وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي – تبسة–
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ...../2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

ليسانس تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

"دراسة حالة شركة سونطراك– فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي"

إعداد الطالب:
* مكرم سالمي

إشراف الأستاذ(ة)
* د. سعيدة ممو

أعضاء لجنة المناقشة

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الصفة
أ.د عبد الحميد حفيظ	أستاذ	رئيسا
د.سعيدة ممو	أستاذ محاضر ب	مشرفا
أ.د فضيل رايس	أستاذ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025– 2026

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي – تبسة–
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ...../2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

ليسانس تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

"دراسة حالة شركة سونطراك– فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي"

إعداد الطالب:
* مكرم سالمي

إشراف الأستاذ(ة)
* د. سعيدة ممو

أعضاء لجنة المناقشة

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الصفة
أ.د عبد الحميد حفيظ	أستاذ	رئيسا
د.سعيدة ممو	أستاذ محاضر ب	مشرفا
أ.د فضيل رايس	أستاذ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025– 2026

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

﴿ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وإتمام هذه المرحلة من مسيرتنا الدراسية.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة ممو سعيدة، على إشرافها وتوجيهاتها القيمة، وعلى دعمها ومتابعتها المستمرة لي طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لي من نصائح وإرشادات كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتي الكريمة، التي كانت خير سند وداعم لي طوال مشواري الدراسي.

والشكر موصول كذلك إلى جميع أساتذتي الكرام بقسم العلوم الاقتصادية، على كل ما قدموه لي من علم ومعرفة خلال مسيرتي الجامعية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، لتفضلهم بقراءة هذه المذكرة وتقييمها.

وفي الأخير، نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهـــداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الخير لنيل المبتغى، إلى الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة.

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره - عبد الكريم

إلى تلك التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من يطمئن قلبي لابتسامتها نبع الحنان أمي أعز شخص على قلبي جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إليهما أهدي هذا العمل لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة،

إلى أخي وأختي اللذان تقاسما معي عبأ الحياة،

إلى كل رفقاء دربي في الدراسة،

إلى كل عمال سونطراك وأخص بالذكر السيدة عدو شاهيناز والسيد محمد عدنان، شكرا لكم.

مكرم سالـــمي

الملخصات

الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي–الجزائر، مع اختبار الدور الوسيط للتسيير الإداري في هذه العلاقةأ وذلك اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلة لعينة عشوائية مكونة من 65 عاملا، مع الاستعانة ببرنامج SPSS و Python في المعالجة الإحصائية، من خلال اختبارات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا للتحول الرقمي على التسيير الإداري والأداء الوظيفي، كما أكدت النتائج أن تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي يتحقق بشكل مباشر دون وجود دور وسيط فعال للتسيير الإداري، وفي ضوء النتائج المتوصل لها أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير الكفاءات الرقمية للعاملين، وتوسيع استخدام الأنظمة الذكية بما يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ التسيير الإداري؛ الأداء الوظيفي؛ مؤسسة سونطراك.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of digital transformation on both administrative management and job performance at Sonatrach, Production and Exploration Branch in Illizi, Algeria, while examining the mediating role of administrative management in this relationship. The study adopted the descriptive-analytical approach. Data were collected through questionnaires and interviews conducted with a random sample of 65 employees. Statistical analysis was performed using SPSS and Python through correlation tests, multiple linear regression, and Structural Equation Modeling (SEM).

The findings revealed a positive and statistically significant impact of digital transformation on both administrative management and job performance. The results also confirmed that digital transformation affects job performance directly, without an effective mediating role of administrative management. In light of these findings, the study recommended strengthening digital infrastructure, developing employees' digital competencies, and expanding the use of smart systems to improve performance and enhance organizational efficiency.

Keywords: Digital Transformation; Administrative Management; Job Performance; Sonatrach Corporation.

الفهارس

الفهارس

1. فهرس العناوين

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخصات	
الفهارس	ا
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: أدبيات الدراسة النظرية	
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي	03
المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي	03
المطلب الثاني: مجالات وأبعاد التحول الرقمي	05
المطلب الثالث: أساسيات نجاح التحول الرقمي	07
المبحث الثاني: التسيير الإداري والأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي	11
المطلب الأول: الإطار العام للتسيير الإداري	11
المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي	16
المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي، التسيير الإداري والأداء الوظيفي	22
المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومكانة الدراسة الحالية	26
المطلب الأول: الدراسات العربية	26
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	32
المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة	38
خلاصة الفصل الأول	40
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
تمهيد	42
المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة	43
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	43
المطلب الثاني: منهجية الدراسة	46

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	49
المبحث الثاني: تحليل أجزاء الاستبيان	51
المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية للعينة	51
المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة	53
المطلب الثالث: اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (الانحدار الخطي البسيط)	56
المبحث الثالث: تأثير التحول الرقمي على كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي (الانحدار الخطي المتعدد)	59
المطلب الأول: أثر أبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري بمؤسسة سونطراك	59
المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك	62
المطلب الثالث: نمذجة المعادلات الهيكلية لتأكيد العلاقة بين المتغيرات	65
خلاصة الفصل الثاني	70
الخاتمة العامة	72
قائمة المراجع	77
الملاحق	85

2. فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية التحول الرقمي	04
02	تقنيات التحول الرقمي	05
03	مجالات تطبيق التحول الرقمي وانعكاساتها على عمل المؤسسات	06
04	عوامل نجاح التحول الرقمي	09
05	نماذج التحول الرقمي	10
06	مستويات المسير حسب المهارات الإدارية	14
07	عناصر الأداء الوظيفي	17
08	المحددات الخارجية للأداء الوظيفي	19
09	الطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي	21
10	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	39
11	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	39
12	القيمة المضافة للدراسة الحالية	40

13	نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح	47
14	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	48
15	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ	49
16	التحليل الوصفي للبينات الديمغرافية	51
17	توزيع درجات وطول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	53
18	إجابات أفراد العينة على العبارات	54
19	إجابات أفراد العينة على العبارات	55
20	إجابات أفراد العينة على العبارات	56
21	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والتسيير الإداري	57
22	نتائج العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي	58
23	نتائج العلاقة الارتباطية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي	58
24	نتائج تشخيص للمتغيرات المستقلة	60
25	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري	61
26	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي	63
27	الإحصاءات الوصفية	66
28	مصفوفة الارتباط	66
29	نتائج تقدير نموذج SEM	67
30	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية	68
31	يوضح نتائج تشخيص النموذج	68

3. فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد التحول الرقمي	07
02	مراحل نجاح التحول الرقمي	09
03	المهارات الإدارية للمسير	14
04	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	18
05	العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء الوظيفي	19
06	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	21
07	فروع مؤسسة سونطراك	44

08	واجهة نظام ERP SAP على مستوى المؤسسة	46
09	تركيبة عينة الدراسة حسب التوزيع الديمغرافي المعتمد في الاستبيان النهائي	52
10	نموذج المعادلات البنائية	69

4. فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	85
02	واجهات نظام (ERP SAP) المختلفة	85
03	عبارات الاستبيان النهائي	86
04	شهادة تحكيم الاستبيان	89
05	مخرجات برنامج SPSS V26	90
06	مخرجات برنامج Python	94

مقدمة عامة

مقدمة عامة

1. تقديم

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز ما يعرف بالتحول الرقمي، والذي أصبح أحد الركائز الأساسية في تحديث وتطوير مختلف أنظمة المؤسسات، ولم يعد هذا التحول خيارا تنظيميا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بالتغير المستمر واشتداد المنافسة.

يعد التسيير الإداري من أبرز المجالات التي تأثرت بالتحول الرقمي، نظرا لمساهمة التقنيات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أساليب العمل الإداري، من خلال الانتقال من الأنماط التقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على السرعة والدقة في معالجة المعلومات، وتسهيل تداولها، وتحسين آليات الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة. وقد أدى ذلك إلى إعادة تنظيم العمليات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات الكفاءة والفعالية.

انطلاقا من هذا التطور، انعكس التحول الرقمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي باعتباره المخرج النهائي لمختلف العمليات الإدارية في المؤسسة، حيث لم يعد يقاس فقط بكمية العمل المنجز، بل أصبح يشمل أيضا جودة الأداء، وسرعة التنفيذ، والدقة في إنجاز المهام، إضافة إلى القدرة على التكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة. وعليه، فإن التحول الرقمي داخل التسيير الإداري يسهم في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل أكثر تنظيما ومرونة، تسمح بتقليل الأخطاء وتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

2. مشكلة الدراسة

رغم تزايد الاعتماد على الأدوات الرقمية داخل المؤسسات الاقتصادية، فإن الأثر الفعلي للتحول الرقمي على التسيير الإداري والأداء الوظيفي لا يكون دائما بنفس الدرجة، إذ يتطلب ذلك توفر بنية تحتية رقمية ملائمة، ووضوح الإجراءات التنظيمية، وكفاءة الموارد البشرية.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك– فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي (الجزائر)؟

3. تساؤلات الدراسة

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في التسيير الإداري داخل مؤسسة سوناطراك – قسم الإنتاج والاستكشاف؟
- ما مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين فعالية وسرعة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتسيير الإداري داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين؟
- هل يساهم التسيير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

4. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

1.4. الفرضية الرئيسية

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك – قسم الإنتاج والاستكشاف.
- **H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

2.4. الفرضيات الفرعية

من خلال الفرضية الرئيسية، يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير التسيير الإداري.
- **H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير التسيير الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية:

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.
- **H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي.
- **H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (السرعة، الجودة، الرضا، الواقع الرقمي) مجتمعة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).
- **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (السرعة، الجودة، الرضا، الواقع الرقمي) مجتمعة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

4. أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لكونها تتناول موضوعًا حديثا يتمثل في دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي داخل إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية وطنيا، في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة. وتنبع أهميتها من كونها تساهم في سد فجوة بحثية تتعلق بمدى تأثير التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إضافة إلى تقديم معطيات ميدانية حول واقع هذا التحول وانعكاساته داخل المؤسسة محل الدراسة. كما تفيد هذه الدراسة كلا من متخذي القرار والباحثين من خلال إبراز أبعاد عملية يمكن الاعتماد عليها في تحسين الممارسات الإدارية وتطوير الأداء، فضلا عن دعم الدراسات المستقبلية بنموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في مجالات مشابهة.

5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لإبراز دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك– فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي (الجزائر)، وفي إطار معالجة الموضوع، تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية، وتتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في التسيير الإداري داخل مؤسسة سوناطراك.
- تحليل أثر التحول الرقمي على فعالية الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.
- دراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين جودة العمل الإداري ورفع الإنتاجية.
- تقديم توصيات لمتخذي القرار في المؤسسة من أجل دعم وتطوير التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

6. أسباب اختيار موضوع الدراسة

يمكن إجمال أهم الأسباب التي دعت لاختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- حداثة موضوع التحول الرقمي وأهميته المتزايدة في ظل التحولات التكنولوجية السريعة التي تعرفها المؤسسات، خاصة الاقتصادية منها.
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين التسيير الإداري ورفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى.
- الرغبة في دراسة الموضوع ميدانيا وتطبيقه على مؤسسة سوناطراك – قسم الإنتاج والاستكشاف باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم إضافة علمية وتوصيات عملية مبنية على نتائج ميدانية، تفيد متخذي القرار وتدعم البحث في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسات.

7. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توظيف المنهج الوصفي من أجل عرض ووصف مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي، التسيير الإداري والأداء الوظيفي، بالاعتماد على المراجع العلمية من كتب ومجلات ومقالات وملتقيات وأطروحات، بما يسمح ببناء إطار مفاهيمي واضح لموضوع الدراسة. كما تم الاعتماد على الجانب التحليلي ذي الطابع الإحصائي من خلال تحليل البيانات الميدانية واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، مع إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية وموضوعية، بما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة تدعم موضوع الدراسة.

8. حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونطراك قسم الإنتاج والاستكشاف بولاية ايليزي، باعتبارها مجالا لتطبيق موضوع البحث.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة التربص الميداني الخاص بالسداسي الثاني من السنة الجامعية 2025–2026 وذلك من تاريخ 2026/04/02 إلى 2026/04/09.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، دون التطرق إلى مجالات أخرى خارج نطاق الدراسة.
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة من الناحية البشرية على عينة من الموظفين والعامليين الإداريين بمؤسسة سونطراك قسم الإنتاج والاستكشاف بولاية ايليزي، والذين تم اختيارهم لتمثيل مجتمع الدراسة نظرا لارتباطهم المباشر بموضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

9. هيكل الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي.

يتضمن الفصل الأول أدبيات الدراسة النظرية من خلال ثلاث مباحث رئيسية؛ حيث يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة من خلال عرض مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي، والإطار العام للتسيير الإداري، إضافة إلى أساسيات الأداء الوظيفي. أما المبحث الثاني، فيركز على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي، من خلال دراسة دوره في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين أداء العاملين، مع إبراز دور التسيير الإداري كمتغير وسيط في هذه العلاقة. في حين يخصص المبحث الثالث لاستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتحديد مكانة الدراسة الحالية والفجوة البحثية التي تسعى إلى سدها.

أما بالنسبة للفصل الثاني يتضمن الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة سونطراك، وقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، يتضمن المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فتم من خلاله عرض وتحليل أجزاء الاستبيان وتحديد العلاقة بين المتغيرات من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط، في حين تضمن المبحث الثالث دراسة تأثير التحول الرقمي على كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتأكد من صحة النتائج بالمعادلات الهيكلية.

10. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهت الدراسة، ندرة المراجع المتخصصة الحديثة المتعلقة بالتسيير الإداري، خاصة الدراسات التي تعالج علاقته بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي، الأمر الذي حد من تنوع المصادر العلمية المعتمدة، وكذا نقص الخبرة الميدانية في بداية الدراسة، مما تطلب جهدا إضافيا لفهم إجراءات جمع البيانات ومعالجتها داخل مؤسسة سونطراك، بالإضافة إلى التأخر في استرجاع الاستبيانات بسبب طول المدة التي استغرقها أفراد العينة في الإجابة عليها، مما أثر نسبيا على سير عملية جمع البيانات.

الفصل الأول:

أدبيات الدراسة النظري

الفصل الأول: أدبيات الدراسة النظرية

يعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر المعاصرة التي فرضت نفسها على مختلف المنظمات، حيث لم يعد مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وفي ظل هذا التحول، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في أساليب التسيير الإداري التقليدية، بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية، ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

انطلاقا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي، التسيير الإداري، والأداء الوظيفي، مع إبراز طبيعة العلاقة التي تربط بينها. كما يسعى إلى تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، وذلك لتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها.

وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ معنونة كالآتي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي

المبحث الثاني: التسيير الإداري والأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومكانة الدراسة الحالية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة نتيجة التقدم التكنولوجي المتلاحق، حيث أصبح التحول الرقمي من أبرز السمات التي تميز مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية. فلم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير كافيا لمواكبة متطلبات البيئة الحديثة، بل أضحى من الضروري تبني التقنيات الرقمية كخيار استراتيجي لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي في الآونة الأخيرة ضرورة حتمية تسعى إليها المؤسسات، لتعزيز مكانتها السوقية ومواكبة الابتكارات الرقمية في بيئة ديناميكية، وتتجلى ماهية التحول الرقمي من خلال العناصر التالية:

أولا: مفهوم التحول الرقمي

لقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم التحول الرقمي، حيث:

تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية* على أنه: تأثير الرقمنة والتكنولوجيا الرقمية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، إذ تشير الأولى إلى عملية تحويل البيانات والعمليات من التنسيقات التناظرية إلى صيغ تقرأ آليا، وتشمل الثانية استخدام التقنيات الرقمية، بما يحدث تغييرات وتحسينات في الأنشطة الحالية.[1]

ويعرف التحول الرقمي بأنه: توظيف تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة، بما يضمن كفاءة سير العمل داخلها وتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، وتوفير الوقت والجهد.[2]

ويعرف أيضا بأنه: تحول تنظيمي متكامل بغرض تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية ورفع جودتها للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي.[3]

---

* **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)**: هي منظمة دولية تأسست لتعزيز السياسات التي تحسن الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأشخاص حول العالم، من خلال تنسيق السياسات الاقتصادية والتجارية بين الدول الأعضاء ومشاركة الخبرات وأفضل الممارسات.

[1] هاجر خلف الله، خالد بن جلول، **مساهمة التحول الرقمي في دعم التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،31 - 12- 2023، ص:111.

[2] هبة الله عاطف إبراهيم الأخرس، جورج سامي الأخرس، محمد عبد الرحمان حجازي، نيفين جلال إبراهيم عيد، **دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري بالقطاع السياحي: دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 26، العدد 02، جامعة قناة السويس، مصر، 30-06-2024، ص: 73.

[3] سامية خواثرة، **التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 58، العدد 02، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، الجزائر، 05-06-2021، ص: 109.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التحول الرقمي: عملية استراتيجية شاملة تقوم على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، مع إعادة تصميم أساليب العمل وتطوير نماذج الأعمال والهياكل التنظيمية، مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع الإجراءات، وتعزيز جودة الأداء.

وهو بذلك يختلف عن مفهوم الرقمنة؛ هاته الأخيرة التي تعتبر جزءا من التحول الرقمي،[1] فالرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى رقمي، بينما التحول الرقمي هو التغيير في أساليب العمل والممارسات باستخدام التقنيات الرقمية، ويشمل العديد من الجوانب الأخرى غير الرقمنة.[2]

ثانيا: أهمية وتقنيات التحول الرقمي

تتضح أهمية التحول الرقمي والتقنيات التي يتضمنها من خلال الآتي:

1. أهمية التحول الرقمي: إن التبني الواسع النطاق للتقنيات الرقمية من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات يعيد تشكيل سلوك المستهلكين وتوقعاتهم بشكل كبير، ويحفز الابتكار من خلال تعزيز قدرة الشركات على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة، وتحسين أدائها العام في بيئة تنافسية متزايدة.[3] والجدول التالي يوضح أهمية ذلك:

الجدول 1: أهمية التحول الرقمي

المعيار	الأهمية
تحسين الكفاءة	يسهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتبسيط الإجراءات، مما يسهل الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
تعزيز التنافسية	يمنح التحول الرقمي للمؤسسات التي تتبناه ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية.
تحسين تجربة العملاء	يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. وهذا ينعكس في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعاتهم بفعالية.
تحقيق الشفافية	يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة أداء الأفراد مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات ويسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
خفض التكاليف	يساعد التحول الرقمي في تخفيض التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات دراسة حالة**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 01- 03- 2025، ص: 505.

[1] بشير بركان، مسعود ربيع، **التحول الرقمي في الجزائر: قراءة تحليلية في مضامين الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، جامعة البليدة 02، الجزائر، 01- 12- 2025، ص: 900.

[2] أحمد قاسم الجمال وآخرون، **التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية**، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2023، ص ص: 15- 16.

[3] Hasnia saifi, & F Saifi, **Digital Transformation as a Socio Economic Challenge: The Impact on the Commercial Bank Employees' Job Performance**, Socio Economic Challenges, Business Perspectives, Ukraine, Volume 9, Issue 3, 2025, P: 51.

2. تقنيات التحول الرقمي: من بين أهم تقنيات التحول الرقمي ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول 2: تقنيات التحول الرقمي

التقنية	المفهوم
تطبيق التقنيات الذكية	أجهزة قوية تستخدم تطبيقات تكنولوجية متقدمة لتسهيل الحياة اليومية، تمكن من القيام بالعديد من المهام مثل الاتصال، تصفح الإنترنت، الدفع الإلكتروني، والتحكم في الأجهزة عن بعد. تعتبر جزءا أساسيا من التحول الرقمي لأنها تسهل الوصول إلى الخدمات والمعلومات في أي وقت وأي مكان.
الحوسبة السحابية	تعني تخزين وإدارة البيانات والملفات عبر الإنترنت بدلا من جهاز الكومبيوتر الشخصي، ويمكن الوصول إلى هذه البيانات من أي جهاز متصل بالإنترنت، مما سهل العمل عن بعد ويزيد من مرونة الشركات في إدارة بياناتها دون الحاجة لبنية تحتية معقدة.
أنترنت الأشياء	باختصار هي تشارك أجهزة الإنترنت للمعلومات والبيانات في شبكة سلكية أو لاسلكية، والتي تمنح المزيد من الحرية والتوسع في الوصول إلى المطلوب بسرعة أكبر.
الذكاء الاصطناعي	تكنولوجيا تجعل الأجهزة تفكر وتتعلم مثل البشر، ويستخدم في تحليل البيانات الضخمة.
تقنية البلوك شينن	كتلة رقمية مخزنة في قاعدة البينات العامة، تستخدم لتخزين البيانات المشفرة وتهدف لحل العديد من المشاكل المتعلقة بالمعاملات الرقمية كأمن البيانات، منع الاحتيال وما إلى ذلك.[1]
الواقع الافتراضي	بيئة مصممة حاسوبيا تستخدم التقنيات التفاعلية لإنشاء تجارب مستخدم محسنة ومثيرة للاهتمام.
البيانات الضخمة	للتنبؤ وفهم أعمق للأعمال والعميل وأصحاب المصلحة.[2]

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: [1] صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، **استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية إلى التطبيق العملي**، مجلة البصائر للبحوث، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي بتبازة، الجزائر، 31- 12- 2024، ص: 26.

[2] أحلام حناش، **تجربة الامارات العربي المتحدة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم**، مجلة معارف، المجلد 19، العدد 01، جامعة البويرة، الجزائر، 15- 06- 2024، ص:113.

المطلب الثاني: مجالات وأبعاد التحول الرقمي

تتحدد مجالات وأبعاد التحول الرقمي من خلال الآتي:

أولا: مجالات التحول الرقمي

يؤثر التحول الرقمي في استراتيجية المؤسسة من خلال خمسة مجالات:[1]

1. جمهور المستخدمين: في العصر الرقمي تركز المؤسسة على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية، حيث يرتبط العملاء ديناميكيا ويتفاعلون معا ومع المؤسسة والخدمة المقدمة، ويؤدي استخدامهم

[1] جمال زمورة، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص ص: 13-14.

للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشرائهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات، عبر مشاركتهم لأعمال وخدمات المؤسسة والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها.

2. المنافسة: تمثل أحد مجالات التحول الرقمي، حيث أدت التقنيات الرقمية إلى ظهور منافسة مرنة تشمل فاعلين من خارج القطاع، مع الاعتماد على المنصات الرقمية ووساطة الأعمال في خلق القيمة، مما أحدث تحولا في طبيعة المنافسة بين المؤسسات.

3. البيانات: تتيح التقنيات الحديثة توليد كميات هائلة من البيانات من مختلف التفاعلات والأنظمة، والتي يمكن تحليلها لاستخلاص رؤى جديدة، والتنبؤ بالاتجاهات، وخلق قيمة مضافة.

4. الابتكار: تتيح التكنولوجيات الرقمية اعتماد نهج قائم على التجارب السريعة والتعلم المستمر، مما يسهم في تطوير المنتجات بكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز التعلم التنظيمي.

5. القيمة: حيث تدفع التغيرات الرقمية المؤسسات إلى تطوير عرض القيمة باستمرار، من خلال استغلال التقنيات الحديثة واغتنام الفرص الجديدة، بما يضمن التكيف مع التغيرات والحفاظ على التنافسية.

والجدول التالي يوضح انعكاس مجالات تطبيق التحول الرقمي على المؤسسة:

الجدول 3: مجالات تطبيق التحول الرقمي وانعكاساتها على عمل المؤسسات

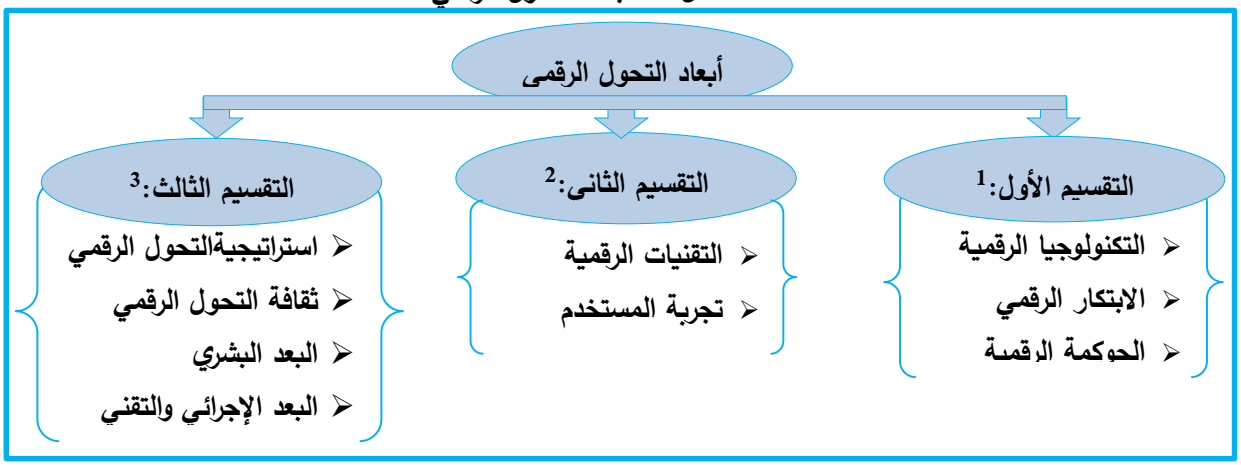
المجال	قبل	بعد
الزبائن	التواصل مع الزبائن يكون بشكل جماعي والمؤسسة هي المؤثر الأساسي في إقناع الزبون.	التواصل مع الزبائن تفاعلي والزبون هو المؤثر الرئيسي في تسويق المنتج.
المنافسة	المؤسسات المنافسة محددة ومعروفة.	المنافسة مفتوحة، والمنافسون غير معروفين.
البيانات	إنتاج البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن.	يتم إنشاء البيانات بشكل مستمر من خلال كل محادثة، أو تفاعل أو نشاط داخل أو خارج المؤسسة عبر وسائل التواصل الحديثة.
الابتكار	ينحصر استخدام البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار.	تستخدم البيانات الضخمة في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وفتح مصادر لتحسين القيمة.
القيمة	ترتكز جهود المؤسسات نحو الابتكار في منتج نهائي.	يعتمد الابتكار على التعلم المستمر.

المصدر: يمينة أحسن، إبراهيم بوسعد نايت، **دور التحول الرقمي في تحسين خبرة العملاء في المتاجر الالكترونية الجزائرية**، Revue Algérienne D'Economie et gestion، المجلد 17، العدد01، جامعة محمد بن أحمد بوهران، الجزائر، 30- 06- 2023، ص: 46.

ثانيا: أبعاد التحول الرقمي

تتعدد أبعاد التحول الرقمي في الدراسات الأكاديمية، فقد اختلف الباحثون في تقسيمها كل منهم حسب دراسته وحسب وجهة نظره، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل 1: أبعاد التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: [1] وسام بوسالم، سامي بن جدو، **أثر التحول الرقمي على نمو الناتج الداخلي الخام في عينة من البلدان المتقدمة خلال الفترة (2000-2021)**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 23-12- 2024، ص ص: 131- 132.

[2] إلهام يحياوي، سارة قرابصي، **التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد02، جامعة الواد، الجزائر، 31- 12- 2019، ص:136.

[3] ريمة بوماجن، عبد اللطيف عمر بوضياف، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي –دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري**، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، المركز الجامعي بإيليزي، الجزائر، 15- 12- 2025، ص ص: 252- 253.

يوضح الشكل أعلاه الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي كما تناولتها الدراسات الأكاديمية، حيث تتنوع وجهات النظر حول تقسيم هذه الأبعاد، واستنادا إلى هذه الدراسات، اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية لقياس التحول الرقمي والتي سيتم اعتمادها في الاستبيان المستخدم في الدراسة التطبيقية، وهي:

1. **البنية التحتية الرقمية**: قدرة المؤسسة على توفير أدوات وتقنيات حديثة لدعم العمليات الرقمية؛
2. **استخدام التكنولوجيا**: مدى استخدام الموظفين للتقنيات الرقمية في أداء المهام اليومية؛
3. **دعم الإدارة للتحول الرقمي**: دور الإدارة في تشجيع وتسهيل تبني التقنيات الرقمية داخل المؤسسة؛
4. **الكفاءة الرقمية للموظفين**: مدى امتلاك الموظف للمهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام الأدوات الرقمية.

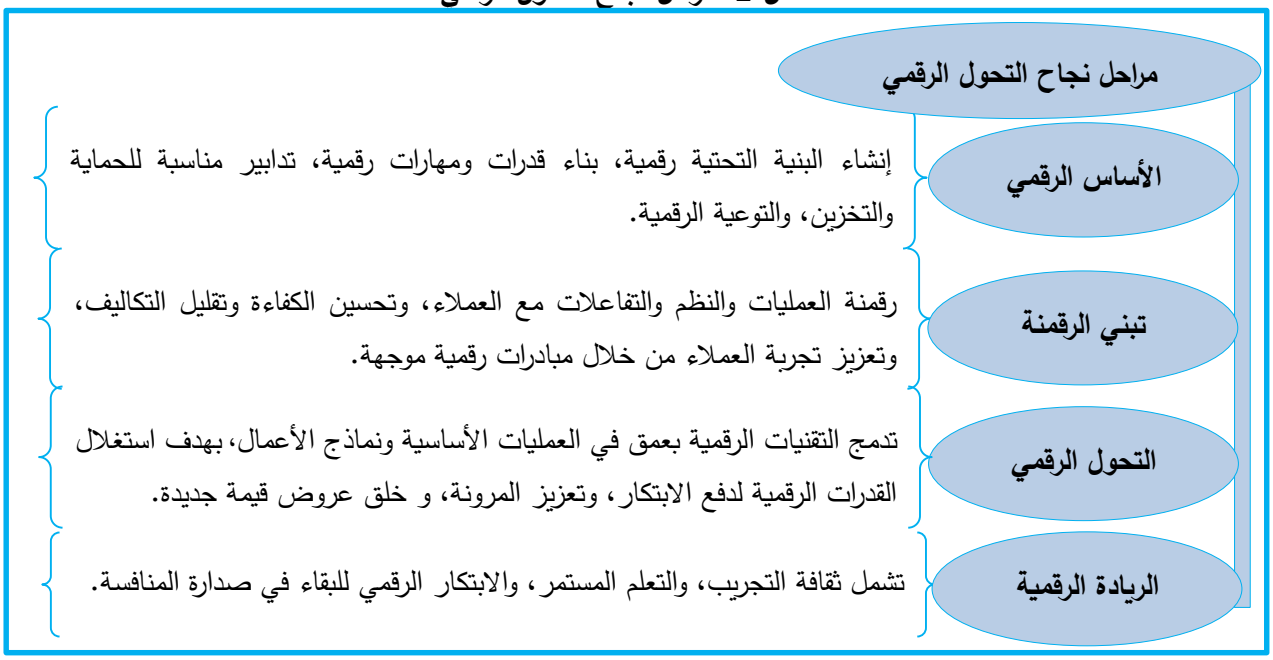
المطلب الثالث: أساسيات نجاح التحول الرقمي

نجاح التحول الرقمي لا يتم دفعة واحدة بل يمر عبر مراحل وله استراتيجيات ونماذج، وتعترضه تحديات.

أولا: مراحل نجاح التحول الرقمي

قسمت رحلة التحول الرقمي إلى أربع مراحل رئيسية تشكل خارطة طريق نحو التميز الرقمي والاستدامة وتتمثل هذه المراحل في:

الشكل 2: مراحل نجاح التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: أمينة بودراع، **التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 18، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 30- 06- 2025، ص: 64.

لتجسيد هذه المراحل لابد من اعتماد المؤسسة خطوات مدروسة؛ من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين، قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي، تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار، تحديد عوائق التكامل الرقمي، وإدارة التغيير للتحول الرقمي.[1]

لإدراج خطوات التحول الرقمي في منهج عمل المؤسسة، لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجمل العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التحول الرقمي والتي يوضحها الجدول التالي:

[1] سماح فرج محمد عيد، **دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة – دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 01، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، جانفي 2021، ص: 17.

الجدول 4: عوامل نجاح التحول الرقمي

العامل	دوره في إنجاح التحول الرقمي
القيادة	يلزم نجاح التحول الرقمي استعداد فريق القيادة للاستثمار في التكنولوجيا والموهبة والتدريب.
الثقافة	الثقافة التي تقدر الابتكار والتجريب تعمل على تبني التحول الرقمي الناجح.
الموهبة الماهرة	أهمية وجود المواهب الماهرة من محللي البيانات ومطوري البرامج وخبراء التسويق الرقمي.
التقنيات الرقمية	تعتبر من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي كالحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، اذ يجب توفير التقنيات الصحيحة ودمجها بفعالية في العمليات.
تجربة العملاء	المحرك الأساسي للتحول الرقمي هو تجربة العميل؛ اذ يتطلب من المؤسسات فهم متطلبات العميل وتفضيلاته باستخدام تقنيات رقمية لإنشاء تجارب مخصصة وسلسة لتلبية تلك الاحتياجات.
البيئة التنظيمية	للبيئة التنظيمية تأثير على التحول الرقمي من خلال لوائح خصوصية البيانات والأمن السيبراني.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: شمس الدين بوزقو، العربي عطية، **استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات: نماذج رائدة**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 15- 09- 2025، ص: 449.

ثانيا: استراتيجيات ونماذج نجاح التحول الرقمي

لضمان نجاح عملية التحول الرقمي، وتغيير الأساليب العمل من أساليب تقليدية تتسم بتعقيد والصعوبة إلى أساليب رقمية سهلة وسريعة، لابد من إدراج استراتيجيات التحول الرقمي ضمن استراتيجية المؤسسة وكذا تبني نماذج تساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة لتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

1. استراتيجيات التحول الرقمي: من بين أهم استراتيجيات التحول الرقمي مايلي:[1]

1.1. استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: تعتمد على تطوير خدمات ومنتجات رقمية استجابة لتغيرات السوق، بهدف التكيف مع البيئة التنافسية، وغالبا ما تكون تابعة لقائد السوق.

2.1. استراتيجية التكيف التكنولوجي: تقوم على إحداث تغيير عميق في البنية التحتية التكنولوجية لجعلها أكثر مرونة، بما يسمح باستيعاب التقنيات الجديدة وتسريع تطوير وتقديم المنتجات.

3.1. استراتيجية التموضع (الدعم الالكتروني): تقوم على استثمار التكنولوجيا بشكل مكثف مع إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي، بما يمكّن المؤسسة من الريادة والتموقع ضمن قادة السوق.

2. نماذج التحول الرقمي الناجح: تتمثل مختلف هذه النماذج في:[2]

[1] ربيع قرين، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته – نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية**، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد02، المركز الجامعي بتبازة، الجزائر، 11- 07- 2023، ص: 66.

[2] محمد سالم دبنون، زمزم الجدي، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت**، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 16، جامعة سرت، ليبيا، نوفمبر 2023، ص ص: 133- 134.

الجدول 5: نماذج التحول الرقمي

النموذج	الشرح
الفني	يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم حاسب وعلم الإدارة دون التركيز عل الجوانب السلوكية للمنظمة.
السلوكي	يركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم نقل الأمثلية والنماذج في اتخاذ القرارات الرقمية.
تحليل القوى التنافسية	يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك لسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.
إدارة الأصول الرقمية	يعتمد على مجموعة من الشركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين–الدخول للمعلومات–التصفح–تبادل المعلومات واسترجاعها).
التحول التدريجي	يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم الأعمال ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.
التحول الاستراتيجي	يفترض أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، والمحدد لمركزها التنافسي.
التحول الديناميكي	يعتمد على درجات التفاعل السريع بين المؤسسة والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات.
التطوير التنظيمي	يعتمد على التعلم والتدريب التحويلي ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي.
التكلفة والعائد	يعتمد على مقارنة تكاليف التحول بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.
التحول المتكامل	ويظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكاملا للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: شمس الدين بوزقو، العربي عطية، **استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات: نماذج رائدة**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 15- 09- 2025، ص: 449.

ثالثا: تحديات نجاح التحول الرقمي

تدفع التكاليف، الضغوط على الميزانية، متطلبات العملاء والمستخدمين، توجهات الحكومة، والسرعة في تقديم الخدمة، المؤسسة نحو تبني التحول الرقمي.[1] إلا أن نجاحه يواجه العديد من التحديات من بينها:[2]

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية؛
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة؛ الالكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛

[1] محمود محمد محمود سعيد، **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية "حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"**، مذكرة ماجستير في تخصص التمويل الإسلامي التطبيقي، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، أكتوبر 2023، ص: 13.

[2] صورية بوطرفة، ملاك بو عمران، **التحول الرقمي – الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى وطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كألية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 23 سبتمبر 2021، ص ص: 18- 19.

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية، وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينهما؛
- اعتماد المستويات الإدارية والتنظيمية على أساليب تقليدية، في محاولة الإبقاء على مبادئ الإدارة التقليدية، وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية؛
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- التخوف من بيئة التقنية الرقمية عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديدا للأمن والخصوصية.

ختاما لما تقدم في هذا المبحث يتضح أن التحول الرقمي عملية شاملة لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل تمتد لتشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية وتطوير نماذج العمل، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وهو بذلك أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة، ونجاحه لا يعتمد فقط على إدخال التكنولوجيا، بل على وجود قيادة واعية، رؤية واضحة، واستثمار في تطوير الكفاءات، وتبني استراتيجية واضحة واعتماد نماذج متطورة للتغلب على التحديات التي تعيقه، ليسهم بدوره في تحسين جودة الخدمات، تسريع الإجراءات، دعم اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

المبحث الثاني: التسيير الإداري والأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي

يعد كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث يعكس الأول كفاءة تنظيم الموارد، بينما يعبر الثاني عن مستوى إنجاز الأفراد لمهامهم. ومع بروز التحول الرقمي شهدت المؤسسات تغييرات جوهرية في أساليب التسيير وأنماط العمل، مما ساهم في تحسين الكفاءة وتطوير الأداء.

المطلب الأول: الإطار العام للتسيير الإداري

التسيير الإداري يعد من العناصر الأساسية في المؤسسة، فهو الطريقة التي تنظم بها الموارد والعمليات لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهذا يضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد، وتنظيم الهيكل الإداري وتوجيه الأفراد ومراقبة الأداء، لضمان التوافق بين العمليات والأهداف المرجوة وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأفراد وأقسام وهوما ينعكس على الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

أولا: ماهية التسيير الإداري

يشير التسيير الإداري إلى مجموعة العمليات والوظائف التي تعتمدها المؤسسة لتنظيم مواردها وتوجيهها بكفاءة، بهدف تحقيق أهدافها المسطرة بفعالية، وتتضح ماهيته من خلال الآتي:

1. مفهوم التسيير الإداري: تعتبر كلمة تسيير من الكلمات المعروفة والمتداولة يوميا في حياة الأفراد، يطلق عليه في اللغة الفرنسية مصطلح "Gestion" وفي اللغة الإنجليزية مصطلح "Management"، هذا الأخير الذي يترجم بمصطلح التدبير أو التسيير في الدول العربية المتأثرة بالمنهج الفرانكفوني، في حين يترجم بمصطلح الإدارة في الدول العربية المتأثرة بالمنهج الأنجلوساكسوني.[1]

يقول Peter Drucker*: "لقد كان ظهور إدارة الأعمال بمثابة حدث عظيم في التاريخ الاجتماعي، إذ أن التسيير بوصفه العضو الذي يستعمله المجتمع في جعل موارده منتجة إنما هو مرآة تعكس روح العصر".[2]

التسيير الإداري باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الاشخاص لبلوغها،[3] وقد حضي بالعديد من التعاريف، فقد عرفه Winslow Taylor** بأنه: علم مبني على قوانين، قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.[4]

كما عرف بأنه: هيكلة النشاط الخاص بالجهاز الإداري العام أو الخاص إلى قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة وبيسر وترتيب، ومن ثم تحقيق الأهداف التي يطمح لها الجهاز الإداري.[5]

في حين يرى Henri Fayol* أن التسيير الإداري هو عملية تتمثل في التنبؤ والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة.[6]

---

[1] محمد أكحل، رقية عواشرية، **إشكالية التدبير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية – دراسة حالة الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 17- 06- 2018، ص: 25.

* **Peter Ferdinand Drucker (1909- 2005)**: كان مفكرا إداريا، كاتبا، وأستاذا جامعيا، ويعرف بلقب أبو الإدارة الحديثة. أحدث ثورة في فهم المؤسسات وطبيعة العمل الإداري خلال القرن العشرين، وقد امتدت مسيرته لأكثر من ستة عقود غير فيها طريقة تفكير الشركات والمنظمات حول العالم.

[2] الحاج بلهواري، **تسيير تكنولوجيا الاتصال والعلوم الاجتماعية مساهمة سوسيولوجيا في الحدود والأدوار**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 02، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، 01- 07- 2023، ص: 39.

[3] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، وتقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الطبعة 03، الجزائر، 2011، ص: 13.

** **Frederick Winslow Taylor (1856- 1915)**: كان مهندسا ومخترعا أمريكيا، يعد أب الإدارة العلمية، وقد أحدثت أفكاره، التي عرفت باسم التايلورية، ثورة في أساليب الإدارة الصناعية وساهمت في نشوء علم الهندسة الصناعية الحديث.

[4] وهابي بن رمضان، **التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمشي**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة آبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010- 2011، ص: 11.

[5] عبد الناصر قدري، رضوان برجم، **واقع التسيير الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي داخل الهيئات الرياضية**، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 18، العدد 01، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 31- 05- 2023، ص: 38.

* **Henri Fayol (1841- 1925)**: مهندس ومنظر إداري فرنسي، من رواد علم الإدارة الحديثة، يعرف خاصة بإسهاماته في تطوير نظرية الإدارة الكلاسيكية واشتهر بوضعه وظائف الإدارة الخمس (التنبؤ، التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة)، كما قدم 14 مبدأ للإدارة التي ما تزال تدرس إلى اليوم.

[6] Henri Fayol, **General and Industrial Management**, translated by Constance Storrs, Pitman Publishing, London, 1949, P: 05.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التسيير الإداري عملية متكاملة تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتتميز هذه الوظائف بكونها مترابطة، حيث يؤثر كل منها في الآخر، مما يجعلها تشكل نسقا إداريا موحدا.

2. أهمية التسيير الإداري: التسيير الإداري عملية متكاملة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعكس أهميته داخل المؤسسات، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

- يعتبر أداة أساسية في العمل، من خلاله يتم تحديد الأهداف ومن ثم توجيه جهود الأفراد لتحقيقها؛
- من خلال التسيير الفعال تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها، إذ أنه يمكنها من التحكم في عوامل الإنتاج، وتحقيق التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي؛
- من خلاله يتم ربط علاقات ذات معنى لحل المشاكل وتحقيق الأهداف المسطرة؛
- الابتكار في طرق التسيير يضمن التموقع الجيد في السوق وتوفير الإنتاج الذي يحقق رفاهية الشعوب؛
- تطبيق الرقابة التنبؤية من خلال: ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية قابلة لتحقيق، وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل، ونقل الشكوى والاقتراحات وكذلك المعلومات للمسيرين في المستويات العليا.

ثانيا: مكانة المسير في المؤسسة

يعد المسير عنصرا محوريا في المؤسسة، حيث يضطلع بدور أساسي في توجيه الموارد وتحقيق الأهداف من خلال ما يمتلكه من مهارات وما يشغله من مستويات إدارية مختلفة.

1. مفهوم المسير: هو الشخص الذي يقوم بالتنسيق والإشراف على عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.[2] فهو مكلف بالرقابة المستمرة ومسؤول على المؤسسة كوحدة فاعلة،[3] وكذا مسؤول عن تطبيق المعرفة وتحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسة،[4] وبذلك يتميز المسير بمجموعة من الخصائص من بين أهمها: القدرة على القيادة، مهارات الاتصال، التفكير الاستراتيجي، والقدرة على التحفيز،[5] ولابد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.[6]

2. مهارات المسير: إن نجاح التسيير الإداري متعلق بمدى كفاءة ومهارات المسير، كما يوضحها الشكل التالي:

---

[1] الحاج مطاي، **دور التسيير العمومي في التطوير لإداري للإدارة العمومية الجزائرية – دراسة حالة الجماعات الاقليمية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2022– 2023، ص ص: 16– 17.

[2] Stephen P. Robbins & Mary Coulter, **Management**, 13th Edition, Pearson Education, 2016, p: 07.

[3] زينب بن جيار، **تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية**، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 15، جامعة البليدة 02، الجزائر، 01– 07– 2018، ص: 119.

[4] Peter F. Drucker, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper & Row Publishers, New York, 1973, P: 10.

[5] Harold Koontz & Heinz Weihrich, **Management: A Global and Entrepreneurial Perspective**, 13th Edition, McGraw-Hill, 2010, PP: 17– 25.

[6] محمد رفيق الطيب، **مرجع سابق**، ص: 18.

الشكل 3: المهارات الإدارية للمسير

المهارات التقنية	وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي.
المهارات الانسانية	تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، وهي مهمة جدا بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة.
المهارات التنظيرية	تمثل القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة، وكذا القدرة على الموازنة بين مختلف الأقسام والدوائر والوحدات.
الفعالية والكفاءة	فالفعالية تعني إنجاز المهمة أو القيام بالعمل المطلوب، أما الكفاءة فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة وناجعة.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: رابح مراد يزة، **تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 12، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 31- 12- 2016، ص ص: 216 -217.

يتضح من خلال الشكل أن مهارات المسير تختلف بين التقنية، الإنسانية، التنظيرية، والكفاءة والفعالية.

3. مستويات المسير: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين على مستوى الإدارة العليا، الوسطى والتنفيذية، بحيث يوكل لكل مستوى منهم مهام محددة، ولكل منهم مهاراته الخاصة، كما يوضحها الجدول:

الجدول 6: المهارات الإدارية للمسير

	مهارات تنظيرية	مهارات إنسانية	مهارات تقنية
مسيرو الإدارة العليا	●	●	●
المسيرون الأواسط	●	●	●
المسيرون التنفيذيون	●	●	●

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: رحماني سناء، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كوندور – برج بوعريريج** –، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016- 2017، ص ص: 111- 112.

يوضح الجدول أن مسيرو الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم المهارات الفكرية (التنظيرية) بشكل كبير مقارنة مع باقي المستويات الأخرى، أما المهارات الإنسانية فهي مهمة للمستويات الثلاثة، إلا أن المسيرون الأواسط يحتاجون إليها أكثر، أما المهارات الفنية فتكون أكبر للمسيرين التنفيذيين.

ثالثا: وظائف وأبعاد التسيير الإداري

يجسد التسيير الإداري مجموعة من الوظائف والأبعاد المتداخلة، كالآتي:

1. وظائف التسيير الإداري: يرى Henri Fayol أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتنسق، وتراقب.[1] ومن هنا تتحدد وظائف التسيير الإداري في الوظائف الأربعة التالية:

- **التخطيط:** عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة أفضل مع معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود لتحمل مسئولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية منتظمة.[2]

لنجاح عملية التخطيط يجب على المؤسسة دراسة جمهورها، تحديد أهدافها العاملة والمرحلية، تحديد الموارد المالية والامكانيات المادية والبشرية، وتصميم الخطة واختيار السبل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.[3]

- **التنظيم:** الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.[4]

يمكن التمييز بين التنظيم الرسمي الذي يكشف التسلسل الرئاسي للسلطة ونطاق المسؤوليات، والتنظيم غير الرسمي الذي يعبر عن العلاقات الشخصية والاجتماعية التي ينشئها العمال، لتقارب أماكن العمل.[5]

- **التوجيه:** دفع أنشطة الأفراد في اتجاهات ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتصال المديرين بمرؤوسيهم وإصدار التعليمات وترغيبهم في العمل وتحفيزهم على أدائه.[6] فالتوجيه عملية التعامل مع العامل الإنساني، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين، بهدف التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة.[7]

---

[1] سلوى تيشات، **آفاق الوظيفية العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014- 2015، ص: 107.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص: 29.

[3] موسى باقر، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، 2014، ص ص: 33-34.

[4] موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، 2007، ص: 22.

[5] محمد منادلي، **مبادئ علم الاجتماع الإدارة**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 01-06- 2019، ص: 723.

[6] عقيلة زاوي، **الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية**، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 21، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 18-06- 2022، ص: 105.

[7] العوادي فوزية، **أساليب التسيير الرياضي في الاتحاديات وعلاقته بتطوير رياضة النخبة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016- 2017، ص: 68.

- **الرقابة:** عملية قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي، إن اقتضت الضرورة ذلك،[1]وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال.[2]

2.أبعاد التسيير الإداري: انطلاقا من الوظائف التقليدية للتسيير الإداري، سيتم اعتماد مجموعة من الأبعاد قابلة للقياس التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة الميدانية، على النحو التالي:

- **التخطيط والتنظيم:** ويقصد به تحديد أهداف المؤسسة مسبقا ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها، مع تنظيم الموارد البشرية والمادية وتوزيع المهام بما يضمن حسن سير العمل؛
- **اتخاذ القرار:** ويعد نشاطا جوهريا ملازما للعمل الإداري، حيث يقوم المسير باختيار البدائل المناسبة في ضوء المعلومات المتاحة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة؛
- **الرقابة:** وتتمثل في متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، مع تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- **المشاركة الإدارية:** وهي تعكس مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل والتفاعل داخل المؤسسة، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما له من أهمية للوصول للأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وفي ما يلي عرض لأهم الأساسيات المفاهيمية للأداء الوظيفي:

أولا: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مؤشرا رئيسيا يعكس مدى فعالية المؤسسات، وقدرتها على تحسين كفاءتها التشغيلية، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، وتعددت عناصره على النحو التالي:

1. مفهوم الأداء الوظيفي: يعبر الأداء الوظيفي عن السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ والخبرة الفنية، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.[3]

---

[1]طلق عوض الله السواط واخرون، **الإدارة العامة المفاهيم. الوظائف الأنشطة**، دار حافظ للنشر والتوزيع، عمان، ص: 173.

[2]نجات بن فريحة، عبد القادر سونة، فلة غيدة، **أثر الرقابة الإدارية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية – دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية الخاصة بولاية الشلف**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 16، العدد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 21- 07- 2025، ص: 249.

[3] عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان، 2011، ص: 49.

وقد قدمت له العديد من التعريفات فمنهم من يرى أن الأداء الوظيفي يعبر عن كمية وجودة العمل المنجز من قبل فرد أو مجموعة أو منظمة،[1] ومن يعرفه على أنه القيمة الإجمالية المتوقعة والقابلة للتنبؤ لسلوكيات الموظفين خلال فترة زمنية محددة،[2] في حين يشير كل من John P. Campbell و Brenton M. Wiernik إلى أن الأداء الوظيفي يعني الأفعال أو السلوكيات التي يؤديها الأفراد في العمل وتساهم في الأداء العام للمؤسسة، وينبع ذلك أيضا من مبادرة وإبداع الموظفين وكفاءتهم.[3]

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن الأداء الوظيفي هو مستوى النتائج الفعلية التي يحققها الموظف من خلال قيامه بمهامه ومسؤولياته وفق متطلبات الوظيفة، ويرتبط الأداء الوظيفي بمدى توفر عناصر الجودة والخبرة وحسن تنفيذ العمل، والتي تمكن الموظف من تلبية متطلبات العمل بكفاءة وفعالية.

2. عناصر الأداء الوظيفي: غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، فيهتم أكثر بعمله ومحاولة تحسينه، لذا يعتبر الأداء الوظيفي مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر والمستقبل، مما يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية،[4] والذي يعتمد على تفاعل مجموعة من العناصر منها ما يخضع لسيطرة الموظف ومنها ما هو خارج عن سيطرته، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول 7: عناصر الأداء الوظيفي

العنصر	المضمون
كفايات الموظف	وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم.
متطلبات العمل	تشمل المهام، المسؤوليات، المهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة.
بيئة التنظيم	تضم العوامل الداخلية (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والاجراءات المستخدمة) والخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية والفنية، السياسية والقانونية) التي تؤثر في الأداء الفعال.

المصدر: منور ماريف، **الأمن النفسي في ظل جائحة كورونا (كوفيد2019) وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بتلمسان**، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 13- 12- 2021، ص: 12.

كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتحقق أفضل النتائج على مستوى المورد البشري، والذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مكانتها في السوق، والتي لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل تتداخل معها مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مستوى الأداء، كما يوضحها الشكل التالي:

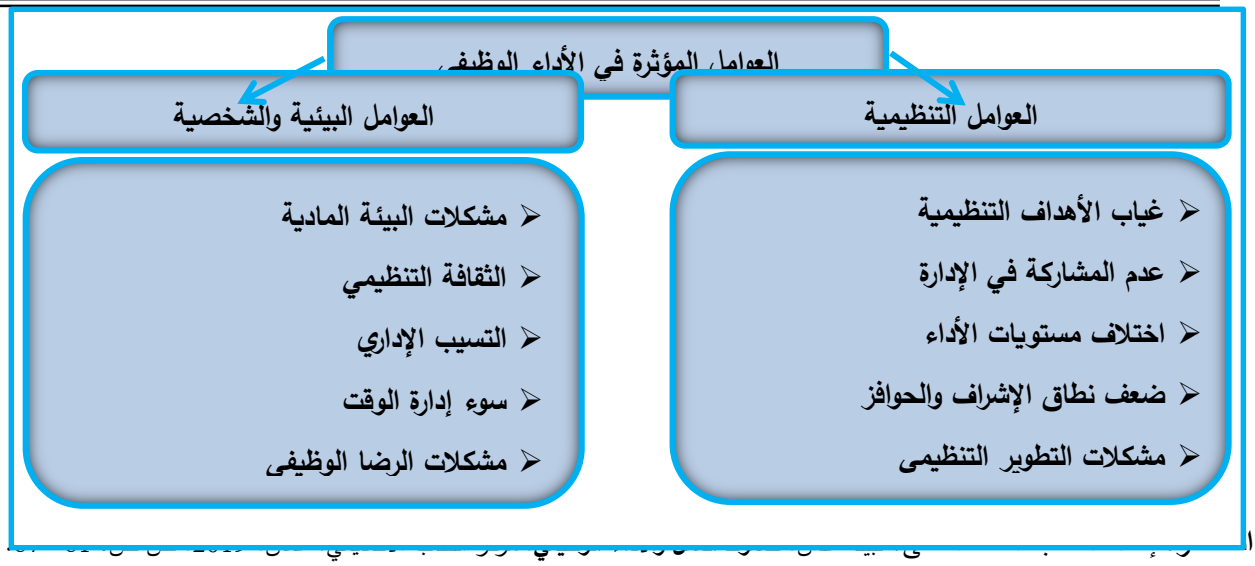
الشكل 4: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

[1] Mohamad Syarif Sumantri, Prayuningtyas Angger Whardani**, Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Elementary School Teachers**, Journal of International Education Studies, Vol 10, No 07, 2017, P: 119.

[2] Pauline anak Bret et aI, **Reducing Bullying Boosts Employee Engagement and Performance: A Study Among Employees at the Sarawak Public Works Department**, Journal of Administrative Science, Vol 22, Issue 01, 2025, P: 150.

[3] Liontop Arista et aI**, Job performance in the employees of an institution**, Journal of SEEJPH, Vol XXV, S02, 2024, P: 830.

[4] فايزة عبد الرحمان الفروخ، **التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص: 45.

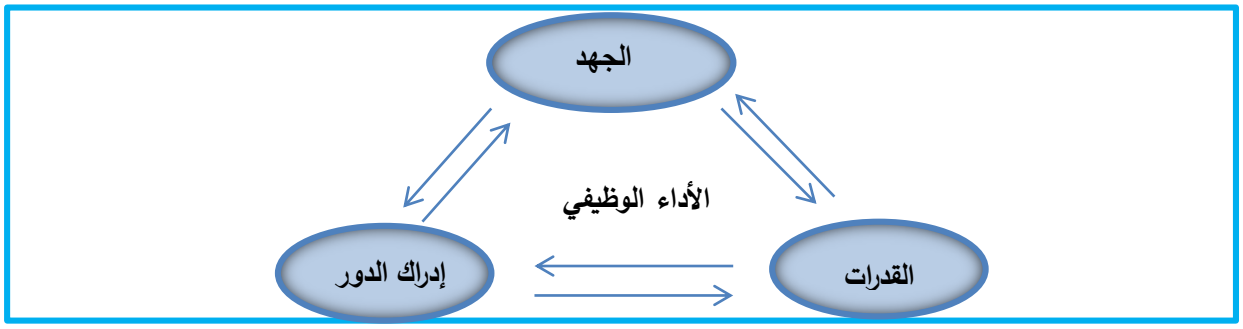


يتضح من الشكل أن مستوى أداء الموظف داخل المؤسسة، يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة يمكن تصنيفها إلى عوامل تنظيمية تتحكم فيها المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر في أداء الموظف وعوامل بيئية وشخصية تعبر عن الظروف المحيطة بالعمل وكذلك الخصائص الفردية للعاملين.

ثانيا: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسة

يمكن تقسيمها إلى محددات داخلية وأخرى خارجية، ومنها يمكن استخلاص أبعاده على النحو التالي:

1. المحددات الداخلية: وضع Porter و Lawler* سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية، كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل 5: العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء الوظيفي

* يعد كل من Lyman W. Porter و Edward E. Lawler من أبرز الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث قدما سنة 1968 نموذجا يفسر العلاقة بين الجهد المبذول والأداء المحقق والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

المصدر: جمعة خير الدين، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)**، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014- 2015، ص: 106.

يمثل الشكل كيف يتحدد الأداء الوظيفي للفرد من خلال تفاعل مجموعة من العوامل المتمثلة في جهوده وقدراته وإدراكه لدوره، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء داخل العمل، ذلك أن:[1]

- الجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛
- قدرات الفرد وخبراته السابقة تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي يشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله.

1. المحددات الخارجية: يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول 8: المحددات الخارجية للأداء الوظيفي

المحدد	شرحه
متطلبات العمل (الوظيفة)	تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الفرد العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدلات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
إلتزام الإدارة العليا	تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى التزام الإدارة العليا بتوفير مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، التدريب.
الدعم التنظيمي	يشير إلى قدرة المؤسسة على رعاية ورفاهية أعضائها وإدراك وفعالية المؤسسة في استمرارية العناية بأفرادها والاهتمام بصحتهم النفسية والدعم الإيجابي.
البيئة الخارجية	تؤثر البيئة الخارجية بشكل كبير على أداء المؤسسة وهذا من خلال التحكم في العوامل الاقتصادية كمستوى الأجور وحجم التضخم وتحفيز العمال.

المصدر: محمد عزوز، **أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية- دراسة ميدانية بالمركب الرياضي "1 نوفمبر 54"- ولاية الجلفة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد10، العدد 05 (خاص)، جامعة مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2020، ص ص: 56-57.

2. أبعاد الأداء الوظيفي: يعد الأداء الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد، وتختلف هذه الأبعاد باختلاف طبيعة النشاط، إلا أنها تشترك في كونها تمثل الجوانب الأساسية التي يقاس من خلالها أداء العاملين. ومن أبرز أبعاد الأداء الوظيفي التي يمكن استنتاجها من العناصر السابقة ويمكن استخدامها في الدراسة التطبيقية ما يلي:

- **الإنتاجية:** تعبر عن قدرة العامل على تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، حيث ترتبط بكمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، وتعكس مدى استغلال الجهد والوقت بشكل فعال.
- **جودة الأداء:** تشير إلى مدى دقة وإتقان العمل المنجز وخلوّه من الأخطاء، إضافة إلى مدى مطابقته للمعايير المحددة مسبقا، وهو ما يعكس كفاءة العامل ومستوى احترافيته في أداء مهامه.

[1] عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم، **تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 10- 10- 2010، ص ص: 57- 58.

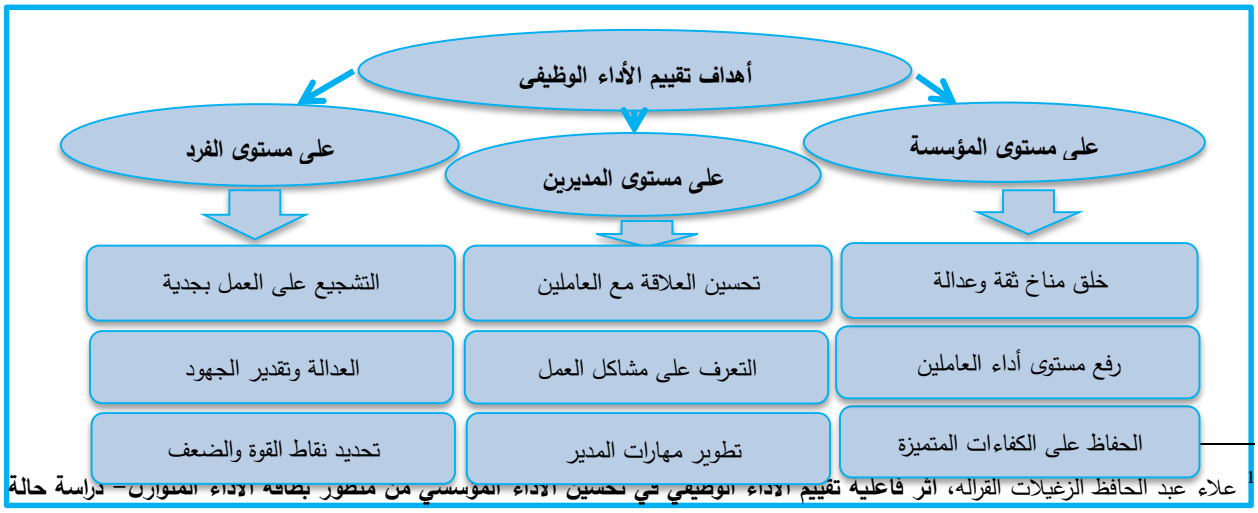
- **العمل الجماعي:** يقصد به القدرة على التعاون والتنسيق داخل فريق العمل، والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يعد من الأبعاد المهمة في ظل اعتماد المؤسسات الحديثة على فرق العمل بدل العمل الفردي.
- **الانضباط الوظيفي:** يتمثل في التزام العامل بالقوانين واللوائح التنظيمية، واحترام أوقات العمل، والمواظبة، والحرص على أداء المهام الموكلة إليه بانتظام، مما ينعكس إيجابيًا على استقرار العمل وتحسين الأداء العام.

ثالثا: تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي أحد المهام الأساسية للمؤسسة، يبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بالمورد البشري.

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: هو عملية يتم بواسطتها تحديد ومراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في المؤسسة،[1] من خلال دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة تصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم في المستقبل،[2] مما يعود بالنفع على المؤسسة فتنجز الأهداف والغايات التنظيمية بكفاءة.[3] حيث يساعد تقييم الأداء الوظيفي المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح، تقويم سياسة التدريب، الحوافز، الترقيات، والأجور، وكشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال،[4] كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 6: أهداف تقييم الأداء الوظيفي



[1] علاء عبد الحافظ الزغيلات القراله، **أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن– دراسة حالة وزارة العدل في الأردن**، مجلة الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)، فلسطين، المجلد 02، العدد 06، 30– 04– 2018، ص: 37.

[2] عايش بن موسى الحربي وآخرون، **أثر الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 02، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، 04– 06– 2023، ص: 100.

[3] Martins Ifeanyi Nwokeocha, **Performance appraisal techniques and their effects on organizational growth**, Journal of IJETER, Vol 02, Issue 01, 2024, P: 21.

[4] عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين– دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009، ص ص: 36– 37.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: عتيقة حرايرية، **الأداء الوظيفي للعاملين**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد03، العدد01، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 30- 06- 2015، ص ص: 73- 74.

يوضح الشكل أن عملية التقييم تستهدف ثلاثة مستويات؛ على مستوى المؤسسة يتم خلق مناخ ثقة وعدالة داخل العمل، رفع مستوى أداء العاملين، والحفاظ على الكفاءات المتميزة، أما على مستوى المديرين يتم تحسين العلاقة مع العاملين، التعرف على مشاكل العمل، تطوير مهارات المدير، في حين على مستوى الفرد تهدف عملية التقييم إلى التشجيع على العمل بجدية، والعدالة وتقدير الجهود، وتحديد نقاط القوة والضعف للفرد.

2. طرق تقييم الأداء الوظيفي: يتم ذلك بواسطة مجموعة من الطرق التقليدية والحديثة كما يوضحه الجدول:

الجدول 9: الطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي

النوع	الطريقة	المضمون
تقليدية	**طريقة الترتيب**	يتم ترتيب العاملين من الأفضل للأضعف، وتمتاز بالبساطة لكنها تتأثر بالذاتية وصعوبة تحديد الفروق، ويمكن تحسينها بتعدد معايير التقييم.
	طريقة التوزيع الإجباري	يتم فيها توزيع الموظفين على فئات محددة مسبقا (ممتاز، جيد، ضعيف...) بنسب إجبارية حتى لو كان الأداء متقاربا.
	طريقة القوائم المرجعية	تعتمد على قائمة عبارات تصف الأداء يجيب عنها بـ(نعم/لا)، مع تخصيص أوزان رقمية سرية حسب أهمية كل صفة وطبيعة الوظيفة.
	طريقة التعبير بحرية التقييم	يقوم فيها المقيم بكتابة تقييم وصفي حر عن أداء الموظف دون الاعتماد على نماذج أو معايير رقمية ثابتة.
حديثة	**طريقة الأحداث الحرجة**	تعتمد على تسجيل المواقف الإيجابية والسلبية المهمة التي تصدر من الموظف أثناء العمل لتقييم أدائه لاحقا.
	التقييم على أساس النتائج	يتم تقييم الموظف بناء على مدى تحقيقه للأهداف المحددة مسبقا.
	أسلوب الإدارة بالأهداف	تطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف، ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف.
	المقياس السلوكي المتدرج	يتم تحديد سلوكيات العمل ومنحها درجات من الأسوأ إلى الأفضل.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على: [1] موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على مستوى أداء العاملين – حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009- 2010، ص: 26.

[2] نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2009- 2010، ص ص: 23- 24.

[3] لعلى بوكميش، **طرق تقييم أداء العاملين**، مجلة الحقيقة، المجلد 09، العدد 04، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 30- 12- 2010، ص: 106.

[4] Gary Dessler، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص ص: 459- 460.

يتم تقييم الأداء الوظيفي إما على أساس الأهداف السابقة الذكر بغاية معرفة مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المحددة والتي توافق أهداف المؤسسة غالبا، وإما على أساس الإجراءات (الناحية العملية) لفهم كيف يعمل البرنامج وكيف تم تنفيذه وخاصة البرامج طويلة الأمد لمعرفة أوجه القوة والضعف والمعوقات التي تؤثر على مراحل التنفيذ، أو على أساس النتائج لمعرفة مدى تأثير الخدمات أو البرامج المقدمة من حيث: تلبية حاجة العملاء والزبائن، تعزيز التعليم (المعارف والتصورات، المهارات أو المواقف).[1]

في ختام هذا المطلب، يمكن القول إن الأداء الوظيفي يعد من المفاهيم الأساسية في تسيير الموارد البشرية، حيث تناولنا مفهومه وعناصره، ومحدداته وأبعاده داخل المؤسسة، إضافة إلى أهم طرق تقييمه. وتبرز أهمية هذه الأساسيات في فهم كيفية تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسة بشكل عام.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي، التسيير الإداري والأداء الوظيفي

أدى التطور المتسارع في مجال التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات جوهرية في طريقة عمل المؤسسات خاصة فيما يتعلق بأساليب التسيير الإداري ومستوى الأداء الوظيفي، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة عاملا أساسيا في تحسن كفاءة وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات. ويهدف هذا المطلب إلى فهم طبيعة هذه العلاقات ومدى مساهمتها في رفع فعالية الأداء داخل المؤسسة.

أولا: تطوير التسيير الإداري في ظل التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي يشكل توجها حديثا تعتمد عليه المؤسسات في تطوير أساليب التسيير الإداري بإدماج التكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية، مما ساهم في إحداث تغييرات ملحوظة على مستوى التنظيم، التنسيق واتخاذ القرار، ويتحدد دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري من خلال:

1. تحديث عمليات اتخاذ القرار: يسهم التحول الرقمي في تحويل عملية اتخاذ القرار من نمط يعتمد على الحدس والخبرة الشخصية إلى نمط قائم على البيانات والتحليلات الدقيقة.[2] حيث يؤكد Davenport* أن المؤسسات التي تعتمد التحليلات المتقدمة في قراراتها تحقق ميزة تنافسية واضحة، كما كشفت دراسة Mckinsey سنة 2012 أن الشركات التي تعتمد اتخاذ القرار المستند إلى بيانات تحقق معدلات إنتاجية أعلى بنسبة 5 إلى 6% من منافسيها.[3]

---

[1]– عزوز صونية ، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي** ، مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، المجلد 09 ،العدد 04 ، 2018 ،ص:277.

[2] Thomas H. Davenport, **Big Data at Work**, Harvard Business Review Press, Boston, 2014, P: 19.

* **Thomas H. Davenport (17 أكتوبر 1954)**: باحث وأستاذ أمريكي متخصص في إدارة الأعمال والتحول الرقمي وتحليل البيانات، اشتهر بدراساته حول اتخاذ القرار المبني على البيانات والميزة التنافسية للمؤسسات.

[3] McKinsey Global Institute, **Big Data: The Next Frontier for Innovation**, McKinsey & Company, New York, 2012, P: 03.

2. المنظمات الرشيقة والهياكل الجديدة: أفرز التحول الرقمي نماذج تنظيمية جديدة مغايرة للهياكل الهرمية التقليدية. تتسم بالمرونة والأفقية وتمكين الموظفين. وقد رصد Mckinsey ظهور المنظمات الرشيقة (Agile Organizations) التي تعتمد الأعمال المتكاملة رقميا وتحقق سرعة استجابة أعلى للتغييرات.[1]

3. تطوير الكفاءة المؤسسية: توصلت دراسة Westerman سنة 2014 المنجزة على 400 شركة كبرى إلى أن الشركات الرائدة رقميا تحقق عائدا على الاستثمار أعلى بـ 26% وربحية أعلى بـ 9% بمنافسيها التقليديين.[2]

4. الرقابة الإدارية الرقمية: مكنت تقنيات التحول الرقمي من تطوير أنظمة رقابة إدارية أكثر دقة وشمولية وفعالية. فبدلا من الرقابة التقليدية المتقطعة، أصبح بإمكان المسيرين متابعة مؤشرات الأداء في الوقت الحقيقي من خلال لوحات القيادة الرقمية (Digital Dashboards) واتخاذ قرارات تصحيحية فورية.[3]

ثانيا: تحسين الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي

يعد الأداء الوظيفي من أبرز العناصر التي يمكن أن تتأثر بالتحول الرقمي في المؤسسة، سواء من حيث الكفاءة أو الفعالية، ويكمن هذا الأثر في المظاهر التالية:

1. **رفع الكفاءة والإنتاجية:** للتحول الرقمي دور كبير وتأثير إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية، إذ أنه يساهم في:

- تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار وتطوير أدائها بصفة مستمرة، مما يحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتحسين كفاءة استغلال الموارد، فضلا عن بلوغ الأهداف المنشودة، مع الارتقاء بجودة المخرجات.[4]
- يؤدي التحول الرقمي الناجح إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء والجمهور المستهدف، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يضمن توفير الوقت والجهود في آن واحد.[5]
- يعمل التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب على ذلك من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.[6]

---

[1] McKinsey Global Institute, **Agility: It Rhymes with Ability**, McKinsey & Company, New York, 2018, P: 06.

[2] Westerma. G, Bonnet. D, & McAfee. A, **Leading Digital**, Harvard Business Review Press, Boston, 2014, P: 25.

[3] Karolyi. G. A, **The Governance Role of Institutional Investors**, Journal of Corporate Law Studies, Vol 18, N 01, P: 145.

[4] حليمة سعد بوهزاوي، نسرين فرج الجهمي، **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي**، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، ليبيا، المجلد 07، العدد 02، 2024، ص: 153.

[5] سالم حميم، فاطنة بلقرع، **أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر الأغواط**، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 12- 01- 2024، ص: 82.

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

2. تحسين إدارة المعلومات والاتصال: يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بتحسين إدارة المعلومات والاتصال إذ أنه:

- يساهم التحول الرقمي في التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال، تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات والتنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وكل هذا يضمن سيرورة العمل الجيد، تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم وكذا عقد الاجتماعات الكترونيا وتجنب التحاور جنبا إلى جنب، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحصار العمل الفردي وهذا يساعد على تحسين تنمية الكفاءات البشرية.[1]
- يجعل الملفات الورقية من أبسط وأسهل وأسرع ما يكون، إذ يتيح إنشاء مخزن مركزي داخل الشركة لجمع المستندات، فأصبح من السهل جدا الحصول على أي ورقة في أي وقت وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد.[2]

3. تنمية الموارد البشرية وتحسين التعاون: حيث يعزز شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة، لتسهيل الوصول إلى المعلومات.[3] كما أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مدى دعم الموظفين له بطرق عديدة، بدء بالاقتناع بأهمية إدخاله للمؤسسات، مرورا بتلقي التدريب والتعليمات وإتقان مهارات التعامل معه، وانتهاء بالحصول على مخرجات مختلفة ذات جودة عالية، وخدمات ذي كفاءة ملحوظة نادرة الأخطاء.[4]

ثالثا: التسيير الإداري كوسيط لتعزيز الأداء الوظيفي

تشير الدراسات الحديثة لوجود علاقة طردية وثيقة بين جودة التسيير الإداري ومستوى الأداء الوظيفي ما يجعله متغيرا وسيطا بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي، ويتجلى هذا الارتباط في النقاط التالية:

---

[1] عمر مهدي، **دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الوارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، جامعة معسكر، الجزائر، 09- 05- 2022، ص: 160.

[2] مشهور منصور محمد زيادي، عساف زكي فلفلان، **التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 08، العدد 32، 2024، ص: 535.

[3] عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، **مرجع سابق**، ص: 73.

[4] مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الأحمدي الحربي، **تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 08، العدد 77، مركز تميم للدراسات والأبحاث، الأردن، 02- 03- 2025، ص: 480.

1. التسيير القائم على تمكين الموظفين: على الصعيد العربي أجرى طروانة سنة 2014 دراسة على عينة من المؤسسات الأردنية توصل فيها إلى أن أساليب التسيير القائم على تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار ترتبط بمعدلات أداء أعلى بنسبة تتراوح بين 30% و45% مقارنة بأساليب التسيير التقليدية المركزية.[1]

في الجزائر، كشفت دراسة بومدين وبن عيسى سنة 2018 على عينة من المؤسسات العمومية أن اعتماد مبدأ الشفافية في التسيير الإداري يعزز الأداء الوظيفي بشكل ملموس.[2]

2. نظرية تصميم العمل وتأثيرها في الأداء: توصلت دراسة Hackman & Oldham سنة 1976 إلى أن جودة تصميم العمل وإثرائه تؤثر تأثيرا مباشرا في الدافعية الداخلية للموظف وبالتالي تحسن من أدائه الوظيفي.[3]

3. نظرية تحديد الأهداف: أثبتت دراسة Locke سنة 1968 في نظرية تحديد الأهداف أن الأهداف الواضحة والتحديات التي يحددها المسيرون ترتبط بأداء وظيفي أعلى، وأن الأهداف المحددة والصعبة تفضي إلى أداء أفضل من الأهداف المبهمة أو العامة.[4]

4. دور القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: تمثل القيادة الإدارية الذراع التنفيذي للتسيير الإداري، وتؤثر تأثيرا حاسما في أداء الموارد البشرية. فقد أكد Burns في نموذجه الشهير للقيادة التحويلية أن القائد التحويلي يلهم أتباعه ويرفع من سقف تطلعاتهم، مما يفضي إلى مستويات أداء تتجاوز التوقعات الاعتيادية.[5] وقد وسع Bass هذا المفهوم ليثبت أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطا معنويا بالأداء المؤسسي المتميز.[6]

5. دور التحفيز والتقييم في تحسين الأداء: يعد التحفيز أحد أعمدة التسيير الإداري الفعال؛ فقد أثبت نظرية ماسلو للحاجات أن إشباع الاحتياجات التدريجية للفرد يعزز دافعيته للعمل والإبداع.[7] فضلا عن ذلك أكدت نظرية Herzberg للعاملين أن العوامل المحفزة كالإنجاز والتقدير والمسؤولية هي التي ترفع الأداء الوظيفي

---

[1] أحمد محمد الطروانة، **أثر أساليب التسيير الإداري في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على المنظمات الأردنية**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 54، العدد 01، 2014، ص: 98.

[2] بومدين يوسف، محمد بن عيسى، **الشفافية الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 02، 2018، ص: 127.

[3] J.R.Hackman & G.R.Oldham, **Motivation through the Design of Work**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol 16, NO 02, Elsevier, 1976, P: 250.

[4] E.A.Locke, **Toward a Theory of Task Motivation and Incentives**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol 03, No 02, 1968, P: 157.

[5] Burns. J. M, **Leadership**, Harper & Row, New York, 1978, P: 20.

[6] Bass. B. M, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, New York, 1985, P:31.

[7] Maslow. A. H, **Motivation and Personality**, Harper & Row, New York, 1954, P: 82.

في حين تقتصر العوامل الوقائية كالأجر وبيئة العمل على الحد منعدم الرضا.[1] كما أن أنظمة تقييم الأداء الدورية الموضوعية تزود الموظفين بالتغذية الراجعة اللازمة لتطوير أدائهم.[2]

6. الهيكل التنظيمي والاداء الوظيفي: كشفت الأبحاث أن الهياكل المرنة وغير المركزية تعزز الإبداع والمبادرة وتقلل من زمن اتخاذ القرارات مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي، بينما تقيد الهياكل البيروقراطية المغلقة حرية الأفراد وتثبط روح الابتكار.[3]

ختاما لما تقدم في هذا المبحث، يمكن الاستخلاص أن تداخل هذه المتغيرات يؤكد أن عصرنة التسيير الإداري عبر بوابة التحول الرقمي تعد شرطا أساسيا للارتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين جودته، وتشكل هذه المقاربة النظرية الأساس المنهجي الذي تنطلق منه الدراسة الميدانية لاختبار مدى تحقق هذه العلاقة الارتباطية على أرض الواقع داخل مؤسسة سونطراك قسم الإنتاج والاستكشاف.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومكانة الدراسة الحالية

يتضمن هذا المبحث عرضا لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والتسيير الإداري، حيث سيتم التطرق في البداية إلى الدراسات العربية التي عالجت هذا الموضوع في إطارها المحلي، ثم الانتقال إلى الدراسات الأجنبية التي عالجته من منظور أوسع وأدق من حيث النماذج والتطبيقات. وفي الختام يتم إبراز موقع الدراسة الحالية ضمن هذه الدراسات السابقة من خلال توضيح أوجه التشابه والاختلاف معها، وبيان الإضافة العلمية التي تسعى إلى تقديمها.

المطلب الأول: الدراسات العربية

من بين الجهود العلمية العربية التي حاولت تسليط الضوء على متغيرات الدراسة سواء بصفة منفصلة أو مترابطة، يمكن ذكر الدراسات التي تم تقسيمها على النحو التالي:

أولا: الدراسات العربية التي عالجت موضوع التحول الرقمي

[1] Herzberg. F, **The Motivation to Work**, John Wiley & Sons, New York, 1959, P: 113.

[2] DeNisi. A. S. & Pritchard. R. D, **Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance**, Management and Organization Review, Vol 02, NO 02, 2006, P: 254.

[3] Mintzberg. H, **The Structuring of Organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979, P: 215.

اهتمت العديد من الدراسات العربية بموضوع التحول الرقمي باعتباره من أبرز التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية، ومن بين أبرزها:

1. دراسة عبد الرحمن حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري (2020) بعنوان: واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية:[1]

هدفت الدراسة لتحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال الفترة 2010– 2017، وقد انتهج الباحثان المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على المصادر الثانوية للمعلومات واستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

اتضح من تحليل نتائج الانحدار الخطي أن هناك معدل نمو متقارب لكلا المتغيرين التابعين والذين يمثلان الأنشطة الإجمالية للتحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية بمقدار (05%) سنويا منذ عام (2017) وهي الفترة التي تمثل السلسة الزمنية لمتغيرات الدراسة وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة تقع ضمن مجموع الدول الداعمة للتقنيات على مؤشر الاتصال العالمي لعام (2017). والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورفع عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية.

توصي الدراسة في ضوء نتائجها على تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات المبتكرة، وتوفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.

2. دراسة ورود قاسم جبر (2019) بعنوان: تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف جامعة كربلاء العراق:[2]

عالجت الدراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وإدارة المؤسسات وتحسين القدرة الإنتاجية وتخفيض التكاليف. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي عملت على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة، وعملت بشكل فعال على تحسين الانتاجية وتشجيع العاملين

[1] عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، **واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، جامعة الواد، الجزائر، 31– 12– 2020، ص ص: 08– 31.

[2] ورود قاسم جبر، أحمد كاظم بريس الطائي، **تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة)**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، جامعة كربلاء، العراق، 30– 09– 2020، ص ص: 201– 227.

والمديرين للقيام بأعمال جديدة تعمل على رفع وتطوير الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى الاستمرارية في مواكبة تطورات التحول الرقمي الجديدة لمساعدة المديرين من القيام بتطوير وتحسين أعمال المصرف.

على ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها وجوب الاستفادة من تجارب المصارف الرائدة في مجال توظيف تكنولوجيا الرقمية الجديدة وإدارتها بما يحسن من أداء المصاريف للقيام بعملها بشكل مناسب، نحو استغلال التكنولوجيا الرقمية الجديدة لمعرفة الزبائن بشكل أفضل والعمل على التميز في أدائها مقارنة بمنافسيها عن طريق القيام بمجموعة من الإجراءات والعمليات وتدريب المستخدمين على التكنولوجيا الرقمية الجديدة لدعم معايير الأداء وتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستراتيجي.

ثانيا: الدراسات التي عالجت موضوع التسيير الإداري

اهتمت العديد من الدراسات العربية بموضوع التسيير الإداري لما له من أهمية في تحسين الأداء وتنظيم العمل داخل المؤسسات، ومن بين تلك الدراسات:

1. دراسة مفتاح مجادي وأخرون (2021) بعنوان: الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم:[1]

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التشخيص والبحث عن الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي باستعمال الاستبيان كأداة وطريقة لجمع البيانات والمعلومات، حيث بلغت عينة الدراسة الأساسية (37) مسيرا.

وقد توصلت إلى ضرورة تطبيق النصوص القانونية المنظمة لاحتراف لها انعكاس إيجابي على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر، وأن تنمية وتدريب الموارد البشرية لها انعكاس إيجابي على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدة بالجزائر، بالإضافة إلى أنه تنويع مصادر التمويل لها انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري للأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم.

على ضوء النتائج المقدمة تم اقتراح توصيات مستقبلية من بينها: العمل على دراسات دقيقة ومقننة لنظم ولوائح الاحتراف الرياضي والاستفادة منها والسعي لتنمية مختلف المهارات الإدارية لدى المسيرين ومحاولة استغلال طاقاتهم و قدراتهم، صرامة تطبيق القانون وتجسيده في الواقع لوضع نظم و لوائح التي تزيد من درجة و نسبة الرقابة الإجبارية داخل إدارة النوادي.

[1] مفتاح مجادي، شريف حمزة، رابح مجادي، **الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم – دراسة ميدانية على مستوى الرابطة المحترفة الأولي والثانية موبيلس لكرة القدم**، مجلة البحوث في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، المجلد 02، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 29 03- 2021، ص ص: 41- 54.

2. دراسة سليم زريفي (2017) بعنوان: مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم:[1]

هدفت لمعرفة مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث تم التطرق إلى الدور الذي تلعبه كل من معيار التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتنسيق في التأثير على تطوير الأداء الوظيفي للاتحاد الجزائري لكرة القدم. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة بقدر (51) عاملا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن لمعايير التسيير الإداري من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تنسيق) تأثير كبير على تطوير الأداء الوظيفي للرياضة للاتحاد الجزائري لكرة القدم، وأكدت على أنه تعد معايير التسيير الإداري (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تنسيق) من المفاهيم المدرجة ضمن علم الإدارة، بحيث تعتبر من بين الوظائف الإدارية التي لا يتم الاستغناء عنها في عملية التسيير الإداري على جميع المجالات والمستويات من بينها المجال الرياضي.

ثالثا: الدراسات التي عالجت موضوع الأداء الوظيفي

اهتمت الدراسات العربية بموضوع الأداء الوظيفي باعتباره من العوامل الأساسية في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات، ومن بين تلك الدراسات:

1. دراسة عبد الوهاب مخلوفي وسليمان بلعور (2025) بعنوان: أثر استراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة:[2]

تهدف الدراسة لاكتشاف العلاقة بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي، بما في ذلك استراتيجية الإدارة بالأهداف، التخصيص الوظيفي، والتطوير التنظيمي، ومدى تأثيرها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية تضم (90) مستجيبا وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

[1] سمير زريقي، **مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم**، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، 01- 06- 2017، ص ص: 151- 166.

[2] محمد عبد الوهاب مخلوفي، سليمان بلعور، **أثر استراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 17- 04- 2025، ص ص: 509 - 526.

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي، وأن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات الإبداع التنظيمي إلا أن مستوى تطبيقها لايزال دون المستوى المطلوب، ولم يكن لها تأثير واضح على تحسين الأداء الوظيفي.

على ضوء النتائج أوصت الدراسة على ضرورة تعزيز الاهتمام باستراتيجيات الابداع الإداري من خلال اعتماد أساليب تتماشى مع طبيعة العمل وتسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل فعال والعمل على تشجيع التميز والإبداع داخل المؤسسة من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين مما يعزز من دافعيتهم للعمل.

2. دراسة عادل بومجان، جوهرة أقطي، وخالد الوافي (2018) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي – دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر:[1]

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على أداء الأستاذ الجامعي من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل) في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. وتم استخدام استمارة استبانة موزعة على (90) أستاذ كأداة لجمع البيانات الأولية واعتماد المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ. بينما التكوين وظروف العمل المادية والأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر على الاداء الوظيفي للأستاذ.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها أن للعمل الجماعي أهمية في تحسين أداء الأستاذ وتؤكد على ضرورة اهتمام إدارة الكلية بتشجيعه ودعمه، وعدم تجاهله واعتباره نتيجة حتمية لوجود فرق بحث علمية أو التدريس المشترك للمقاييس والتخصصات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والإيمان بأهمية مهام الأستاذ الجامعي ورسالته تشكل رقابة ذاتية للأستاذ تدفعه إلى تقديم الأفضل باستمرار، وربط الحوافز والمكافآت وجهده المقدم وبمستوى مهارته يعزز من مستوى رضاه ويدفعه للإبداع.

رابعا: الدراسات التي تضمنت الربط بين متغيرات الدراسة

هناك شح كبير في المراجع التي تناولت المتغيرات الثلاث معا، ومن بين الدراسات العربية التي سلطت الضوء على متغيرين من المتغيرات المدروسة يمكن ذكر الآتي:

[1] عادل بومجان وآخرون، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 31- 12- 2018، ص ص: 121- 143.

1. دراسة هشام محمد تعلب (2025) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد بمصر:[1]

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموظفين في محافظة بورسعيد بمصر، وتم الاعتماد على استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة (407) مفردة من العاملين بالمراكز التكنولوجيا محل الدراسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

من أهم نتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، وعلى ضوء النتائج التوصل إليها تم اقتراح عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء والتمتع بميزة تنافسية، كما أوصت باستمرار دراسة أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى لذات المتغيرات.

2. دراسة خديجة قمار (2023) بعنوان: الرقمنة الإدارية في الجزائر- بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق:[2]

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين فعالية الأداء داخل الإدارات الحكومية الجزائرية، مع التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية، وقد اعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل واقع التحول الرقمي بالإدارة الجزائرية ودراسة متطلبات تطبيقه ومعوقاته.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تسريع الإجراءات الإدارية، تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، والتقليل من البيروقراطية، إلا أن تطبيقه يواجه عدة معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، توفير التكوين والتدريب للموظفين، دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والعمل على تقليل العراقيل البيروقراطية لتسهيل التحول الرقمي داخل الإدارات العمومية

[1] هشام محمد تعلب، **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد**، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، المجلد 03، العدد 02، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة، مصر، ديسمبر 2025، ص ص: 265- 306.

[2] خديجة قمار، **الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق**، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 01، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 15- 01- 2023، ص ص: 139- 152.

3. دراسة عبد الناصر قدري، رضوان برجم (2023) بعنوان: واقع التسيير الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل هيئات الرياضة: [1]

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسيير الإداري والرضا الوظيفي داخل الهيئات الرياضية الجزائرية، من خلال تحليل مستوى التسيير الإداري وتأثيره على العاملين وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وزع على عينة من الموظفين، مع تحليل البيانات إحصائيا بواسطة برنامج SPSS

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التسيير الإداري الجيد وتحسن الحالة الوظيفية للعاملين، حيث يسهم التنظيم الإداري الفعال في رفع الرضا وتحسين الأداء العام، لذا أوصت بضرورة تحسين أساليب التسيير الإداري وتطوير آليات التنظيم والاتصال داخل المؤسسات لتعزيز الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم التطرق في هذا المطلب لبعض الدراسات الأجنبية التي تناولت كل من التحول الرقمي، التسيير الإداري، الأداء الوظيفي. مقسمة على النحو التالي:

أولا: الدراسات الأجنبية التي عالجت موضوع التحول الرقمي

من بين الدراسات الأجنبية التي عالجت موضوع التحول الرقمي يمكن ذكر الآتي:

1. Nehad Habes AI-Saud & Hakeem Hammood Flayyih (2024), The Impact of Digital Transformation on Office Management Efficiency:[2]

هدفت الدراسة لتشخيص العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المكاتب في الشركات الأردنية من منظور متعدد التخصصات يشمل الإدارة والتسويق والمالية والمحاسبة خلال الفترة 2017– 2024 بالاعتماد على منهج التحليل الببليومتري ل (34) دراسة سابقة.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر وفعال في رفع كفاءة إدارة المكاتب من خلال تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل الاعتماد على الجهد البشري عبر الأتمتة. كما بينت أن

[1] عبد الناصر قدري، رضوان برجم، **واقع التسيير الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل الهيئات الرياضية**، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 18، العدد 01، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 31– 05– 2023، ص ص: 35– 54.

[2] Nehad Habe Al-Soudi, Hakeem Hammood Flayyih , **The Impact of Digital Transformation on Office Management Efficiency**, Journal of Economies and Administrtive , Vol 30, No 142, University of Baghdad, Iraq, 30- 08- 2024, P P: 645- 661.

الأدوات الرقمية تعزز إدارة الوثائق وتدعم تحسين التواصل. وتشير أيضا إلى أن تبني التحول الرقمي يمثل عاملا استراتيجيا التنافسية وتحقيق النمو المستدام للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة.

من بين التوصيات والمقترحات التي أمكن استنتاجها من الدراسة على ضوء النتائج المصاغة: ضرورة إعطاء أولوية للتحول الرقمي داخل المؤسسات لتعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق النمو المستدام، الاعتماد على الأتمتة والتقنيات الرقمية لتقليل الجهد البشري وتوفير الوقت ورفع الإنتاجية، تطوير استخدام أدوات التحليل الرقمي والبيانات لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري، وتعزيز نظم الاتصال والتعاون وإدارة الوثائق من خلال المنصات الرقمية الحديثة، وكذا تشجيع المؤسسات على تبني حلول رقمية تساعد في تحسين تنظيم العمل وتوزيع المهام ومتابعتها.

2. N Dragomirov & L Boyanov (2012), Digital Transformation if Logistics in Bulgaria:[1]

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في قضايا التحول الرقمي في دولة بلغاريا، حيث تعرض التقنيات المعاصرة المستخدمة في الرقمنة والتحول الرقمي، وتم تحديد مستوى الرقمنة الأساسية لشركات الخدمات اللوجستية البلغارية، وتقسيم المؤشرات إلى: الرقمنة داخل المنظمات وبين المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث كان نطاق البحث واسع جدا، واستخدام سلم ليكرت الخماسي في أسئلة الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك إمكانيات كبيرة لعملية التحول الرقمي في بلغاريا، ورأى الباحثان أن هناك حاجة كبيرة للأنشطة التعليمية على نماذج تكنولوجيا المعلومات الحديثة مثل أنترنت الأشياء، الأجهزة الرقمية، والتقنيات الحديثة. وهذا لا يطبق على مجال اللوجستيات وسلسة التوريد فقط ولكن في معظم مجالات الأعمال الأخرى، لأن سبب عدم تنفيذها هو عدم فهم فوائد تلك التقنيات.

بعض الشركات وصفت كيف يمكن أن يصبح نموذج أعمالها أكثر رقمنة ولكنه يضل كما هو بشكل أساسي، بينما يصف البعض الأخر كيف سيتبعون نماذج أعمال رقمية جديدة لإضافة فوائد إلى محفظتهم الحالية. هذا هو السبب في أن هذه الدراسة تقدم إطارين تكميليين لمؤشرات الأداء الرئيسية والذين يجيبون على الأسئلة، وسيتعين على المسؤول التنفيذي الأول التفكير في تحول الأعمال الرقمية.

ثانيا: الدراسات التي عالجت موضوع التسيير الإداري

من بين الدراسات الأجنبية التي عالجت موضوع التسيير الإداري يمكن ذكر الآتي:

[1] N Dragomirov & L Boyanov, **Digital Transformation challenges of logistics in Bulgaria**, Found in: http://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012050, 15-05-2026, 22:53.

1. Abduvokhidov Javohir Abduvohidovich (2024), Administrative Management and Its Modern Methods:[1]

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التسيير الإداري وبيان أهم الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات، مع إبراز دور الإدارة الحديثة في رفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات المتعلقة بالتسيير الإداري والأساليب الحديثة للإدارة.

تشير الدراسة إلى أن التطور التاريخي لعلم الإدارة بدأ يتبلور كعلم مستقل في القرن التاسع عشر مع رواد مثل تايلور وفايول، حيث ركز تايلور على تطبيق المنهج العلمي في العمل لحسين الإنتاجية وايجاد أفضل طريقة لإنجاز المهام، وتوصلت إلى أن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة يساهم في تحسين جودة التسيير الإداري، وتطوير عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق والاتصال داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابا على كفاءة الأداء والإنتاجية.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة داخل المؤسسات، وتطوير مهارات الموارد البشرية، وتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في التسيير الإداري لتحسين فعالية العمل الإداري.

2. Inna Sokhan et al (2024), Innovative Solutions in Administrative Management: Trends and Prospects:[2]

هدفت الدراسة إلى تحليل وتوضيح الحلول الابتكارية المستخدمة في التسيير الإداري الحديث، مع إبراز دور التقنيات الرقمية والأساليب الإدارية المعاصرة في تحسين كفاءة المؤسسات وتطوير عمليات الإدارة وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الممارسات الحديثة للتسيير الإداري والتركيز على دمج التقنيات الرقمية والابتكارات الإدارية داخل المؤسسات، إضافة إلى استخدام نمذجة العمليات الإدارية لتحليل سير العمل وتحسينه.

توصلت الدراسة إلى أن التسيير الإداري الحديث أصبح يعتمد بشكل متزايد على التقنيات الرقمية مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي ونمذجة العمليات الإدارية، مما يساهم في تحسين التخطيط الإداري، وتوضيح المسؤوليات، ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات. كما أكدت الدراسة أن دمج الحلول الرقمية في الإدارة يساعد المؤسسات على تحقيق المرونة والقدرة التنافسية.

[1] Abduvokhidov Javohir Abduvohidovich, **Administrative Management and Its Modern Methods**, American Journal of Pedagogical and Education Research, VOL 24, No 2024, Uzbekistan, 13- 05- 2024, P P:43- 46.
[2] Inna okhan, et al, **Innovative Solutions in Administrative Management: Trends and Prospects**, *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, Vol 03, No 2024, Editorial Ciencias Médicas, Argentina, 13- 12- 2024, P P: 01-12.

على ضوء هاته النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في التسيير الإداري، وتشجيع المؤسسات على تبني نماذج الإدارة المبتكرة، مع التركيز على تحسين عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار من خلال الحلول التكنولوجية الحديثة.

ثالثا: الدراسات التي عالجت موضوع الأداء الوظيفي

من بين الدراسات الأجنبية التي عالجت موضوع الأداء الوظيفي يمكن ذكر الآتي:

1. Xinhua Zhang, Dian Sun, Renyu Jiang, Jingyi Wang & Xiaochun Ma (2024), The impact of Technological Value Recognition on Job Performance Under Digital Transformation: The Mediating Role of Emotions in Digital Labor:[1]

ركزت الدراسة على عاملين رئيسيين يؤثران على الأداء الوظيفي، وهما القيمة التكنولوجية (TVR) والعمل العاطفي واللذان يساهمان في بناء نموذج الأداء الوظيفي في بيئة العمل الرقمي، حيث يرى الباحثون أن قيام المؤسسات الرقمية بتعزيز إدراك العمال الرقميين للقيمة التكنولوجية والعمل العاطفي لديهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وقد تم تحليل بيانات (571) معلما رقميا في مرحلة الطفولة المبكرة يعملون في (27) مدينة بمنطقة دلتا نهر اليانغسي (Yangtze River Delta) الصين.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدراك القيمة التكنولوجية له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، كما أن العمل العاطفي يلعب دور وسيطا في العلاقة بين إدراك القيمة التكنولوجية والأداء الوظيفي، كما تشير النتائج إلى أن تعزيز دعم الموارد الرقمية المقدمة من قبل أصحاب العمل وتوفير التدريب عاطفي للموظفين، يعدان من الإجراءات المهمة التي يمكن للشركات اتخاذها لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز قدرات الابتكار في عصر التحول الرقمي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدراك الموظفين للقيمة التكنولوجية داخل بيئة العمل الرقمية لما لذلك من أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي، مع أهمية الاهتمام بالجوانب العاطفية للعاملين باعتبارها عاملا وسيطا في العلاقة بين التكنولوجيا والأداء، كما أكدت على ضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية بما يدعم التكيف مع التحول الرقمي، وتوفير برامج تدريبية لرفع الكفاءة الرقمية للعاملين، إضافة إلى تحسين بيئة العمل الرقمية من خلال الدمج بين البعد التقني والإنساني لضمان رفع مستوى الأداء الوظيفي.

[1] Xinhua Zhang et al**, The impact of Technological Value Recognition on Job Performance Under Digital Transformation: The Mediating Role of Emotions in Digital Labor**, Journal of Organizational and end User Computing, vol 36, Issue 06, Frontiers in Psychology, United States, 2024, P P: 01- 15.

2. I Ketut Setia Sapta, Muafi Muafi & Ni Made Setini (2020), The Role of Technology، Organizational Culture، and Job Satisfaction in Improving Employee Performance During the Covid -19 Pandemic:[1]

هدفت الدراسة لإبراز دور كل من التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، ورضا الموظفين في تحسين جودة الأداء للبنوك الريفية في منطقة بالي. حيث تم توزيع استبيان عبر الإنترنت باستخدام Google Forms على (350) موظفا، وتم جمع البيانات من عينة موظفي البنوك الريفية دينباسار بالي. حيث كان على المشاركين استيفاء شرطين: مدة عمل لا تقل عن سنة واحدة، ومستوي تعليمي لا يقل عن الثانوية العامة أو ما يعادلها. حيث استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بالاعتماد على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، معتبرة أن الأداء الوظيفي متغير تابع أما الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والرضا الوظيفي متغيرات مستقلة والدافعية الوظيفية كمتغير وسيط في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتكنولوجيا تؤثر بشكل إيجابي على الدافعية، ولها تأثير إيجابي معنوي على أداء الموظفين أما الثقافة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء الموظفين.

من بين أهم التوصيات التي ذكرتها الدراسة: ضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات لدعم استمرارية العمل وتحسين الأداء خلال الأزمات، الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع بيئة العمل الحديثة والعمل عن بعد، تعزيز رضا الموظفين باعتباره عاملاً أساسياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين أساليب الإدارة لدعم التكيف مع التغيرات السريعة التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

رابعا: الدراسات التي تضمنت الربط بين متغيرات الدراسة

من بين الدراسات الأجنبية التي تضمنت الربط بين متغيرين اثنين من متغيرات الدراسة يمكن ذكر الآتي:

1. Ngan Kim Khuc & Hieu Nguyen (2025), The Impact of Digital Transformation on Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Pressure:[2]

هدفت الدراسة لتحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث استخدمت المنهج الكمي بالاعتماد على استمارة استبيان شملت (242) أستاذ من مختلف الكليات والجامعات في مدينة Ho Chi Minh (هو تشي منه)، وتم استخدام برنامج (Smart PLS) لتحليل البيانات.

[1] I Ketut Setia SAPTA & al, **The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during The Covid 19 Pandemic**, Journal of Asian Finance Economics and Business, Vol 08, No 01, Korean Distribution Science Association, South Korea, 30- 01- 202, P P: 495- 505.

[2] Ngan Kim Khuc, Hieu Nguyen, **The Impact of Digital Transformation on Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Pressure**, HCMCOUJS-Economics and Business Administration, Vol 15, No 06, 2025, P P: 57-73.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، كما يؤثر عليه بشكل غير مباشر من خلال قناتين، مع قيمة R^2 معدلة قدرها 0.278، وتنص القناة الأولى إلى أن استثمار الجامعات في التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وهذه الزيادة بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، أما القناة الثانية فتتمثل في أن استثمار الجامعات في التحول الرقمي يساهم في تقليل ضغط العمل وانخفاض ضغط العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

بناء على النتائج قدم المؤلفون توصيات إدارية لتعزيز التحول الرقمي في الجامعات وتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، والتي تتمحور حول ضرورة تعزيز استثمار الجامعات في التحول الرقمي لما له من أثر مباشر وغير مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، وذلك من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل ضغط العمل عبر توظيف الأدوات الرقمية. كما أكدت على أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الجامعية، وتوفير برامج تدريبية للأساتذة على استخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى تبني سياسات إدارية مرنة تسهم في تسهيل العمل الأكاديمي وتحسين جودته.

2. Shanguxu Wu (2025), Digital Transformation of Enterprise Administrative Management:[1]

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على التسيير الإداري، مع التركيز على كيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تطوير أساليب الإدارة وتحسين كفاءتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والإدارة الإدارية في المؤسسات.

تؤكد هذه الدراسة على أهمية التحول الرقمي في التسيير الإداري للمؤسسات، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الإدارة، ورفع جودة الخدمات وتعزيز مستوى الأمن داخل المؤسسة. كما تشير إلى أن هذا التحول لا يقتصر على تطوير نماذج التسيير الحالية فقط، بل يمثل مسارا أساسيا نحو الإدارة الذكية والرقمية في المستقل، كما توضح أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين تجربة المستخدم ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال اعتماد أساليب إدارة أكثر دقة وتنظيما.

أوصت الدراسة بضرورة تسريع تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات الإدارية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، إلى جانب تعزيز تكوين الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية، كما دعت إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يسمح بالاعتماد على الأنظمة الرقمية بشكل أكبر لتحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية.

[1]Shanguxu Wu**, Digital Transformation of Enterprise Administrative Management**, Transactions on Economics Business and Management Research, Vol 15, Atlantis Press, Netherlands, 2025, P P: 112- 125.

3. Muhammad Naveed Jabbar, Fauzi Hussin, Muhammad A H, & Syed Muhammad Imran Jafri (2020), Effect of Administrative Practices on Job Performance: An Empirical Study among Public:[1]

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الممارسات الإدارية (التسيير الإداري) على الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعات العمومية في باكستان، من خلال قياس مدى إسهام عناصر التسيير الإداري مثل التوظيف، التدريب، التطوير الوظيفي، والتخطيط المهني في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الجامعية، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب المسح الميداني، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 180 موظفا في عدد من الجامعات العمومية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS باعتماد اختبارات الارتباط والانحدار الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الممارسات الإدارية والأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن تحسين عمليات التسيير الإداري مثل التدريب، التعويضات، والتوظيف يؤدي إلى رفع مستوى جودة الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.

على ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحسين الممارسات الإدارية داخل الجامعات من خلال تطوير سياسات التوظيف والتدريب، وتعزيز برامج تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى تحسين أنظمة الحوافز والتخطيط الوظيفي بهدف رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد موقعها العلمي ضمن الدراسات السابقة، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف، إضافة إلى توضيح القيمة العلمية التي تضيفها مقارنة بالأبحاث السابقة التي تناولت متغيرات التحول الرقمي، التسيير الإداري، والأداء الوظيفي. ويمكن عرض ذلك من خلال النقاط التالية:

أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة سواء العربية أو الأجنبية في جوانب عديدة من بين أبرزها الاهتمام بموضوع التحول الرقمي باعتباره من أهم التحولات الحديثة في إدارة المؤسسات، الارتباط بمتغيري التسيير الإداري والأداء الوظيفي، الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي في أغلب الدراسات، استخدام أدوات جمع البيانات الكمية مثل الاستبيان، وتوظيف التحليل الإحصائي SPSS، Smart PLS، Pearson، والجدول التالي يوضح أهم أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

[1] Muhammad Naveed Jabbar & al**, Effect of Administrative Practices on Job Performance: An Empirical Study among Public,** Global Academic Journal of Economics and Business, Vol 02, No 01, University Employees in Pakistan, Malaysia, 2020, P P: 01-04.

الجدول 10: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المعيار	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
موضوع التحول الرقمي	حاضر في أغلب الدراسات العربية والأجنبية	متغير رئيسي
التسيير الإداري	متغير مستقل أو تابع في بعض الدراسات	متغير وسيط
الأداء الوظيفي	متغير تابع شائع الاستخدام	متغير تابع
المنهج	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي
أدوات البحث	استبيان + تحليل إحصائي	استبيان+ SPSS + SEM

المصدر: إعداد الطالب.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بعدة نقاط اختلاف جوهرية مقارنة بالدراسات السابقة، كونها عالجت ثلاث متغيرات مترابطة في نموذج واحد (التحول الرقمي – التسيير الإداري – الأداء الوظيفي)، في حين ركزت أغلب الدراسات السابقة على متغيرين فقط، وذلك بإدخال التسيير الإداري كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، إضافة إلى تنويع أدوات التحليل الإحصائي وعدم الاكتفاء بنموذج واحد، وكذا تطبيق الدراسة في مؤسسة اقتصادية كبرى (سوناطراك – فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي)، والجدول التالي يلخص أهم الفروق الجوهرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول 11: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المعيار	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
عدد المتغيرات	متغيرين اثنين غالبا	ثلاث متغيرات
طبيعة النموذج	مباشر ($X \rightarrow Y$)	وسيط ($X \rightarrow M \rightarrow Y$)
مجتمع الدراسة	جامعات / إدارات / قطاعات مختلفة	مؤسسة سوناطراك الاقتصادية
أدوات التحليل	SPSS / PLS / Pearson	SPSS + SEM +اختبارات متعددة
العمق التحليلي	متوسط	أعمق وأكثر تركيبا

المصدر: إعداد الطالب.

ثالثا: الإضافة العلمية للدراسة الحالية

تقدم الدراسة الحالية إضافة علمية ومنهجية مهمة من خلال بناء نموذج بحثي متكامل يربط بين التحول الرقمي والتسيير الإداري والأداء الوظيفي في إطار واحد، مع إبراز الدور الوسيط للتسيير الإداري في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وهو جانب لم تتناوله أغلب الدراسات السابقة، ومن جهة أخرى تقديم تحليل إحصائي متعدد المستويات (Pearson+ الانحدار + المعادلات الهيكلية + الاختبارات المعلمية واللامعلمية)، بالإضافة إلى توسيع المجال التطبيقي ليشمل مؤسسة اقتصادية استراتيجية (سوناطراك)، مما

يعزز قابلية تعميم النتائج في القطاع الاقتصادي، والجدول التالي يوضح أهم النقاط الرئيسية التي أضافتها الدراسة الحالية والتي تعتبر نقطة قوة لها:

الجدول 12: القيمة المضافة للدراسة الحالية

المجال	الإضافة
النموذج النظري	إدخال متغير وسيط (التسيير الإداري)
المنهجية	تنوع أدوات التحليل الإحصائي
التطبيق	مؤسسة اقتصادية كبرى (سوناطراك)
المتغيرات	دمج 3 متغيرات في نموذج واحد
التحليل	استخدام نماذج متقدمة (SEM)

المصدر: إعداد الطالب.

يتضح على ضوء ما تقدم في هذا المبحث تنوع المقاربات التي تناولت متغيرات التحول الرقمي والتسيير الإداري والأداء الوظيفي، وما أظهرته من نتائج تؤكد أهمية هذه المتغيرات في تحسين أداء المؤسسات. كما تم إبراز مكانة الدراسة الحالية من خلال ما يميزها عن الدراسات السابقة من حيث النموذج المتكامل والمتغيرات المدروسة، ويمكن القول إن الدراسة الحالية تتموقع ضمن الدراسات الحديثة التي حاولت تجاوز الطرح التقليدي للعلاقة الثنائية بين المتغيرات، من خلال تقديم نموذج أكثر شمولية يدمج بين التحول الرقمي والتسيير الإداري والأداء الوظيفي، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة التأثيرات والعلاقات داخل المؤسسات الاقتصادية.

خلاصة الفصل الأول:

عالج الفصل الأول الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق لمختلف الأدبيات النظرية، حيث تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي، التسيير الإداري، والأداء الوظيفي. مما سمح بتوضيح الجوانب الأساسية لكل متغير من حيث المفهوم والأبعاد تمهيدا للدراسة التطبيقية.

يبرز الربط بين التحول الرقمي والتسيير الإداري والأداء الوظيفي أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية للتقنيات الحديثة من أجل تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع مستوى أداء العاملين، إذ أصبح التحول الرقمي من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير أساليب التسيير وتعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسات المعاصرة.

كما أبرزت الدراسة الحالية خصوصيتها من خلال اعتماد نموذج متكامل يربط بين المتغيرات الثلاثة، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقات والتأثيرات داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية لموضوع التحول الرقمي ودوره في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية تجرى على عينة من العاملين بمديرية الإنتاج والاستكشاف التابعة لمجمع سوناطراك فرع عين أميناس بولاية إيليزي.

يهدف الجانب التطبيقي من الدراسة إلى إسقاط المفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصل السابق على الواقع العملي، من أجل التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الممارسات الإدارية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

في هذا الصدد، سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، كما ستتم معالجة المعطيات وتحليلها إحصائيا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، من بينها الإحصاء الوصفي، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، بالإضافة لكل من نموذج (process macro) ونموذج (SEM)، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تدعم الجانب العلمي للدراسة.

وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ معنونة كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني: تحليل أجزاء الاستبيان

المبحث الثالث: تأثير التحول الرقمي على كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي (الانحدار الخطي المتعدد)

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة

يخصص هذا المبحث لتقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها من مختلف الجوانب، إضافة إلى عرض المنهجية المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية، بما يساهم في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تقتضي الدراسة العلمية والميدانية لأي ظاهرة اسقاط الجوانب النظرية على الواقع العلمي الملموس، وذلك من خلال اختيار مؤسسة تمثل أرضية خصبة للدراسة، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسسة سونطراك لتكون محلا لهذه الدراسة التطبيقية.

أولا: لمحة عامة عن مؤسسة سونطراك بالجزائر

تعتبر مؤسسة سونطراك من المؤسسات الرائدة في مجال المحروقات على الصعيد الوطني والدولي، ومن أجل فهم أعمق لأليات عمل المؤسسة وكيفية اسقاط موضوع دراستنا عليها، سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على نشأتها، وأهم نشاطاتها وكذلك سنشير إلى فروعها الممتدة إقليميا ودوليا.

1. **التعريف بمؤسسة سونطراك:** هي شركة نفط وغاز جزائرية تأسست عام 1963 بعد استعادة الجزائر استقلالها، تمتلك حقولا متعدد من النفط والغاز ذات سعة كبيرة تضعها في المرتبة العاشرة عالميا، من حيث الاحتياطات المقدرة من النفط والسابعة عربيا والثالثة إفريقيا باحتياطات مقدرة ب12.2 مليار برميل، وأيضا ضمن المراتب العشر الأولى عالميا في الغاز والمرتبة الرابعة عربيا والأولى إفريقيا باحتياطات مؤكدة تبلغ 4.5 تريليون متر مكعب من الغاز، وبسبب هذه الاحتياطات الهائلة والضخمة من هذه الموارد الطبيعية تبرز مكانة شركة سوناطراك كشريك استراتيجي خاصة في الجزائر التي تعتمد اقتصادا ريعيا، تمتد شبكة الأنابيب فيها من الجنوب إلى الشمال في الاتجاه الشريك الأوروبي على طول 43 خط و85 محطة ضخ وضغط.[1]

وتمتلك سونطراك وتشغل مجموعة واسعة من المنشاة والمشاريع في قطاع الاستكشاف والإنتاج والتكرير والتسويق والتصدير وتطمح الشركة بالحفاظ على وجودها في السوق وقدرتها التنافسية الدولية وتعزيز دورها كمحرك رئيسي للاقتصاد الوطني وكذلك إكمال تحولها إلى شركة طاقة متكاملة بنجاح. حيث بلغ حجم الإنتاج سنة 2024 في المؤسسة 193.6 مليون طن مكافئ لنفط وهذا ما يعادل 45 مليار دولار أمريكي.[2]

---

[1] https://sonatrach.com/ , 28- 04- 2022, 22:00.

[2] التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2024، ص: 09
https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2025/12/RA_2024_ARABE_09-DEC.pdf، 28- 04- 2026، 21:00.

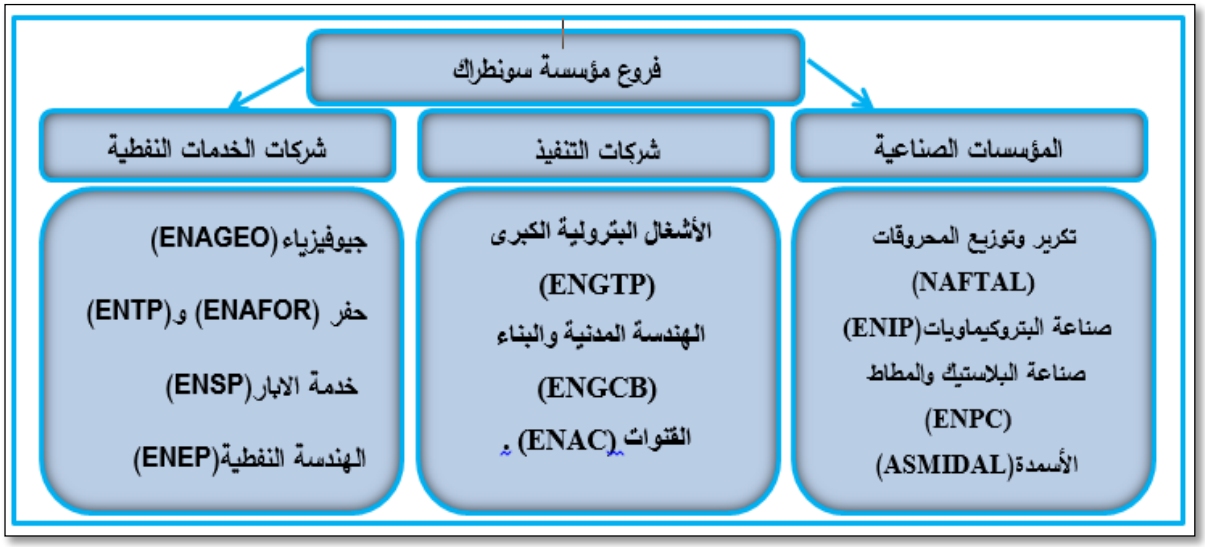
تعد سوناطراك مجموعة متكاملة تضم أكثر من 150 شركة تابعة ومنتسبة، بقدرة بشرية تتجاوز 200000 عامل، وتتمثل مهمتها الأساسية في تلبية الاحتياجات المحلية من المواد الهيدروكربونية، تعظيم الايرادات الوطنية على المدى القصير والمتوسط والطويل وأيضا تدعم الاقتصاد الوطني.[1]

2. أهم الأنشطة في مؤسسة سونطراك: تختلف أنشطتها على طول السلسلة من الاستكشاف والإنتاج إلى التسويق (المنبع إلى المصب) ولم تقتصر نشطات الشركة على الاستخراج التقليدي وانما توسعت لتشمل الاستثمار في الطاقات المتجددة والصناعات البتروكيميائية، مما يضمن للجزائر مكانة في الأسواق العالمية. وتتمثل أهم الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة سونطراك في:[2]

- **نشاط المنبع:** ويشمل عمليات البحث والاستكشاف والتنقيب وتطوير الحقول وحفر الآبار.
- **نشاط النقل عبر الأنابيب:** هي الشبكة التربط الحقول بموانئ التصدير من الجنوب إلى الشمال.
- **نشاط المصب:** منطقة الفصل والتكرير للحصول على مواد نفطية قابلة للاستعمال كالوقود.
- **نشاط التسويق:** منطقة بيع وتوزيع مختلف المنتوجات الطاقوية محليا او دوليا.

3. أهم فروع مؤسسة سونطراك: بنظر للمكانة الاستراتيجية التي تحتلها مؤسسة سونطراك كقاطرة للاقتصاد الوطني الجزائري، فإن الإحاطة بآليات عمله تتطلب تظافر الجهود والتركيز على فروعه العملياتية، لما تلعبه من دور مهم لنجاح وريادة المؤسسة، وتم تصنفها إلى ثلاث فروع، كما يظهرها الشكل التالي:

الشكل 7: فروع مؤسسة سونطراك



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من قبل المؤسسة.

[1] https://sonatrach.com/ , 28- 04- 2022, 22:00.

[2] **المرجع نفسه.**

يمثل الشكل فروع مؤسسة سونطراك؛ أولها ذات الطابع الصناعي والتي تشكل النواة الأساسية لعمليات التكرير والإنتاج، القسم الثاني شركات التنفيذ والنجاز التي تتولى إدارة المشاريع الكبرى والنية التحتية للمؤسسة القسم الثالث والأخير يتولى كل يخص الدعم اللوجستي والتقني لاستمرار النشاط.

ثانيا: لمحة عن المديرية الجهوية TFT عين أميناس

تعد المديرية الجهوية لـTIN FOUYE TABANKORT، وحدة تشغيلية تابعة للشركة الوطنية SONATRACH (قسم الإنتاج والاستكشاف)، تقع في الجزء الشمالي الغربي من حوض إيليزي، وبالتحديد على بعد 1300 كم جنوب شرق العاصمة، و500 كم جنوب شرق حاسي مسعود، و260 كم شمال غرب عين أميناس على الطريق الوطني رقم 3 تضم أزيد من 1270 عامل من مختلف الرتب والأصناف.

1. نشأة مديرية الجهوية–TFT عين أميناس: أنشأت المديرية الجهوية لـTFT بولاية ايليزي عام 1976، المكونة من قطاعين (شمالي وجنوبي)، مرتبة مهمة جدا في إنتاج النفط بعد منطقة حاسي مسعود بعدد 10000 برميل يوميا، كما أن تطوير قطاع الغاز في شراكة بين (SONATRACH, TOTAL, REPSOL) مما يجعلها منطقة غازية ونفطية ذات ثقل هام في الاقتصاد الجزائري وللشركة بصفة خاصة.

تعود الاكتشافات الأولى في المنطقة إلى أوائل الستينيات، حيث بلغ عدد الآبار المحفورة 51 بئرا، منها 49 بئرا منتجة، ولم تشكل المساحة التي شملتها عمليات الحفر سوى 40% من مساحة منطقةTFT ، وبلغ إنتاج النفط في عام 1974 ما مجموعه 2,634,000 طن وحتى عام 1979، لم تضم منطقة TFT سوى مراكز لفصل النفط، وخزانات تخزين، ومحطات ضخ للشحن في القطاعين (الشمالي والجنوبي)، بالإضافة إلى بنية تحتية اجتماعية متوسطة الحجم أما في الوقت الحاضر قد بلغ انتاج الغاز من 2مليون إلى 3 مليون م^3 من الغاز يوميا وتحوز المنطقة على 30 مركز لفصل وتكرير الغاز والبترول.

2. مهام المديرية الجهوية TFT عين أميناس: تقوم المديرية بالعديد من المهام من بين أهمها:

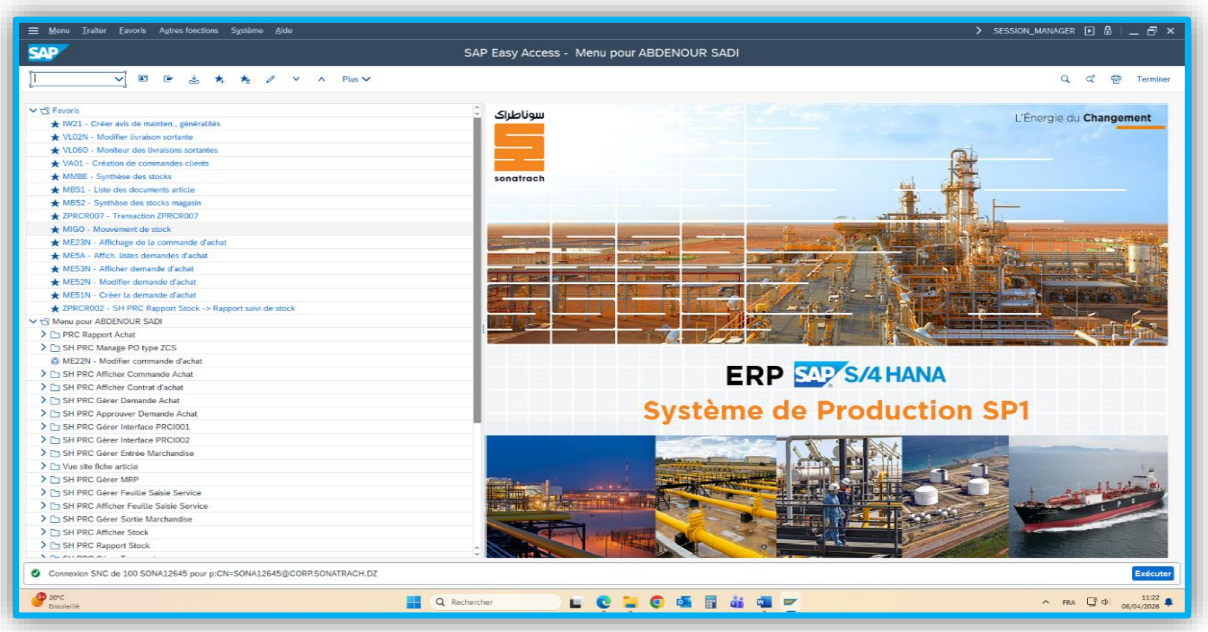
- تنفيذ ومتابعة برامج الإنتاج والشحن في إطار البرامج السنوية التي تضعها شعبة هندسة البترول؛
- إدارة عمليات الإنتاج وفقًا لقواعد وتوجيهات السلامة التي تفرضها المقاييس الدولية؛
- تعزيز وضمان جودة عمل الحقول ومراكز التجميع والتوزيع؛
- إعداد والإشراف على تنفيذ عمليات الاستخراج والتنقيب وإعادة الصيانة والتدخلات على مستوى الآبار ومحطات التجميع؛

3. أهم البرامج المستخدمة في المؤسسة: تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي متكامل يتضمن العديد من الأقسام كما يوضحها الملحق 1، ومن جهة أخرى تعتمد المديرية الجهوية TFT على مجموعة من الأنظمة

والبرامج المعلوماتية المتطورة، في مقدمتها (ERP SAP) الذي يعد العصب الرقمي لعملياتها المتكاملة والذي يوضح واجهته الملحق 2، ولا يقتصر دوره على المهام الإدارية فحسب، وإنما يشمل الربط اللحظي بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة ومع باقي الفروع، وهذا ما يساعد على عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

من خلال توحيد قواعد البيانات نجحت المؤسسة في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وربح الوقت وهو ما يمثل خطوة مهمة في مسار التحول الرقمي التي تتبناه المؤسسة لمواكبة التطورات العالمية. والشكل التالي يبين واجهة نظام ERP SAP على مستوى المؤسسة:

الشكل 8: واجهة نظام ERP SAP على مستوى المؤسسة



المصدر: رابط الموقع الالكتروني للنظام بالمؤسسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

يركز هذا المطلب على استعراض المنهجية العلمية المتبعة في الجانب الميداني، بدءا بتحديد معالم مجتمع الدراسة الأصلي محل الدراسة، وكيفية اختيار العينة الممثلة له وصولا إلى طرق المعالجة الاحصائية المناسبة في هذه الدراسة.

أولا: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر تحديد الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

1. تقديم مجتمع وعينة الدراسة: بالنسبة للمجتمع الخاص بهذه الدراسة، فقد شمل كل العاملين في مديرية الإنتاج والاستكشاف سونطراك فرع عين أميناس، حيث يتكون هذا المجتمع من 1270 فردا. بما أن العينة جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، فقد تم أخذ عينة عشوائية تتكون من 65 فرد من المؤسسة المذكورة.

2. الطريقة المستخدمة: تم استخدام طريقتين للحصول على المعلومات المطلوبة في هذه الدراسة:

1.2. عن طريق المقابلة: تم اجراء عدة مقابلات أثناء مع رؤساء أقسام ومصالح وحتى عمال في المؤسسة بهدف جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص التحول الرقمي والتسيير الإداري وكذلك الأداء الوظيفي للعاملين التي تخدم الموضوع وتثريه.

2.2. عن طريق الاستبيان: تم الاعتماد على استمارة استبيان في جمع البيانات حول متغيرات الدراسة وتم في البداية تصميم استمارة أولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، ثم القيام بالتعديلات استنادا للملاحظات المقدمة من طرفهم. النموذج النهائي الموزع في الملحق رقم 3

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم تحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS V26 حيث تم اعتماد عدة أساليب إحصائية يتيحها البرنامج من أجل الكشف عن نوع وتوزيع بيانات أفراد العينة المختارة لإجراء الدراسة عليها تتبع توزيع طبيعي أو لا، وفي ما يلي عرض لتلك الاختبارات:

1. اختبار معاملي التفلطح والالتواء: كانت النتائج كما يظهرها الجدول التالي:

الجدول 12: نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء Skewness		معامل التفلطح Kurtosis		النتيجة
	Statistic	القاعدة	Statistic	القاعدة	
التحول الرقمي	−0,461	يجب أن تتراوح	1,228	يجب أن تتراوح	يتبع توزيع طبيعي
التسيير الإداري	−0,862	قيم معامل	1,902	قيم معامل	يتبع توزيع طبيعي
الأداء الوظيفي	0,513	الالتواء (1,−1)	−0,538	التفلطح (3,−3)	لا يتبع توزيع طبيعي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2. اختبار Kolmogorov−Smirnov و Shapiro Wilk: عند القيام بإجراء اختبار نوع توزيع البيانات فإن اختبار التوزيع الطبيعي يقدم مخرجات كل من اختبارات Kolmogorov−Smirnov و Shapiro Wilk في نفس

الجدول حيث يتم الاعتماد على الاختبار الأول إذا كان عدد أفراد عينة الدراسة أكبر من أو يساوي 50 فرد، أما الاختبار الثاني فيستدل به إذا كان عدد أفراد العينة أقل من 50 فرد.[1]

والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة:

الجدول 14: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk			نوع التوزيع
	Statistic	dll	Sig	Statistic	dll	Sig	
التحول الرقمي	0,087	65	0,200	0,972	65	0,144	طبيعي
التسيير الإداري	0,089	65	0,200	0,952	65	0,014	طبيعي
الأداء الوظيفي	0,157	65	0,000	0,942	65	0,004	غير طبيعي
إذا كانت قيمة احتمال الخطأ أو مستوى المعنوية (**Sig**) أكبر من 0,05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي							

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بما أن أفراد العينة أكبر من 50 فرد، فإنه يستدل بنتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov والتي تظهر أن مستوى المعنوية (Sig) لبيانات كل من التحول الرقمي والتسيير الإداري 0.200 أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدفع للإقرار بأنها تتبع التوزيع طبيعي، في المقابل متغير الأداء الوظيفي قيمته أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبين أنه لا يقبل توزيع طبيعي.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

إن المصداقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين لتأثيرها البالغ على أهمية البحث، وترتبط المصداقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدراتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة استمارة الاستبيان في صورتها النهائية، وجب عليه أن يقوم باختبارها لمعرفة نقاط الضعف وتصحيحها قبل جمع أراء عينة الدراسة.

1. صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة، وتم تقديم مجموعة من الملاحظات والاقتراحات تخص الشكل والأبعاد، والتي أخذت في الاعتبار تم أخذها بعين الاعتبار وبعد أخذ ملاحظات المحكمين وتعديل الاستبيان تم وضع الاستبيان في صورته النهائية، والملحق 4 يتضمن شهادة التحكيم.

[1] بشير عبد الحميد، **أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال- دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022-2023، ص: 162.

2. ثبات الأداة: في هذه الدراسة تم التحقق من ثبات محاور الاستبيان المعتمد من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ وهو من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين والجدول الموالي يوضح قيم معامل الثبات:

الجدول 15: قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	البعد	الفقرات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
التحول الرقمي	البنية التحتية	4	0,767
	استخدام التكنولوجيا	4	0,788
	دعم الإدارة للتحول الرقمي	4	0,789
	الكفاءة الرقمية للموظفين	4	0,824
التسيير الإداري	التخطيط والتنظيم	4	0,881
	اتخاذ القرار	4	0,853
	الرقابة	4	0,835
	المشاركة الإدارية	4	0,883
الأداء الوظيفي	الإنتاجية	4	0,814
	جودة الأداء	4	0,797
	العمل الجماعي	4	0,832
	الانضباط الوظيفي	4	0,842
الاتجاه العام		**48**	**0,96**

المصدر إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة لأن القيمة الإجمالية لجميع العبارات بلغت 0.96 أي أن قيمة الثبات ممتازة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد تبويب البيانات وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية واللامعلمية، وذلك لأن البيانات منها ما يتبع التوزيع الطبيعي والبعض الآخر لا يتبع توزيع طبيعي، وفيما يلي كافة الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها لإنجاز الإطار الميداني:

أولا: اختبارات الصدق والثبات

تم اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:[1]

1. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson):** لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين بشرط التوزيع الطبيعي.
2. **معامل ارتباط سبيرمان (Spearman):** ويستخدم كأداة إحصائية لمعرفة قوة العلاقة الخطية بين متغيرين ولا يشترط التوزيع الطبيعي.
3. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** حيث يأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر، فإن ذلك يدل على عدم ثبات البيانات، وعلى العكس إن اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية النتائج.
4. **اختبار كولموجروف–سميرنوف Kolmogorov–Smirnov:** لمعرفة نوع البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها على البيانات.
5. **اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة:** للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة عند استخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطي بينها في حال عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) القيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.10).

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لقياس مستوى تأثير التحول الرقمي بأبعاده المدروسة على كل من التسيير الاداري والأداء الوظيفي، من وجهة نظر عينة البحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: [2]

1. **المتوسط الحسابي:** يحدد الدرجة الوسطى في التوزيع، ويساعد في ترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها تصاعديا أو تنازليا.
2. **الانحراف المعياري:** يستخدم كمقياس لتشتت استجابات العينة عن الوسط الحسابي، فكلما زادت قيمة الانحراف المعياري قل التجانس.
3. **الوزن النسبي:** يستخدم لقياس نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي، ويستخدم لمقارنة التشتت داخل عدة مجاميع من البيانات.

---

[1] فتحي محمد أحمد سيف، **أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية – دراسة حالة: ديوان وزارة المالية اليمنية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن، نوفمبر2023، ص: 114.

[2] بشير عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص: 162.

مما تقدم في هذا المبحث يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة المؤسسة لها مكانتها الاقتصادية ودور في تبني التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج اختبارات الصدق والثبات وتمييز نوع التوزيع أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والثبات، مما يؤكد ملاءمتها للتحليل الإحصائي وإمكانية الاعتماد على نتائجها في دراسة العلاقة بين متغيرات البحث.

المبحث الثاني: تحليل أجزاء الاستبيان

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة والقيام بتفسيرها وفق مخرجات برنامج SPSS، وهذا لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ومدى تأثيرها في نمط المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية للعينة

لمعرفة مدى صحة ودقة إجابات أفراد العينة، سيتم معالجتها عن طريق التحليل الوصفي، والأساليب الإحصائية المناسبة وهذا عن طريق ابراز التكرارات والنسب المئوية لكل متغير. وذلك من خلال متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، طبيعة القسم ويمكن توضيح ذلك من خلال:

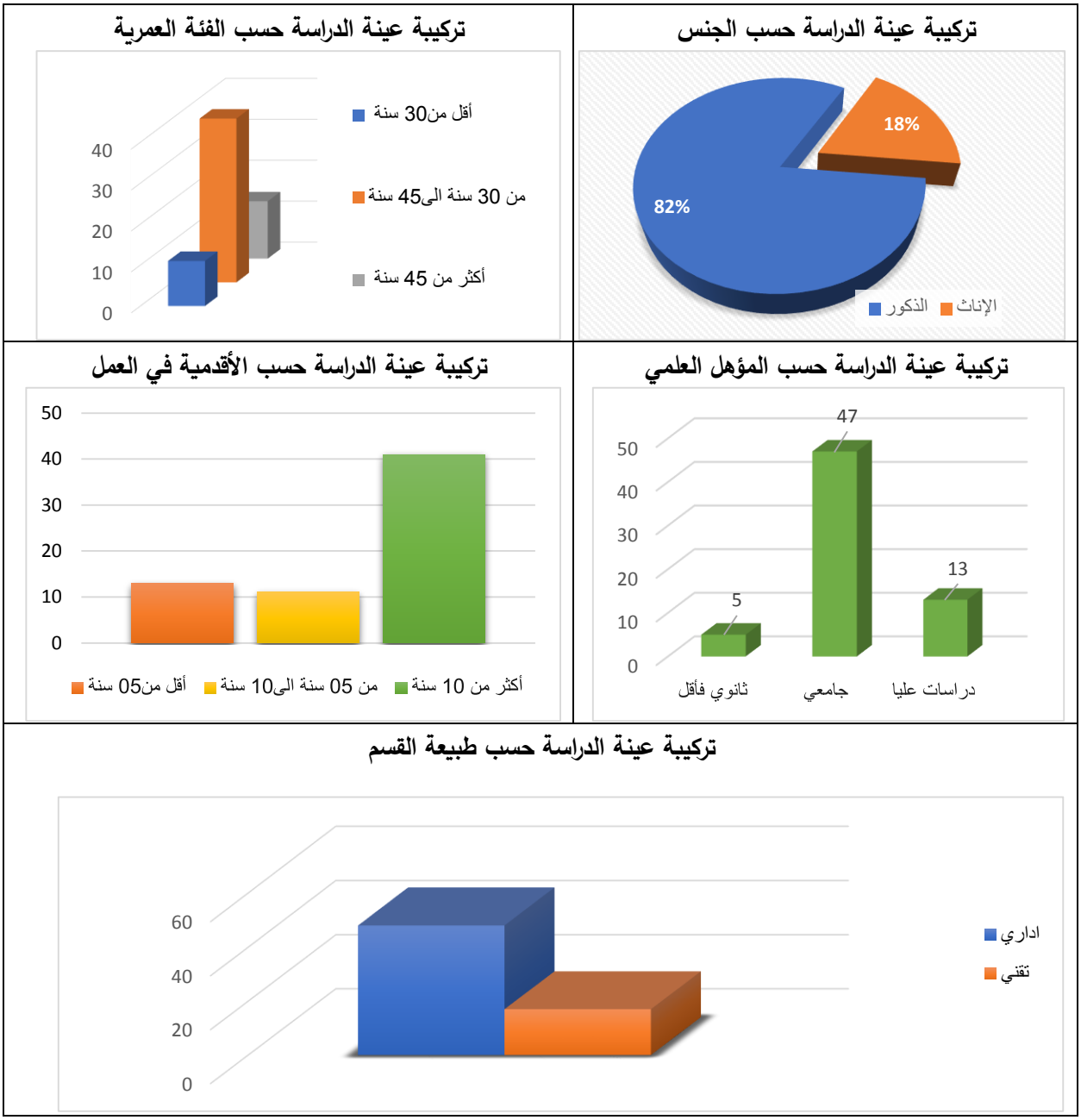
الجدول 16: التحليل الوصفي للبينات الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	53	81,5
	انثى	12	18,5
الفئة العمرية	أقل من30 سنة	11	16,9
	من 30 سنة إلى 45 سنة	40	61,5
	أكثر من 45 سنة	14	21,5
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	5	7,7
	جامعي	47	72,3
	دراسات عليا	13	20,0
الأقدمية في العمل	أقل من05 سنة	13	20,0
	من 05 سنة إلى 10 سنة	11	16,9
	أكثر من 10 سنة	41	63,1
طبيعة القسم	اداري	48	73,8
	تقني	17	26,2

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن ما نسبته 81.5% من أفراد عينة الدراسة من الذكور وأن النسبة المتبقية من الإناث، أما بالنسبة للعمر فغالبية العاملين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 45 سنة ما يقارب نسبة 61.5%، كما يلاحظ أن غالبيتهم مستوى جامعي إذ بلغت نسبتهم حوالي 72.3 % وهذا يعني أنهم مؤهلون تأهيلا علميا ملائما، أما من حيث الخبرة المهنية فقد بلغت نسبة من لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات ما نسبته 63.1% وهذا ما يعكس الكفاءة المهنية لديهم، وأغلبيتهم يشتغلون في أقسام إدارية أي بنسبة 73.8%. والأشكال والرسومات البيانية التالية توضح النسب المذكورة.

الشكل 9: تركيبة عينة الدراسة حسب التوزيع الديمغرافي المعتمد في الاستبيان النهائي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel على ضوء نتائج الاستبيان.

يتضح من الشكل أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الذكور وتبلغ نسبتها 82 %، كما أن توزيع معدل الأعمار داخل المؤسسة غير متعادل والفئة الأكبر تتراوح أعمارهم بين 30 و45 سنة بمعدل 62 بالمئة تقريبا، وفي حين المستوى العلمي داخل المؤسسة أغلبه من الجامعيين، فهم الفئة الأكثر تواجدا بنسبة 73% تقريبا. فإن الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة تمتلك خبرة مهنية أكثر من 10سنوات، وهذا ما يفسر على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على عنصر الخبرة في أداء المهام. كما يتبين أن الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة هي فئة الإداريين وتبلغ نسبتها 74 %.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحويل البيانات المسترجعة عن طريق الاستبيان إلى مؤشرات، وأرقام قابلة للقراءة والتفسير، وهذا عن طريق الاعتماد على المقاييس الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي...).

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي)

تم حساب طول الخلايا في مقياس لكارت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة، حيث:[1]

المدى العام = أعلى درجة في المقياس- أدنى درجة في المقياس، أي: (5-1) =4

طول الخلية الصحيح = المدى العام / عدد الدرجات، أي: 5/4=0.8

تتم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس ويكون توزيع درجات ليكرت الخماسي على النحو التالي:

جدول 17: توزيع درجات وطول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

اتجاه الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
المستوى	منخفض		متوسط	مرتفع	

المصدر: إعداد الطالب.

بعد توضيح كيف تم توزيع درجات وطول خلايا مقياس ليكارت الخماسي، سوف يتم تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور التحول الرقمي.

[1] بشير عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص: 169.

الجدول 18: إجابات أفراد العينة على العبارات

الأبعاد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الاتجاه
البنية التحتية	تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية حديثة (حواسيب، شبكات..)	3,8	1,034	76,00	مرتفع
	تعتمد المؤسسة نظام معلومات متكامل(ERP, SAP)	4,15	0,565	83,00	مرتفع
	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري	3,71	0,805	74,20	مرتفع
	تتوفر وسائل حماية رقمية (أمن معلومات) داخل المؤسسة	4,14	0,609	82,80	مرتفع
استخدام التكنولوجيا	يتم استخدام الأنظمة الرقمية في إنجاز الأعمال اليومية	3,97	0,558	79,40	مرتفع
	تعتمد المؤسسة على أدوات رقمية لتسهيل التواصل بين الأقسام	4	0,586	80,00	مرتفع
	يتم إدخال البيانات ومعالجتها إلكترونيا بدل الطرق التقليدية	3,72	0,857	74,40	مرتفع
	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في تسريع إنجاز المهام	3,62	0,913	72,40	مرتفع
دعم الإدارة لتحول الرقمي	تدعم الإدارة استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة	3,91	0,824	78,20	مرتفع
	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق التحول الرقمي	3,74	0,796	74,80	مرتفع
	تعمل الإدارة على تطوير الأنظمة الرقمية باستمرار	3,8	0,833	76,00	مرتفع
	تضع الإدارة استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي	3,71	0,765	74,20	مرتفع
الكفاءة الرقمية للموظفين	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا	3,32	0,886	66,40	متوسط
	يجيد الموظفون التعامل مع الأنظمة الرقمية المعتمدة	3,28	0,91	65,60	متوسط
	يسعى الموظفون لتعلم التقنيات الحديثة	3,71	0,805	74,20	مرتفع
	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل المشاكل التقنية البسيطة	3,65	0,874	73,00	مرتفع
القيمة الكلية للمتغير		**3.76**	**0.788**	**75.29**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spssv26 وبيانات الاستبيان.

وفقا لما جاء في الجدول يتبين أن أفراد العينة المستجوبة يميلون إلى موافق حيث أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب 3.76، أما الانحراف المعياري يقدر ب 0.788، وهذا ما يفسر تقارب آراء أفراد العينة أي أن 75.29% يساندون ويشجعون التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل الإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الوسيط (التسيير الإداري)

في هذا العنصر سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التسيير الإداري، من أجل تحديد اتجاه هذه العبارات. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 19: إجابات أفراد العينة على العبارات

الأبعاد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الاتجاه
التخطيط والتنظيم	يوجد هيكل تنظيمي واضح داخل المؤسسة	3,8	0,887	76,00	مرتفع
	يتم توزيع المهام بشكل منظم وواضح	3,22	1,023	64,40	متوسط
	يتم تحديد الأهداف بشكل دقيق داخل المؤسسة	3,31	0,934	66,20	متوسط
	يتم التخطيط المسبق للأنشطة والمهام	3,45	0,884	69,00	مرتفع
اتخاذ القرار	يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة	3,52	0,937	70,40	مرتفع
	تساهم التكنولوجيا في تحسين جودة القرارات	4,06	0,827	81,20	مرتفع
	سرعة الوصول للمعلومات يساهم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب	4,18	0,846	83,60	مرتفع
	تتسم القرارات الإدارية بالفعالية والموضوعية	3,45	0,985	69,00	مرتفع
الرقابة	تعتمد المؤسسة على نظام رقابي إلكتروني فعال	3,69	0,846	73,80	مرتفع
	يتم تصحيح الأخطاء بسرعة عند اكتشافها	3,54	0,885	70,80	مرتفع
	يتم متابعة أداء الموظفين بشكل مستمر	3,26	0,973	65,20	متوسط
	تساهم الرقابة في تحسين الأداء العام	3,68	0,831	73,60	مرتفع
المشاركة الإدارية	تشرك المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات	3,12	1,008	62,40	متوسط
	تشجع المؤسسة العمل الجماعي	3,78	0,875	75,60	مرتفع
	يتم تبادل المعلومات بين المسؤول والموظفين	3,63	0,894	72,60	مرتفع
	يشعر الموظفون بأهمية دورهم في المؤسسة	3,48	0,986	69,60	مرتفع
القيمة الكلية للمتغير		**3.57**	**0.914**	**71.46**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spssv26 وبيانات الاستبيان

وفقا لما جاء في الجدول أعلاه، والذي يتناول التسيير الاداري داخل المؤسسة محل الدراسة بشكل عام، فإن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب 3.57، أما الانحراف المعياري يقدر ب 0.914، وهذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة يميلون إلى الموافقة. أي أن 71.46 % من أفراد الدراسة يساندون أبعاد التسيير الإداري وفق التحول الرقمي.

ثالثا: عرض وتحليل الإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

في هذا العنصر سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأداء الوظيفي، من أجل تحديد اتجاه هذه العبارات. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 20: إجابات أفراد العينة على العبارات

الأبعاد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الاتجاه
الإنتاجية	أتمكن من إنجاز المهام في الوقت المحدد	3,78	0,838	75,60	مرتفع
	أحقق مستوى عال من الإنتاجية في عملي	3,82	0,768	76,40	مرتفع
	أستغل وقت العمل بشكل فعال	3,83	0,741	76,60	مرتفع
	ألتزم بإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة	4,02	0,649	80,40	مرتفع
جودة الأداء	أحرص على أداء عملي بدقة وجودة	4,28	0,516	85,60	مرتفع
	ألتزم بمعايير العمل المحددة	4,09	0,605	81,80	مرتفع
	أسعى لتقليل الأخطاء في العمل	4,18	0,527	83,60	مرتفع
	أحرص على تحسين جودة أدائي باستمرار	4,32	0,503	86,40	متوسط
العمل الجماعي	أعمل بكفاءة مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة	4,2	0,666	84,00	مرتفع
	أشارك زملائي في إنجاز المهام الجماعية	4,25	0,613	85,00	مرتفع
	أساهم في حل المشاكل داخل فريق العمل	4,2	0,565	84,00	مرتفع
	أحترم آراء زملائي في العمل	4,26	0,735	85,20	مرتفع
الانضباط الوظيفي	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	4,08	0,645	81,60	مرتفع
	أحترم القوانين والإجراءات الداخلية	4,37	0,517	87,40	مرتفع
	ألتزم بتنفيذ التعليمات الإدارية	4,26	0,594	85,20	مرتفع
	ألتزم بإنهاء المهام في آجالها	4,26	0,567	85,20	مرتفع
القيمة الكلية للمتغير		**4.14**	**0.628**	**82.75**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spssv26 وبيانات الاستبيان

وفقا لما جاء في الجدول أعلاه، والذي يتناول الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مؤسسة سونطراك، فإن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب 4.14، أما الانحراف المعياري يقدر ب 0.628، وهذا ما يبين أن أفراد العينة المستجوبة يميلون إلى أن زيادة الأداء داخل المؤسسة سببها التحول الرقمي وهذا ما نسبته 82.75 %.

المطلب الثالث: اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (الانحدار الخطي البسيط)

بعد القيام بعرض وتحليل استجابات الأفراد في المطلب السابق، سيتم تحليل العلاقة بين المتغيرات لفهم أعمق لدراسة، وهذا على مرحلتين: أولها قياس علاقة الارتباط والأثر ثم اختبار الفرضيات.

أولا: تحليل العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والتسيير الإداري

بما أن كل من متغير التحول الرقمي والتسيير الإداري يتبعان توزيع الطبيعي في هذه الحالة يتم الاعتماد على اختبار Pearson لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة ارتباطية بينهما اعتمادا على الفرضيات التالية:

H_0: لا توجد علاقة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي والتسيير الإداري.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي والتسيير الإداري.

والجدول التالي يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرين

الجدول 21: نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والتسيير الإداري

المتغير المستقل	العلاقة Corrélations	المتغير التابع (وسيط)	Pearson Correlations	Sig	N
التحول الرقمي	⟺	التسيير الإداري	0.796	0,000	65

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS على ضوء نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.796 وهو يدل احصائيا على وجود هناك ارتباط قوي، حيث نجد أن القيمة المصاحبة له (Sig=0.000) هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة معنوية عند 0.05، كما نلاحظ العلاقة بين المتغيرين موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل والمتغير الوسيط التسيير الإداري يتغيران في نفس الاتجاه، أي أن علاقة بينهما طردية كلما زاد التحول الرقمي تبعه التسيير الاداري في نفس الاتجاه.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي وتطوير التسيير الإداري.

ثانيا: تحليل العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي

في هذا العنصر سوف يتم الاعتماد على اختبار Spearmane نظرا لأن متغير الأداء الوظيفي لا يتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الفرضيات الموالية:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

والجدول التالي يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرين

الجدول 22: نتائج العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	العلاقة Corrélations	المتغير التابع	Spearmane Correlations	Sig	N
التحول الرقمي	⟺	الأداء الوظيفي	0,545	0,0001	65

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط سبيرمان يبلغ 0.545 وهو يدل احصائيا على أن هناك ارتباط متوسط ذو علاقة ايجابية بين المتغيرين، بلغت قيمة المعنوية (Sig=0.0001) هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة معنوية عند 0.05، كما نلاحظ العلاقة بين المتغيرين موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي يتغيران في نفس الاتجاه، أي ان علاقة بينهما طردية كلما زاد التحول الرقمي تبعه الأداء الوظيفي في نفس الاتجاه.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي.

ثالثا: تحليل العلاقة الارتباطية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي

في هذا العنصر سيتم الاعتماد على اختبار Spearmane نظرا لأن متغير الأداء الوظيفي لا يتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الفرضيات المولية:

H_0: لا توجد علاقة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي.

والجدول التالي يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرين:

الجدول 23: نتائج العلاقة الارتباطية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	العلاقة Correlations	المتغير التابع	Spearmane Correlations	Sig	N
التسيير الإداري	⟺	الأداء الوظيفي	0,604	0,0001	65

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS على ضوء نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط سبيرمان يبلغ 0.604 وهو يدل احصائيا على أن هناك ارتباط متوسط ذو علاقة ايجابية بين المتغيرين، حيث أن القيمة المصاحبة له (Sig=0.0001) هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة معنوية عند 0.05، كما أن العلاقة بين المتغيرين موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن التسيير الاداري والأداء الوظيفي يتغيران في نفس الاتجاه، أي أن علاقة بينهما طردية كلما زاد التحول الرقمي تبعه الأداء الوظيفي في نفس الاتجاه.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التسيير الاداري وتطوير الأداء الوظيفي.

وفي ختام هذا المبحث، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد العينة يتمتعون بخصائص علمية ومهنية ملائمة لفهم موضوع الدراسة، كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبيا لكل من التحول الرقمي، والتسيير الإداري، والأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. كذلك أكدت اختبارات الارتباط وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائيا بين متغيرات الدراسة، مما يدل على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين التسيير الإداري والأداء الوظيفي، وأن هناك ترابطا معنويا بين مختلف المتغيرات المدروسة، وهو ما يمهد للانتقال إلى تحليل علاقات التأثير واختبار الفرضيات بشكل أعمق في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: تأثير التحول الرقمي على كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي (الانحدار الخطي المتعدد)

من أجل دراسة تأثير التحول الرقمي على التسيير الإداري والأداء الوظيفي، سوف يتم الاعتماد على أبعاد التحول الرقمي والتي تمثل المتغيرات المستقلة، والتسيير الإداري متغير وسيط، والأداء الوظيفي متغير تابع. إلا أنه قبل الشروع في صياغة النموذج ستوجب الأمر التأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد، والذي يتم الكشف عنه من خلال معامل التضخم التباين(VIF)، وأيضا عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، الذي سيتم الكشف عنه أيضا من خلال اختبار (Durbin Watson).

المطلب الأول: أثر أبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري بمؤسسة سونطراك

سيتم من خلال هذا المطلب تبيان مشكل الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي وهذا بالاعتماد على معاملي تضخم التباين وداربن واتسن، ومن ثم صياغة معادلة الانحدار.

أولا: تشخيص مشكل الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية

يتم الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار (Durbin Watson) والذي تعطى نتائجهما في الجدول المولي:

جدول 24: نتائج تشخيص للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	Collinearity Statistics		الاختبار	القرار
	Tolerance	VIF	DW	
البنية التحتية	0.673	1.487	2.427	عدم وجود مشكل التعدد الخطي والارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية
استخدام التكنولوجيا	0.395	2.532		
دعم الإدارة للتحول	0.444	2.253		
الكفاءة الرقمية للموظفين	0.701	1.426		

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS على ضوء نتائج الاستبيان.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه، تسير نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة (البنية التحتية، استخدام التكنولوجيا، دعم الإدارة للتحول، الكفاءة الرقمية للموظفين) أقل من (10)، كما يظهر في نتائج المتحصل عليها بالنسبة لكل من قيم (VIF). كما أن نتائج قيم معامل التباين المسموح (**Tolerance**) أكبر من (0.2)، وهذا ما يفسر أن كل القيم تقع داخل الحدود المقبولة، ما يدفع إلى الإقرار بعدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

وبالنظر أيضا لنتائج اختبار (DW) يتضح أن القيمة الإحصائية لدربن واتسون تساوي (2.427)، وهي تقع ضمن حدود (0–4)، وهذا يدل على أنه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

استنادا لما سبق من وخلال نتائج الاختبارين، تم التأكد من مدى ملائمة بيانات الدراسة، وعليه يمكن القيام باختبار الانحدار الخطي المتعدد.

ثانيا: نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي على التسيير الإداري بمؤسسة سونطراك

من أجل معرفة ما إذا كان المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده يؤثر على التسيير الإداري أو لا، يتم أولا صياغة المعادلة التالية:

$$y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon_t$$

حيث:

y_1: تعبر على من المتغير التابع (التسيير الإداري)

β_0: الثابت

β_1: معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الأول: البنية التحتية)

β_2 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الثاني: استخدام التكنولوجيا)

β_3: معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الثالث: دعم الإدارة للتحول)

β_4: معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الرابع: الكفاءة الرقمية للموظفين)

ε_t: الخطأ العشوائي

وفيما يلي سيتم توضيح النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على الفرضيات التالية في مؤسسة سونطراك:

H_0: لا توجد دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين أبعاد التحول الرقمي والتسيير الإداري.

H_1: توجد علاقة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين أبعاد التحول الرقمي والتسيير الإداري.

الجدول التالي يبرز نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري في مؤسسة سونطراك فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي

الجدول 25: نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد				
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	r	R^2	أبعاد التحول الرقمي		β	t	مستوى المعنوية (Sig)
27,388	0,000	0,804	0,646	الثابت	β0	−0,430	−1,05	0,300
				البنية التحتية	β1	0,207	1,911	0,061
				استخدام التكنولوجيا	β2	0,142	0,985	0,328
				دعم الإدارة للتحول الرقمي	β3	0,357	2,839	0,006
				الكفاءة الرقمية للموظفين	β4	0,369	4,121	0,000

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS على ضوء نتائج الاستبيان.

انطلاقا من نتائج الجدول يتضح أن معادلة الانحدار الخطي المتعدد من الشكل:

$$y_1 = -0,430 + 0,207X_1 + 0.142X_2 + 0.357X_3 + 0.369X_4 + \varepsilon_t$$

كما يتبين أن قيمة اختبار F تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التحول الرقمي على المتغير الوسيط (التسيير الإداري)، حيث يتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لـ F فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية، ومن خلالها يتم الحكم على قبول الفرضية، حيث وجد أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (F=27.388) وقيمة

(Sig) المصاحبة لقيمة F أقل من مستوى دلالة الإحصائية 0.05 وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا لجميع أبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري بمؤسسة سونطراك.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، استخدام التكنولوجيا، دعم الإدارة للتحول الرقمي، الكفاءة الرقمية للموظفين) والتسيير الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة قيمتها (0,646)، أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، استخدام التكنولوجيا، دعم الإدارة للتحول، الكفاءة الرقمية للموظفين) تساهم في التغيرات التي تحدث في تطوير التسيير الإداري بنسبة 64%، والنسبة الباقية راجعة إلى عوامل غير مدرجة في النموذج.

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك

يمكن دراسة وتشخيص أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق للعناصر التالية:

أولا: تحليل الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك

في هذا العنصر سيتم دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك، وعليه سيتم صياغة النموذج كالتالي:

$$y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon_t$$

حيث:

y_2: تعبر على من المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

β_0: الثابت

β_1: معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الأول: البنية التحتية)

β_2 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الثاني: استخدام التكنولوجيا)

β_3: معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الثالث: دعم الإدارة للتحول)

β_4: معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (بعد الرابع: الكفاءة الرقمية للموظفين)

ε_t: الخطأ العشوائي

وفيما يلي سيتم توضيح النتائج المتحصل عليها تحت اختبار الفرضيات التالية:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

الجدول التالي يبرز نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي

الجدول 26: نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد				
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	r	R^2	أبعاد التحول الرقمي		β	t	مستوى المعنوية (Sig)
7,774	0,000	0,584	0,341	الثابت	β0	2,512	7,450	0,000
				البنية التحتية	β1	0,094	1,059	0,294
				استخدام التكنولوجيا	β2	−0,068	−0,572	0,570
				دعم الإدارة للتحول الرقمي	β3	0,206	1,995	0,051
				الكفاءة الرقمية للموظفين	β4	0,210	2,862	0,006

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS على ضوء نتائج الاستبيان

ومنه سيتم استنتاج معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$y_2 = 2.512 + 0.094X_1 - 0.068X_2 + 0.206X_3 + 0.210X_4 + \varepsilon_t$$

يتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (F=7.774) وقيمة (Sig) المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى دلالة الإحصائية 0.05 وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا لجميع أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك، على الرغم من وجود بعض الأبعاد قيمة مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05 كالبنية التحتية، واستخدام التكنولوجيا لأن الحكم يكون على النموذج ككل.

وعليه سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\propto = 0.05$) بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك.

يتضح من قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,341$)، أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، استخدام التكنولوجيا، دعم الإدارة للتحول، الكفاءة الرقمية للموظفين) تساهم في التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي بنسبة 34%، والنسبة الباقية راجعة إلى عوامل غير مدرجة في النموذج.

ثانيا: تحليل الأثر غير المباشر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي

لإثبات وصياغة الأثر الغير المباشر لتحول الرقمي على الأداء الوظيفي وجب الاعتماد على نموذج prosess macro باستخدام متغير التسيير الإداري كمتغير وسيط، وذلك بالاعتماد على اختبار prosess macro الذي تم تطويره من طرف Andrew F. Haye، لمعرفة ما إذا كان التحول الرقمي له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، وأن متغير التسيير الإداري يلعب دور الوسيط بينهما أو لا، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر غير مباشر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي من خلال التسيير الإداري بمؤسسة سونطراك.

H_0: التسيير الإداري يتوسط علاقة التأثير بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك

H_1: التسيير الإداري لا يتوسط علاقة التأثير بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك

استنادا إلى النتائج الموضحة في الملحق رقم (5) والتي تتعلق بتحليل الوساطة بالاعتماد على نموذج Process V4 بأنه يوجد تأثير موجب وذو دلالة احصائية للمتغير المستقل التحول الرقمي (transf) على المتغير التابع الذي يتمثل في الأداء الوظيفي (perform).

بالعودة إلى نتائج الملحق يلاحظ أن قيمة معامل التأثير بلغت ($\beta = 0.4541, p < 0.001$)، مما يدل على أن اتباع ممارسات التحول الرقمي داخل مؤسسة سونطراك يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يدعم النتائج المتحصل عليها في العنصر السابق من خلال نموذج الانحدار المتعدد.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوي وموجب وذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على المتغير الوسيط التسيير الإداري (manage) ($\beta = 1.0935, p < 0.001$)، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي يعتبر ذو أهمية بالغة ومحدد أساسي يلعب دور كبير في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، إذ فسر نسبة قوية من التباين قدرت بـ($R^2 = 0.6329$).

وبعد ما تم إدخال التسيير الإداري والذي يعبر عن المتغير الوسيط ضمن النموذج، اتضح أن التأثير المباشر للتحول الرقمي على الاداء الوظيفي لم يتغير وبقي موجب وذو دلالة احصائية، (β=0.3063، p=0.0356) وفي المقابل لم يتم تسجيل أي تأثير للمتغير الوسيط (التسيير الإداري) على الأداء الوظيفي ولم يكن له دلالة إحصائية (β = 0.1351, p = 0.1977).

كما أظهرت نتائج اختبار الأثر غير المباشر باستخدام تقنية Bootstrap أن قيمة الأثر قدرت بـ(β) = 0.1478 ، إلا أن مستوى الثقة عند مستوى 95% تضمن الصفر([−0.1205, 0.3943]) ، وهو ما ينفي وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية.

استنادا إلى ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن التسيير الإداري لا يؤدي دورا كبيرا على اعتباره متغير الوسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والاداء الوظيفي، وأن تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي يتحقق بشكل مباشر دون الاستعانة بمتغير وسيط. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التسيير الإداري لا يتوسط علاقة التأثير بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك.

المطلب الثالث: نمذجة المعادلات الهيكلية لتأكيد العلاقة بين المتغيرات

بعد المعالجة التي أجريت عن طريق برنامج SPSS، وبعد ما تم إثبات الاختلاف بين نموذج الانحدار المتعدد ونموذج prosess macro فيما يخص تأثير التسيير الإداري كمتغير وسيط على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، سيتم التأكد من النتائج بواسطة أسلوب إحصائي مغاير وهو نمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج python، وتكمن أهمية هذه التقنية في قدرتها الفائقة على اختبار العلاقات المعقدة والمتشابكة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (التسيير الإداري والأداء الوظيفي)، من أجل بناء نموذج هيكلي ذو كفاء تفسيرية وعلمية عالية، من خلال الآتي:

أولا: دراسة وصفية للمتغيرات

سيتم في هذه المرحلة دراسة وصفية للبيانات محل الدراسة للمتغيرات المدروسة من خلال رسم الإحصائيات الوصفية، كما هو موضح أدناه:

1. **الإحصاءات الوصفية:** سيتم في هذه المرحلة دراسة وصفة للبيانات محل الدراسة للمتغير المدروس من خلال رسم الإحصائيات الوصفية وعدة اختبارات أساسية، كما هو موضح أدناه:

الجدول 27: الإحصاءات الوصفية

Statistic	transf	manage	job	Statistic	transf	manage	job
Count	65.000	65.000	65.000	25% Percentile	3.500	3.125	3.813
Mean	3.763	3.573	4.138	Median (50%)	3.750	3.688	4.000
Std. Deviation	0.500	0.688	0.413	75% Percentile	4.000	4.000	4.438
Minimum	2.250	1.000	3.438	Maximum	5.000	5.000	5.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج python.

يبين الجدول الخاص بالإحصاءات الوصفية أن عدد المشاهدات بلغ 65 مفردة بالنسبة لجميع المتغيرات، مما يدل على اكتمال البيانات وعدم وجود قيم مفقودة. كما سجل متغير الأداء الوظيفي (job) أعلى متوسط حسابي قدره 4.138، يليه متغير التحول الرقمي (transf) بمتوسط بلغ 3.763، ثم متغير التسيير الإداري (manage) بمتوسط 3.573، وهو ما يعكس وجود مستويات مرتفعة نسبيا لدى أفراد العينة تجاه أبعاد الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.

أما بالنسبة للانحراف المعياري، فقد كان منخفضا نسبيا لدى جميع المتغيرات، حيث بلغ 0.413 للأداء الوظيفي، و 0.500 للتحول الرقمي، و 0.688 للتسيير الإداري، مما يشير إلى تقارب إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم. كما أظهرت القيم الدنيا والعليا أن المتغيرات تراوحت بين مستويات متوسطة ومرتفعة، إذ بلغت القيمة القصوى لجميع المتغيرات 5، بينما سجلت أدنى قيمة للتسيير الإداري 1.000، ما يعكس وجود بعض الاختلافات الفردية في تقييم هذا المتغير. وبالاعتماد على الوسيط والربيعات، فإن أغلب القيم تركزت حول المستويات المرتفعة، حيث بلغ الوسيط 4.000 بالنسبة للأداء الوظيفي، و 3.750 للتحول الرقمي، و 3.688 للتسيير الإداري، مما يؤكد الاتجاه الإيجابي العام لإجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

2. مصفوفة الارتباطات Correlation Matrix: وفيما يلي مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات الثلاثة

جدول 28: مصفوفة الارتباط

Variables	transf	Manage	Job
Transf	1.000	0.796	0.550
Manage	0.796	1.000	0.520
Job	0.550	0.520	1.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج python.

توضح نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات موجبة بين جميع متغيرات الدراسة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.520 و 0.796 كما تظهر النتائج أن أقوى علاقة كانت بين متغيري التحول الرقمي والتسيير

الإداري، في حين ظهرت علاقات متوسطة بين: التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وبين التسيير الإداري والأداء الوظيفي، وتعد هذه نتائج الإحصاءات الوصفية والارتباط مناسبة إحصائيا للانتقال إلى تحليل نمذجة المعادلات البنائية (SEM) واختبار تأثير الوساطة.

ثانيا: تقدير نموذج SEM

في هذا العنصر سوف يتم عرض وتحليل نتائج النموذج المقدر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 29: نتائج تقدير نموذج SEM

Dependent Variable	Relationship	Independent Variable	Estimate	Std. Error	z-value	p-value	Result
Manage	←	Transf	1.094	0.103	10.583	0.000	Significant
Job	←	manage	0.135	0.101	1.335	0.182	Not Significant
Job	←	Transf	0.306	0.139	2.201	0.028	Significant
Manage	↔	manage	0.171	0.030	5.701	0.000	Significant
Job	↔	Job	0.114	0.020	5.701	0.000	Significant

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج python.

توضح نتائج تقدير نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) وجود تأثير معنوي ومباشر للتحول الرقمي (Transf) على التسيير الإداري (Manage)، حيث بلغت قيمة المعلمة المقدرة 1.094 بقيمة احتمالية أقل من 0,05 (p=0.000)، ما يدل على أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي وقوي في تحسين التسيير الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ومعنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي (Job)، إذ بلغت قيمة المعلمة 0.306 وبقيمة احتمالية 0.028، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يؤكد أن تبني التحول الرقمي ينعكس إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، في المقابل، تبين أن تأثير التسيير الإداري على الأداء الوظيفي غير معنوي إحصائيا، حيث بلغت قيمة المعلمة 0.135 بقيمة احتمالية 0.182، وهي أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود تأثير وسيطي فعال للتسيير الإداري في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي. وهذا يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا باستخدام نموذج Process Macro، والتي أظهرت غياب الدور الوسيط للتسيير الإداري. أما العلاقات المرتبطة بتباين المتغيرات (Manage ↔ Manage) و Job (Job ↔)، فقد جاءت معنوية إحصائيا، ما يعكس ملاءمة النموذج وقدرته على تفسير جزء معتبر من التباين في المتغيرات التابعة.

وعموما، تؤكد نتائج نموذج SEM أن التحول الرقمي يعد عاملا أساسيا ومؤثرا بشكل مباشر في تحسين كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي، في حين لم يثبت وجود تأثير غير مباشر عبر التسيير الإداري. ولتدعيم نتائج نموذج المعادلات الهيكلية السابقة، تم حساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف تحديد طبيعة تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو من خلال التسيير الإداري كمتغير وسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 30: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

Effect Type	Value	Interpretation
Indirect Effect	0.148	Weak indirect effect through manage
Direct Effect	0.306	Direct positive effect of transf on job
Total Effect	0.454	Overall positive effect

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج python.

يبين الجدول أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي من خلال تأثير مباشر بلغت قيمته 0.306، وهو تأثير أقوى من التأثير غير المباشر عبر التسيير الإداري الذي بلغ 0.148، ما يدل على ضعف الدور الوسيط للتسيير الإداري. كما بلغ التأثير الكلي 0.454، مما يؤكد وجود أثر إيجابي إجمالي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: تشخيص النموذج (تحليل مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقدر SEM)

فيما يلي نتائج النموذج المعدلات الهيكلية:

الجدول 31: يوضح نتائج تشخيص النموذج

Fit Index	Value	Recommended Value	Model Evaluation
Chi-square (χ^2)	0.000	Preferably low	Excellent fit
Chi-square p-value	0.997	> 0.05	Accepted
CFI	1.012	≥ 0.90	Excellent fit
GFI	1.000	≥ 0.90	Excellent fit
AGFI	1.000	≥ 0.90	Excellent fit
NFI	1.000	≥ 0.90	Excellent fit
TLI	1.046	≥ 0.90	Excellent fit
RMSEA	0.000	≤ 0.08	Excellent fit

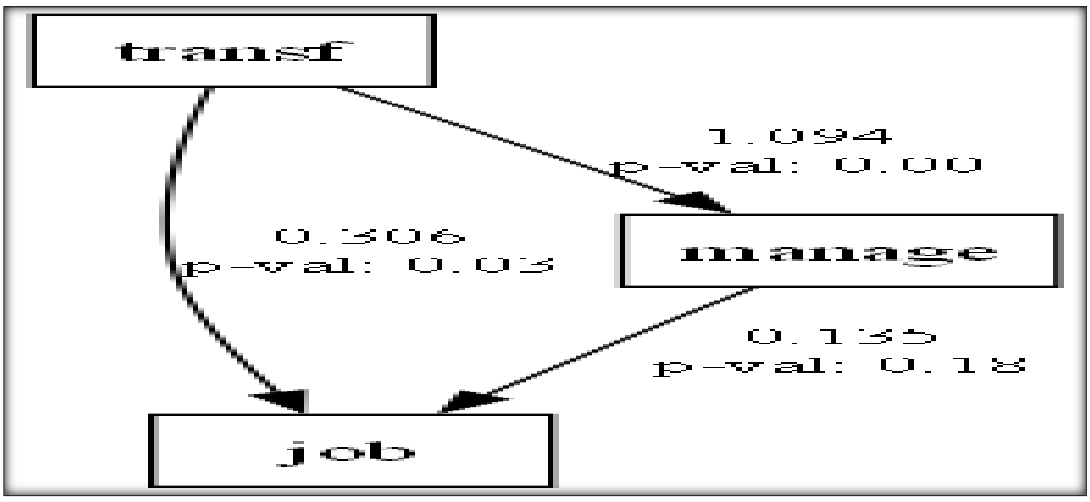
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج python.

يبين الجدول نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلات الهيكلية، والتي أظهرت تمتع النموذج بدرجة عالية من الملاءمة مع البيانات الميدانية. فقد بلغت قيمة مربع كاي (χ^2) حوالي 0.000 بقيمة احتمالية بلغت 0.997، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على قبول النموذج وعدم وجود فروق جوهرية بين النموذج النظري والبيانات الفعلية.

كما سجلت مؤشرات المطابقة المقارنة والمطلقة (CFI، GFI، AGFI، NFI، TLI) قيما تفوق الحد الأدنى المقبول (0.90)، وهو ما يعكس جودة مطابقة ممتازة للنموذج البنائي. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة مؤشر RMSEA حوالي 0.000، مما يشير إلى انخفاض أخطاء التقدير وارتفاع دقة النموذج.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج صلاحية نموذج المعادلات الهيكلية المستخدم، وقدرته على تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها بدرجة عالية من الكفاءة الإحصائية. وبعد التأكد من جودة مطابقة النموذج البنائي ودلالة العلاقات بين المتغيرات، يمكن تمثيل هذه العلاقات بيانياً من خلال الشكل التالي، الذي يوضح مسارات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة ضمن نموذج المعادلات البنائية (SEM).

الشكل 10: نموذج المعادلات البنائية



المصدر: مخرجات برنامج python

يوضح الشكل وجود تأثير مباشر وإيجابي للتحول الرقمي على التسيير الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التأثير 1.094 بقيمة احتمالية تساوي 0.00، مما يدل على معنوية العلاقة إحصائيا. كما يظهر وجود تأثير مباشر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي (job) بمعامل بلغ 0.306 وبقيمة احتمالية 0.03، وهي علاقة دالة إحصائيا.

في المقابل، تبين أن تأثير التسيير الإداري على الأداء الوظيفي بلغ 0.135 بقيمة احتمالية 0.18، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى ضعف الدور الوسيط للتسيير الإداري في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي. وعليه، يؤكد الشكل أن التحول الرقمي يؤثر أساساً بشكل مباشر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

في ختام هذا المبحث، تم التوصل إلى أن التحول الرقمي يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين كل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونطراك، حيث أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على المتغيرين. كما بينت نتائج تحليل الوساطة باستخدام نموذج Process Macro ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) أن تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي يتحقق بصورة مباشرة، في حين لم يثبت وجود دور وسيط فعال للتسيير الإداري في هذه العلاقة. إضافة إلى ذلك، أكدت مؤشرات جودة المطابقة صلاحية النموذج البنائي المستخدم وكفاءته في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، مما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير واقع التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

في ختام هذا الفصل التطبيقي، تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة سونطراك –فرع الإنتاج والاستكشاف بعين أميناس، حيث تم في البداية التعريف بالمؤسسة وعرض منهجية الدراسة والأدوات الإحصائية المعتمدة. كما تم تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة ونتائج محاور الاستبيان، والتي أظهرت وجود مستوى مرتفع نسبيا لكل من التحول الرقمي، والتسيير الإداري، والأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

من خلال اختبارات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، تبين وجود علاقات وتأثيرات إيجابية دالة إحصائيا بين التحول الرقمي وكل من التسيير الإداري والأداء الوظيفي. كما أكدت نتائج تحليل الوساطة باستخدام نموذج Process Macro ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، في حين لم يثبت وجود دور وسيط فعال للتسيير الإداري في هذه العلاقة.

عموما، تؤكد النتائج المتوصل إليها أهمية التحول الرقمي كعامل أساسي في تطوير الأداء وتحسين الممارسات الإدارية داخل مؤسسة سونطراك، مما يعكس ضرورة تعزيز التوجه نحو الرقمنة وتطوير الكفاءات الرقمية بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها التنظيمي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

1. حوصلة الدراسة

في ظل التحولات الجوهرية التي يشهدها العالم المعاصر، والتي أفرزتها الثورة التكنولوجية المتسارعة وتطور تقنيات المعلومات والاتصال، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تنظيمي تتبناه المؤسسات وفق اعتباراتها الذاتية، بل أصبح ضرورة استراتيجية حتمية تفرضها متطلبات بيئة الأعمال الحديثة المتسمة بالتغير الدائم واشتداد المنافسة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتظهر دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج والاستكشاف بولاية ايليزي، باعتبارها مؤسسة اقتصادية كبرى مصنفة إفريقيا وعالميا تسعى إلى مواكبة الرهانات الرقمية التي تفرضها استراتيجية الجزائر الرقمية في أفق 2030.

وقد تضمنت هذه المذكرة الموضوع من زاويتين متكاملتين: زاوية نظرية تأطيرية، تم من خلالها بناء إطار مفاهيمي شامل لمتغيرات الدراسة الثلاث، التحول الرقمي، التسيير الإداري والأداء الوظيفي، مع الوقوف على العلاقة التبادلية بينها؛ وزاوية تطبيقية ميدانية، تم من خلالها اختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من أفراد العينة المتمثلة في مجموعة من العاملين بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف أدوات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS.

2. اختبار فرضيات الدراسة

بعد إجراء مختلف الاختبارات الإحصائية المتعلقة بالدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية بخصوص فرضيات الدراسة:

- تم قبول الفرضية الرئيسية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية (H0)، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التحول الرقمي وتطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك – قسم الإنتاج والاستكشاف.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى، إذ بينت نتائج اختبار الارتباط والانحدار وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيا بين التحول الرقمي والتسيير الإداري، وهو ما يؤكد مساهمة التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية وتطوير أساليب التسيير داخل المؤسسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، بما يعكس أثر استخدام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، إذ تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي، ما يدل على أن فعالية التسيير الإداري تنعكس إيجابا على أداء العاملين داخل المؤسسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، فقد أكدت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، كما أوضحت النتائج أن بعض الأبعاد خاصة الكفاءة الرقمية ودعم الإدارة للتحول الرقمي، كانت الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء الوظيفي.

3. نتائج الدراسة النظرية

أفضى الجانب النظري للدراسة إلى جملة من النتائج التي تشكل أرضية مفاهيمية ومعرفية متينة لمعالجة الإشكالية المطروحة، يمكن إجمالها فيما يأتي:

- يمثل التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة لا تقتصر على إدخال التقنيات الحديثة في العمل، بل تتعداه إلى إعادة هيكلة العمليات والثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال، بما يحقق الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات والقدرة التنافسية للمؤسسة.
- يقوم التحول الرقمي على أبعاد أساسية تشمل: البنية التحتية، استخدام التكنولوجيا، دعم الإدارة للتحول الرقمي، الكفاءة الرقمية للموظفين، وهي الأبعاد التي اعتُمدت متغيرات مستقلة في هذه الدراسة.
- يعد التسيير الإداري عملية متكاملة تستند إلى وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويرتبط نجاحه بمدى توفر القدرات والمهارات القيادية لدى المسير، وبالقدرة على التكيف مع المستجدات البيئية والتكنولوجية.
- يمثل الأداء الوظيفي المخرج النهائي للعملية الإدارية، وهو محصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية: قدرات الفرد، والجهد المبذول، وإدراكه لدوره الوظيفي، ويتأثر بعوامل تنظيمية وبيئية وشخصية متعددة.
- تربط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي علاقة طردية، إذ يسهم التحول الرقمي في تخفيف الأعمال الروتينية، وتسريع الإجراءات، والحد من الأخطاء، ورفع جودة الخدمات، فضلا عن دعمه للجوانب المعنوية للموظفين وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

4. نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على التسيير الإداري والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك – فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية واستخدام الأنظمة المعلوماتية الحديثة، حيث تتوفر بنية تحتية رقمية مقبولة كمنظومة ERP (SAP) ومنصات إلكترونية فاعلة مثل GMAO والبريد المؤسسي Webmail Sonatrach، إلا أن مستوى توظيفها يتفاوت من موظف إلى آخر.

- التسيير الإداري داخل المؤسسة يتميز بمستوى جيد، مدعوما باستخدام الوسائل الرقمية التي ساهمت في تحسين التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة الإدارية.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعا، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل تساعد على رفع الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الأداء.
- أثبتت نتائج اختبار الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التحول الرقمي والتسيير الإداري، مما يدل على أن تطوير الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، بما يؤكد دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى إنجاز المهام.
- أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي، وهو ما يعكس أهمية التسيير الإداري الفعال في تحسين أداء الموارد البشرية.
- أكدت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري، حيث تبين أن كل من دعم الإدارة للتحول الرقمي والكفاءة الرقمية للموظفين يعدان من أكثر الأبعاد تأثيرا .
- بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مع اختلاف درجة تأثير الأبعاد المكونة له.
- أوضح نموذج Process Macro ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي، في حين لم يثبت وجود دور وسيط فعال للتسيير الإداري في العلاقة.
- أكدت مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلات الهيكلية أن النموذج المعتمد يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة الإحصائية، مما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.

5. توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن صياغة جملة من التوصيات الموجهة لإدارة المؤسسة وللمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، ونجزها فيما يأتي:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية بالمؤسسة وتزويدها بالأجهزة والبرمجيات الحديثة، مع تحديثها بشكل دوري بما يضمن استدامة الخدمات الرقمية وفعاليتها.
- العمل على تطوير الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة لتفادي القرصنة.
- تكثيف برامج التكوين والتدريب الموجهة للموظفين كاستعمال الأدوات الرقمية والمنصات الإلكترونية، وفق مقاربة تأخذ بعين الاعتبار اختلاف المستويات والاحتياجات.
- العمل على نشر ثقافة رقمية داخل المؤسسة تشجع على الابتكار والتجريب وتقلل من مقاومة التغيير، وذلك بإشراك الموظفين في صياغة استراتيجيات التحول الرقمي.

- ربط نظام الحوافز والترقية بمؤشرات الأداء الوظيفي المرتبطة بالتعامل مع الأدوات الرقمية تحفيزا للموظفين على تطوير كفاءاتهم.
- تطوير منظومة الرقابة الإدارية الرقمية باعتماد لوحات قيادة تتيح متابعة مؤشرات الأداء في أقل وقت.
- تعزيز الشراكة بين المؤسسة ومؤسسات تكنولوجيا المعلومات لضمان التحديث المستمر للأنظمة المعلوماتية ودعم الكفاءات البشرية المؤهلة.
- إجراء تقييم دوري للسياسات الرقمية المعتمدة بالمؤسسة بهدف تشخيص مواطن القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

6. الآفاق البحثية للدراسة

إن دراسة موضوع التحول الرقمي والتسيير الإداري واسقاطهما على الأداء الوظيفي، يفتح آفاقا بحثية واسعة، إذ يبقى هذا المجال خصبا للبحث والتحليل في ظل الديناميكية التكنولوجية المتسارعة، ومن المواضيع التي يمكن أن تشكل امتدادا لهذه الدراسة نقترح ما يلي:

- أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية التسيير الإداري بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات الجزائرية.
- إشكاليات الأمن السيبراني في إدارة المؤسسات الاقتصادية التي تنتهج تحول رقمي.
- دور الثقافة التنظيمية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية.
- دراسة مقارنة لمستويات التحول الرقمي بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الاقتصادية.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية، وفتحت آفاقا أمام الباحثين والممارسين على حد سواء، لمواصلة البحث في مجال التحول الرقمي الذي يعد رهانا حقيقيا للمؤسسات الجزائرية في القرن الحادي والعشرين، وحجر الزاوية في تحقيق الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمـة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- Gary Dessler، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- أحمد قاسم الجمال وآخرون، **التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية**، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2023.
- طلق عوض الله السواط واخرون، **الإدارة العامة المفاهيم. الوظائف الأنشطة**، دار حافظ للنشر والتوزيع، عمان
- عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان، 2011.
- فايزة عبد الرحمان الفروخ، **التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009
- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، 2007.
- موسى باقر، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، 2014
- نبيلة عدان، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.

2. الرسائل والأطروحات

- بشير عبد الحميد، **أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال– دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022–2023.
- جمال زمورة، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2023–2024
- جمعة خير الدين، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)**، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014–2015.
- الحاج مطاي، **دور التسيير العمومي في التطوير لإداري للإدارة العمومية الجزائرية – دراسة حالة الجماعات الاقليمية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2022–2023،
- رحماني سناء، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كوندور – برج بوعريريج –**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016–2017
- سلوى تيشات، **آفاق الوظيفية العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014–2015.
- عبد الناصر قدري، رضوان برجم، **واقع التسيير الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي داخل الهيئات الرياضية**، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 18، العدد 01، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 31–05–2023

- عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين– دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009.
- العوادي فوزية، **أساليب التسيير الرياضي في الاتحاديات وعلاقته بتطوير رياضة النخبة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016-2017.
- فتحي محمد أحمد سيف، **أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية – دراسة حالة: ديوان وزارة المالية اليمنية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن، نوفمبر 2023.
- محمود محمد محمود سعيد، **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية "حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"**، مذكرة ماجستير في تخصص التمويل الإسلامي التطبيقي، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، أكتوبر،2023.
- موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على مستوى أداء العاملين – حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009-2010.
- نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، تقييم **أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2009-2010.
- وهابي بن رمضان، **التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمشي**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة آبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011.

3. المقالات المنشورة

- أحلام حناش، **تجربة الامارات العربي المتحدة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم**، مجلة معارف، المجلد 19، العدد 01، جامعة البويرة، الجزائر، 2024.
- أحمد محمد الطروانة، **أثر أساليب التسيير الإداري في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على المنظمات الأردنية**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 54، العدد 01، 2014.
- إلهام يحياوي، سارة قرابصي، **التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد02، جامعة الواد، الجزائر، 31-12-2019
- أمينة بودراع، **التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 18، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 30-06-2025
- بشير بركان، مسعود ربيع، **التحول الرقمي في الجزائر: قراءة تحليلية في مضامين الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2025.
- بومدين يوسف، محمد بن عيسى، **الشفافية الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 02، 2018.
- جات بن فريحة، عبد القادر سونة، فلة غيدة، **أثر الرقابة الإدارية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية – دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية الخاصة بولاية الشلف**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 16، العدد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 21-07-2025.
- الحاج بلهواري، **تسيير تكنولوجيا الاتصال والعلوم الاجتماعية مساهمة سوسيولوجيا في الحدود والأدوار**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 02، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، 01-07-2023.

- حليمة سعد بوهزاوي، نسرين فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، ليبيا، المجلد 07، العدد 02، 2024.
- خديجة قمار، **الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق**، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 01، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 15-01-2023.
- رابح مراد يزة، **تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 12، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 31-12-2016
- ربيع قرين، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته – نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية**، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد02، المركز الجامعي بتبازة، الجزائر، 11-07-2023
- ريمة بوماجن، عبد اللطيف عمر بوضياف، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي –دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري**، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، المركز الجامعي بإيليزي، الجزائر، 15-12-2025
- زينب بن جيار، **تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية**، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 15، جامعة البليدة 02، الجزائر، 01-07-2018
- سالم حميم، فاطنة بلقرع، **أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر الأغواط**، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 12-01-2024.
- سامية خواثرة، **التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، المجلد 58، العدد 02، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، الجزائر، 2021.
- سماح فرج محمد عيد، **دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة – دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 01، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، جانفي 2021
- سمير زريقي، **مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم**، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، 01-06-2017.
- شمس الدين بوزقو، العربي عطية، **استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات: نماذج رائدة**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 15-09-2025،
- شمس الدين بوزقو، العربي عطية، **استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات: نماذج رائدة**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 15-09-2025
- صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، **استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية إلى التطبيق العملي**، مجلة البصائر للبحوث، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي بتبازة، الجزائر، 2024.
- صورية بوطرفة، ملاك بو عمران، **التحول الرقمي – الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى وطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كألية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 23 سبتمبر 2021،

- عادل بومجان وآخرون، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 31-12-2018.
- عايش بن موسى الحربي وآخرون، **أثر الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 02، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، 04-06-2023
- عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة**، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، مصر، 2013
- عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، **واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، جامعة الواد، الجزائر، 31-12-2020.
- عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم، **تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 10-10-2010.
- عبد الناصر قدري، رضوان برجم، **واقع التسيير الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل الهيئات الرياضية**، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 18، العدد 01، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 31-05-2023.
- عتيقة حرايرية، **الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، المجلد 03، العدد01، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 30-06-2015.
- عزوز صونية، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، 2018.
- عقيلة زاوي، **الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية**، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 21، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 18-06-2022
- علاء عبد الحافظ الزغيلات القراله، **أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة وزارة العدل في الأردن**، مجلة الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)، فلسطين، المجلد 02، العدد 06، 30-04-2018.
- عمر مهدي، **دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الوارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، جامعة معسكر، الجزائر، 09-05-2022.
- فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات دراسة حالة، المجلة الجزائرية للمالية العامة**، المجلد 15، العدد 01، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2025.
- لعلى بوكميش، **طرق تقييم أداء العاملين**، مجلة الحقيقة، المجلد 09، العدد 04، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 30-12-2010.
- محمد أكحل، رقية عواشرية، **إشكالية التدبير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية – دراسة حالة الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 17-06-2018.
- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، وتقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الطبعة 03، الجزائر، 2011.
- محمد سالم دبنون، زمزم الجدي، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت**، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 16، جامعة سرت، ليبيا، نوفمبر 2023،

- محمد عبد الوهاب مخلوفي، سليمان بلعور، **أثر استراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 17-04-2025.
- محمد عزوز، **أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية-دراسة ميدانية بالمركب الرياضي "1 نوفمبر 54"**- ولاية الجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد10، العدد 05 (خاص)، جامعة مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2020.
- محمد منادلي، **مبادئ علم الاجتماع الإدارة**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 01-06-2019.
- مشهور منصور محمد زيادي، عساف زكي فلفلان، **التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 08، العدد 32، 2024.
- مفتاح مجادي، شريف حمزة، رابح مجادي، **الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم -دراسة ميدانية على مستوى الرابطة المحترفة الأولي والثانية موبيلس لكرة القدم**، مجلة البحوث في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، المجلد 02، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021.
- منور ماريف، **الأمن النفسي في ظل جائحة كورونا (كوفيد2019) وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بتلمسان**، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 13-12-2021.
- مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الأحمدي الحربي، **تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 08، العدد 77، مركز تميم للدراسات والأبحاث، الأردن، 02-03-2025.
- هاجر خلف الله، خالد بن جلول، **مساهمة التحول الرقمي في دعم التنافسية للصناعة الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2023.
- هبة الله عاطف إبراهيم الأخرس، جورج سامي الأخرس، محمد عبد الرحمان حجازي، نيفين جلال إبراهيم عيد، **دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري بالقطاع السياحي: دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 26، العدد 02، جامعة قناة السويس، مصر،2024.
- هشام محمد تعلب، **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد**، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، المجلد 03، العدد 02، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة، مصر، ديسمبر 2025.
- ورود قاسم جبر، أحمد كاظم بريس الطائي، **تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة)**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، جامعة كربلاء، العراق، 30-09-2020.
- وسام بوسالم، سامي بن جدو، **أثر التحول الرقمي على نمو الناتج الداخلي الخام في عينة من البلدان المتقدمة خلال الفترة (2000-2021)**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 23-12-2024.

➢ يمينة أحسن، إبراهيم بوسعد نايت، **دور التحول الرقمي في تحسين خبرة العملاء في المتاجر الالكترونية الجزائرية**، **Revue Algérienne D'Economie et gestion**، المجلد 17، العدد01، جامعة محمد بن أحمد بوهران، الجزائر، 2023-06-30.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Books

➢ Bass. B. M, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, New York, 1985.
➢ Burns. J. M, **Leadership**, Harper & Row, New York, 1978.
➢ Henri Fayol, **General and Industrial Management**, translated by Constance Storrs, Pitman Publishing, London, 1949.
➢ Herzberg. F, **The Motivation to Work**, John Wiley & Sons, New York, 1959.
➢ Maslow. A. H, **Motivation and Personality**, Harper & Row, New York, 1954.
➢ McKinsey Global Institute, **Agility: It Rhymes with Ability**, McKinsey & Company, New York, 2018.
➢ McKinsey Global Institute, **Big Data: The Next Frontier for Innovation**, McKinsey & Company, New York, 2012.
➢ Mintzberg. H, **The Structuring of Organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.
➢ Peter F. Drucker, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper & Row Publishers, New York, 1973.
➢ Thomas H. Davenport, **Big Data at Work**, Harvard Business Review Press, Boston, 2014.
➢ Westerma. G, Bonnet. D, & McAfee. A, **Leading Digital**, Harvard Business Review Press, Boston, 2014.

2. Articles

➢ Abduvokhidov Javohir Abduvohidovich, **Administrative Management and Its Modern Methods**, American Journal of Pedagogical and Education Research, VOL 24, No 2024, Uzbekistan, 13- 05- 2024.
➢ DeNisi. A. S. & Pritchard. R. D, **Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance**, Management and Organization Review, Vol 02, NO 02, 2006.
➢ E.A.Locke, **Toward a Theory of Task Motivation and Incentives**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol 03, No 02, 1968.
➢ Harold Koontz & Heinz Weihrich, **Management: A Global and Entrepreneurial Perspective**, 13th Edition, McGraw-Hill, 2010.
➢ Hasnia saifi, & F Saifi, **Digital Transformation as a Socio Economic Challenge: The Impact on the Commercial Bank Employees' Job Performance**, Socio Economic Challenges, Business Perspectives, Ukraine, Volume 9, Issue 3, 2025.
➢ I Ketut Setia SAPTA & al, **The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during The Covid 19 Pandemic**, Journal of Asian Finance Economics and Business, Vol 08, No 01, Korean Distribution Science Association, South Korea, 30- 01- 2020.
➢ Inna okhan, et al, **Innovative Solutions in Administrative Management: Trends and Prospects**, *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, Vol 03, No 2024, Editorial Ciencias Médicas, Argentina, 13- 12- 2024.
➢ J.R.Hackman & G.R.Oldham, **Motivation through the Design of Work**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol 16, NO 02, Elsevier, 1976.
➢ Karolyi. G. A, **The Governance Role of Institutional Investors**, Journal of Corporate Law Studies, Vol 18, N 01.

- Liontop Arista et aI**, Job performance in the employees of an institution**, Journal of SEEJPH, Vol XXV, S02, 2024.
- Martins Ifeanyi Nwokeocha, **Performance appraisal techniques and their effects on organizational growth**, Journal of IJETER, Vol 02, Issue 01, 2024.
- Mohamad Syarif Sumantri, Prayuningtyas Angger Whardani**, Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Elementary School Teachers**, Journal of International Education Studies, Vol 10, No 07, 2017.
- Muhammad Naveed Jabbar & al**, Effect of Administrative Practices on Job Performance: An Empirical Study among Public,** Global Academic Journal of Economics and Business, Vol 02, No 01, University Employees in Pakistan, Malaysia, 2020.
- N Dragomirov & L Boyanov, **Digital Transformation challenges of logistics in Bulgaria**, Found in: http://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012050, 15-05-2026.
- Nehad Habe Al-Soudi**,** Hakeem Hammood Flayyih **, The Impact of Digital Transformation on Office Management Efficiency**, Journal of Economies and Administrtive , Vol 30, No 142, University of Baghdad, Iraq, 30- 08- 2024.
- Ngan Kim Khuc, Hieu Nguyen**, The Impact of Digital Transformation on Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Pressure**, HCMCOUJS-Economics and Business Administration, Vol 15, No 06, 2025.
- Pauline anak Bret et aI, **Reducing Bullying Boosts Employee Engagement and Performance: A Study Among Employees at the Sarawak Public Works Department**, Journal of Administrative Science, Vol 22, Issue 01, 2025.
- Shanguxu Wu**, Digital Transformation of Enterprise Administrative Management**, Transactions on Economics Business and Management Research, Vol 15, Atlantis Press, Netherlands, 2025.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, **Management**, 13th Edition, Pearson Education, 2016.
- Xinhua Zhang et al**, The impact of Technological Value Recognition on Job Performance Under Digital Transformation: The Mediating Role of Emotions in Digital Labor**, Journal of Organizational and end User Computing, vol 36, Issue 06, Frontiers in Psychology, United States, 2024.

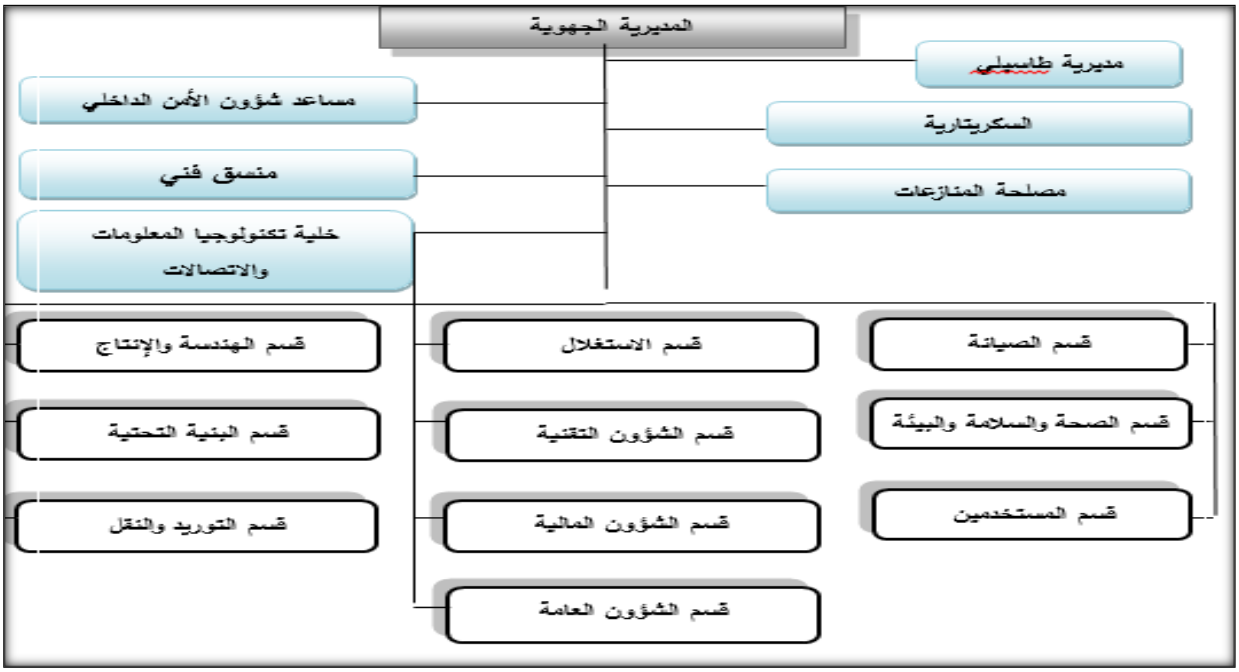
ثالثا المواقع إلكترونية

- https://sonatrach.com/
- https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2025/12/RA_2024_ARABE_09-DEC.pdf

الملاحق

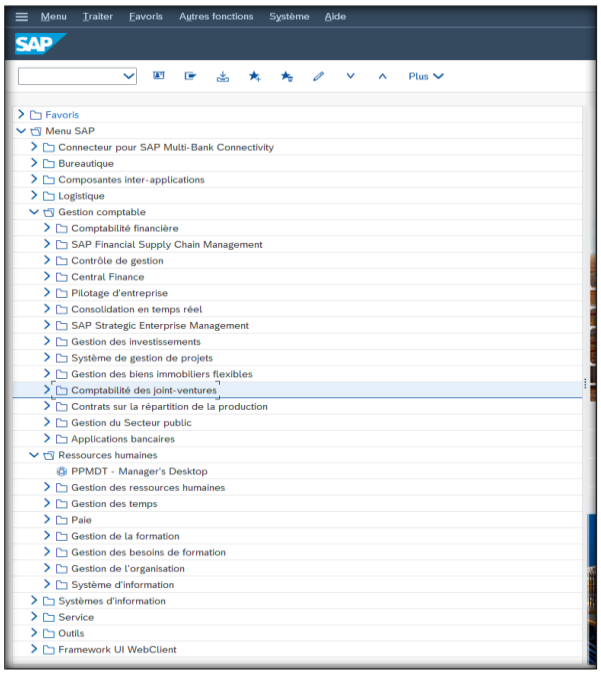
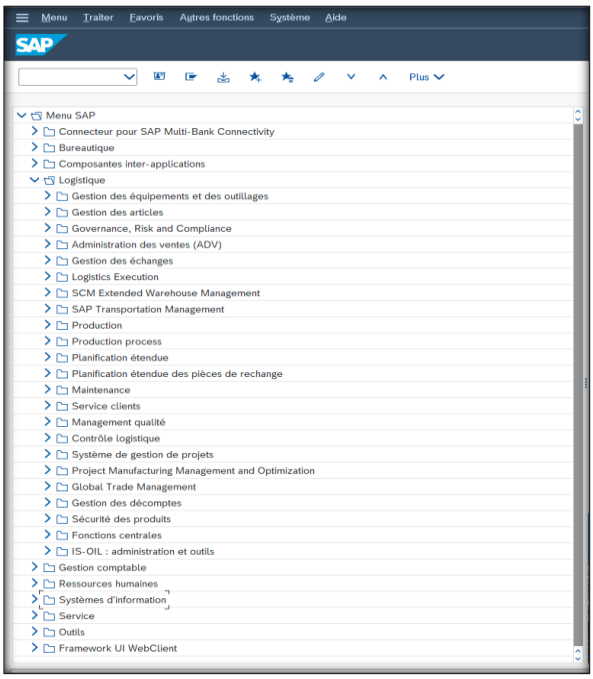
الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

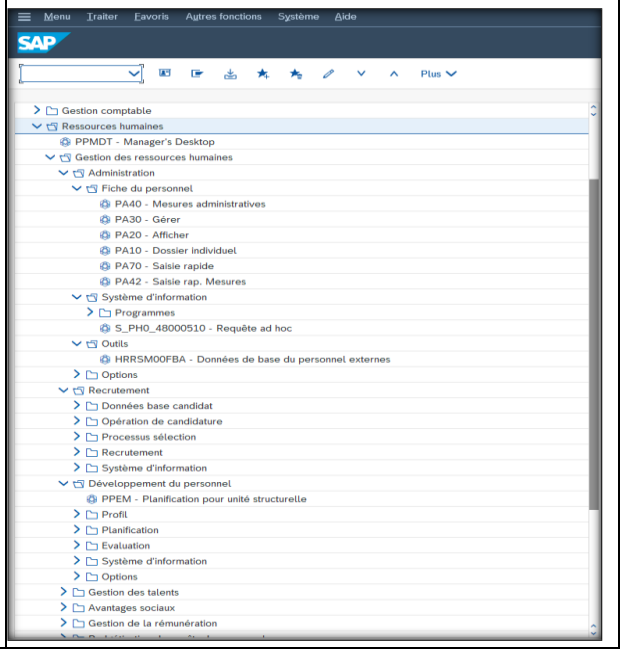


المصدر: مؤسسة سونطراك فرع الإنتاج والاستكشاف بولاية إليزي

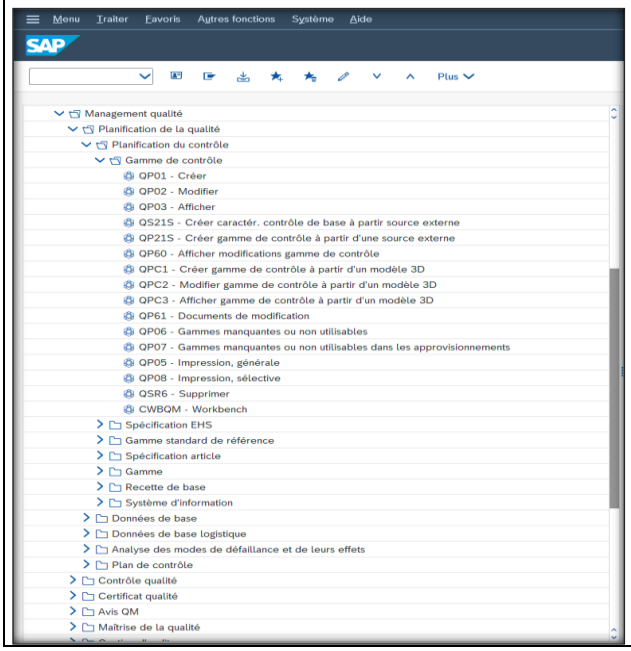
الملحق 2: واجهات نظام (ERP SAP) المختلفة

واجهة محاسبة التسيير	واجهة تسيير المعدات
	

واجهة الموارد البشرية



واجهة إدارة جودة التسيير



المصدر: رابط نظام (ERP SAP) على مستوى المؤسسة.

الملحق 3: عبارات الاستبيان النهائي

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

الفئة العمرية: ( ) أقل من 30 سنة ( ) من 30 سنة إلى 45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة

المؤهل العلمي: ( ) ثانوي فأقل ( ) جامعي ( ) دراسات عليا

الأقدمية في العمل: ( ) أقل من 05 سنوات ( ) من 05 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

طبيعة القسم او الإدارة: ( ) تقني ( ) إداري

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation)

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: البنية التحتية						
1	تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية حديثة (حواسيب، شبكات ...)					
2	تعتمد المؤسسة نظام معلومات متكامل (SAP، ERP...)					
3	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري					
4	تتوفر وسائل حماية رقمية (أمن معلومات) داخل المؤسسة					
البعد الثاني: استخدام التكنولوجيا						
5	يتم استخدام الأنظمة الرقمية في إنجاز الأعمال اليومية					

6	تعتمد المؤسسة على أدوات رقمية لتسهيل التواصل بين الأقسام					
7	يتم إدخال البيانات ومعالجتها إلكترونيا بدل الطرق التقليدية					
8	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في تسريع إنجاز المهام					
البعد الثالث: دعم الإدارة للتحول الرقمي						
9	تدعم الإدارة استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة					
10	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق التحول الرقمي					
11	تعمل الإدارة على تطوير الأنظمة الرقمية باستمرار					
12	تضع الإدارة استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي					
البعد الرابع: الكفاءة الرقمية للموظفين						
13	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا					
14	يجيد الموظفون التعامل مع الأنظمة الرقمية المعتمدة					
15	يسعى الموظفون لتعلم التقنيات الحديثة					
16	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل المشاكل التقنية البسيطة					

المحور الثاني: التسيير الإداري (Administrative Management)

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التخطيط والتنظيم						
17	يوجد هيكل تنظيمي واضح داخل المؤسسة					
18	يتم توزيع المهام بشكل منظم وواضح					
19	يتم تحديد الأهداف بشكل دقيق داخل المؤسسة					
20	يتم التخطيط المسبق للأنشطة والمهام					
البعد الثاني: اتخاذ القرار						
21	يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة					
22	تساهم التكنولوجيا في تحسين جودة القرارات					
23	سرعة الوصول للمعلومات يساهم في إتخاذ القرار في الوقت المناسب					
24	تتسم القرارات الإدارية بالفعالية والموضوعية					
البعد الثالث: الرقابة						
25	تعتمد المؤسسة على نظام رقابي إلكتروني فعال					
26	يتم تصحيح الأخطاء بسرعة عند اكتشافها					
27	يتم متابعة أداء الموظفين بشكل مستمر					
28	تساهم الرقابة في تحسين الأداء العام					
البعد الرابع: المشاركة الإدارية						
29	تشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرارات					

30	تشجع الإدارة العمل الجماعي					
31	يتم تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين					
32	يشعر الموظفون بأهمية دورهم في المؤسسة					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي (Job Performance)

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الإنتاجية						
33	أتمكن من إنجاز المهام في الوقت المحدد					
34	أحقق مستوى عال من الإنتاجية في عملي					
35	أستغل وقت العمل بشكل فعال					
36	ألتزم بإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة					
البعد الثاني: جودة الأداء						
37	أحرص على أداء عملي بدقة وجودة					
38	ألتزم بمعايير العمل المحددة					
39	أسعى لتقليل الأخطاء في العمل					
40	أحرص على تحسين جودة أدائي باستمرار					
البعد الثالث: العمل الجماعي						
41	أعمل بكفاءة مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة					
42	أشارك زملائي في إنجاز المهام الجماعية					
43	أساهم في حل المشاكل داخل فريق العمل					
44	أحترم آراء زملائي في العمل					
البعد الرابع: الانضباط الوظيفي						
45	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية					
46	أحترم القوانين والإجراءات الداخلية					
47	ألتزم بتنفيذ التعليمات الإدارية					
48	ألتزم بإنهاء المهام في آجالها					

المصدر: إعداد الطالب.

الملحق 4: شهادة تحكيم الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة–

ECHAHID SHEIKH LARABI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Science

تبسة، في: 02- 04- 2026

شهادة تحكيم استبيان

نشهد نحن الأساتذة الممضين أسفله أننا قمنا بتحكيم الاستبيان الخاص بالطالب:

- مكرم سالمي

والمعنون بـ: "**دور التحول الرقمي في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع الإنتاج والاستكشاف بإيليزي**".

وذلك في إطار إعداد **مذكرة تخرج** لنيل شهادة **الماستر** في العلوم الاقتصادية تخصص **اقتصاد وتسيير المؤسسات**.

وبعد الاطلاع على محاور الاستبيان وفقراته، تبين أنه يتمتع بالسلامة العلمية والمنهجية، وأن أسئلته تتماشى مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، مع تقديم بعض الملاحظات والتعديلات اللازمة لتحسينه. وقد أخذت بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة أثناء عملية التحكيم.

الأساتذة المحكمين:

الأستاذ	الرتبة	التخصص	الإمضاء
د. فاطمة الزهراء عايب	أستاذ محاضر ب	علوم التسيير	
د. وداد بن قراط	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	
د. مروى جوال	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	

حررت هذه الشهادة لتقديمها عند الحاجة.

حرر بـ: تبسة

بتاريخ: 02- 04- 2026

الملحق 5: مخرجات برنامج SPSS V26

Statistiques descriptives الإحصائيات الوصفية						
	N	Moyenne	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
التحول الرقمي	65	3,7635	−,461	,297	1,228	,586
التسيير الإداري	65	3,5731	−,862	,297	1,902	,586
الأداء الوظيفي	65	4,1375	,513	,297	−,538	,586

Tests de normalité التوزيع الطبيعي						
	Kolmogorov−Smirnov[a]			Shapiro−Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التحول الرقمي	,087	65	,200*	,972	65	,144
التسيير الإداري	,089	65	,200*	,952	65	,014
الأداء الوظيفي	,157	65	,000	,942	65	,004
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

Alpha de cronbach مخرجات المعامل			
المحور الأول		المحور الثاني	المحور الثالث
Alpha de Cronbach	,767	,881	,814
Nombre d'éléments	4	4	4
Alpha de Cronbach	,788	,853	,797
Nombre d'éléments	4	4	4
Alpha de Cronbach	,789	,853	,832
Nombre d'éléments	4	4	4
Alpha de Cronbach	,824	,883	,842
Nombre d'éléments	4	4	4

تحليل البيانات الشخصية						
		الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	الأقدمية في العمل	طبيعة القسم
N	Valide	65	65	65	65	65
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne			2,05	2,12	2,43	1,26
Ecart type			,623	,516	,809	,443
Variance			,388	,266	,655	,196

Corrélations معاملات الارتباط			
		الرقمي التحول	التسيير الإداري
الرقمي التحول	Corrélation de Pearson	1	,796**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
التسيير الإداري	Corrélation de Pearson	,796**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Rho de Spearman			
		الرقمي التحول	الوظيفي الأداء
التحول الرقمي	Coefficient de corrélation	1,000	,545**
	Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	65	65
الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	,545**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			
		التسيير الإداري	الأداء الوظيفي
التسيير الإداري	Coefficient de corrélation	1,000	,604**
	Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	65	65
الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	,604**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

الإنحدار الخطي المتعدد (تأثير أبعاد التحول الرقمي على التسيير الإداري)

Coefficients[a]

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	-,430	,411		-1,045	,300	-1,253	,393		
البنية التحتية	,207	,108	,179	1,911	,061	-,010	,423	,673	1,487
استخدام التكنولوجيا	,142	,144	,120	,985	,328	-,146	,430	,395	2,532
دعم الإدارة للتحول الرقمي	,357	,126	,327	2,839	,006	,105	,609	,444	2,253
الكفاءة الرقمية للموظفين	,369	,090	,378	4,121	,000	,190	,549	,701	1,426

iable dépendante : التسيير الإداري

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,804[a]	,646	,623	,42253	2,427

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة الرقمية للموظفين, البنية التحتية, دعم الإدارة للتحول الرقمي, استخدام التكنولوجيا

b. Variable dépendante : التسيير الإداري

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,558	4	4,890	27,388	,000[b]
	Résidu	10,712	60	,179		
	Total	30,270	64			

a. Variable dépendante : التسيير الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة الرقمية للموظفين, البنية التحتية, دعم الإدارة للتحول الرقمي, استخدام التكنولوجيا

تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

Coefficients[a]

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	2,512	,337		7,450	,000	1,838	3,186		
البنية التحتية	,094	,089	,135	1,059	,294	-,084	,271	,673	1,487
استخدام التكنولوجيا	-,068	,118	-,095	-,572	,570	-,304	,169	,395	2,532
دعم الإدارة للتحول الرقمي	,206	,103	,314	1,995	,051	-,001	,412	,444	2,253
الكفاءة الرقمية للموظفين	,210	,073	,358	2,862	,006	,063	,357	,701	1,426

iable dépendante : الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,584[a]	,341	,297	,34628	1,852

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة الرقمية للموظفين, البنية التحتية, دعم الإدارة للتحول الرقمي, استخدام التكنولوجيا

b. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,729	4	,932	7,774	,000[b]
	Résidu	7,195	60	,120		
	Total	10,923	64			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة الرقمية للموظفين, البنية التحتية, دعم الإدارة للتحول الرقمي, استخدام التكنولوجيا

تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي باستخدام متغير التسيير الإداري متغير وسيط، اختبار prosess macro

```
Matrix

Run MATRIX procedure:

***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****************

          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.        www.afhayes.com
    Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

**************************************************************************
Model  : 4
    Y  : perform
    X  : transf
    M  : manage

Sample
Size:  65
```

```
OUTCOME VARIABLE:
 manage

Model Summary
          R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      .7955      .6329      .1764   108.5995     1.0000    63.0000      .0000

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     -.5425      .3983    -1.3618      .1781    -1.3385      .2536
transf       1.0935      .1049    10.4211      .0000      .8839     1.3032

Standardized coefficients
             coeff
transf       .7955

Covariance matrix of regression parameter estimates:
            constant     transf
constant      .1587     -.0414
transf       -.0414      .0110
```

```
OUTCOME VARIABLE:
 perform

Model Summary
          R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      .5665      .3210      .1196    14.6528     2.0000    62.0000      .0000

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     2.5019      .3328     7.5166      .0000     1.8365     3.1672
transf        .3063      .1426     2.1478      .0356      .0212      .5914
manage        .1351      .1038     1.3022      .1977     -.0723      .3425

Standardized coefficients
             coeff
transf       .3710
manage       .2249
```

```
OUTCOME VARIABLE:
 perform

Model Summary
          R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      .5499      .3024      .1210    27.3081     1.0000    63.0000      .0000

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     2.4286      .3299     7.3625      .0000     1.7694     3.0877
transf        .4541      .0869     5.2257      .0000      .2804      .6277

Standardized coefficients
             coeff
transf       .5499

Covariance matrix of regression parameter estimates:
            constant     transf
constant      .1088     -.0284
transf       -.0284      .0076
```

```
************** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **************

Total effect of X on Y
     Effect         se          t          p       LLCI       ULCI       c_cs
      .4541      .0869     5.2257      .0000      .2804      .6277      .5499

Direct effect of X on Y
     Effect         se          t          p       LLCI       ULCI      c'_cs
      .3063      .1426     2.1478      .0356      .0212      .5914      .3710

Indirect effect(s) of X on Y:
            Effect     BootSE   BootLLCI   BootULCI
manage       .1478      .1335     -.1205      .3943

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
            Effect     BootSE   BootLLCI   BootULCI
manage       .1789      .1540     -.1661      .4333

*****************************************************************************
```

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق 6: نتائج اختبار المعادلات الهيكلية

```
            transf     manage        job
count   65.000000  65.000000  65.000000
mean     3.763462   3.573077   4.137500
std      0.500304   0.687728   0.413133
min      2.250000   1.000000   3.437500
25%      3.500000   3.125000   3.812500
50%      3.750000   3.687500   4.000000
75%      4.000000   4.000000   4.437500
max      5.000000   5.000000   5.000000
print(data.isnull().sum())
0        الجنس
0        الفئة
0       المؤهل
0     الأقدمية
0      الطبيعة
          ..
0       الأداء
0        العمل
0     الإنضباط
job           0
0       الدرجة
Length: 69, dtype: int64
print(data[['transf', 'manage', 'job']].corr())
            transf    manage       job
transf   1.000000  0.795529  0.549899
manage   0.795529  1.000000  0.520035
job      0.549899  0.520035  1.000000
```

```
model.fit(data)
SolverResult(fun=2.9463737050150485e-07, success=True, n_it=17, x=array([1
818, 0.13519035, 0.30645387, 0.11405827, 0.17103727]), message='Optimizati
minated successfully', name_method='SLSQP', name_obj='MLW')
res = model.inspect()
print(res)
     lval  op    rval  Estimate  Std. Err    z-value       p-value
0  manage   ~  transf  1.093558  0.103329  10.583288  0.000000e+00
1     job   ~  manage  0.135190  0.101289   1.334702  1.819738e-01
2     job   ~  transf  0.306454  0.139244   2.200840  2.774734e-02
3  manage  ~~  manage  0.171037  0.030002   5.700877  1.191925e-08
4     job  ~~     job  0.114058  0.020007   5.700877  1.191925e-08
a = res.loc[(res['lval']=='manage') & (res['rval']=='transf'), 'Estimate']
s[0]
b = res.loc[(res['lval']=='job') & (res['rval']=='manage'), 'Estimate'].va
]
indirect = a * b
print("Indirect effect:", indirect)
Indirect effect: 0.1478385152842895
c = res.loc[(res['lval']=='job') & (res['rval']=='transf'), 'Estimate'].va
]
print("Direct effect:", c)
Direct effect: 0.30645386567001104
total = c + indirect
print("Total effect:", total)
Total effect: 0.4542923809543006
```

المصدر: مخرجات برنامج python