبق، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

#### - ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية القرارة بولاية غرداية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أهمها:

- ما مفهوم التحول الرقمي وما هي أهم خصائصه وأبعاده؟
- ما مفهوم الأداء الوظيفي وفيما تتمثل أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية؟

#### - فرضيات الدراسة:

##### - الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

وبناء على الفرضية الرئيسية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

### ج- أهداف الدراسة:

الأهداف التي نسعى للوصول اليها من خلال هذه الدراسة:

- تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل البلدية محل الدراسة؛
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلدية محل الدراسة؛
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) والأداء الوظيفي؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساعد البلدية في تفعيل التحول الرقمي بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي؛

### د. أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى ابراز أهمية الموضوع التي تتناولها، والمتمثل في التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وهو يعد من المواضيع المعاصرة والحديثة، كما يمكن ابراز أهمية الدراسة من حيث:

#### 1- الأهمية العلمية:

- إثراء الادبيات العلمية المرتبطة بمفهوم التحول الرقمي والأداء الوظيفي داخل البلدية محل الدراسة.

#### 2- الأهمية العملية:

- دور التحول الرقمي الذي يعتبر في العصر الحالي المحور الأهم في نجاح البلديات.
- تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- قيمة التحول الرقمي كوسيلة لتحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات داخل البلديات.
- مكانة الأداء الوظيفي لكونه من المواضيع المعاصرة والمهمة في الحفاظ على استمرارية وفعالية خدمات البلدية.

## هـ. أسباب اختيار الموضوع:

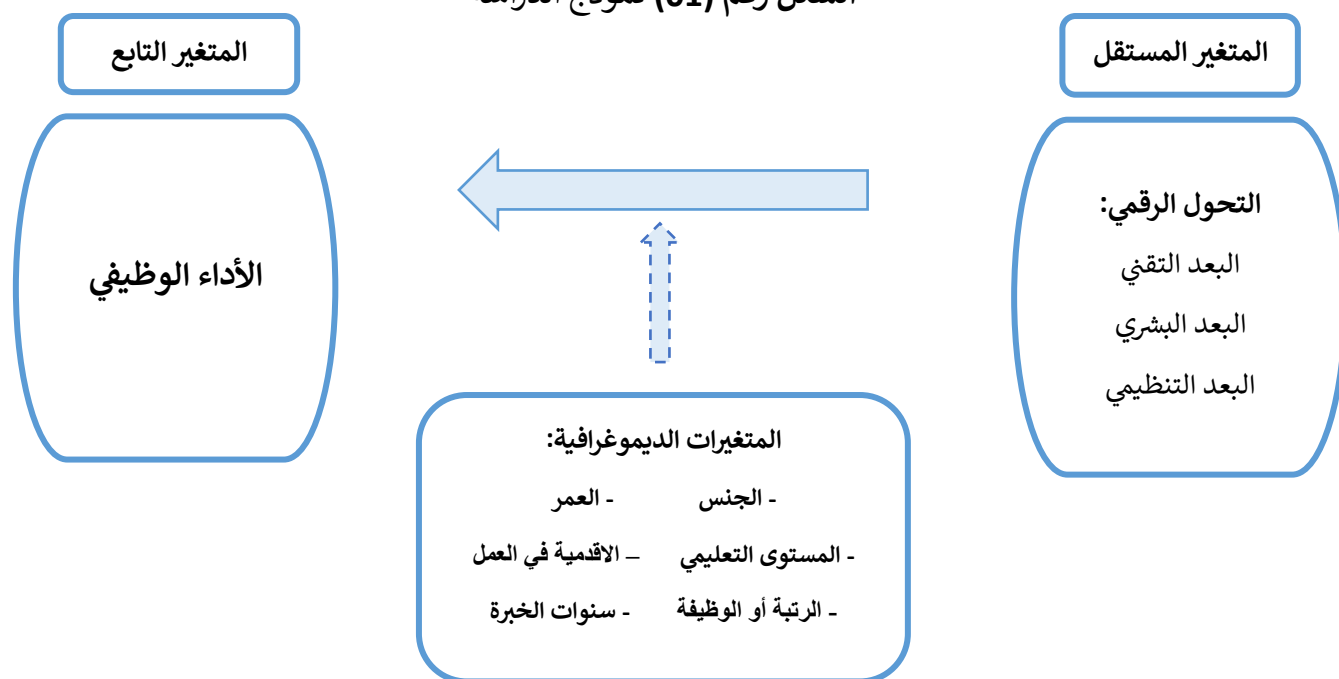
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية تلم ببعض المعلومات المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي.
- الرغبة في إجراء هذا الموضوع مع دراسة حالة تتناول موضوعا معاصرا وحديثا.
- تبني الدولة الجزائرية التحول الرقمي ويعتبر توجهها استراتيجيا في تطوير البلديات.
- ارتباط الموضوع بتخصصي إدارة الأعمال.

## و. متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** التحول الرقمي بأبعاده (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي).

**المتغير التابع:** الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ي. مرجعية الدراسة:

من اجل معالجة الإشكالية والاجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على عدة مصادر لجمع البيانات تمثلت في:

أولاً: مصادر البيانات الأولية:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة وتم التحقق من صحته وسوف نستخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL من اجل اختبار فرضيات والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبانة واختبار الفرضيات.

ثانياً: مصادر البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على الكتب والمقالات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في الانترنت وذلك بهدف الإحاطة والالمام بجميع جوانب الموضوع وتحليل أبعاده.

ز. حدود الدراسة:

لتحديد نطاق الدراسة وضبطها منهجياً تم حصرها منهجياً ضمن الحدود التالية:

- 1- الحدود المكانية: أنجزت دراسة الحالة في بلدية القرارة ولاية غرداية
- 2- الحدود الزمنية: أنجزت دراسة الحالة لهذا البحث خلال الفترة الممتدة ما بين 02/03 و 03/17 للموسم الجامعي 2025-2026م
- 3- الحدود البشرية: اشتملت دراسة الحالة على الموظفين في بلدية القرارة ولاية غرداية.
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين: التحول الرقمي بأبعاده (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) والأداء الوظيفي.

ح. هيكل الدراسة:

من اجل الإحاطة بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه النظرية والتطبيقية تم تقسيم هذا البحث الى فصلين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

- الفصل الأول:

متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن على ثلاث مباحث المبحث الأول متعلق بالتحول الرقمي أما البحث الثاني تم التطرق فيه الى الأداء الوظيفي، والمبحث الثالث تناول الدراسات السابقة.

- الفصل الثاني:

متعلق بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بدراسة حالة ميدانية ببلدية القرارة ولاية غرداية.

A decorative border with intricate floral and vine patterns in green, gold, and red, framing the central text.

الفصل الأول:  
الإطار النظري  
للدراسة والدراسات

## تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل الى تعريف التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ففي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة أصبح التحول الرقمي محورا استراتيجيا تتبناه المؤسسات بهدف التطوير، وتحسين جودة الخدمات، ولم يقتصر التحول الرقمي على ادخال التقنيات الحديثة فقط، بل أصبح يشغل تغييرات تنظيمية وبشرية وتقنية تمس مختلف مصالح وجوانب المؤسسة، ويعد الأداء الوظيفي من اهم المفاهيم الإدارية المرتبطة بفعالية المورد البشري، حيث يبرز مستوى إنجاز العاملين لمهامهم ومدى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءً على ذلك، تم من خلال هذا الفصل دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تقسيم هذا الفص الى ثلاثة مباحث رئيسية:

🔹 المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.

🔹 المبحث الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي.

🔹 المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

## المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل التطور التكنولوجي، برز التحول الرقمي كأحد أهم المفاهيم الحديثة التي أعادت تشكيل أساليب عمل المؤسسات وطرق إدارتها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل حول التحول الرقمي من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته وأهدافه وخصائصه وإلى أبعاده ومتطلباته الأساسية والمعوقات.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي

#### الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

كلمة رقمي في العربية مشتقة من كلمة "رقم" وهي تعني عادة الأرقام أو العلامات التي تستخدم للتعبير عن الأعداد وفي الاستخدام الحديث تم توسيع معنى "رقم" ليشمل الأشكال الرقمية أو الالكترونية للمعلومات والبيانات، مما أدى إلى استخدام مصطلح "رقمي" لوصف كل ما يتعلق بالتكنولوجيا الرقمية والمحوسبة، وهي مرادف لكلمة التغيير التي تحدث في العالم اليوم، مدفوعة باعتماد التقنيات الرقمية الحديثة.

وتشير كلمة التحول إلى تكيف المنظمة من خلال تبني التغيير والابداع والاختراع الذي يأتي من استخدام التقنيات الرقمية، بدلا من مجرد تبني الأساليب التقليدية ودعمها<sup>1</sup>.

تعددت تعريفات التحول الرقمي وفق طبيعته التقنية ووفق المجالات التي يخدم أغراضها. وفيما يلي نستعرض أهم تعريفات التحول الرقمي:

**التعريف 1:** يُعرف التحول الرقمي بأنه "التغيير التنظيمي الذي يُثار ويُشكل نتيجة انتشار التقنيات الرقمية لقد أصبح التحول الرقمي ظاهرة تجبر القطاعات وكذلك الشركات على الخضوع للتغيير الإلزامي بشكل محتوم في هذا السياق، يجب اعتبار التحول الرقمي عملية تحول شاملة في العمليات التجارية ويستند هذا الرأي إلى أن

<sup>1</sup> معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصاريف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصاريف الإسلامية في دولة فلسطين، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2024، ص14

التحول الرقمي بدأ يؤثر على جميع عمليات المؤسسات والمنظمات يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على الروتين العملي للموظفين وعلاقاتهم مع الموظفين الآخرين، وكذلك على العمليات التجارية<sup>1</sup>.

**التعريف 2:** أن التحول الرقمي هو عملية نظامية تقوم من خلالها الشركات بتحسين تجربة العملاء، وكفاءة العمليات، ونماذج الاعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية<sup>2</sup>.

**التعريف 3:** هو عملية من خلالها تتقارب الشركات مع عدة تقنيات رقمية جديدة، معززة بالاتصال الشامل، بهدف الوصول الى أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحويل عدة أبعاد للأعمال، بما في ذلك نموذج العمل، تجربة العميل (التي تشمل المنتجات والخدمات الممكنة رقميا) والعمليات (التي تشمل العمليات واتخاذ القرار)، وفي الوقت نفسه تؤثر على الأشخاص (بما في ذلك المهارات والمواهب والثقافة) والشبكات (بما في ذلك نظام القيمة بأكمله)<sup>3</sup>.

**التعريف 4:** يمكن تعريف التحول الرقمي بشكل شامل على أنه نقلة نوعية في نمط عمل المؤسسات وطريقة تقديمها للخدمات تعتمد على تقنيات رقمية متنوعة لتطوير العمليات والأعمال مع إعادة صياغة الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية، بما يضمن أعلى مستويات الفاعلية والابتكار والقيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية، مع الحفاظ على الأمن والخصوصية في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار<sup>4</sup>.

**التعريف 5:** هو عملية إعادة تصميم الاعمال والأنشطة والعمليات والإجراءات والخدمات وتحويلها الى عمليات رقمية إلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستفادة من الواقع الرقمي في جميع جوانب الاعمال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ö. Okan FETTAHLIOĞLU, Hamran AMIRLI, The Effect of Digital Transformation Perception on Employee Performance and Job Satisfaction, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol: 8, Issue: 2, December 2024, p33.

<sup>2</sup> Li Zongnan, THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION - A CASE STUDY OF CHONGQING CHANGAN AUTOMOBILE MANUFACTURING ENTERPRISE, Siam University, Bangkok, Thailand, p10

<sup>3</sup> Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. In Proceedings of the 10th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering (CIBMEE 2019), p721

<sup>4</sup> عبد الله موسى محمد السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2025م، ص25

<sup>5</sup> مها رضوان محمد مصطفى وحازم حسنين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2025-2026م، ص9

**التعريف 6:** التحول الرقمي يعرف على انه عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات النشاط المؤسسي، مما يؤدي الى تغيير جذري في كيفية العمل وكيفية تقديم القيمة للعملاء وهو لا يقتصر فقط على أتمتة العمليات التقليدية، بل يشمل أيضا الابتكار في الاعمال والخدمات<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحول الحول الرقمي هو: عملية تغيير وتصميم وتطوير شاملة تمس مختلف مصالح وأقسام المؤسسة، حيث تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات والإجراءات والخدمات وغيرها، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات وتعزيز تجربة العملاء، كما يشمل التحول الرقمي في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وتطوير مهارات الافراد، للوصول الى ميزة تنافسية مستدامة.

### الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمي أهمية وفوائد كثيرة تعود للمؤسسة ولالسيما الحكومية منها ونذكر منها:

يعمل التحول الرقمي على إعادة تشكيل الطريقة التي يفكر ويتعامل بها الناس، استنادا على التكنولوجيا الرقمية المتاحة؛

زيادة قدرة المنظمات على التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ والادراك، من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة<sup>2</sup>؛

يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتوفير الجهد والوقت بشكل ملحوظ، كما يسهم في تحسين الجودة وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين، مما يساعد الشركات والمؤسسات على التوسع والوصول الى شريحة أكبر من العملاء، لخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة تتجاوز الأطر التقليدية<sup>3</sup>.

تبسيط العمليات: إذ يوفر التحول الرقمي للشركات بيئة يمكن فيها تبادل المعرفة والتعلم المستمر وتسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أشرف ياسين الطراونة، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق، مركز فكر للدراسات والتطوير، دمشق، سوريا، 2025، ص9  
<sup>2</sup> وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية-دراسة حالة: شركة الفتح-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023-2024م، ص50  
<sup>3</sup> نوال بن عريمة وباديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس ورقلة-، مجلة الباحث، المجلد24، العدد01، (ص ص 283-295)، ورقلة، ديسمبر 2024، ص287  
<sup>4</sup> هاجر خلف الله وخالد بن جلول، مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد07، العدد02، (ص ص106-124) قالمة، 2023، ص112

زيادة فعالية التنسيق بين الوظائف المؤسسات ومهامها وأنشطتها مما يعكس بوضوح تحسين الكفاءة والرضا للأطراف المعنية.

التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال ظهور مهام جديدة وتقليص مهام قديمة<sup>1</sup>.

تقليل الحاجة للعمل اليدوي مما يؤدي الى تسريع العمليات وتقليل الاخطاء<sup>2</sup>.

يعمل على تحسين الجودة وتطويرها وتبسيط الإجراءات حتى يحصل على الخدمات المقدمة للمستفيدين في المصاريف، ويعمل على الانتشار والتوسع في نطاق أوسع والوصول الى شرائح كبيرة من العملاء<sup>3</sup>.

يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسة المؤسسات من مراقبة الأداء الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات، كما يسهل الوصول الى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية<sup>4</sup>.

كما ان أزمة كورونا شكلت أكبر دليل على أهمية التحول الرقمي وحاجة المؤسسات له، فعندما انتشرت جائحة كورونا في بقاع الأرض وبثت الرعب والخوف في النفوس البشرية، وأغلقت المؤسسات بسببها، كان للتكنولوجيا رأي آخر، حيث اتجهت معظم دول العالم ولا سيما المتقدمة الى العمل والتعليم وتوفير الخدمات عن بعد، كما ان جائحة كورونا اختزلت عشر سنوات على الأقل في عمر التحول الرقمي، إذ تسابقت الدول مع الزمن لوضع أسس هذا الانتقال، وأرغمت الجميع على تكريسه على الأقل لتسيير بعض الاعمال والمعاملات اليومية داخل الإدارات والمؤسسات، لتلبية حاجات الناس وفق شروط الحظر والتباعد، لضمان استمرارية القطاعات الحياتية مع تواصل خطر الجائحة<sup>5</sup>.

## المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحول الرقمي

### الفرع الأول: أهداف التحول الرقمي

<sup>1</sup> محمود محمد محمود سعيد، أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية "حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين، 2023م، ص12

<sup>2</sup> أشرف ياسين الطراونة، مرجع سابق، ص10

<sup>3</sup> معاوية فهد داود القواسمي، مرجع سابق، ص24

<sup>4</sup> بن أحمد فاطمة الزهراء وبن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد15، العدد01، (صص501-512)، الجزائر، 2025م، ص505

<sup>5</sup> محمود محمد محمود سعيد، مرجع سابق، ص13

تختلف أهداف التحول الرقمي باختلاف المنظمات وأنواع القطاعات او المجالات التي تنشط فيها هذه المنظمات<sup>1</sup>، فمن بين هذه الأهداف نذكر:

- ✓ التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات مما يوفر التكاليف والوقت والجهد لإنجاز الخدمات الحكومية؛
- ✓ تحسين تجربة التعامل وتبني القنوات الرقمية بديلا عن القنوات التقليدية<sup>2</sup>.
- ✓ تعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة؛
- ✓ انشاء وصيانة البنية تحتية لاتصالات الرقمية وضمان ادارتها وإمكانية الوصول اليها، وتحقيق التوازن بين وجود الخدمة وتكاليف تقديمها<sup>3</sup>.
- ✓ التحكم في الوقت والتكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة؛
- ✓ تحسين الابتكار في المنظمة من خلال مخرجات التقنيات الرقمية مما يتيح للمنظمة خدمات بشكل جديد كليا للعميل؛
- ✓ تحقيق القابلية التنافسية في بيئة المنظمة والحصول على حصص سوقية جديدة؛
- ✓ تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وتحقيق الرفاهية للعملاء والجمهور<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

حقق التحول الرقمي مخرجات فعالة وايجابيات بالجملة في منظمات الاعمال، ما يجعلها مميزة عن المنظمات التقليدية<sup>5</sup>، ومن بين تلك الخصائص المهمة نذكر الاتي<sup>6</sup>:

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي، بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.

<sup>1</sup> بن أحمد عائشة، القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي-دراسة حالة البنوك العمومية التجارية بولاية غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2024-2025م، ص12

<sup>2</sup> بن أحمد عائشة، مرجع سابق، ص12

<sup>3</sup> مجيب فرج سعد بالنور وسعاد عمرو خميس امطاوع، التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصاريف الليبية -دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع نالوت-، مجلة القرطاس، المجلد 07، العدد 27، (صص479-504)، نالوت، ليبيا، سبتمبر 2025م، ص488-489

<sup>4</sup> صدوقي غريسي وسي الطيب الهشمي رضا وعلي العيسى، واقع وأهمية التحول الرقمي والاتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد03، العدد02،(صص99-109)، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021م، ص103.

<sup>5</sup> وفاء زوقار، مرجع سابق، ص54

<sup>6</sup> زينب بلخير، آمال بوسمينة، حاضرات الاعمال في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد06، العدد01،(صص668-684)، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2023، ص674

• **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.

• **المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالته ويشاركها مع الآخرين.

• **التكامل:** تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والاتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت العرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة.

أضاف باحثون في المجال، الخصائص التالية للتحول الرقمي<sup>1</sup>:

- **الشفافية والنزاهة:** ساعد التحول الرقمي على توضيح الأدوار والمسؤوليات وكذا الأهداف واتخاذ القرارات.
- التحول الرقمي من الإدارة التقليدية الورقية الى الإدارة الحديثة اللاورقية كعملية حديثة في التسجيل والتخزين والاسترجاع والمشاركة مما يسهل من عمليات اتخاذ القرار؛
- يمكن التحول الرقمي المنظمات من انشاء علاقات عبر مسافات بعيدة مع المتعاملين دون الحاجة للتواجد المادي؛
- الاعتماد الكبير على الأصول غير الملموسة التي تشمل استخدام وتطوير البرمجيات، الملكية الفكرية، المحتوى الإبداعي...؛
- الاعتماد على المنصات الرقمية في التفاعل مع المتعاملين والاعتماد على التجارة الالكترونية والاعلانات عبر شبكة الانترنت والحوسبة السحابية.

### المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

ويتمثل أهمها في:

<sup>1</sup> وفاء زرقار، مرجع سابق، ص55

**البعد التنظيمي:** بالتركيز على تحديد مدى التحول الرقمي في الثقافة التنظيمية وما إذا كان الموظفون يدعمون التطوير الرقمي وأيضا من خلال تحديد ما إذا كانت الإدارة تدعم بشكل فعال ثقافة النمو الرقمي وإلى أي مدى تعد التقنيات الرقمية جزءا من لغة المؤسسة والحوار عبر المنظمة<sup>1</sup>.

حيث يتطلب التحول الرقمي أحداث تغييرات شاملة في المؤسسات ليس فقط في المعدات التقنية، بلا تعدي إلى القرارات الاستراتيجية المستدامة والثقافة التنظيمية تخدم التحول الرقمي<sup>2</sup>.

**البعد البشري:** يلعب الأفراد دورا محوريا من خلال إشراك الجميع في المؤسسة من خلال التعاون الوظيفي والتفاعل مع الأنظمة الرقمية اليومية (مثل: البرمجيات، أنظمة إدارة البيانات)، المرونة والتكيف مع التغيير، والابتكار والمشاركة الفعالة فب اقتراح حلول جديدة واتخاذ قرارات استراتيجية مرتبطة بالتحول الرقمي<sup>3</sup>.

حيث إنه يمكن تحقيق نجاح المؤسسة بفضل الموظفين الكفاء لديها، حيث لتحقيق استخدام التقنيات الرقمية على مستوى المؤسسة يجب توافر ثلاثة عناصر: المواهب المتاحة في المؤسسة لدعم التحول الرقمي، وما يكفي من المعرفة الفنية وأصول الملكية الفكرية، ومستوى استخدام المؤسسة للتقنيات الرقمية الاحداث<sup>4</sup>.

حيث تعد الموارد البشرية من اهم مقومات التحول الرقمي وذلك لأنها من اهم العوامل التقدم والرقى في مختلف المجالات وإحدى سبل التأقلم مع البيئة الرقمية وبذلك تكون الموارد البشرية المؤهلة احدى مقومات التحول الرقمي الى استخدام التكنولوجيا الحديثة<sup>5</sup>.

**البعد التقني:** تهتم المنظمات بتمويل وتطوير بنية تحتية متكاملة للمعلومات ونشر شبكات تكون بمثابة الأساس لتكامل البيانات والمحتوى، مما يمكن إدارة المعلومات من استخدام التقنيات لإنشاء منتجات جديدة والتفاعل وتحليل البيانات التي تدفع النمو وتعمل على تعزيز المنافسة والوصول العادل يركز البعد التكنولوجي على تحديد الطرق التي يتم من خلالها دمج التكنولوجيا في المنظمة الحالية، ويبحث فيما ذا

<sup>1</sup> خولة مرسي، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2024-2025م، ص18

<sup>2</sup> مها رضوان محمد مصطفى وحازم حسانين محمد، مرجع سابق، ص16

<sup>3</sup> خولة مرسي، مرجع سابق، ص 17

<sup>4</sup> بوشورور عبد القادر، استراتيجية إدماج التحول الرقمي لرفع مستوى الاداء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2025-2026م، ص49

<sup>5</sup> مها رضوان محمد مصطفى وحازم حسانين محمد، مرجع سابق، ص16

كانت المؤسسة تسعى بنشاط للحصول على المعرفة حول التقنيات الجديدة لدعم تطوير الاعمال الرقمية وما اذا كانت تربط التقنيات الرقمية لجمع البيانات<sup>1</sup>.

حيث إن المقومات التقنية للتحويل الرقمي يتضمن الأجهزة المادية مثل (أجهزة الحاسوب، الشاشات التفاعلية، الكاميرات، معدات البث) بالإضافة الى البنية التحتية من الاتصالات والشبكات اللازمة والامن الالكتروني العالي والسريع<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع: متطلبات وتحديات التحويل الرقمي

### الفرع الأول: متطلبات التحويل الرقمي

يتطلب تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات والحكومة العديد من المتطلبات والمقومات نذكر منها<sup>3</sup>:

- توافر أجهزة الحاسبات وبرامج وتطبيقات متطورة تضمن النظام بصورة تحقق الكفاءة في أداء الخدمة في ظل وجود بنية تحتية متكاملة للاتصالات وأنظمة معلومات متكاملة.
- وضع برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات.
- بناء وتوفي الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أشكالها وتوجهاتها، من أجل توفي البيئة الملائمة لتسخيرها في كافة القطاعات بهدف تحقيق تطور اجتماعي واقتصادي.
- منح الحوافز اقتصادية كالإعفاءات والتخفيضات الضريبية للمشاريع ذات الصيغة الرقمية ومنح اعانات مالية في جميع مجالات الاقتصاد<sup>4</sup>.
- استغلال الموارد المالية والبشرية المؤهلة: يشك الجانب المالي جانبا حيويا في تطبيق عملية التحويل الرقمي من جانب، والجانب البشري من ناحية أخرى<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> خولة مرسى، مرجع سابق، ص15

<sup>2</sup> مها رضوان محمد مصطفى وحازم حسانين محمد، مرجع سابق، ص16

<sup>3</sup> محمد الدويهي، الجريدة، متطلبات وأساسيات التحويل الرقمي، 12-03-2026، <https://www.aljarida.com/article/66109>

<sup>4</sup> وحيدة بوفدح بديسي، واقع التحويل الرقمي في الجزائر على ضوء مؤشر الجاهزية الشبكية، ملتقى وطني، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 24 أكتوبر 2023، ص13

<sup>5</sup> محمد حسين عبد المجيد، التحويل الرقمي وأثر على أداء المؤسسات الخدمية، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الاشراف، العدد 29، الجزء 04، بالدقهلية، جامعة الازهر، مصر، 2024م، ص4183

- تكامل البيانات: (أي ربط بيانات المواطنين والمؤسسات المختلفة داخل الدولة)، وإتاحة هذه البيانات المتكاملة للمواطن من خلال بوابة موحدة تتاح للمستخدمين في الدولة من خلال قنوات مختلفة تتناسب مع كافة قدرات المستخدمين في الدولة، بالإضافة إلى وجود أدوات لتحسين وزيادة فعالية هذا التحول<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تحديات التحول الرقمي:

هنالك العديد من التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي منها<sup>2</sup>:

- أ. **تحديات تمويلية:** ارتفاع التكلفة الاقتصادية للشراء والتشغيل والصيانة للأجهزة والتطبيقات الرقمية للتحول الرقمي، ولكن من خلال مجابهة هذه المعوقات يمكن تحقيق التحول الرقمي من خلال نشر ثقافة التغيير الرقمي وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، تحقيقاً للريادة الرقمية والمنافسة العالمية بين الإدارات للمتغيرات والمستجدات العصرية والمتطلبات المستقبلية.
- ب. **تحديات تنظيمية:** غلبة الجمود على شكل التنظيم في المنظمة وسيطرة الشكل الهرمي على الإدارة القائمة بالأمر الذي يترتب عليه الضعف في مرونة الهياكل التنظيمية بالإدارة مما أثر بشكل مباشر على تحقيقها للتحول الرقمي.
- ج. **تحديات ثقافية:** قصور قدرة الموظفين أو الإداريين على التعامل مع الأساليب التكنولوجية المعلومات وأدواتها لتسيير مهامهم التخطيطية والمجتمعية والحياتية.
- الضعف الكبير في الوعي التكنولوجي لدى الكثير من الموظفين في الإدارة والمدراء، وعدم قناعة بعض الإداريين ومتخذي القرار بأهمية التحول الرقمي وقد يرجع ذلك لتخوف البعض من هذه التقنية لأنها تفرض أساليب وطرق تعليم جديدة.
- د. **تحديات تقنية:** تدني مستوى البنية التحتية في الإدارة وانخفاض المواصفات التكنولوجية للتجهيزات والأجهزة المستخدمة في شبكة المعلومات في الإدارة بالإضافة إلى ضعف التجهيزات بالمعامل والقاعات والمكاتب

<sup>1</sup> أحمد محمد السبكي وأحمد محمود درويش، **التحول الرقمي: الفرص والتحديات**، ورقة استكشافية، النسخة 7.0، 19 مارس 2024، ص 29/7

<sup>2</sup> مشهور منصور محمد زيادي وعساف زكي فلفلان، **التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات**، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد 08، العدد 32، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأدب، مصر، 2024م، ص 533.

مشكلات الاتصال التي تستغرق الكثير من الوقت لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها مما يسبب إحباطا للموظفين والاداريين في التخطيط.

## المبحث الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء على أنه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

وعرف أيضا بـ: "مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله" أو أن الأداء هو "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

كما ان بعض الباحثين عرف الأداء في بعد واحد هو الكفاءة، أي الاستخدام الأمثل للموارد<sup>3</sup>.

تعددت المفاهيم والتعريفات حول الأداء الوظيفي وسنذكر في هذا البحث البعض من هذه المفاهيم منها:

**التعريف 1:** "هو قيام الموظف بكافة المهام والأنشطة الموكلة اليه في حدود مسؤولياته بالكفاءة والفعالية التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة"<sup>4</sup>.

**التعريف 2:** "يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة لجميع الانشطة وبأنه الغايات التي تعمل المؤسسة للوصول اليها بكفاءة وفعالية".

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2018م، ص18

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص19

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص19

<sup>4</sup> محمد شمس حسني، الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 03، مصر، 2024م، ص08

**التعريف 3:** "هي تلك الإجراءات والسلوكيات والنتائج القابلة للتطوير التي يشارك فيها الموظفون أو يحققونها والتي ترتبط بأهداف المنظمة وتساهم فيها"، والأداء الوظيفي هو "مدى تنفيذ الموظف لواجباته ومسؤولياته، هناك معياران رئيسان لقياس الاداء الوظيفي وهما كمية العمل وجودة العمل"<sup>1</sup>.

**التعريف 4:** أن أداء كل موظف له تأثير إيجابي كبير على المنظمة بأكملها وعندما يكون أداء الموظفين جيدا، سيكونون أكثر رضا وسيمتلكون شعورا أعلى بالكفاءة الذاتية، كما سيحققون احتمالات أعلى للترقية والتقدم في العمل، وخصوصا أولئك الذين يقومون بأنشطة ذات جودة عالية عادة ما يرتبط أداء الأعمال بمجموع أداء الموظفين الذي يحصل عليه بناء على جهدهم وقدرتهم<sup>2</sup>.

**التعريف 6:** "يتم تحديد فعالية الموظف من خلال مستوى وكمية العمل الذي يقوم بإنتاجه أثناء أداء مهامه الموكلة اليه، أداء الموظف له تأثير مباشر على نتائج المنظمة المالية وغير المالية، لذلك تحتاج الشركات الى موظفين ذوي أداء عال لتحقيق أهداف الشركة ورؤيتها ورسالتها وكذلك للحصول على ميزة تنافسية"<sup>3</sup>.

من خلال ما ذكر يمكننا أن الأداء الوظيفي يشكل عبارة عن مستوى تنفيذ الموظف لمهامه وواجباته التي كلف بها ضمن حدود مسؤولياته الوظيفية، وذلك بالتزامن مع استخدامه لقدراته، مهاراته، وسلوكياته التنظيمية بالكفاءة والفعالية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والانخراط في رفع نتائجها إلى مستوى أعلى، ويقاس هذا الأداء في العادة من خلال جودة العمل الذي يتم إنجازه ومقدرته، إضافة إلى الالتزام بالمعايير التنظيمية.

وهو أيضا عبارة عن جهود الموظف وسلوكياته التي تظهر جليلة أثناء قيامه بواجباته الوظيفية والتي تعكس مدى كفاءته وقدرته على تلبية العمل المطلوب ضمن المعايير الموضوعية، أي تحقيق أغراض المنظمة وتعزيز أدائها.

<sup>1</sup> Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & Pushpa Kumari, M. D.. **A synthesis towards the construct of job performance**. *International Business Research*, 10(10), (2017), p67

<sup>2</sup> Maalouf, E., & Maalouf, G **The impact of job satisfaction on job performance**. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 11(12), 38–42, (2024), p39

<sup>3</sup> Long, B.. **Performance management practice in the workplace: A qualitative study based on comparative model theories and literature reviews**. *SRWUNG: Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 1–14, (2025), p42

## الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الأداء الوظيفي في عدة نقاط نذكر منها<sup>1</sup>:

- يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء، وفي تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقية ومكافآت واجور...، تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله.

وهناك من يرى أهمية الأداء الوظيفي في أنها<sup>2</sup>:

- يمكن الموظفين ويحفزهم لبذل جهد أفضل وذلك من مكافأتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع.
- يعمل على مساعدة المديرين في ضبط سلوك الافراد وتوجيههم لخدمة المنظمة.
- يساهم في انسجام وتوافق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.
- يعمل على تحسين جميع مستويات التنظيم للمؤسسة إذ يتعلق بدوافع الرؤساء والقادة ورغبتهم في تحسين أداء الافراد والمنظمة.

- يمثل الأداء الوظيفي للفرد العامل مهما حيث يعكس قدراته ومستقبله المهني، حيث يعتر الأداء الوظيفي المعيار الأساسي الذي تتخذ عليه القرارات الإدارية مثل: الترقية والنقل، والتوظيف، وما إلى ذلك، مما يجعله مرتبط باستقرار الفرد الوظيفي، والأداء الوظيفي يشبع الموظف او الفرد حاجات نفسية واجتماعية كالحاجة الى اثبات الذات وتحقيق الاستقرار، مما يمكنه تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

<sup>1</sup> شربي بشير، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة دراسة ميدانية بمختلف وحدات مؤسسة الحماية المدنية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019-2020م، ص47

<sup>2</sup> بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة حالة بولاية الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018م، ص68

الأداء هو الركيزة أو من أولويات المنظمة التي تسعى إلى النجاح والاستمرار، لأنه المؤشر على فعالية المنظمة وكفاءة قيادتها واستقرارها، وتتجلى أهمية من حيث أنه العامل الذي يحدد قدرة المنظمة على اجتياز مراحل نموها المختلفة، كما أن تأثير الأداء يتجاوز حدود المنظمة ليشمل الاقتصاد الوطني ككل، فنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ما هو إلا نتاج تراكمي لأداء المنظمات العاملة فيها<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أنواع وعناصر الأداء الوظيفي

### الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي:

🔹 أداء المهام: ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثلاً أن يساهم هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل العمال من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة المسطرة.

🔹 الأداء الظرفي: والمتمثل في كل السلوكيات التي تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هذا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة العامل

🔹 الأداء المعاكس: وهذا الأداء يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> سعد قرمش زهرة، تقييم فعالية برامج الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكة (RA1K)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مختار، عنابة، 2015-2016م، ص218-219

<sup>2</sup> شربي بشير، مرجع سابق، ص50

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - 2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز
  - 3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على مسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما<sup>2</sup>:
- القدرة على الأداء:** تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.
- الرغبة على الأداء:** القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله ودرجة المثابرة والاتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي:

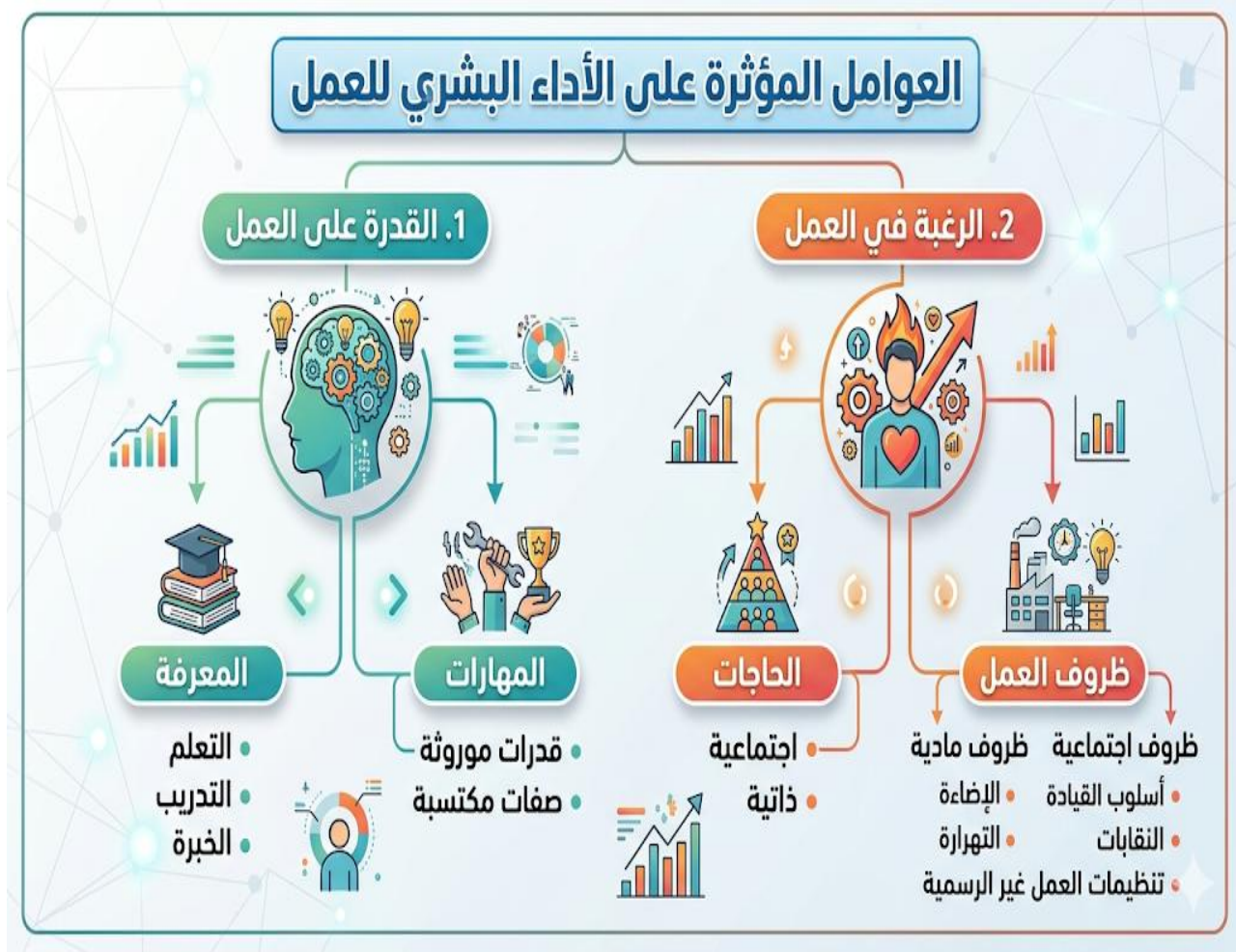
1. ظروف العمل المادية.
2. ظروف الموظف الاجتماعية.
3. حاجات ورغبات الموظف.

ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

<sup>1</sup> جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (EIMI)، المجلد 04، العدد 46، 2022م، ص12

<sup>2</sup> الهاني عاشور، أثر السياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من فئة العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المؤسسة الوطنية دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بـ TIFIB، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص58-59

الشكل رقم (02) عناصر الأداء.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على بيانات الهاني عاشور مرجع سابق ص 58-

### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها داخل المؤسسة ليتحدد الأداء بثلاثة عناصر وهي<sup>1</sup>:

- 1- **الجهد المبذول:** يظهر الجهد المبذول من قبل الموظفين تفاعل الدافعية، وهي القوة المحركة التي تشجع الفرد على أداء مهامه وتحفزه لإنجازها، تعبر هذه الدافعية عن كمية الجهد والطاقة التي يبذلها الفرد في العمل، وتحدد مدى استخدام قدراته لأداء المهام، فارتفاع في مستوى الدافعية يعني زيادة في

<sup>1</sup> أحمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية "والي الولاية أنموذجاً"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، ص 46-47.

الجهد، بالإضافة الى أن قدرات الفرد تؤثر على سلوك الأداء الذي يظهره العامل أثناء عمله، حيث أن الجهد المبذول هو طاقة الجسدية للعامل التي يستخدمها لإكمال مهامه.

2- **القدرات:** القدرات الوظيفية تشير الى إمكانية الفرد في انجاز عمل محدد، وتشمل القدرات الحسية

مثل البصر والسمع، والقدرات الحركية مثل السرعة واللياقة الجسمانية، كما تتضمن القدرات

المعرفية والقدرات العقلية، مثل الذكاء، هذه القدرات تعد محددات للأداء الوظيفي حيث يجب أن

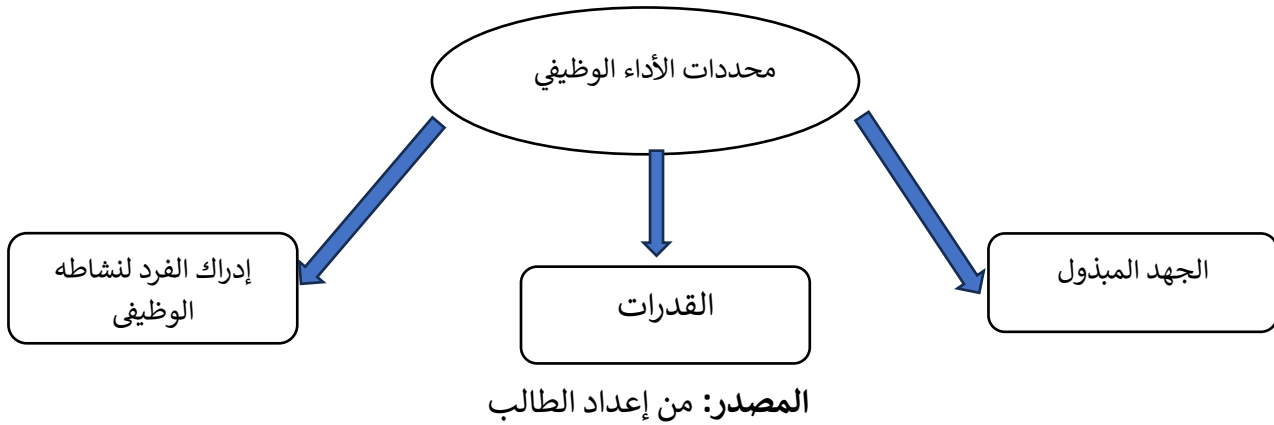
يتوفر عليها الموظفون الذين يؤدون وظائف تؤثر بشكل مباشر على أدائهم.

3- **إدراك الفرد لنشاطه الوظيفي:** الذي يعبر عن فهمه للمهام التي يقوم بها في العمل وقد يؤدي الفهم

غير الصحيح للمهام الى أخطاء في العمل، ويمكن تحسين الادراك عبر توجيهات المرؤوسين والتفاعل

مع الزملاء، مما يشكل للفرد وجهة نظر وفهمه لبيئة عمله وأدائه فيها.

الشكل رقم (03): محددات الاداء



ويرى آخرون أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في<sup>1</sup>:

- **الرضا الوظيفي:** وهو مدى اقتناع العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة نتيجة أداء عملهم.

- **وجود نظام فعال للحوافز:** عبارة عن إجراءات وسياسات التي يتم تصميمها من أجل توليد الدوافع لدى

الفرد وتحقيق الأهداف المطلوبة وأهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

- **التدريب:** تساعد عملية التدريب على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الاعمال.

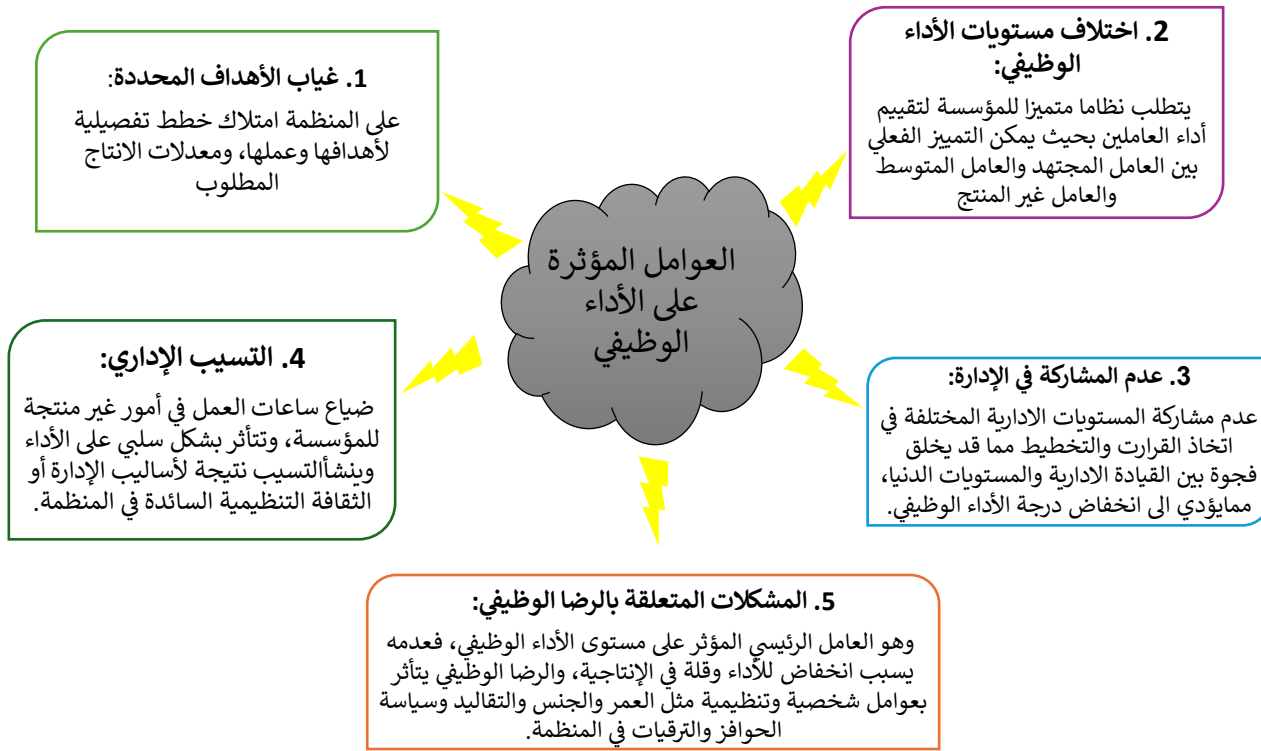
<sup>1</sup> بكوش عفاف، نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025م، صص 141-143

- القيادة: مما لها من دور كبير في التأثير على العاملين وعلى ادائهم مهما كانت درجة كفاءة المورد البشري.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق الفرد والتي يمكن ان تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تحذ في الاعتبار لأنها حقيقية<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على الأداء



## المصدر: من اعداد الطالب

1. غياب الأهداف المحددة: على المنظمة امتلاك خطط تفصيلية لأهدافها وعملها، ومعدلات الإنتاج المطلوب

<sup>1</sup> خلود زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 02، سبتمبر 2013، ص 257-276، جامعة خميس مليانة، ص 271.

2. اختلاف مستويات الأداء الوظيفي: يتطلب نظاما متميزا للمؤسسة لتقييم أداء العاملين بحيث يمكن التمييز الفعلي بين العامل المجتهد والعامل المتوسط والعامل غير المنتج.
3. عدم المشاركة في الإدارة: عدم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتخطيط قد يخلق فجوة بين القيادة الإدارية والمستويات الدنيا، مما يؤدي إلى انخفاض درجة الأداء الوظيفي.
4. التسبب الإداري: ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة للمؤسسة، وتتأثر بشكل سلبي على الأداء، وينشأ التسبب نتيجة لأساليب الإدارة أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
5. المشكلات المتعلقة بالرضا الوظيفي: وهو العامل الرئيسي المؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، فعدمه يسبب في انخفاض الأداء وقلة في الإنتاجية، والرضا الوظيفي يتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية مثل العمر والجنس والتقاليد، وسياسة الحوافز والترقيات في المنظمة<sup>1</sup>.

### طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء وهي:

**تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يمثل تحديد أسباب انحراف في أداء العاملين عن الأداء المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وإذا كانت هذه العملية قد تمت بموضوعية.

**الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

<sup>1</sup> محمد أحمد زيدان الفواعير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، (29)، 1-28  
<https://iaspss.com>. (2023)، ص 15-16

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

بعدما تعرفنا في المبحثين السابقين في الإطار النظري لمتغيري الدراسة وكل من منهما على حدا التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وفي هذا المبحث سنتطرق الى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي معا أو مع بعض المتغيرات الأخرى:

### المطلب الأول: الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى:

الجدول رقم (01) ( I )، دراسة (سعاد عمر ومجيب فرج) 2025م

| الدراسة / السنة   | دراسة (سعاد عمر ومجيب فرج) 2025م                                                                                             |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة     | التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصاريف الليبية.                                                                  |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي في مجلة قرطاس، العدد 27، المجلد 07<br>دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع نالوت (ليبيا).                          |
| إشكالية الدراسة   | ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التقنية والبشرية والتنظيمية) على الأداء الوظيفي بمصرف الجمهورية بمدينة نالوت.                |
| أهداف الدراسة     | التعرف على مستوى التحول الرقمي في المصرف الجمهوري بنالوت، وقياس أثر أبعاده (التقنية والبشرية والتنظيمية) على الأداء الوظيفي. |
| منهج الدراسة      | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.                                           |

<sup>1</sup> خلوف زهرة، مرجع سابق، ص15

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مجتمع الدراسة | يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية-نالتوت-، حيث تم توزيع 30 استبانة واستردادها كلها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع مستوى التحول الرقمي في بعده التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة جدا من قبل الموظفين.</li> <li>- عدم وجود تأثير معنوي للبعدين التقني والبشري على الأداء الوظيفي رغم ارتفاع تقييمها الوصفي</li> <li>- تحقيق الأداء الوظيفي لمستويات عالية من الالتزام والدقة وجودة الإنتاج في بيئة العمل.</li> <li>- وجود قصور نسبي في توفير فرص التدريب الرقمي المستمر للموظفين.</li> <li>- أثبت نموذج الانحدار أن البعد التنظيمي هو المؤثر الوحيد بشكل معنوي على الأداء الوظيفي.</li> </ul> |

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (سعاد عمر ومجيب فرج) 2025م

### الدراسة الثانية:

الجدول رقم (02) (I)، دراسة (رامي بسام جورج خوري) 2025م

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (رامي بسام جورج خوري) 2025م                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة     | التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم.                                                                                                                                                                                                |
| نوع ومكان الدراسة | اطروحة دكتوراه، مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (فلسطين)".                                                                                                                                                                                                                                  |
| إشكالية الدراسة   | ما التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تصور مقترح                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكشف عن واقع التحول الرقمي والاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم</li> <li>- بناء تصور اداري مقترح للاتصال الإداري وجودة الأداء العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي</li> </ul> |
| منهج الدراسة      | المنهج المختلط بين الكمي والنوعي                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مجتمع الدراسة     | تكون المجتمع من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وقد تم توزيع 362 استبانة على مختلف المديريات في المحافظات الشمالية.                                                                                                                                                  |

|               |                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نتائج الدراسة | <p>- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والاتصال الإداري</p> <p>- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي</p> <p>- أهمية تبني مؤسسات التربية والتعليم التحول الرقمي كمدخل لتحسين الأداء الإداري.</p> |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (رامي بسام جورج خوري) 2025م.

### الدراسة الثالثة:

#### الجدول رقم (03) (I)، دراسة (معيتيقة أحمد حسن القعود) 2025م

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (معيتيقة أحمد حسن القعود) 2025م                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة     | التحول الرقمي وممارسة الإدارة الالكترونية                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| نوع ومكان الدراسة | أطروحة دكتوراه، شركة ليببانا للهاتف المحمول-مصراتة، ليبيا-                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| إشكالية الدراسة   | ما أثر التحول الرقمي على ممارسة الإدارة الالكترونية في شركة ليببانا للهاتف المحمول بمصراتة.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهداف الدراسة     | <p>- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي وكل بعد من أبعاده على ممارسة الإدارة الالكترونية في شركة ليببانا للهاتف المحمول.</p> <p>- معرفة البعد الأكثر تطبيقاً من ابعاد التحول الرقمي (استراتيجية الرقمية، القيادة) في شركة ليببانا للهاتف المحمول.</p>                                                                                        |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة     | تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين ومدراء الادارات ورؤساء الأقسام العاملين بشركة ليببانا للهاتف المحمول، حيث تم توزيع 72 استبانة وتم استرداد جميع الاستبانات.                                                                                                                                                                              |
| نتائج الدراسة     | <p>- توصلت الدراسة الى ان المستوى العام لابعاد التحول الرقمي جاء مرتفعاً جداً من حيث الأهمية النسبية وهذا ما يحقق الهدف الأول.</p> <p>- توصلت الدراسة الى ان البعد القيادة جاء بالمرتبة الأولى والأهمية النسبية</p> <p>توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) على ممارسة إدارة الالكترونية</p> |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (معيتيقة أحمد حسن القعود) 2025م.

الدراسة الرابعة:

الجدول رقم (04) (I)، دراسة (خولة مرسى) 2025م.

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (خولة مرسى) 2024م-2025م                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| عنوان الدراسة     | دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية -دراسة حالة -                                                                                                                                                                                                                                       |
| نوع ومكان الدراسة | أطروحة دكتوراه، البنك الوطني الجزائري BNA، البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الخليج-الجزائر AGB، Societe generale Algerie، بنك البركة الجزائري AL BARAKA.                |
| إشكالية الدراسة   | ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة                                                                                                                                                                                                                         |
| أهداف الدراسة     | - معرفة دور التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتحديد البعد الأكثر تأثيرا في تحسين الخدمات المصرفية.<br>- تحديد طبيعة علاقة التأثير والارتباط بين ابعاد التحول وجودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة العميل.<br>- تقييم التجربة الجزائرية في تطبيق التحول الرقمي مقارنة بتجارب الدول العربية الأخرى. |
| منهج الدراسة      | منهج الوصفي والاحصائي                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مجتمع الدراسة     | عملاء البنوك العاملة في الجزائر والذين يمتلكون حسابات مصرفية، تم توزيع 180 استبانة على مختلف البنوك وتم استردادها كلها.                                                                                                                                                                         |
| نتائج الدراسة     | - هناك ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق التحول الرقمي وجودة الخدمات الرقمية.<br>- من خلال التحليل الاحصائي جميع العلاقات بين المتغيرات كانت ذات دلالة إحصائية مما يثبت وجود تأثير حقيقي للتحول الرقمي على تحسين الخدمات المصرفية وجودتها.                                                            |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (خولة مرسى) 2025م.

الدراسة الخامسة:

الجدول رقم (05) (I)، دراسة (محمد شمس حسن) 2025م.

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (د. محمد شمس حسن) 2025م                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| عنوان الدراسة     | الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| نوع ومكان الدراسة | مقال، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، المجلد 15، العدد 03 (2024) ص 48-01، مصر (الهيئة القومية للبريد المصري).                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| إشكالية الدراسة   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما هي الممارسات المرتبطة بأبعاد الجدارات الوظيفية الرقمية بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة</li> <li>- ما هي الممارسات المرتبطة بأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة</li> <li>- إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد الجدارات الوظيفية الرقمية وتعزيز أبعاد الأداء الوظيفي بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة.</li> </ul> |
| أهداف الدراسة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على أبعاد الجدارات الوظيفية الرقمية ومستوى إدراك العاملين لها.</li> <li>- التعرف على أبعاد الأداء الوظيفي ومستوى إدراك العاملين لها.</li> <li>- التوصل إلى نتائج وتوصيات لتعزيز الاستفادة من الجدارات الوظيفية الرقمية لتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.</li> </ul>                                                                                                             |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| مجتمع الدراسة     | العاملين في مكاتب البريد المصري محل الدراسة، حيث تم توزيع 368 استبانة وتم استردادها كلها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| نتائج الدراسة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أبعاد الجدارات الوظيفية الرقمية لدى العاملين.</li> <li>- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين.</li> <li>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارات الوظيفية الرقمية وأبعاد الأداء الوظيفي في البريد المصري.</li> </ul>                                                           |

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (محمد شمس حسن) 2025م.

الدراسة السادسة:

الجدول رقم (06) (I)، دراسة (بن أحمد عائشة) 2025م.

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (بن أحمد عائشة) 2024-2025م                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة     | القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| نوع ومكان الدراسة | أطروحة دكتوراه، دراسة حالة البنوك العمومية التجارية بولاية غرداية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| إشكالية الدراسة   | ما مدى تأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في البنوك العمومية التجارية محل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة     | <p>- معرفة مستوى ممارسة (التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي) في البنوك محل الدراسة.</p> <p>- بين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي) في البنوك.</p> <p>- بيان أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في البنوك.</p> <p>- بيان الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.</p>                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع البيانات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| مجتمع الدراسة     | إطارات في البنوك العمومية التجارية في ولاية غرداية (البنك الوطني الجزائري BNA، البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك التنمية المحلية BDL)، تم توزيع 125 استبانة واسترداد 104 استبانة مسترجعة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| نتائج الدراسة     | <p>- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.</p> <p>- وجود تأثير الأبعاد القدرات الديناميكية قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق مجتمعة على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية تجربة العملاء، العمليات والخدمات القيادة الرقمية نموذج الأعمال في البنوك محل الدراسة.</p> <p>- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.</p> |

|         |                                                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة | - وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (بن أحمد عائشة).

### الدراسة السابعة:

#### الجدول رقم (07) (I)، دراسة (هاجر خلف الله، خالد بن جلول) 2023م

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (هاجر خلف الله، خالد بن جلول) 2023م                                                                                                                                                                                                             |
| عنوان الدراسة     | مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية                                                                                                                                                                                        |
| نوع ومكان الدراسة | مقال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد 07، العدد 02 (2023) ص 106-124، دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمه                                                                                                                      |
| إشكالية الدراسة   | هل يساهم التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية لشركة عمر بن عمر.                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة     | - معرفة درجة تفسير الابعاد للظاهرة محل الدراسة، وهل فعلا يمكن الاستعانة بها للقيام بدراسات أخرى<br>- تربط بين التحول الرقمي وقطاع الصناعات الغذائية<br>- توفير معلومات لشركات الصناعة الغذائية وزيادة وعيهم حول أهمية التحول الرقمي في صناعة الأغذية. |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                               |
| مجتمع الدراسة     | مدراء ومسؤولي الأقسام في شركة عمر بن عمر، تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغت العينة 50 فردا.                                                                                                                                |
| نتائج الدراسة     | - وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التحول الرقمي وكذا استراتيجيات التحول الرقمي ومهارات التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية (دعم الابداع والابتكار، تحقيق الجودة والتميز، تخفيض التكلفة).                                                                |

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات الدراسة (هاجر خلف الله، خالد بن جلول) 2023م

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى:

الجدول رقم (08) ( I )، دراسة ( Abdul Basit Abdul Rahim, Zhong Jing, Wang Li, Ahmed )  
2024(Rabeeu م

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة ( Abdul Basit Abdul Rahim, Zhong Jing, Wang Li, Ahmed Rabeeu ) 2024 م                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة     | Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: the mediating role of digital empowerment<br>الرقمي المتمحورة حول الموظف على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للتمكين الرقمي                                                                                                                                                                           |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي، مجلة STRATEGIC MANAGEMENT، المجلد 29، العدد 02، ص 05-18، شينغهاي، الصين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| إشكالية الدراسة   | كيف تؤثر مبادرات التحول الرقمي المتمحورة حول الموظف (تدريب المهارات الرقمية والوصول الى المنصات الرقمية) على الأداء الوظيفي من خلال التمكين الرقمي كمتغير وسيط؟                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهداف الدراسة     | - تقييم تأثير التدريب المهارات الرقمية على الأداء الوظيفي.<br>- تقييم تأثير وصول الموظفين الى المنصات الرقمية على الأداء الوظيفي<br>- اختبار الدور الوسيط للتمكين الرقمي في العلاقة بين المبادرات والأداء الوظيفي.                                                                                                                                                                                 |
| منهج الدراسة      | المنهج التحليلي (دراسة كمية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة     | تم توزيع 240 استبانة على تم توزيع 240 استبانة على الموظفين و106 استبانة على المشرفين في بنوك مختلفة في شينغهاي، الصين، وتم استرجاع 214 استبانة من الموظفين، واسترجاع 89 استبانة من المشرفين                                                                                                                                                                                                        |
| نتائج الدراسة     | - تدريب المهارات الرقمية له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي<br>- وصول الموظفين الى المنصات له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.<br>- التمكين الرقمي يتوسط كليا العلاقة بين تدريب المهارات الرقمية والأداء الوظيفي.<br>- التمكين الرقمي يتوسط جزئيا العلاقة بين الوصول الى المنصات الرقمية والأداء الوظيفي.<br>- توفير التدريب والمنصات الرقمية يعزز تمكين الموظفين رقميا مما يؤدي الى تحسين أدائهم. |

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة ( Abdul Basit Abdul Rahim, Zhong )

2024(Jing, Wang Li, Ahmed Rabeeu م

الدراسة الثانية:

الجدول رقم (09) (I)، دراسة (Ö. Okan FETTAHLIOĞLU, Hamran AMIRLI) 2024م

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (Ö. Okan FETTAHLIOĞLU, Hamran AMIRLI) 2024م                                                                                                                                                                                                            |
| عنوان الدراسة     | THE EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION PERCEPTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION                                                                                                                                                                 |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي، مجلة Economics and Administrative Sciences، المجلد 08، العدد 02 (2024)، ص31-45، قطاع الكهرباء والالكترونيات في محافظات إسطنبول، كوجالي، بالوفا، تركيا                                                                                             |
| إشكالية الدراسة   | كيف يؤثر تصور الموظفين للتحويل الرقمي على أدائهم الوظيفي ورضاهم الوظيفي؟                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختبار التأثير المباشر لتصور التحويل الرقمي على الرضا الوظيفي</li> <li>- اختبار التأثير المباشر للرضا الوظيفي على أداء الموظفين</li> <li>- اختبار التأثير المباشر لتصور التحويل الرقمي على أداء الموظفين</li> </ul> |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                       |
| نتائج الدراسة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تصور التحويل الرقمي له تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي</li> <li>- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين</li> </ul>                                                                             |

**المصدر:** من اعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (Ö. Okan FETTAHLIOĞLU, Hamran AMIRLI) 2024م

الدراسة الثالثة:

الجدول رقم (10) (I)، دراسة (Li Zongnan) 2024م

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة | دراسة (Li Zongnan) 2024م                                                                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة   | The Impact of Digital Transformation on Employee Job Satisfaction - A Case Study of Chongqing Changan Automobile Manufacturing Enterprise (تأثير التحويل الرقمي على رضا الموظفين الوظيفي - دراسة حالة لشركة تشونغتشينغ تشانغان لتصنيع السيارات) |

|                   |                                                                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع ومكان الدراسة | مذكرة ماجستير، شركة تشونغتشينغ تشانغان لتصنيع السيارات، الصين                                                         |
| إشكالية الدراسة   | - كيف يؤثر التحول الرقمي على الرضا الوظيفي.<br>- ما هي الفروق في رضا الوظيفي التي تظهر بين مجموعات الموظفين المختلفة  |
| أهداف الدراسة     | - دراسة تأثير التحول الرقمي على رضا الموظفين الوظيفي<br>- فحص الفروقات في الرضا الوظيفي بين مجموعات الموظفين المختلفة |
| منهج الدراسة      | المنهج الكمي                                                                                                          |
| نتائج الدراسة     | - يوجد تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الرضا الوظيفي                                                             |

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات دراسة (Li Zongnan) 2024م

### الدراسة الرابعة:

الجدول رقم (11) ( I )، دراسة ( Dunisha Gunarathna, Anuradha Iddagoda, Hiranya )

2024 (Dissanayake)

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | دراسة (Dunisha Gunarathna, Anuradha Iddagoda, Hiranya Dissanayake) 2024م                                                                                                                                                                             |
| عنوان الدراسة     | Digital work environment, employee engagement and job performance: A study of a state university in Sri Lanka، (بيئة العمل الرقمية، مشاركة الموظفين والأداء الوظيفي: دراسة في جامعة حكومية في سريلانكا).                                             |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي، مجلة Management, Education & Innovation Review، المجلد 02، العدد 01 (2025)، جامعة ABC الحكومية في سريلانكا.                                                                                                                               |
| إشكالية الدراسة   | كيف تؤثر القيادة والتدريب على بيئة العمل الرقمية، وكيف تؤثر بيئة العمل بدورها على مشاركة الموظفين وأدائهم الوظيفي في سياق التعليم العالي؟                                                                                                            |
| أهداف الدراسة     | - دراسة تأثير القيادة على بيئة العمل الرقمية<br>- تقييم التدريب على بيئة العمل الرقمية<br>- تقييم الدور الوسيط لبيئة العمل الرقمية في تعزيز مشاركة الموظفين<br>- تحليل كيفية توسط مشاركة الموظفين في العلاقة بين بيئة العمل الرقمية والأداء الوظيفي. |

| المنهج الكمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | منهج الدراسة  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادة لها تأثير إيجابي معنوي على بيئة العمل الرقمية.</li> <li>- التدريب له تأثير إيجابي معنوي على بيئة العمل الرقمية</li> <li>- بيئة العمل الرقمية تؤثر إيجاباً على مشاركة الموظفين</li> <li>- مشاركة الموظفين تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.</li> <li>- بيئة العمل الرقمية تتوسط العلاقة بين القيادة والتدريب من جهة ومشاركة الموظفين من جهة أخرى</li> <li>- مشاركة الموظفين تتوسط العلاقة بين بيئة العمل الرقمية والأداء الوظيفي.</li> </ul> | نتائج الدراسة |

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات الدراسة ( Dunisha Gunarathna, Anuradha )  
2024 (Iddagoda, Hiranya Dissanayake م

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية

#### الجدول رقم (12) (I)، مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات العربية

| المقارنة                                             | أوجه التشابه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | أوجه الاختلاف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الحالية مع دراسة (سعاد عمر ومجيب فرج) 2025م  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-استخدام المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>-استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات</li> <li>-قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (تقني، بشري، تنظيمي) على الأداء الوظيفي.</li> <li>التركيز على القطاع الخدمي(مصرف/ بلدية)</li> <li>إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقت الدراسة على مصرف في ليبيا بينما الدراسة الحالية طبقت على بلدية في القرارة</li> <li>- بلغ حجم العينة في الدراسة السابقة 30 موظف بينما الدراسة الحالية بلغ حجم العينة 80 موظف</li> <li>- الدراسة السابقة أظهرت أن البعد التنظيمي فقد هو المؤثر معنويًا بينما الدراسة الحالية أظهرت تأثيراً معنوياً لجميع الأبعاد (البشري، التنظيمي، التقني)</li> </ul> |
| الدراسة الحالية مع دراسة (رامي بسام جورج خوري) 2025م | تناول العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي/الإداري.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسة السابقة طبقت على مديريات التربية والتعليم في فلسطين (قطاع تعليمي)، بينما الدراسة الحالية طبقت على بلدية (قطاع إداري)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                       |                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <p>- الدراسة السابقة أضافت متغيرا وسيطا هو الاتصال الإداري لدراسة العلاقة مع جودة الأداء، بينما الدراسة الحالية ركزت على الأثر المباشر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي.</p> <p>- اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج المختلط، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الكمي فقط.</p>                                                                                                              | <p>استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية.</p> <p>الخروج بتوصيات تؤكد على أهمية تبني التحويل الرقمي كمدخل لتحسين الأداء.</p>                                                                   |                                                                 |
| <p>- الدراسة السابقة ركزت على ممارسة الإدارة الالكترونية كمتغير تابع، بينما الدراسة الحالية ركزت على الأداء الوظيفي.</p> <p>- طبقت الدراسة السابقة على شركة للهاتف المحمول (قطاع اتصالات)، بينما طبقت الدراسة الحالية على بلدية (قطاع خدومي عام).</p> <p>- ركزت الدراسة السابقة على بعدين (الاستراتيجية الرقمية والقيادة)، بينما الدراسة الحالية ركزت على الأبعاد (البشري، التنظيمي، التقني).</p> | <p>دراسة أثر التحويل الرقمي على متغير تنظيمي مهم (الإدارة الالكترونية/ الأداء الوظيفي).</p> <p>- استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان.</p> <p>الاعتماد على عينة من المدراء والموظفين.</p>        | <p>الدراسة الحالية مع دراسة (معيتيقة أحمد حسن القعود) 2025م</p> |
| <p>- الدراسة السابقة ركزت على تحسين الخدمات المصرفية وجودتها بينما الدراسة الحالية ركزت على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.</p> <p>- طبقت الدراسة السابقة على قطاع البنوك بينما الدراسة الحالية طبقت على قطاع الخدمات (البلديات)</p>                                                                                                                                                               | <p>- تناول موضوع التحويل الرقمي ودوره في تحسين الخدمات/ الأداء.</p> <p>- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والاحصائي.</p> <p>- اثبات وجود ارتباط إيجابي قوي وتأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي.</p> | <p>الدراسة الحالية مع دراسة (خولة مرسى) 2025م.</p>              |
| <p>- ركزت الدراسة السابقة على الجدارات الوظيفية الرقمية، بينما الدراسة الحالية ركزت على التحويل الرقمي كعملية شاملة بأبعاده.</p> <p>- طبقت الدراسة السابقة على الهيئة القومية للبريد المصري، بينما الدراسة الحالية على بلدية القرارة.</p> <p>- الدراسة السابقة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل الدراسي والمستوى الإداري، بينما</p>                                                  | <p>- قياس أثر الجدارات/ القدرات الرقمية على تعزيز الأداء الوظيفي.</p> <p>- استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان.</p> <p>الخروج بتوصيات عملية لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال الرقمنة.</p>          | <p>الدراسة الحالية مع دراسة (محمد شمس حسن) 2025م</p>            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الحالية أظهرت عدم وجود فروق (معدا في البعد التنظيمي)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                             |                                                                     |
| <p>- الدراسة السابقة بحثت في أثر القدرات الديناميكية كمتغير مستقل على التحول الرقمي كمتغير تابع بينما الدراسة الحالية بحثت في أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع،</p> <p>- طبقت الدراسة السابقة على البنوك العمومية التجارية بولاية غرداية (قطاع بنكي)، بينما الدراسة الحالية طبقت على قطاع البلديات ببلدية القرارة.</p> <p>تضمنت الدراسة السابقة وجود متغير وسيط هو التجديد الاستراتيجي، بينما الدراسة الحالية درست أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي مباشرة.</p> | <p>- دراسة حالة على مؤسسات في ولاية غرداية</p> <p>- استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي.</p> <p>- دراسة تأثير قدرات / متغيرات خلى التحول الرقمي مع تحليل إحصائي.</p> | <p>الدراسة الحالية مع دراسة (بن أحمد عائشة) 2025م</p>               |
| <p>- الدراسة السابقة ركزت على دعم القدرة التنافسية (الصناعات الغذائية)، بينما الدراسة الحالية ركزت على الأداء الوظيفي.</p> <p>- طبقت الدراسة السابقة على شركة عمر بن عمر (قطاع غذائي) في قالمة، بينما الدراسة الحالية طبقت على بلدية القرارة (قطاع خدمي).</p> <p>- الدراسة السابقة قسمت القدرة التنافسية الى أبعاد (الابداع، الجودة، التكلفة، المرونة) بينما الدراسة الحالية ركزت على الأداء الوظيفي بشكل عام دون تفصيل هذه الأبعاد.</p>                                                         | <p>- دراسة اثر التحول الرقمي على متغير (القدرة التنافسية/ الأداء التنظيمي).</p> <p>- استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي.</p>                                        | <p>الدراسة الحالية مع دراسة (هاجر خلف الله، خالد بن جلول) 2023م</p> |

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات الدراسات المقارنة

## المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية.

### الجدول رقم (13) ( I )، مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

| المقارنة                                                                                                         | أوجه التشابه                                                                                                                                                                                                                                                          | أوجه الاختلاف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الحالية مع دراسة<br><b>Abdul Basit Abdul )<br/>Rahim, Zhong Jing,<br/>Wang Li, Ahmed<br/>2024(Rabeeu</b> | - دراسة اثر التحول الرقمي (مبادرات<br>متمحورة حول الموظف) على الأداء<br>الوظيفي.<br>- استخدام المنهج الكمي والاستبيان كأداة<br>رئيسية<br>- إثبات وجود تأثير إيجابي للتدريب<br>والمهارات الرقمية على الأداء الوظيفي<br>(يتوافق مع البعد البشري في الدراسة<br>الحالية). | - الدراسة السابقة أضافت متغيرا وسيطا هو التمكين<br>الرقمي، بينما الدراسة الحالية درست الأثر مباشرة.<br>- طبقت على البنوك في الصين (قطاع بنكي)، بينما<br>الدراسة الحالية طبقت على بلدية القرارة (قطاع خدمي).<br>- الدراسة السابقة استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية<br>(PLS-SEM)، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على<br>الانحدار الخطي البسيط والمتعدد..                                                                                        |
| الدراسة الحالية مع دراسة<br><b>Ö. Okan )<br/>FETTAHLIOĞLU,<br/>2024 (Hamran AMIRLI</b>                           | - دراسة أثر تصور التحول الرقمي على أداء<br>الموظف والرضا الوظيفي.<br>- استخدام المنهج الوصفي التحليلي<br>والاستبيان.<br>- اثبات وجود تأثير إيجابي مباشر للتحول<br>الرقمي على أداء الموظف.                                                                             | - الدراسة أضافت متغيرا تابعا ثانيا هو الرضا الوظيفي<br>ودرست تأثيره على الأداء، بينما الدراسة الحالية ركزت<br>فقط على الأداء الوظيفي.<br>- طبقت الدراسة السابقة على قطاع الكهرباء<br>والإلكترونيات في تركيا (قطاع صناعي).<br>- الدراسة السابقة استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية<br>(PLS-SEM)، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على<br>الانحدار الخطي البسيط والمتعدد..<br>- لم تختص الدراسة السابقة بتحليل الفروق وفق<br>المتغيرات الديمغرافية. |
| الدراسة الحالية مع دراسة <b>Li )<br/>2024 (Zongnan</b>                                                           | - دراسة تأثير التحول الرقمي (بأبعاده:<br>الموارد الرقمية، الإدارة العليا، الابتكار<br>التكنولوجي) على رضا الموظفين (والذي<br>يرتبط بالأداء)<br>- استخدام المنهج الكمي والاستبيان.<br>- اثبات وجود تأثير إيجابي معنوي للتحول<br>الرقمي على المتغير التابع.             | - الدراسة السابقة ركزت على الرضا الوظيفي بأبعاد الأربعة<br>(التدريب، بيئة، العمل، الأداء، التوازن)، بينما الدراسة<br>الحالية ركزت على الأداء الوظيفي بشكل مباشر.<br>- طبقت الدراسة السابقة على شركة تشانغان لتصنيع<br>السيارات في الصين (قطاع صناعي)، بينما الدراسة الحالية<br>طبقت على بلدية (قطاع خدمي)                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- الدراسة السابقة أظهرت أن المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي يؤثران على التوازن بين العمل والحياة، بينما الدراسة الحالية ظهرت أن الجنس هو المتغير المؤثر الوحيد (على البعد التنظيمي للتحويل الرقمي).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                 |
| <p>- الدراسة السابقة اضافت متغيرين وسيطين هما: بيئة العمل الرقمية ومشاركة الموظفين ومتغيرين مستقلين هما: القيادة والتدريب، بينما الدراسة الحالية درست الأثر مباشرة للتحويل الرقمي بأبعاده.</p> <p>- طبقت الدراسة السابقة على جامعة حكومية في سريلانكا (قطاع التعليم الحالي)، بينما الدراسة الحالية طبقت على بلدية القرارة (قطاع حكومي خدماتي).</p> <p>- الدراسة السابقة استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.</p> | <p>- دراسة تأثير بيئة العمل الرقمية على مشاركة الموظفين والأداء الوظيفي.</p> <p>- استخدام المنهج الكمي والاستبيان.</p> <p>- اثبات وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل الرقمية على مشاركة الموظفين ومن على الأداء الوظيفي.</p> | <p>الدراسة الحالية مع دراسة<br/><b>Dunisha Gunarathna, )</b><br/><b>Anuradha Iddagoda,</b><br/><b>(Hiranya Dissanayake</b><br/><b>2024م</b></p> |

' المصدر: من اعداد الطالب، بناء على معطيات الدراسات المقارنة

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى الجانب النظري للدراسة وهو أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي حيث قدمنا مفهوم التحول الرقمي والذي يعد وسيلة لمواكبة التطور والتغيرات، وقد أبرزت هذه الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية (البعد البشري والبعد التنظيمي والبعد التقني)، حيث أن التحول الرقمي يمثل الركيزة الأساسية لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية للبلدية.

وتطرقنا أيضا في هذه الدراسة الى مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره الأساسي والمخرج النهائي لجهود الموظفين والموارد البشري عامة، والذي يتحدد من خلال التفاعل بين الموظفين وادراكهم للمهام الوظيفية.

وخلص الفصل في ان التحول الرقمي يعتبر عنصرا مهما ومحوريا من اجل ضمان تعزيز جودة الخدمات وتسهيل عملية تقديمها الامر الذي سيساهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة في الأداء.

بالإضافة الى ذلك قدمنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع أو أحد المتغيرين، وقمنا بالتعقيب عليها وإظهار أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

A decorative border with intricate floral and vine patterns in green, gold, and red, framing the central text area.

الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية -  
بلدية القرارة ولاية

تمهيد:

بعد استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وما تضمنه من أسس ومفاهيم أسهمت في حوصلة الإشكالية وصياغة الفرضيات، تأتي الخطوة التطبيقية لتبين مدى انسجام تلك الطروحات مع الواقع الميداني.

وقد ارتئينا أن تكون بلدية القرارة بولاية غرداية ميدانا لهذه الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات الميدانية التي جمعت من عينة البحث وتمت معالجتها احصائيا على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS نتائج التحليل الاحصائي بوصف عينة الدراسة وقياس استجابات الافراد الى غاية التحقق من صحة فرضياتها وعليه سنتناول في هذا الفصل على:

📌 المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

📌 المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية

📌 المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا الفصل على التعرف ببلدية القرارة بولاية غرداية والتحول الرقمي فيها، كما سنتناول أيضا منهجية المتبعة في هذه الدراسة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف ببلدية القرارة ولاية غرداية

**تعريف البلدية:** هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية، سياسي، إداريا اجتماعيا وثقافيا كما عرفها دستور 1996 في مادته 15 <<البلدية هي الجماعة القاعدية الإقليمية للدولة>> وعرفتها المادة 01 من القانون من قانون البلدية الحالي رقم 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 <<البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون>>، إذا فالبلدية هي الخلية الجماعية الإقليمية الأساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون، ويوجد لها اسم ومركز بحيث يديرها مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية تتمثل في رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تأسست الحالة المدنية لبلدية القرارة سنة 1937، وتأسست كبلدية سنة 1958 بموجب قرار صادر عن الجمهورية الفرنسية بتاريخ 1958/12/20 المتضمن إنشاء بلديات الواحات الصادر في العدد رقم 05 بالجريدة الرسمية للجمهورية الفرنسية بتاريخ 1959/01/07<sup>1</sup>.

تقع بلدية القرارة تقع بلدية القرارة شمال شرق ولاية غرداية التي تبعد عنها بـ 113 كلم، وتقع جنوب الجزائر العاصمة وتبعد عنها بـ 600 كلم.

وتقع على خط ° 32 شمالا ° 4 30 شرقا ويجتازها الطريق الولائي رقم 33: بريان - القرارة- الحجيرة، وترتفع على مستوى سطح البحر بحوالي 300 م.

### 2- الحدود الإدارية:

- شمالا: بلدية قطارة (ولاية الجلفة) بـ 50 كلم.

<sup>1</sup> وثائق البلدية.

- جنوبا: بلدية زلفانة (ولاية غرداية) بـ 45 كلم.

- غربا: بلدية بريان (ولاية غرداية) بـ 73 كلم.

- شرقا: بلدية العالية (ولاية ورقلة) بـ 90 كلم.

وبذلك فهي تأخذ موقعا جغرافيا إستراتيجيا وهاما إذ تربط بين 3 ولايات هي: ورقلة – الجلفة – غرداية.

تتربع بلدية القرارة على مساحة إجمالية تقدر بـ 3760 كلم<sup>2</sup>.

تمتاز بلدية القرارة بطابعها الفلاحي والصناعي لما لها من محيطات فلاحية متعددة وتجمعات فلاحية خاصة.

وتعد المنطقة الصناعية في المرتبة الثانية على المستوى الولائي بعد المنطقة الصناعية لبلدية بنورة.

تتميز بلدية القرارة بقصرها القديم الذي صنف كتراث وطني وبالقرية الفلاحية التابعة لها والتي تبعد بحوالي 4 كلم.

### التنظيم الإداري للبلدية:

- المجلس الشعبي البلدي: يعتبر أهمية هيئة في التسيير البلدي وهو ممثل للبلدية وللدولة على إقليمها ويرأس المجلس الشعبي البلدي، يتشكل المجلس الشعبي البلدي لبلدية القرارة من 23 عضوا.

- الأمانة العامة: هو جهاز التنفيذي يرأسها الأمين العام ويشرف على مصالح البلدية ويدير أعمالها.

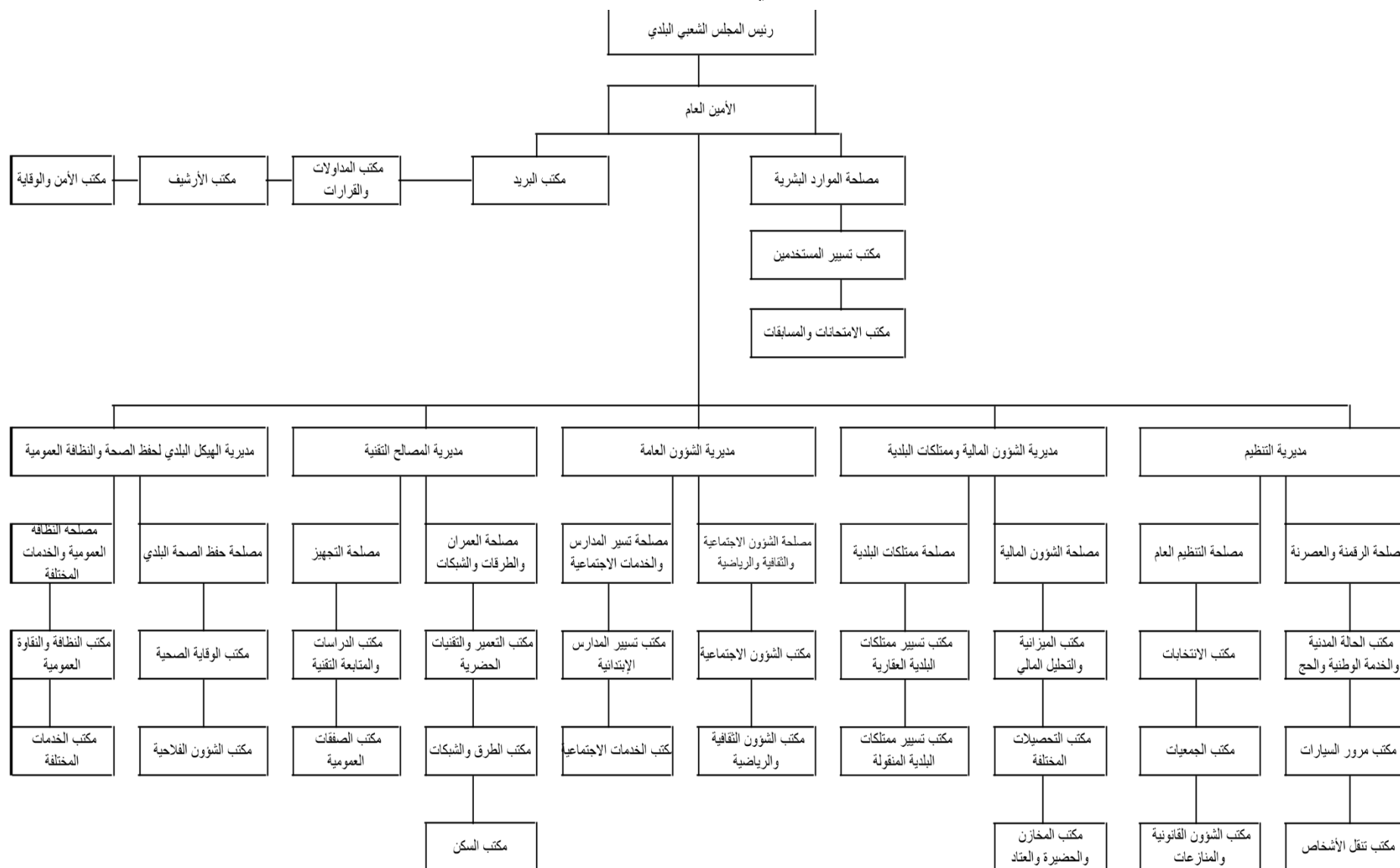
- لجان البلدية وهي: لجنة الاقتصاد والاستثمار، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب،

لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعة التقليدية، لجنة الفلاحة والري، لجنة النظافة والصحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية القرارة

<sup>1</sup> وثائق البلدية

## الهيكل التنظيمي لبلدية القرارة



المصدر: من وثائق البلدية

### المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي في بلدية القرارة ولاية غرداية

شهد مسار عملية الرقمنة ببلدية القرارة ولاية غرداية بثلاث مراحل أساسية وهي:

#### المرحلة الأولى (الفترة التحضيرية): التحويل من السجلات التقليدية لنظام الرقمي

بدأت هذه الفترة من خلال اعتماد عدة إجراءات مرتبة ابتداءً بالإحصاء الكامل للوثائق والسجلات الورقية وتنظيمها تمهيداً لإدخالها في النظام الرقمي. وكان قد تم إصدار أول شهادة ميلاد إلكترونية (رقم 12) مع نهاية سنة 2010 كأول خدمة رقمية يقدمها البلدية. ومن ثم، وبين نهاية سنة 2012 وسنة 2013 تم تحويل كل الصفحات المطبوعة لسجلتيك والعقود بشكل رقمي بحيث سيتم دمجها بحلول السنة 2014. كما تعهد مهندس الإعلام الآلي بالبلدية وأطقمها بأن يضعوا قاعدة بيانات خاصة بهم يقومون فيها بإدخال المعلومات المأخوذة من الصور الرقمية لسجلتيك وعقوده. وقد استكملت بذلك كل تلك الإجراءات حيث أصبح من الممكن تلبية طلب المواطنين بطلبهم الحصول على الخدمة الإلكترونية المتعلقة بطباعة الوثائق.

#### المرحلة الثانية: تطبيقات القوانين الخاصة بالحالة المدنية وتأسيس مصلحة المعالجات البيومترية

بعد تفعيل قانون الحالة المدنية رقم 14/08، قامت البلدية بفتح نافذة خاصة لتسجيلات السجل الوطني للحالة المدنية. وفيما يتعلق بهذه المرحلة، كان يتم إدخال المعلومات المتعلقة بشهادة الإقامة وبطاقة الإقامة والشهادة العائلية إضافةً إلى البيانات الأخرى. وكان آخر ما تم فعله مع نهاية سنة 2015 من قبل البلدية تأسيس مصلحة خاصتها بالمعالجة البيومترية والتي تهتم بإدخال المعلومات الرقمية وإصدار الوثائق البيومترية (بطاقة التعريف وجواز السفر)

#### المرحلة الثالثة: تنفيذ نموذج البلدية الإلكترونية

إن هذا النشاط يمثل استمراراً للعمل الرقمي ضمن المشروع الرامي إلى تحقيق "البلدية الإلكترونية"، حيث قام جهاز الأحوال المدنية بدء توزيع جوازات السفر البيومترية والبطاقات البيومترية منذ عام 2017، وفي عام 2019 تم إصدار رخصة السياقة البيومترية.

## المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وخصائص عينة الدراسة وسنتطرق لأداة الدراسة التي تم اتباعها للتحقق من صدق والثبات، ومن ثم عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخراجها في معالجة البيانات والاجابة على تساؤلاتها.

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي" مع إجراء دراسة ميدانية في بلدية القرارة بولاية غرداية، مجتمع الدراسة يتمثل في عدد الموظفين المتواجدين في البلدية بحيث بلغ عدد عمالها 108 موظف، حيث اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل في جمع المعلومات، وزعت عليهم استبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة البالغ (108) استبانة، وقد تم استرجاع (85) وبنسبة (78.70%) من العدد الموزع، في حين تعذر استرجاع (28) استبانة، وبعد فحص الاستبيانات الموزعة تبين أن هناك (80) استبانة قابلة للدراسة بينما ألغيت (05) استبانات لكونها غير قابلة للدراسة.

#### الجدول رقم (14) ( II ) توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

| عدد الاستبيانات |          |              |                |                   | مجتمع وعينة الدراسة        |
|-----------------|----------|--------------|----------------|-------------------|----------------------------|
| الموزع          | المسترجع | غير المسترجع | القابل للدراسة | غير قابلة للدراسة |                            |
| 108             | 85       | 28           | 80             | 05                | بلدية القرارة ولاية غرداية |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة

ثانياً: متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة على متغيرين (المتغير المستقل والمتغير التابع) وهما كالآتي:

الجدول رقم (15) ( II ) متغيرات الدراسة

| المتغيرات       | إسم المتغير                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل | التحول الرقمي بأبعاده (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) |
| المتغير التابع  | الأداء الوظيفي                                                     |

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

قد تم دراسة خصائص العينة على النحو التالي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة

**1- الجنس:** يبين الجدول التالي التوزيع الاحصائي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم (ذكر، أنثى):

الجدول رقم (16) ( II ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 37      | 46.3%    |
| انثى    | 43      | 53.8%    |
| المجموع | 80      | 100%     |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الأفراد الذكور 37 فردا وبنسبة 46.3%، وأن عدد أفراد الاناث 43 فردا بنسبة 53.8%، وهذا يدل على ان هناك تقارب في سياسة التوظيف بين الجنسين في بلدية القرارة.

**2- العمر:** يبين الجدول التالي التوزيع الاحصائي لعينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (17) ( II ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

| العمر            | التكرار | النسبة% |
|------------------|---------|---------|
| أقل من 25 سنة    | 8       | 10%     |
| من 26 الى 35 سنة | 17      | 21.3%   |
| من 36 الى 45 سنة | 38      | 47.5%   |
| أكثر من 45 سنة   | 17      | 21.3%   |
| المجموع          | 80      | 100%    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى عدد تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 80 فردا، نلاحظ أن الافراد الذين عمرهم ما بين من 36 الى 45 سنة بلغ عددهم 38 فردا وبنسبة 47.5%، في حين نلاحظ أن الافراد الذين عمرهم من 26 الى 35 سنة والذين أكثر من 45 سنة قد تساوى فيد عدد التكرارات قد بلغ عددهم 8 فرد وبنسبة 10 %، ومنه نستنتج أن متوسط أعمار الموظفين ببلدية القرارة يتراوح بين 36 و45 سنة، حيث تمثل هذه الفئة العمرية النسبة الأكبر من العينة، وهو ما يدل على أن الهيكل الوظيفي بالبلدية يعتمد بشكل أساسي على فئة عمرية متوسطة تجمع بين الخبرة المهنية والنشاط البدني والذهني المناسبين لمتطلبات العمل.

3- الأقدمية في العمل: يبين الجدول التالي التوزيع الاحصائي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (18) ( II ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في العمل:

| الاقدمية في العمل       | التكرار | النسبة% |
|-------------------------|---------|---------|
| أقل من 5 سنوات          | 21      | 26.3%   |
| من 6 سنوات الى 10 سنوات | 24      | 30%     |
| من 11 سنة الى 15 سنة    | 23      | 28.7%   |
| أكثر من 15 سنة          | 12      | 15%     |
| المجموع                 | 80      | 100%    |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول وبالنظر الى عدد تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 80 فردا، نلاحظ أن هناك تقارب في الخبرة في العمل أو الاقدمية حيث معظم التكرارات بلغت بين 21 و 24 ونسبهم ما بين 26.3% و 30%، و 12 فردا من لديه الاقدمية في العمل لـ 15 سنة أو أكثر حيث بلغت نسبتهم 15%، ومنه نستنتج أن هناك توزيعا متقاربا الى حد كبير بين فئات الخبرة المختلفة مما ينعكس تنوعا في مستوى الخبرة بين موظفي بلدية القرارة.

4- المستوى التعليمي: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) ( II ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| ثانوي أو أقل     | 27      | 33.8%    |
| ليسانس           | 21      | 26.3%    |
| ماستر            | 14      | 17.5%    |
| دبلوم مهني       | 18      | 22.5%    |
| المجموع          | 80      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى عدد التكرارات العينة الدراسة والبالغ عددهم 80 فردا نلاحظ أن المستوى الثانوي بلغ عدد افرادها 27 فردا بنسبة 33.8% ومستوى ليسانس بلغ عدد افرادها 21 فردا، بنسبة 26.3%، ومستوى الماستر بلغ عدد افرادها 14 فردا بنسبة 17.5% وفي المستوى الدبلوم المهني بلغ عدد افرادها 18 فردا بنسبة 22.5%، وعليه فإن هناك اختلاط وتقارب ما بين المستويات التعليمية.

5- الوظيفة أو الرتبة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) ( II ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة أو الرتبة

| الوظيفة أو الرتبة | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| عون               | 13      | 16.3%  |

|          |    |       |
|----------|----|-------|
| ملحق     | 13 | 16.3% |
| متصرف    | 20 | 25%   |
| منصب آخر | 34 | 42.5% |
| المجموع  | 80 | 100%  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى عدد التكرارات عينة الدراسة والبالغ عددهم 80 فردا نلاحظ أن توافق تكرار وظيفة العون والمتصرف حيث بلغا تكرارهما 13 فردا وبنسبة 16.3%، وبلغ عدد الموظفين لوظيفة المتصرف بـ 20 فردا وبنسبة 25%، وقد بلغ عدد المناصب الأخرى 34 فردا وبنسبة 42.5%.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

#### أولاً: أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى الموظفين في بلدية القرارة ولاية غرداية، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد تصحيحه وتعديله، تم توزيع 108 استبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود (78.70%) أي تم استرجاع (85) استبيان، وتبين أن هناك (85) استبياناً قابل للدراسة من المجتمع الأصلي، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، بحيث تكون الاستبيان في القسم الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية (البيانات الشخصية) والمتمثلة في ( الجنس العمر ، المستوى التعليمي، والاقدمية في العمل، والوظيفة أو الرتبة) أما القسم الثاني من الاستبيان فيتكون من (29) عبارة مقسمة على محورين: المحور الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل) ويتكون من 15 عبارة مقسمة إلى ثلاث أبعاد وهي:

1. البعد البشري: ويشمل على 5 عبارات.
2. البعد التنظيمي: ويشمل على 5 عبارات.
3. البعد التقني: ويشمل على 5 عبارات

المحور الثاني: الأداء الوظيفي (المتغير التابع) ويكون من 14 عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً بحيث أخذ هذا المقياس على الشكل التالي:

الجدول رقم (21) ( II ) مقياس ليكارت الخماسي

| مقياس ليكارت | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|--------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| الدرجة       | 5             | 4        | 3     | 2     | 1          |

المصدر: من إعداد الطالب.

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بهدف معرفة مدى صلاحية تطبيق الاستبيان في الدراسة تم وتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة تم تطبيق العديد من أدوات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS نسخة 27 وهذا نظرا لملائمته مع الدراسة وذلك من خلال:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- اختبار ثبات المقياس باستخدام ألفا كرونباخ
- اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro wilk
- المتوسطات الحسابية والانحرافية المعيارية
- اختبار تحليل التباين
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.
- اختبار (T-Test)

### ثالثاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

أ- الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين من أساتذة الجامعة وبناء على ملاحظتهم تم إجراء التعديلات اللازمة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في المقياس.

ب- الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (22) ( II ) الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

| الارتباط | محاور الاستبيان       |                     |
|----------|-----------------------|---------------------|
| 0.930    | معامل الارتباط بيرسون | محور التحول الرقمي  |
| 0.00     | الدلالة المعنوية      |                     |
| 0.918    | معامل الارتباط بيرسون | محور الأداء الوظيفي |
| 0.00     | الدلالة المعنوية      |                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت موجبة وقوية.

ج- ثبات أداة الدراسة:

يدل ثبات أداة الدراسة على مدى الحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى نفس الأفراد وفي نفس الظروف، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة ما بين 0 و 1 وكلما كانت قيمة المعامل قريبة من 1 دل على ذلك ثبات الاستمارة وملائمتها لأغراض الدراسة.

الجدول رقم (23) ( II ) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ

| متغيرات الدراسة | معامل ألفا كرونباخ | العبارات |
|-----------------|--------------------|----------|
| التحول الرقمي   | 15                 | 0.796    |
| الأداء الوظيفي  | 14                 | 0.793    |
| الاستبيان ككل   | 29                 | 0.869    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول (التحول الرقمي) بلغ 0.796 وفي المحور الثاني (الأداء الوظيفي) قد بلغ 0.793 كما بلغت قيم ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.869، بما أن جميع هذه النتائج قد تجاوزت الحد المقبول إحصائياً وهو 0.6 فإن ذلك يؤكد صلاحية الأداة، وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وتقديم نتائج أكثر ثباتاً.

د- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (24) ( II ) اختبار التوزيع الطبيعي

| نتيجة الاختبار          | Shapiro_wilk |    |           | استبيان الدراسة     |
|-------------------------|--------------|----|-----------|---------------------|
|                         | sig          | Df | Statistic |                     |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي | 0.001        | 80 | 0.943     | محور التحول الرقمي  |
| يتبع التوزيع الطبيعي    | 0.438        | 80 | 0.984     | محور الأداء الوظيفي |
| يتبع التوزيع الطبيعي    | 0.079        | 80 | 0.972     | الاستبيان           |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27

من خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro wilk بالنسبة لبيانات الإجابات العينة على بنود المحور المتعلق بمتغير التحول الرقمي تظهر أن مستوى المعنوية 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للمحور الأول لا تتبع التوزيع الطبيعي، أما في محور الثاني المتعلق بمتغير الأداء الوظيفي فقد بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.438 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للمحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي في حين بلغت مستوى المعنوية 0.079 للاستبيان ككل وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي.

وبما أن محور الأداء الوظيفي والاستبيان ككل أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 فإن ذلك يؤكد اتباع الأداة في مجملها للتوزيع الطبيعي.

وبناء على هذه النتيجة وبالنظر الى كفاية حجم العينة 80 مفردة، قرر الباحث الاعتماد على الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل فرضيات الدراسة نظرا لثبات اعتدالية المقياس الكلي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

يتضمن في هذا المبحث نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات ابعاد المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي في البلدية والمتحصل عليها من البرنامج الاحصائي SPSS نسخة 27:

مع الاخذ بعين الاعتبار مقياس ليكارت الخماسي في الدراسة وكما أشرنا سابقا وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت اليها الدراسة ستتم التعامل مع على النحو الآتي:

#### الجدول رقم (25) ( II ) درجات مقياس ليكارت

| درجات مقياس ليكارت       | الفئات           |
|--------------------------|------------------|
| ضعيف جدا (لا أوافق بشدة) | من 1 الى 1.80    |
| ضعيف (لا أوافق بشدة)     | من 1.81 الى 2.60 |
| متوسط (أومحايد)          | من 2.61 الى 3.40 |
| جيد (أو موافق)           | من 3.41 الى 4.20 |
| جيد جدا (أو موافق بشدة)  | من 4.21 الى 5    |

المصدر: من اعداد الطالب.

### المطلب الأول: نتائج تحليل عبارات الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب الى تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي بأبعاده الثلاثة بمجموع 15 فقرة وتحليل عبارات المحور الثاني المتعلق بمتغير الأداء الوظيفي والذي يتكون على 14 فقرة.

أولاً: محور التحول الرقمي

. البعد الأول: البعد التنظيمي

الجدول رقم (26) ( II ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد البشري

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | القرار  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 01            | أمتلك قدرًا كافيًا من المعرفة الرقمية التي أحتاجها في أداء مهامي الوظيفية. | 3.76               | 0.98                 | 03     | جيد     |
| 02            | تحرص بلديتنا على استقطاب وتوظيف الخبرات والكفاءات                          | 3.31               | 1.05                 | 05     | متوسط   |
| 03            | أشعر بأن استخدام الوسائل الرقمية أصبح جزءًا مهمًا في عملي اليومي.          | 4.33               | 0.74                 | 01     | جيد جدا |
| 04            | يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءتي داخل البلدية.                          | 4.11               | 0.85                 | 02     | جيد     |
| 05            | أجد دعمًا وتوجيهًا يساعدني على التعامل مع التغييرات الرقمية في عملي.       | 3.63               | 1.23                 | 04     | متوسط   |
| مجموع الفقرات |                                                                            | 3.83               | 0.63                 | /      | جيد     |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

بالاعتماد على الجدول رقم (26) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد

التنظيمي، وفقا ما يلي:

الفقرة 01: " أمتلك قدرًا كافيًا من المعرفة الرقمية التي أحتاجها في أداء مهامي الوظيفية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 03، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.76 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.98، وهذا يدل على أن الموظفون يمتلكون مستوى جيد من المعرفة الرقمية، لكنه ليس جيد جدا.

الفقرة 02: "تحرص بلديتنا على استقطاب وتوظيف الخبرات والكفاءات" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط وقد جاءت في المرتبة 05، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.31 وبانحراف معياري يقدر ب 1.05 وهذا يدل على أن الموظفين غير مقتنعين بشكل كاف بجهود البلدية في استقطاب الكفاءات.

الفقرة 03: "أشعر بأن استخدام الوسائل الرقمية أصبح جزءاً مهماً في عملي اليومي" تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد جدا وقد جاءت في المرتبة 01، حيث أن المتوسط الحسابي ب 4.33 وبانحراف معياري يقدر ب 0.74 وهذا يدل على أن التقبل الثقافي والعملي للتحول الرقمي مرتفع جدا لدى الموظفين.

الفقرة 04: "يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءتي داخل البلدية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 02، حيث أن المتوسط الحسابي ب 4.11 وبانحراف معياري يقدر ب 0.85 وهذا يدل على أن الموظفين يدركون الفوائد الحقيقية للتحول الرقمي على كفاءة العمل وتعزيزه.

الفقرة 05: "أجد دعماً وتوجيهاً يساعدني على التعامل مع التغييرات الرقمية في عملي" تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 04، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.63 وبانحراف معياري يقدر ب 1.23 وهذا يدل على أن بعض الموظفين يشعرون بدعم إداري قوي بينما الآخرون يرون نقصاً في التوجيه عند حدوث تغييرات تقنية.

عموماً بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد التقني ب 3.83 بانحراف معياري يقدر ب 0.63 وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن درجة الاهتمام بالبعد البشري في البلدية في إطار سعيها لتطبيق سيرورة التحول الرقمي "جيدة".

### . البعد الثاني: البعد التنظيمي

الجدول رقم (27) ( II ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التنظيمي

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | القرار |
|---------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|--------|
| 06            | يتلاءم التنظيم الإداري لبلديتنا مع<br>متطلبات التحول الرقمي. | 3.48               | 1.10                 | 02     | جيد    |

|               |                                                                                         |      |      |    |       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----|-------|
| 07            | تعتمد إدارتكم على أساليب مرنة لتسيير التغيير الناتج عن الرقمنة.                         | 3.52 | 0.87 | 01 | جيد   |
| 08            | تقوم بلديتنا على توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يخدم تطبيق الأنظمة الرقمية.              | 3.52 | 1.09 | 01 | جيد   |
| 09            | يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد على التنسيق الجيد بين مختلف الإدارات والمصالح في بلديتنا. | 3.37 | 1.08 | 04 | متوسط |
| 10            | تشجع القيادة الإدارية في بلديتنا على تبني الحلول الرقمية في إنجاز الأعمال.              | 3.40 | 1.03 | 03 | متوسط |
| مجموع الفقرات |                                                                                         | 3.46 | 0.65 | /  | جيد   |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

بالاعتماد على الجدول رقم (27) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات

البعد التنظيمي، وفقا ما يلي:

الفقرة 06: " يتلاءم التنظيم الإداري لبلديتنا مع متطلبات التحول الرقمي"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 02، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.48 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.10 وهذا يدل على أن الموظفين يرون توافقا مقبولا بين التنظيم الإداري الحالي ومتطلبات التحول الرقمي لكنه ليس مرتفعا.

الفقرة 07: " تعتمد إدارتكم على أساليب مرنة لتسيير التغيير الناتج عن الرقمنة"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 01، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.52 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.87 وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بوجود مرونة في إدارة التغيير أكثر من شعورهم بملاءمة التنظيم الإداري نفسه.

الفقرة 08: "تقوم بلديتنا على توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يخدم تطبيق الأنظمة الرقمية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 01 مع الفقرة 02، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.52 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.09 وهذا يدل على أن الموافقة العامة موجودة ولكن هناك تباينا أكبر، فبعض الموظفين يرون توزيعا واضحا للأدوار.

الفقرة 09: "يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد على التنسيق الجيد بين مختلف الإدارات والمصالح في بلديتنا"، تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط وقد جاءت في المرتبة 04، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.37 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.08 وهذا يدل على أن التنسيق بين الإدارات لا يزال يمثل تحديا رغم وجود هيكل تنظيمي.

الفقرة 10: "تشجع القيادة الإدارية في بلديتنا على تبني الحلول الرقمية في إنجاز الأعمال"، تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط قريب من الجيد وقد جاءت في المرتبة 03، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.40 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.09 وهذا يدل على أن وجود تشجيع قيادي لكنه ليس قويا كما هو مطلوب.

عموما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد التقني بـ 3.46 بانحراف معياري يقدر بـ 0.65 وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن درجة الاهتمام بالبعد التنظيمي في البلدية في إطار سعيها لتطبيق سيرورة التحول الرقمي "جيدة"، مما يؤكد أن الجوانب التنظيمية ملائمة الى حد ما لنجاح التحول الرقمي في البلدية محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة.

### . البعد الثالث: البعد تقني

الجدول رقم (28) ( II ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التقني

| رقم الفقرة | العبارات                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | القرار |
|------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 11         | تتوفر ببلديتنا وسائل تكنولوجية تدعم العمل الرقمي. | 3.31            | 1.06              | 05     | متوسط  |

|               |                                                               |      |      |    |     |
|---------------|---------------------------------------------------------------|------|------|----|-----|
| 12            | تساعد الأنظمة الرقمية في بلديتنا على تبسيط الإجراءات الإدارية | 3.71 | 0.98 | 02 | جيد |
| 13            | يساهم الاعتماد على الرقمنة في تقليل الأخطاء المهنية.          | 3.88 | 0.92 | 01 | جيد |
| 14            | تتميز الأنظمة الرقمية المعتمدة في بلديتنا بالسرعة والفعالية.  | 3.57 | 1.05 | 04 | جيد |
| 15            | تولي بلديتنا أهمية لحماية البيانات والمعلومات الرقمية.        | 3.65 | 0.99 | 03 | جيد |
| مجموع الفقرات |                                                               | 3.62 | 0.62 | /  | جيد |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

بالاعتماد على الجدول رقم (28) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد التنظيمي، وفقا ما يلي:

الفقرة 11: " تتوفر ببلديتنا وسائل تكنولوجياية تدعم العمل الرقمي"، تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط وقد جاءت في المرتبة 05، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.31 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.06 وهذا يدل على أن توفر الوسائل التكنولوجية يعتبر نقطة ضعف نسبية، وهناك تفاوت بين الإدارات والاقسام.

الفقرة 12: " تساعد الأنظمة الرقمية في بلديتنا على تبسيط الإجراءات الإدارية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 02، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.71 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.98 وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بتحسن ملموس في تبسيط الإجراءات بفضل الأنظمة الرقمية.

الفقرة 13: " يساهم الاعتماد على الرقمنة في تقليل الأخطاء المهنية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 01، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.88 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.92 وهذا يدل على أن أكبر فائدة محسوسة للتحويل الرقمي هي تقليل الأخطاء المهنية.

الفقرة 14: " تتميز الأنظمة الرقمية المعتمدة في بلديتنا بالسرعة والفعالية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 04، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.57 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.05 وهذا يدل على أن السرعة والفعالية موجودتان لكنهما غير كافيتين حسب تصور الموظفين.

الفقرة 15: " تولى بلديتنا أهمية لحماية البيانات والمعلومات الرقمية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 03، حيث أن المتوسط الحسابي بـ 3.65 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.99 وهذا يدل على أن الوعي بأمن المعلومات موجود، لكن قد لا تكون الإجراءات كافية أو مرئية بوضوح للموظفين. عموما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد التقني بـ 3.62 بانحراف معياري يقدر بـ 0.62 وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن البلدية تتوفر على المتطلبات التقنية لتطبيق ونجاح التحول الرقمي بدرجة "جيدة".

#### ثانيا: محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (29) ( II ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء الوظيفي

| رقم الفقرة | العبارات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | القرار  |
|------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 16         | أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي في وقت أقصر                     | 4.16            | 0.80              | 02     | جيد     |
| 17         | أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات ومعدات العمل بكفاءة عالية | 3.77            | 0.96              | 09     | جيد     |
| 18         | يتماشى المنصب الذي أشغله مع القدرات والمهارات التي أكتسبها        | 3.88            | 0.95              | 07     | جيد     |
| 19         | أحرص على الحفاظ على صورة البلدية أمام المواطنين                   | 4.22            | 0.72              | 01     | جيد جدا |
| 20         | ألتزم بالحضور الى مكان العمل في الوقت المحدد                      | 4.10            | 0.82              | 03     | جيد     |

|               |                                                                                    |      |      |    |       |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----|-------|
| 21            | تحسنت جودة العمل الذي أقدمه نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية المتاحة في بلديتنا       | 3.97 | 0.85 | 05 | جيد   |
| 22            | أشعر بالتقدير من طرف المسؤولين اتجاه الجهود التي أبذلها.                           | 3.36 | 1.24 | 13 | متوسط |
| 23            | أقوم بأعمال إضافية عند الحاجة لضمان حسن سير العمل                                  | 3.70 | 1.02 | 10 | جيد   |
| 24            | أستثمر وقتي في العمل بشكل فعال في أداء مهامي الوظيفية بدلا من الأمور الشخصية       | 3.96 | 0.87 | 06 | جيد   |
| 25            | أنجز مهامي المطلوبة مني بدقة عالية وإتقان وخالية من الأخطاء                        | 3.85 | 0.71 | 08 | جيد   |
| 26            | لدي دافع قوي للاستمرار في أداء عملي داخل البلدية                                   | 3.22 | 1.33 | 14 | متوسط |
| 27            | أسعى للمساهمة في تطوير البلدية والمشاركة في الأنشطة والفعاليات التي تنظمها البلدية | 3.47 | 0.81 | 12 | جيد   |
| 28            | نادرا ما أتأخر في تسليم الأعمال أو المهام المطلوبة مني                             | 3.66 | 0.91 | 11 | جيد   |
| 29            | أتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عن قراراتي                                          | 4.05 | 0.82 | 04 | جيد   |
| مجموع الفقرات |                                                                                    | 3.81 | 0.48 | /  | جيد   |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

بالاعتماد على الجدول رقم (29) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد التنظيمي، وفقا ما يلي:

الفقرة 01: " أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي في وقت أقصر"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 02، حيث أن المتوسط الحسابي ب 4.16 وبانحراف معياري يقدر ب 0.80 وهذا يدل على أن هناك كفاءة عالية في الإنجاز والسرعة في الأداء

الفقرة 02: " أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات ومعدات العمل بكفاءة عالية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 09، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.77 وبانحراف معياري يقدر ب 0.96 وهذا يدل على أن هناك حاجة للتدريب على الأدوات والمعدات للعمل بكفاءة عالية.

الفقرة 03: "يتماشى المنصب الذي أشغله مع القدرات والمهارات التي أكتسبها"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 07، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.88 وبانحراف معياري يقدر ب 0.95 وهذا يدل على أن ملاءمة الشخص أو الموظف للمنصب مقبولة لكنها غير مثالية جدا.

الفقرة 04: " أحرص على الحفاظ على صورة البلدية أمام المواطنين"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد جدا وقد جاءت في المرتبة 01، حيث أن المتوسط الحسابي ب 4.22 وبانحراف معياري يقدر ب 0.72 وهذا يدل على أن هناك التزاما قويا بالصورة المؤسسية والمسؤولية تجاه المواطنين.

الفقرة 05: " ألتزم بالحضور الى مكان العمل في الوقت المحدد"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 03، حيث أن المتوسط الحسابي ب 4.10 وبانحراف معياري يقدر ب 0.82 وهذا يدل على أن هناك انضباطا وظيفيا عاليا في الالتزام بالمواعيد المحددة.

الفقرة 06: " تحسنت جودة العمل الذي أقدمه نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية المتاحة في بلديتنا"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 05، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.97 وبانحراف معياري يقدر ب 0.85 وهذا يدل على أن هناك إدراك إيجابي واضح بأن الرقمنة حسنت جودة العمل نتيجتا لاستخدامها.

الفقرة 07: " أشعر بالتقدير من طرف المسؤولين اتجاه الجهود التي أبذلها"، تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط وقد جاءت في المرتبة 13، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.36 وبانحراف معياري يقدر ب 1.24 وهذا يدل على أن هناك موظفين لا يشعرون بأن جهودهم تقدر بشكل كاف.

الفقرة 08: " أقوم بأعمال إضافية عند الحاجة لضمان حسن سير العمل"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 10، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.70 وبانحراف معياري يقدر ب 1.02 وهذا يدل على أن هناك موظفين يبذلون جهدا إضافيا كثيرا لحسن سير العمل، والبعض الآخر لا.

الفقرة 09: " أستثمر وقتي في العمل بشكل فعال في أداء مهامى الوظيفية بدلا من الأمور الشخصية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 10، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.96 وبانحراف معياري يقدر ب 0.87 وهذا يدل على أن هناك مستوى عال من الانضباط الذاتي والتركيز في العمل وأداء المحام الوظيفية.

الفقرة 10: " أنجز مهامى المطلوبة منى بدقة عالية وإتقان وخالية من الأخطاء"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 08، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.85 وبانحراف معياري يقدر ب 0.71 وهذا يدل على أن هناك توافق كبير على الدقة والاتقان وإنجاز المهام المطلوبة بأقل الأخطاء الممكنة.

الفقرة 11: " لدي دافع قوي للاستمرار في أداء عملى داخل البلدية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط وقد جاءت في المرتبة 14، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.22 وبانحراف معياري يقدر ب 1.33 وهذا يدل على ضعف الولاء التنظيمي وربما نية للتركيب أو المغادرة لدى البعض.

الفقرة 12: " أسعى للمساهمة في تطوير البلدية والمشاركة في الأنشطة والفعاليات التى تنظمها البلدية"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 12، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.47 وبانحراف معياري يقدر ب 0.81 وهذا يدل على أن هناك ضعف المشاركة التطوعية من قبل الموظفين في الأنشطة التطويرية.

الفقرة 13: " نادرا ما أتأخر في تسليم الاعمال أو المهام المطلوبة منى"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 11، حيث أن المتوسط الحسابي ب 3.66 وبانحراف معياري يقدر ب 0.91 وهذا يدل على أن هناك تأخر في تسليم الاعمال والمهام ولكن يتم إدراكه.

الفقرة 14: " أتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عن قراراتى"، تقع هذه العبارة ضمن المجال الجيد وقد جاءت في المرتبة 04، حيث أن المتوسط الحسابي ب 4.05 وبانحراف معياري يقدر ب 0.82 وهذا يدل على أن هناك مستوى عال من الوعي وتحمل المسؤولية والنتائج المترتب عنها.

عموما بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الوظيفي ب 3.81 بانحراف معياري يقدر ب 0.48 وهذا يدل على أن هناك موافقة للموظفين على أن أدائهم الوظيفي جيد لكن ليس بشكل قوي جدا.

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سنتطرق في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تم عرضها مسبقا في مقدمة الدراسة لمعرفة وجود أثر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة بولاية غرداية، ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تتضمن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية"، حيث تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل منها بأبعاد التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي.

#### ❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية".

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

#### الجدول رقم (30) ( II ) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد البشري والأداء الوظيفي

| الفرضية        | معلمات النموذج      | معاملات الانحدار | اختبار (T) | القيمة الاحتمالية (sig) | القرار |
|----------------|---------------------|------------------|------------|-------------------------|--------|
| الفرعية الأولى | B                   | 2.460            | 8.282      | 0.001                   | معنوية |
|                | B1                  | 0.353            | 4.622      | 0.001                   | معنوية |
|                | معامل الارتباط R    | 0.464            | /          |                         |        |
|                | معامل التحديد $R^2$ | 0.215            | /          |                         |        |
|                | اختبار (F)          | 21.362           | /          |                         |        |

|               |       |               |
|---------------|-------|---------------|
| النموذج معنوي | 0.001 | مستوى الدلالة |
|---------------|-------|---------------|

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

وقد تبين من خلال الجدول رقم (30) ما يلي:

- **معامل الارتباط R:** بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.464$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين البعد البشري والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة المعنوية ( $Sig=0.001$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهي (0.05)، وهي دالة على تأثير البعد البشري على الأداء الوظيفي.
  - **معامل التحديد  $R^2$ :** حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.215$ )، وهذا يعني أن البعد البشري يفسر ما نسبته 21.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للموظفين في البلدية، بينما تعود النسبة المتبقية 78.5% إلى عوامل أخرى.
  - **معنوية التأثير T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والقدرة ب ( $T = 8.282$ )، عند مستوى دلالة (0.001) وهي قيمة دالة إحصائية، وتشير إلى وجود تأثير البعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة بولاية غرداية.
  - **معنوية النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب ( $F = 21.362$ )، بمستوى دلالة إحصائية (0.001) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن ذلك يؤكد على صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية لاختبار الأثر.
  - **معنوية معامل الانحدار B1 (معامل التأثير):** تشير قيمة B1 معامل التأثير والمقدرة ب ( $B1 = 0.353$ ) إلى أنه كلما زاد الاهتمام بالبعد البشري (تدريب، تحفيز، مهارات) بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تحسين في الأداء الوظيفي بمقدار (0.353).
- من خلال النتائج السابقة نستطيع القول انه يوجد أثر إيجابي للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية، وبناء على ذلك:
- "نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية".

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

الجدول رقم (31) ( II ) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي

| الفرضية        | معلمات النموذج      | معاملات الانحدار | اختبار (T)    | القيمة الاحتمالية (sig) | القرار |
|----------------|---------------------|------------------|---------------|-------------------------|--------|
| الفرعية الأولى | B                   | 2.326            | 9.589         | 0.001                   | معنوية |
|                | B1                  | 0.430            | 6.249         | 0.001                   | معنوية |
|                | معامل الارتباط R    | 0.578            | /             |                         |        |
|                | معامل التحديد $R^2$ | 0.334            | /             |                         |        |
|                | اختبار (F)          | 39.049           | /             |                         |        |
|                | مستوى الدلالة       | 0.001            | النموذج معنوي |                         |        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

وقد تبين من خلال الجدول رقم (31) ما يلي:

• معامل الارتباط  $R$ : بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.578$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية

(موجبة) قوية نسبيا بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة المعنوية ( $Sig=0.001$ )

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهي (0.05)، وهي دالة على تأثير البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي.

• **معامل التحديد  $R^2$** : حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.334$ )، وهذا يعني أن البعد التنظيمي يساهم وحده ما نسبته **33.4%** من التغيرات الإيجابية الحاصلة في الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبية المتبقية **66.6%** الى عوامل أخرى.

• **معنوية التأثير T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والقدرة ب ( $T = 9.589$ )، عند مستوى دلالة (**0.001**) وهي قيمة دالة إحصائية، وتشير الى وجود تأثير البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة بولاية غرداية.

• **معنوية النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب ( $F = 39.049$ )، بمستوى دلالة إحصائية (**0.001**) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (**0.05**) فإن ذلك يؤكد على صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية لاختبار الأثر.

• **معنوية معامل الانحدار B1 (معامل التأثير)**: تشير قيمة B1 معامل التأثير والمقدرة ب ( $B1 = 0.430$ ) الى أنه كلما تطور الجانب التنظيمي وتحسن الهيكل الإداري بمقدار درجة واحدة، سيؤدي ذلك الى تحسين في الأداء الوظيفي بمقدار (**0.430**).

من خلال النتائج السابقة نستطيع القول انه يوجد أثر إيجابي للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية، وبناء على ذلك:

"نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0، مما يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية".

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية.

الجدول رقم (32) ( II ) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التقني والأداء الوظيفي

| الفرضية        | معلومات النموذج              | معاملات الانحدار | اختبار (T)    | القيمة الاحتمالية (sig) | القرار |
|----------------|------------------------------|------------------|---------------|-------------------------|--------|
| الفرضية الأولى | B                            | 2.145            | 8.197         | 0.001                   | معنوية |
|                | B1                           | 0.460            | 6.474         | 0.001                   | معنوية |
|                | معامل الارتباط R             | 0.591            | /             |                         |        |
|                | معامل التحديد R <sup>2</sup> | 0.350            | /             |                         |        |
|                | اختبار (F)                   | 41.914           | /             |                         |        |
|                | مستوى الدلالة                | 0.001            | النموذج معنوي |                         |        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

وقد تبين من خلال الجدول رقم (32) ما يلي:

- **معامل الارتباط R:** بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.591$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين البعد التقني والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة المعنوية ( $\text{Sig} = 0.001$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهي (0.05)، وهي دالة على تأثير البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي، وهي الأعلى مقارنة بالبعدين البشري والتنظيمي.
- **معامل التحديد R<sup>2</sup>:** حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.350$ )، وهذا يعني أن البعد التقني يساهم في تفسير ما نسبته 35% من التغيرات الإيجابية الحاصلة في الأداء الوظيفي للموظفين، بينما تعود النسبية المتبقية 65% إلى عوامل أخرى.
- **معنوية التأثير T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة والقدرة ب ( $T = 8.197$ )، عند مستوى دلالة (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً، وتشير إلى وجود تأثير البعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة بولاية غرداية.

• معنوية النموذج قيمة  $F$  المحسوبة: تشير قيمة  $F$  المحسوبة والتي تقدر بـ ( $F = 41.914$ )، بمستوى دلالة إحصائية ( $0.001$ ) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $0.05$ ) فإن ذلك يؤكد على معنوية النموذج من الناحية الإحصائية لاختبار الأثر.

• معنوية معامل الانحدار  $B1$  (معامل التأثير): تشير قيمة  $B1$  معامل التأثير والمقدرة بـ ( $B1 = 0.460$ ) إلى أنه كلما تحسن البعد التقني (توفير الوسائط جودة الانظمة) بمقدار درجة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تحسين فوري في الأداء الوظيفي بمقدار ( $0.460$ ).

من خلال النتائج السابقة نستطيع القول انه يوجد أثر إيجابي للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية، وبناء على ذلك:

"نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$ ، مما يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ "

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة)".

### ❖ متغير الأداء الوظيفي:

$H0$ : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

$H1$ : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

الجدول رقم (33) (II): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة)

| المتغير           | قيمة (F) | مستوى الدلالة (Sig) | التفسير (القرار) |
|-------------------|----------|---------------------|------------------|
| العمر             | 0.263    | 0.852               | غير معنوي        |
| المستوى التعليمي  | 1.031    | 0.384               | غير معنوي        |
| الأقدمية في العمل | 0.936    | 0.428               | غير معنوي        |
| الرتبة أو الوظيفة | 1.521    | 0.216               | غير معنوي        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال نتائج الجدول رقم (33)، نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لجميع المتغيرات: نجد أن قيم مستوى الدلالة (Sig) المسجلة لكل عنصر: العمر (0.852)، المستوى التعليمي (0.384)، الاقدمية في العمل (0.428)، الوظيفة أو الرتبة (0.216) هي جميعها قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية القرارة تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة)، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

#### ❖ متغير التحول الرقمي:

$H_0$ : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (التحول الرقمي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

$H_1$ : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (التحول الرقمي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

الجدول رقم (34) ( II ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة)

| المتغير           | البعد البشري        | البعد التنظيمي | البعد التقني | محور التحول الرقمي | التفسير (القرار) |
|-------------------|---------------------|----------------|--------------|--------------------|------------------|
| العمر             | قيمة (F)            | 1.440          | 1.017        | 1.108              | غير معنوي        |
|                   | مستوى الدلالة (Sig) | 0.661          | 0.238        | 0.351              |                  |
| المستوى التعليمي  | قيمة (F)            | 0.516          | 0.683        | 0.988              | غير معنوي        |
|                   | مستوى الدلالة (Sig) | 0.673          | 0.565        | 0.403              |                  |
| الأقدمية في العمل | قيمة (F)            | 0.280          | 0.574        | 0.505              | غير معنوي        |
|                   | مستوى الدلالة (Sig) | 0.840          | 0.634        | 0.680              |                  |
| الرتبة أو الوظيفة | قيمة (F)            | 0.659          | 0.746        | 0.556              | غير معنوي        |
|                   | مستوى الدلالة (Sig) | 0.580          | 0.528        | 0.646              |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال نتائج الجدول رقم (34)، نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لجميع المتغيرات: نجد أن قيم مستوى الدلالة (Sig) المسجلة لكل عنصر (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة) لكل الأبعاد (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) ومحور التحول الرقمي ككل هي جميعها قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي لدى بلدية القرارة تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة)، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

☞ أما عن متغير الجنس فيتم اختباره كما يلي:

الجدول رقم (35) (II): نتائج اختبار (T-Test) لفحص الفروق بين متغير الجنس على الأداء الوظيفي والتحول الرقمي

| المتغير           | الجنس    |                     | التفسير (القرار) |
|-------------------|----------|---------------------|------------------|
|                   | قيمة (T) | مستوى الدلالة (Sig) |                  |
| البعد البشري      | (0.984)  | 0.328               | غير معنوي        |
| البعد التنظيمي    | (3.074)  | 0.003               | معنوي            |
| البعد التقني      | (0.722)  | 0.473               | غير معنوي        |
| التحول الرقمي ككل | (2.070)  | 0.042               | معنوي            |
| الأداء الوظيفي    | (0.863)  | 0.391               | غير معنوي        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 27.

من خلال نتائج الجدول رقم (35)، نلاحظ ما يلي:

1. بالنسبة لمحور التحول الرقمي وأبعاده:

- الأبعاد: ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية قوية حيث بلغت قيمة الدلالة (0.003) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أما في البعدين (البشري، التقني) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة الدلالة للبعد البشري (0.328)، أما في البعد التقني فقد بلغت (0.473).
- التحول الرقمي ككل: بلغت قيمة الدلالة (0.042) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك التحول الرقمي ككل.

2. بالنسبة للأداء الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء الوظيفي بين الموظفين والموظفات في بلدية القرارة حيث بلغت قيمة الدلالة (0.391) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وبالتالي بالنسبة لمتغير التحول الرقمي يتم قبول الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (التحول الرقمي) تعزى للمتغير الشخصي (الجنس)، ويتم رفض الفرضية الصفرية H0. وبالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي يتم قبول الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (الأداء الوظيفي) تعزى للمتغير الشخصي (الجنس)، ويتم رفض الفرضية البديلة H1.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

👉 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

👉 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

👉 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على:

- ☞ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة)
- ☞ عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (الجنس).
- ☞ وجود أثر ذات دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (التحول الرقمي في البعد التنظيمي) تعزى لمتغير (الجنس).

### خلاصة الفصل:

بعد عرض هذا الفصل والذي قمنا فيه بدراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية، كما استعرضنا في هذا الفصل مراحل الرقمنة التي مرت بها البلدية بدء من المرحلة التحضيرية وصولاً إلى تنفيذ نموذج النهائي وتوزيع الوثائق البيوميتريّة.

كما اعتمدنا في الدراسة أيضاً على الاستبيان أو الاستمارة وهي أداة لجمع البيانات وقد تم توزيعها عشوائياً على عينة الدراسة والتي بلغت 108 موظف وتم استرجاع 85 استبانة وألغيت 5 منها وبقيت 80 استبانة قابلة للدراسة، ولتتم بعد ذلك جمع البيانات وتفريغها في برنامج Excel ونقلها إلى برنامج الإحصاء SPSS نسخة 27، وإجراء كافة الاختبارات اللازمة وتحليل النتائج المتوصل إليها.

واستنتجنا من خلال الدراسة الميدانية إلى:

واقع التحول الرقمي بأبعاده (البشري، التنظيمي، التقني) في البلدية جاء تقييمه بدرجة استجابة جيد بصفة عامة وهذا ما يدل على تقبل الموظفين للتحول الرقمي والتأقلم مع هذا التغير، أما عن واقع الأداء الوظيفي فجاء أيضاً تقييمه بدرجة جيد وبرز الالتزام على صورة البلدية وبمواعيد العمل كأقوى نقاط الأداء. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى:

- ① يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية القرارة ولاية غرداية، عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.
- ② يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة أو الرتبة).
- ③ عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (الجنس).
- ④ وجود أثر ذات دلالة إحصائية حول متغير الدراسة (التحول الرقمي في البعد التنظيمي) تعزى لمتغير (الجنس)، ومن يتم جزئياً قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تكونت من فصلين، وهو أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) على الأداء الوظيفي باعتبار أن المتغير لهما أهمية لدى المؤسسات، حيث أصبحت الرقمنة ليست مجرد تقنيات وبرامج وإنما هي نظام متعدد العناصر يؤثر مباشرة على أداء الموظفين، كما تم القيام بدراسة المفهومين في بلدية القرارة ولاية غرداية وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى واقع إدراك الموظفين للتحول الرقمي والتعرف على أبعاده وأهدافه والعمل على تحقيقها، أما فيما يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي فقد كشفت الدراسة الميدانية أن مستوى كفاءة الموظفين ارتبط بمدى استيعابهم وفهمهم للوسائل الرقمية فالأداء أصبح يعتمد على سرعة المعالجة الالكترونية والدقة في البيانات والقدرة والتحكم على استخدام المنصات الرقمية التي تخدم المواطن بفعالية.

ومن خلال دراستنا الميدانية في بلدية القرارة توصلنا الى أهم النتائج تتجلى فيما يلي:

- ✓ جاء مستوى إدراك الموظفين لابعاد التحول الرقمي (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) بدرجة جيد مما يعكس وعي العينة الدراسية بأهمية التكنولوجيا في العمل.
- ✓ سجل مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية القرارة بدرجة جيد، مما يشير الى كفاءة المورد البشري في تنفيذ المهام الموكلة اليه.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) على الأداء الوظيفي، مما يؤكد على أن الرقمنة تساهم مباشرة في رفع كفاءة الموظف.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الرتبة او الوظيفة) مما يدل على استقرار ونظامية الاداء في البلدية بغض النظر عن خلفية الموظف.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التحول الرقمي خاصة في البعد التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين أكثر استجابة وادراكا للضوابط التنظيمية الرقمية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات افراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغيرات (العمر، الاقدمية في العمل، الرتبة أو الوظيفة) مما يعني وجود رؤية تقنية متقاربة بين مختلف فئات الموظفين.

### توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي ومن خلال الاطلاع على واقع التحول الرقمي في بلدية القرارة بولاية غرداية، تقدم الدراسة عدد من التوصيات من أهمها:
- ✍ تنظيم دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحديثات التقنية المستمرة مع التركيز على الفئات التي تجد صعوبة على التكيف مع هذه التغيرات.
- ✍ نشر الثقافة الرقمية بين الموظفين وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- ✍ الاستفادة من الموظفين ذوي الخبرات العالية لتدريب زملائهم الأقل كفاءة منهم، مما يخلق ثقافة تعاونية بينهم ويقلل من مقاومة التغيير.
- ✍ ضرورة التصدي للصعوبات والمعوقات التي تعرقل عمل الإدارة الرقمية والتغلب عليها.
- ✍ صياغة الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وتوافقا مع التحول الرقمي الإداري، مع تقليل التعاملات الورقية التقليدية لضمان السرعة والتدفق في المعلومات.
- ✍ وضع خطة زمنية لإلغاء التعاملات الورقية تدريجيا وربطها بنظام الكتروني ملزم، مع متابعة الأداء عبر مؤشرات رقمية شفافة.
- ✍ توفير الأجهزة والتقنيات والبرمجيات اللازمة والحديثة وضمان تدفق الانترنت وتأمين البيانات الحساسة من المخاطر الالكترونية.
- ✍ تشجيع الموظفين المتميزين والمتمكنين في استخدام التقنيات الرقمية، لضمان الاستمرار وتشجيع تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين لخلق روح المنافسة وتحسين الكفاءة.
- ✍ العمل على تحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين مختلف المصالح والاقسام داخل البلدية عبر استخدام المنصات والتطبيقات الرقمية الحديثة.

وبما أن الدراسة أظهرت أن هناك فروق في البعد التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، فنوصي بإشراك الجنسين (ذكر، أنثى) بشكل متساو في لجان التخطيط الرقمي لتوحيد الرؤية التنظيمية.

### آفاق الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة التوأضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء الدراسات المستقبلية يمكن تقديم مقترحات:

- ② يمكن إجراء مقارنة بين بلدية القرارة وبلديات أخرى في ولاية غرداية على واقع التحول الرقمي.
- ② دراسة أثر التحول الرقمي على رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة من طرف البلدية (دراسة من وجهة نظر المواطنين).
- ② دراسة عن الامن الرقمي أو الامن السيبراني في حماية البيانات الرقمية داخل البلديات الجزائرية.
- ② معوقات تطبيق التحول الرقمي في البلديات الجزائرية

# قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 1- معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصاريف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصاريف الإسلامية في دولة فلسطين، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2024.
- 2- عبد الله موسى محمد السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2025م.
- 3- مها رضوان محمد مصطفى وحازم حسانين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2025-2026م.
- 4- أشرف ياسين الطراونة، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار مركز فكر للدراسات والتطوير، دمشق، سوريا، 2025.
- 5- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2018م.

ب- البحوث الجامعية:

دكتوراه:

- 1- وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفية الموارد البشرية-دراسة حالة: شركة الفتح-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023-2024م.
- 2- بن أحمد عائشة، القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي-دراسة حالة البنوك العمومية التجارية بولاية غرداية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2024-2025م.
- 3- خولة مرسى، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2024-2025م.

- 4- بوشور عبد القادر، استراتيجية إدماج التحول الرقمي لرفع مستوى الأداء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2025-2026م.
- 5- شربي بشير، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة دراسة ميدانية بمختلف وحدات مؤسسة الحماية المدنية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019-2020م.
- 6- بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة حالة بولاية الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018م.
- 7- سعد قرمش زهرة، تقييم فعالية برامج الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RA1K)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مختار، عنابة، 2015-2016م.
- 8- الهاني عاشور، أثر السياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من فئة العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المؤسسة الوطنية دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018م.
- 9- أحمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية "والي الولاية أنموذجاً"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2023م.
10. بكوش عفاف، نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025م.

#### ماجستير:

11. محمود محمد محمود سعيد، أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية "حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين، 2023

ج- المقالات العلمية:

- 1- نوال بن عريمة وباديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس ورقلة-، مجلة الباحث، المجلد24، العدد01، (ص ص 283-295)، ورقلة، ديسمبر2024.
- 2- هاجر خلف الله وخالد بن جلول، مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد07، العدد02، (ص ص106-124) قالمة، 2023م.
- 3- بن أحمد فاطمة الزهراء وبن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد15، العدد01، (ص ص501-512)، الجزائر، 2025م.
- 4- مجيب فرج سعد بالنور وسعاد عمرو خميس امطاوع، التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المصاريف الليبية -دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع نالوت-، مجلة القرطاس، المجلد07، العدد27، (ص ص479-504)، نالوت، ليبيا، سبتمبر2025م.
- 5- صدوقي غريسي وسي الطيب الهشمي رضا وعلي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والاتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد03، العدد02، (ص ص99-109)، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021م.
- 6- زينب بلخير، أمال بوسمينة، حاضنات الاعمال في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد06، العدد01، (ص ص668-684)، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2023م.
- 7- محمد حسين عبد المجيد، التحول الرقمي وأثر على أداء المؤسسات الخدمية، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الاشراف، العدد29، الجزء04، بالدقهلية، جامعة الازهر، مصر، 2024م.
- 8- مشهور منصور محمد زيادي وعساف زكي فلفلان، التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد08، العدد32، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 2024م.

- 9- محمد شמים حسنى، الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 03، مصر، 2024م.
- 10- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (EIMJ)، المجلد 04، العدد 46، 2022م.
- 11- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 02، سبتمبر 2013، ص ص 257-276.
- 12- محمد أحمد زيدان الفواعير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، (29)، 1. <https://jasps.com> -28 (2023).

د- مواقع الانترنت:

- 1- محمد الدويهييس، الجريدة، متطلبات وأساسيات التحول الرقمي، 12-03-2026، <https://www.aljarida.com/article/66109>.

هـ- المداخلات العلمية والندوات:

- 1- وحيدة بوفدح بديسي، واقع التحول الرقمي في الجزائر على ضوء مؤشر الجاهزية الشبكية، ملتقى وطني، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 24 أكتوبر 2023م.
- 2- أحمد محمد السبكي وأحمد محمود درويش، التحول الرقمي: الفرص والتحديات، ورقة استكشافية، النسخة 7.0، 19 مارس 2024م.

## 2. المراجع الأجنبية:

- 1- Ö. Okan FETTAHLIOĞLU, Hamran AMIRLI, **The Effect of Digital Transformation Perception on Employee Performance and Job Satisfaction**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol: 8, Issue: 2, December 2024, p33.
- 2- Li Zongnan, **THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION - A CASE STUDY OF CHONGQING CHANGAN AUTOMOBILE MANUFACTURING ENTERPRISE**, Siam University, Bangkok, Thailand, p10
- 3- Verina, N., & Titko, J. (2019). **Digital transformation: Conceptual framework**. In *Proceedings of the 10th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering (CIBMEE 2019)*, p721
- 4- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & Pushpa Kumari, M. D.. **A synthesis towards the construct of job performance**. *International Business Research*, 10(10), (2017), p67
- 5- Maalouf, E., & Maalouf, G **The impact of job satisfaction on job performance**. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 11(12), 38–42, (2024), p39
- 6- Long, B.. **Performance management practice in the workplace: A qualitative study based on comparative model theories and literature reviews**. *SRAWUNG: Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 1–14, (2025), p42

الملاحق

الملحق رقم (01): تسهيل المهمة الخاصة ببلدية القرارة ولاية غرداية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 122/ق.ع.ت/2026

غرداية في: 29/04/2026

المجلس الشعبي البلدي القرارة

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.  
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء تربص ميداني، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم لصالح الطالب:

1- حميد أوجانه صلاح الدين ، المستوى: ثانية ماستر، التخصص: إدارة أعمال

لإنجاز بحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة حالة-

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

رئيس القسم  
قسم علوم التسيير  
ميلود بن علي

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

المجلس الشعبي البلدي  
القرارة

الملحق رقم (02): الاستبيان



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الاعمال  
الموضوع: استبيان

سيدي / سيديتي المحترم (ة): السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإتمام الحصول على مذكرة شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال تحت موضوع " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة -بلدية القنطرة ولاية غرداية-"

نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية بوضع إشارة (X)، وذلك لأن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما بأننا سنتعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، ونشكركم على حسن تعاملكم وتخصيص جزء من وقتكم.

المشرف: د. بباز عبد العزيز

الطالب: حميد أوجانه صلاح الدين

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 26 الى 35 سنة ☐ من 36 الى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دبلوم مهني ☐

4- الاقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- الوظيفة أو الرتبة: عون ☐ ملحق ☐ متصرف ☐ منصب آخر ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات.

المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي

| البعد البشري   |                                                                                         |            |       |       |               |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|
| الرقم          | العبارات                                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 01             | أمتلك قدرًا كافيًا من المعرفة الرقمية التي أحتاجها في أداء مهامى الوظيفية.              |            |       |       |               |
| 02             | تحرص بلديتنا على استقطاب وتوظيف الخبرات والكفاءات                                       |            |       |       |               |
| 03             | أشعر بأن استخدام الوسائل الرقمية أصبح جزءًا مهما في عملي اليومي.                        |            |       |       |               |
| 04             | يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءتي داخل البلدية.                                       |            |       |       |               |
| 05             | أجد دعمًا وتوجيهًا يساعدني على التعامل مع التغييرات الرقمية في عملي.                    |            |       |       |               |
| البعد التنظيمي |                                                                                         |            |       |       |               |
| 06             | يتلاءم التنظيم الإداري لبلديتنا مع متطلبات التحول الرقمي.                               |            |       |       |               |
| 07             | تعتمد إدارتكم على أساليب مرنة لتسيير التغيير الناتج عن الرقمنة.                         |            |       |       |               |
| 08             | تقوم بلديتنا على توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يخدم تطبيق الأنظمة الرقمية               |            |       |       |               |
| 09             | يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد على التنسيق الجيد بين مختلف الإدارات والمصالح في بلديتنا. |            |       |       |               |
| 10             | تشجع القيادة الإدارية في بلديتنا على تبني الحلول الرقمية في إنجاز الأعمال.              |            |       |       |               |
| البعد التقني   |                                                                                         |            |       |       |               |
| 11             | تتوفر ببلديتنا وسائل تكنولوجية تدعم العمل الرقمي.                                       |            |       |       |               |
| 12             | تساعد الأنظمة الرقمية في بلديتنا على تبسيط الإجراءات الإدارية.                          |            |       |       |               |
| 13             | يساهم الاعتماد على الرقمنة في تقليل الأخطاء المهنية.                                    |            |       |       |               |
| 14             | تتميز الأنظمة الرقمية المعتمدة في بلديتنا بالسرعة والفعالية                             |            |       |       |               |
| 15             | تولي بلديتنا أهمية لحماية البيانات والمعلومات الرقمية.                                  |            |       |       |               |

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارات                                                                            | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 16    | أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي في وقت أقصر.                                      |            |       |       |          |               |
| 17    | أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات ومعدات العمل بكفاءة عالية.                  |            |       |       |          |               |
| 18    | يتماشى المنصب الذي أشغله مع القدرات والمهارات التي أكتسبها.                         |            |       |       |          |               |
| 19    | أحرص على الحفاظ على صورة البلدية أمام المواطنين                                     |            |       |       |          |               |
| 20    | ألتزم بالحضور الى مكان العمل في الوقت المحدد.                                       |            |       |       |          |               |
| 21    | تحسنت جودة العمل الذي أقدمه نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية المتاحة في بلديتنا.       |            |       |       |          |               |
| 22    | أشعر بالتقدير من طرف المسؤولين اتجاه الجهود التي أبذلها.                            |            |       |       |          |               |
| 23    | أقوم بأعمال إضافية عند الحاجة لضمان حسن سير العمل.                                  |            |       |       |          |               |
| 24    | أستثمر وقتي في العمل بشكل فعال في أداء مهامي الوظيفية بدلا من الأمور الشخصية.       |            |       |       |          |               |
| 25    | أنجز مهامي المطلوبة مني بدقة عالية وإتقان وخالية من الأخطاء.                        |            |       |       |          |               |
| 26    | لدي دافع قوي للاستمرار في أداء عملي داخل البلدية.                                   |            |       |       |          |               |
| 27    | أسعى للمساهمة في تطوير البلدية والمشاركة في الأنشطة والفعاليات التي تنظمها البلدية. |            |       |       |          |               |
| 28    | نادرا ما تأخر في تسليم الاعمال أو المهام المطلوبة مني.                              |            |       |       |          |               |
| 29    | أتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عن قراراتي.                                          |            |       |       |          |               |

ملاحظة: الرجاء عدم إغفال أي سؤال

وشكرا جزيلا لكم على تعاونكم

الملحق رقم (03): الأساتذة المحكمين:

الأساتذة المحكمين

| الرقم | إسم الأستاذ         | الرتبة           | القسم        | الجامعة      |
|-------|---------------------|------------------|--------------|--------------|
| 01    | طالب أحمد نور الدين | أستاذ تعليم عالي | علوم التسيير | جامعة غرداية |
| 02    | بوقرة نور الهدى     | أستاذ محاضر - أ- | علوم التسيير | جامعة غرداية |

إمضاء المشرف

يبارك عبد العزيز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

غرداية في: 15 جوان 2026.

## شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : ..... د. بياز عبد العزيز....الصفة في لجنة المناقشة: ..... مشرفا .....

بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالب (ة): ..... حميد أوجانة صلاح الدين.....

شعبة : ..... علوم التسيير ..... تخصص : ..... إدارة أعمال .....

بعنوان : ..... أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي .....

..... دراسة حالة- بلدية القراة ولاية غرداية-.....

تاريخ المناقشة : ..... الخميس 04 جوان 2026 .....

أن الطالب (ة) إلتمزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.



إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح