**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**People's Democratic Republic of Algeria**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**
**جامعة عباس لغرور خنشلة**
**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**
**قسم علوم التسيير**
**تخصص : ادارة اعمال**

**Ministry of Higher Education and Scientific Research**
**Abbas Laghrour University of khenchela**
**Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences**
**Department of Management Sciences**
**Specialization: Business Administration**

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي بعنوان :**

# مساهمة التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة نظام –بروغرس–

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة


**اعداد الطالب (ة) :**

- بن بوزيد فاطمة الزهراء
- منصوري اكرام

**اشراف الاستاذ(ة):**

- مناصرية خولة


## اعضاء لجنة المناقشة

| الاستاذ | الرتبة | الجامعة الاصلية | الصفة |
|---|---|---|---|
| صيد صابرة | استاذ محاضر –ب– | جامعة عباس لغرورخنشلة | رئيسا |
| مناصرية خولة | استاذ محاضر– أ– | جامعة عباس لغرورخنشلة | مشرفا |
| بن جمعة امينة | استاذ محاضر –ب– | جامعة عباس لغرورخنشلة | مناقشا |

**السنة الجامعية: 2025–2026**



# شكر وعرفان

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**الحمد لله حمداً كثيراً، والشكر لله**

على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل،

والصلاة والسلام على خير البرية القائل:

*"وكاد المعلّم أن يكون رسولا "*

يشرفنا أن نتقدّم بجزيل الشكر والتقدير

إلى الأستاذة المشرفة

"مناصرية خولة"

على مساندتها لنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتوجّه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة،

وإلى والدينا الكريمين على ما قدّماه لنا من تربية وتعليم وتشجيع،

وعلى كل ما بذلاه من أجلنا.

ولا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا، من قريب أو بعيد،

ولو بطريقة غير مباشرة، في إنجاز هذا العمل.

شكراً للجميع.

# الإهداء

**الحمدُ للهِ وكفى، والصلاةُ والسلامُ على الحبيب المصطفى، أمّا بعد:**

الحمدُ للهِ الذي وفّقني لتتويج هذه الخطوة في مسيرة مذكّرتي.

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار، إلى من علّمني الصمود رغم عواصف الحياة،

إلى روح أبي الغالي (رحمه الله)، الذي رحل بجسده وبقي في قلبي سندًا ودعاءً،

أسأل الله أن يجعل هذا النجاح صدقةً جاريةً لروحه الطاهرة.

إلى نبع الحنان، ومنبع الرضا، وسرّ النجاح في حياتي،

إلى **أمي الغالية**، التي كانت دعواتها المصباح الذي ينير دربي،

حفظكِ الله لي تاجًا فوق رأسي، وأمدّ في عمركِ.

إلى رفيقة الدرب، والقلب النابض بالحب والوفاء،

أختي الحبيبة "**لامية**"، شكرًا لكونكِ دائمًا بجانبي.

إلى سندي وعزوتي، ومن أستمدّ منهم القوة،

إخوتي الأعزاء :**عماد، يزيد، وعبد النور**،

لكلّ واحدٍ منكم مكانة في القلب لا يعوّضها أحد.

إلى **خالتي العزيزة**، صاحبة القلب الكبير والفضل العظيم.

إلى منارة العلم التي أنارت لي مساري في هذا البحث،

ولم تبخل عليّ بالتوجيه والنصح،

**أستاذتي المشرفة الفاضلة**، لكِ مني كل التقدير والاحترام.

إلى رفيقات الدرب وصديقاتي العزيزات،

من شاركني لحظات الجدّ والتعب، ولحظات الفرح والضحك،

أدام الله ودّنا.

إلى كلّ من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي...

**فاطمة الزهراء**

# الإهداء

**الحمدُ للهِ الذي ما تمّ جهدٌ إلا بعونه، وما خُتم سعيٌ إلا بفضله.**

أهدي تخرّجي إلى جنتي التي حملتني على أكفّ الراحة،

فلازمتني دعواتها منذ البداية إلى الأبد،

إلى معنى الحب والحنان، وبسمة الحياة وسرّ الوجود،

والداعم الأساسي في حياتي،

**أمي الحبيبة،** حفظها الله وأطال في عمرها.

وإلى غائبي الحاضر في قلبي،

إلى شمعتي المضيئة التي لم يغلبها ليل، ولم تُطفئها الرياح،

إلى روح أبي الغالي، وجسده الطاهر الذي واراه التراب عن ناظري،

لكنه لم يغب عن بالي، والذي حتى في غيابه تساندني ذكراه،

فكانت لي دافعًا ومرشدًا،

**رحمك الله يا أبي العزيز.**

إلى الرفيق الأول منذ نعومة الأظافر حتى الشباب والمشيب،

إلى سندي ورفيق خطواتي، وذخري الذي أواجه به صعوبات هذا العالم،

**أخي الغالي مراد.**

إلى أخواتٍ وهبهنّ لي الزمان،

اللواتي كنّ خير سندٍ وخير داعمٍ في كل المحافل،

كنتنّ قوّتي عند ضعفي، وحيلتي وقت عجزي،

**فاطمة، وداد، أميرة، راضية.**

وأتقدّم بجزيل الشكر، الممزوج بالاحترام والتقدير،

إلى أستاذتنا المشرفة "**خولة مناصرية**"،

التي قامت بالإشراف، ولم تبخل يومًا بالنصح والإرشاد،

وساعدتنا في إنجاز هذه المذكرة.

ونسأل الله أن يجعل عملها نبراسًا لكل طالب علم.

اكرام منصوري

**الملخص :**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على مدى مساهمة مختلف أبعاد التحول الرقمي في تطوير جودة الأداء داخل بيئة العمل، وذلك بالتركيز على نظام PROGRES باعتباره أحد أهم التطبيقات الرقمية المعتمدة في تسيير مؤسسات التعليم العالي، حيث يساهم في رقمنة العمليات الإدارية والبيداغوجية وتسهيل إدارة مختلف الخدمات الجامعية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث وُجه إلى عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من أجل اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

وركزت الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي المختلفة مثل البعد الشخصي وبعد الجودة، إضافة إلى الجوانب التنظيمية والتقنية المرتبطة بالتحول الرقمي ونظام بروغرس، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي، من خلال مساهمة النظام في تسريع الإجراءات الإدارية، تحسين تدفق المعلومات، تقليل الجهد والوقت، ورفع كفاءة العاملين.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي من خلال نظام بروغرس يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الأداء الوظيفي وتوفير بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية وتطوير البنية التكنولوجية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :**

التحول الرقمي، الاداء الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نظام بروغرس.

**Abstract :**

This study aims to analyze the impact of digital transformation on improving job performance in the institution under study by identifying the extent to which different dimensions of digital transformation contribute to enhancing the quality of performance within the work environment, with a focus on the PROGRES system as one of the most important digital applications adopted in higher education institutions. This system contributes to the digitalization of administrative and pedagogical processes and facilitates the management of various university services.

The study adopted the descriptive analytical approach, as it is considered the most appropriate method for studying the phenomenon and analyzing the relationships among its variables. Data were collected using a questionnaire as the main research tool, which was distributed to a sample of employees. The collected data were analyzed using the SPSS software in order to test the hypotheses and measure the relationships between variables.

The study focused on various dimensions of job performance, such as the personal dimension and quality dimension, in addition to organizational and technical aspects related to digital transformation and the PROGRES system. The findings revealed a statistically significant positive impact relationship between digital transformation and improved job performance, as the system contributes to accelerating administrative procedures, improving information flow, reducing time and effort, and enhancing employees' efficiency.

Finally, the study concluded that digital transformation through the PROGRES system effectively contributes to improving the quality of job performance and providing a more efficient and flexible work environment. The study also presented a set of recommendations aimed at strengthening the use of digital systems and developing technological infrastructure within the institution.

**Keywords:** Digital Transformation, Job Performance, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, PROGRES System

.

# قائمة المحتويات

**فهرس المحتويات**

**شكر وعرفان** ..... I

**الاهداء** ..... II

**الاهداء** ..... III

**الملخص** :..... IV

**المقـــدمـة**..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**الفصل الأول:**.....

– الأدبيات النظرية و التطبيقية حول التحول الرقمي و الاداء الوظيفي–..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**المبحث الاول** : الادبيات النظرية للتحول الرقمي .....**3**

- **المطلب الاول:مفهوم التحول الرقمي**.....**3**
- **المطلب الثاني** :اهمية التحول الرقمي.....4
- **المطلب الثالث:** ابعاد ومتطلبات التحول الرقمي.....5
- **المطلب الرابع:** معيقات التحول الرقمي.....**7**

**المبحث الثاني** : الادبيات النظرية للاداء الوظيفي .....**8**

- **المطلب الاول** : مفهوم و اهمية الاداء الوظيفي.....8
- **المطلب الثاني** : انواع و عناصر الاداء الوظيفي.....10
- **المطلب الثالث** : معايير و ابعاد الاداء الوظيفي.....11
- **المطلب الرابع** : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي وعلاقة التحول الرقمي بالاداء الوظيفي.....14

**المبحث الثالث** : الادبيات التطبيقية حول التحول الرقمي و الاداء الوظيفي .....**15**

- **المطلب الاول** : الدراسات السابقة باللغة العربية.....14
- **المطلب الثاني** :الدراسات السابقة باللغة الاجنبية.....21
- **المطلب الثالث** : اوجه الشبه وأوجه الاختلاف.....23
- **المطلب الرابع** : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....25

**الفصل الثاني:** ..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

–الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي لنظام بروغرس– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**المبحث الاول** : تقديم المؤسسة محل الدراسة..... **29**

- **المطلب الاول** : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....**30**
- **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....**29**

- **المطلب الثالث** : الموقع والهياكل البيداغوجية.....**33**
- **المطلب الرابع : نظام بروغرسPROGRESS**.....**33**

**المبحث الثاني** : الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة.....**35**

- **المطلب الأول:** الطرق المتبعة في الدراسة.....36
- **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية.....38
- **المطلب الثالث:** نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة.....40

**المبحث الثالث** : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....**42**

- **المطلب الأول:** عرض النتائج.....43
- **المطلب الثاني:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....57
- **خلاصة مناقشة النتائج:** .....**61**

**قائمة المراجع**.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED

**باللغة العربية** :.....68

**باللغة الاجنبية** : .....70

**الملاحق**.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.


# قائمة الجداول


**الجدول رقم 1:** يوضح اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....**24**

**الجدول رقم 2:** عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة.....**36**

**الجدول رقم 3:**توزيع سلم ليكارت.....**37**

**الجدول رقم 4:** نتائج اختبار **kolmogrov –sminrov test**.....**40**

**الجدول رقم 5:**نتائج اختبار الفا كرومباخ.....**41**

**الجدول رقم 6:**خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.....**42**

**الجدول رقم 7:** خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....**43**

**الجدول رقم 8:**خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .....**44**

**الجدول رقم 9:**خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....**45**

**الجدول رقم 10:**تحليل عبارات البعد التقني.....**47**

**الجدول رقم 11:**تحليل عبارات البعد التنظيمي.....**49**

**الجدول رقم 12:**تحليل عبارات البعد البشري.....**51**

**الجدول رقم 13:**تحليل عبارات البعد الشخصي.....**53**

**الجدول رقم 14:**تحليل عبارات البعد الكمي.....**54**

**الجدول رقم 15:**تحليل عبارات بعد الجودة ..... **55**
**الجدول رقم 16:**العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي . ..... **56**
**الجدول رقم 17:**نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي..... **57**
**الجدول رقم 18:**نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي ..... **59**

# قائمة الاشكال

**الشكل 1** :نموذج الدراسة..... **ذ**
**الشكل 2:** الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ..... **30**
**الشكل 3:** نموذج الدراسة..... **39**
**الشكل 4:**خصائص افراد العينة حسب متغير الجنس..... **42**
**الشكل 5:**خصائص افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية..... **44**
**الشكل 6:** خصائص افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... **45**
**الشكل 7:**خصائص افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية..... **46**

# قائمة الملاحق

**الملحق رقم 1:**مخرجات التحليل الاحصائي ..... **72**
**الملحق رقم 2:**الاستبانة..... **77**

# المقدمة

**مقدمة :**

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة بفعل الثورة التكنولوجية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي جعل من التحول الرقمي حجر الزاوية في بناء المجتمعات الحديثة والاقتصادات الذكية، فقد لم يعد هذا التحول مجرد استخدام للتقنيات الرقمية، بل أصبح يمثل نقلة نوعية مست مختلف جوانب الحياة، حيث ساهم في تقليص المسافات الجغرافية وتحويل العالم إلى فضاء رقمي مترابط تتدفق فيه المعلومات والمعارف بسرعة فائقة، مما أدى إلى تغيير أنماط العمل وأساليب التسيير داخل المؤسسات.

وفي ظل هذه التغيرات، برزت الرقمنة كخيار استراتيجي حتمي تسعى إليه الحكومات والمؤسسات على حد سواء، لما لها من دور فعال في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فعاليته إذ تتيح الأنظمة الرقمية معالجة البيانات بدقة وسرعة، وتدعم اتخاذ القرارات بناءً على معطيات وتحليلات موضوعية، كما تسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب إضافة إلى ذلك، تساعد هذه التحولات في ترسيخ مبادئ الشفافية من خلال تقليص الإجراءات الروتينية والحد من التدخل البشري، مما يقلل من احتمالات الخطأ والفساد الإداري.

وقد امتد تأثير التحول الرقمي ليشمل مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع التعليمي، الذي شهد بدوره تطورًا ملحوظًا في أساليب تقديم الخدمات التعليمية والإدارية حيث أصبحت المنصات الرقمية أداة أساسية في تسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين في العملية التعليمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وهو ما يعكس أهمية التحول الرقمي في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

ومن هذا المنطلق، أصبح تحسين الأداء الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني التحول الرقمي، باعتباره وسيلة فعالة لرفع كفاءة العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتحسين طرق إنجاز الأعمال فالأداء الوظيفي لم يعد يعتمد فقط على الجهد الفردي، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرة المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة وتوفير بيئة عمل رقمية تدعم الإبداع والابتكار.

وفي هذا السياق، تبرز منصة "بروغرس" كإحدى أهم المبادرات الرقمية التي اعتمدتها المؤسسات الجامعية، بهدف عصرنة الإدارة الجامعية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة، من خلال رقمنة مختلف العمليات الإدارية والبيداغوجية حيث ساهمت هذه المنصة في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز التواصل داخل الوسط الجامعي، مما يجعلها نموذجًا عمليًا لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، تتجلى أهمية هذه الدراسة في محاولة تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال دراسة حالة منصة بروغرس، وذلك عبر تحليل مختلف الأبعاد المرتبطة بالتحول الرقمي ومدى انعكاسها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

**كيف تساهم منصة بروغرس في تحسين الاداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة ؟**

**الاسئلة الفرعية :**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة ؟
2. هل يوجد تاثيرللتحول الرقمي عبر نظام بروغرس في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة ؟
3. هل يساهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي ؟
4. هل يساهم البعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ؟
5. هل يساهم البعد البشري في تحسين الأداء الوظيفي ؟

**الفرضيات الفرعية :**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة.
2. يوجد تاثير للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة.
3. يساهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي.
4. يساهم البعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.
5. يساهم البعد البشري في تحسين الأداء الوظيفي.

**أسباب اختيار الموضوع:**

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من المبررات الموضوعية والذاتية، يمكن توضيحها كما يلي:

**المبررات الموضوعية:**

- تزايد الاهتمام الأكاديمي بموضوع التحول الرقمي باعتباره من أبرز المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال .
- الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية الجزائرية .
- الإسهام في إثراء البحث العلمي من خلال تقديم إطار نظري يربط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي .
- أهمية التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية .
- محاولة تقييم مدى مساهمة منصة "بروغرس" في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي .
- تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد صناع القرار في تطوير استخدام المنصات الرقمية .

**المبررات الذاتية:**

- الاهتمام الشخصي بموضوع التحول الرقمي والتكنولوجيات الحديثة .
- الرغبة في فهم كيفية تأثير المنصات الرقمية على الأداء الوظيفي في الواقع العملي .
- الفضول العلمي لاكتشاف العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي .
- ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال، مما يعزز الفهم التطبيقي للمعارف النظرية .

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال دراسة تطبيقية على منصة "بروغرس"، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في :

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة داخل الكلية.
- تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده .
- دراسة واقع تطبيق التحول الرقمي من خلال منصة "بروغرس".
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مستخدمي منصة "بروغرس".
- تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقني، البشري، التنظيمي) على تحسين الأداء الوظيفي .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي .
- تحديد أهم التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي .
- تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز فعالية التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل الكلية محل الدراسة .

**أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع حديث وحيوي يتمثل في التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو رقمنة الخدمات داخل المؤسسات الجامعية، ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية:

**1) الأهمية الأكاديمية:**

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي، من خلال توضيح الإطار المفاهيمي لكل منهما .
- تساعد في بناء تصور علمي يربط بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي .
- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في نفس المجال، خاصة فيما يتعلق بالمنصات الرقمية في التعليم العالي .

**2) الأهمية التطبيقية:**

- تسلط الضوء على واقع تطبيق التحول الرقمي من خلال منصة "بروغرس" داخل المؤسسات الجامعية .
- تساعد في تقييم مدى مساهمة المنصات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي .
- تقدم توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار لتحسين كفاءة وفعالية الأداء .
- تساهم في دعم توجه المؤسسات نحو تحسين جودة الخدمات الإدارية والبيداغوجية .

**حدود الدراسة:**

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي ساهمت في تحديد إطارها العام، ويمكن توضيحها كما يلي:

1. **الحدود المكانية** : تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة التي تعتمد منصة "بروغرس"، باعتبارها نموذجًا للتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي.
2. **الحدود الزمنية** : أُجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي (2026/2025)، وبالتحديد خلال الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها.
3. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من المستخدمين لمنصة "بروغرس"، من إداريين وأساتذة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بهدف الوقوف على آرائهم حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

4. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مع التركيز على دور منصة "بروغرس" في تحسين كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة، دون التطرق إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الموضوع.

**منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، حيث تم من خلاله وصف وتحليل التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي.

ففي الجانب النظري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال إجراء مسح مكتبي لمختلف المراجع العلمية، من كتب ومقالات ودراسات سابقة، بهدف بناء إطار مفاهيمي متكامل حول التحول الرقمي والأداء الوظيفي، والتعرف على أهم أبعادهما والعلاقة القائمة بينهما.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد الأسلوب الميداني التحليلي من خلال دراسة حالة نظام "بروغرس"، وذلك بهدف قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.

وقد تم استخدام الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت بعناية لتتضمن مجموعة من العبارات التي تغطي متغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي بأبعاده المختلفة والأداء الوظيفي، ثم وُزعت على عينة من مستخدمي نظام "بروغرس."

كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج IBM SPS Statistics، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية.

**هيكل الدراسة :**

الانجاز هذه الدراسة قمنا بتقسيمها لفصلين، كل فصل يبدا بمقدمة و ينتهي بخلاصة و هذه الفصول جاءت كالتالي :

- **الفصل الاول** :حيث تناول هذا الفصل الادبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والاداء الوظيفي حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث و كل مبحث الى اربعة مطالب .

**المبحث الاول** : الادبيات النظرية للتحول الرقمي

- المطلب الاول : مفهوم التحول الرقمي
- المطلب الثاني :اهمية التحول الرقمي
- المطلب الثالث : ابعاد و متطلبات التحول الرقمي
  - ✓ الفرع الاول :ابعاد التحول الرقمي
  - ✓ الفرع الثاني :متطلبات التحول الرقمي
- المطلب الرابع :معيقات التحول الرقمي

**المبحث الثاني** : الادبيات النظرية للاداء الوظيفي

- المطلب الاول : مفهوم و اهمية الاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الاول : مفهوم الاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الثاني : أهمية الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني : انواع و عناصر الاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الاول :انواع الاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الثاني : عناصر الاداء الوظيفي
- المطلب الثالث : معايير و ابعاد الاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الاول : معايير الاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الثاني : ابعاد الاداء الوظيفي
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي وعلاقة التحول الرقمي بالاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الاول: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
  - ✓ الفرع الثاني : علاقة التحول الرقمي بالاداء الوظيفي

❖ **المبحث الثالث** : الادبيات التطبيقية حول التحول الرقمي و الاداء الوظيفي

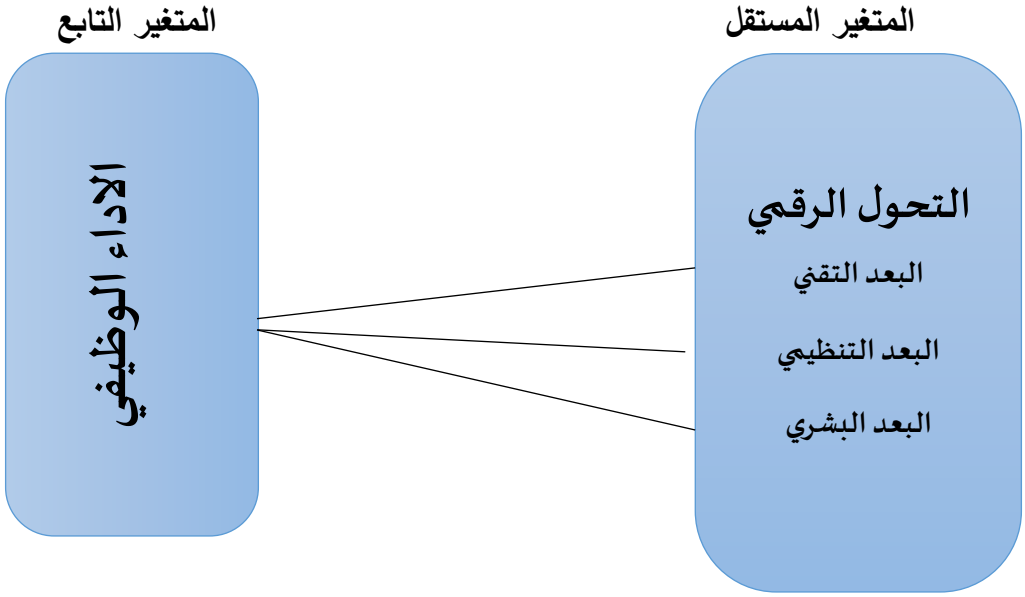
- المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية
- المطلب الثاني :الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
- المطلب الثالث : اوجه الشبه وأوجه الاختلاف
  - ✓ الفرع الاول :أوجه الشبه
  - ✓ الفرع الثاني :اوجه الاختلاف
- المطلب الرابع : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

**الفصل الثاني :** في هذا الفصل تم التطرق لدور التحول واثره في تحسين الاداء الوظيفي من خلال اجراء دراسة ميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة،حيث قدمنا تحليل نتائج استمارات استبيان و مناقشتها .

- **المبحث الاول :** تقديم المؤسسة محل الدراسة
  - المطلب الاول : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
  - المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
  - المطلب الثالث: نظام بروغرس PROGRES
  - المطلب الرابع : الموقع والهياكل البيداغوجية
    - ✓ الفرع الاول : نشأة نظام بروغرس
    - ✓ الفرع الثاني : تعريف نظام بروغرس PROGRES
    - ✓ الفرع الثالث :استخدامات نظام بروغرس
- **المبحث الثاني:** الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة
  - المطلب الأول: الطرق المتبعة في الدراسة
  - المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية
  - المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة
  - المطلب الأول: عرض النتائج
  - المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

**نموذج الدراسة :**

الشكل 1 :نموذج الدراسة



# الفصل الأول:

- الأدبيات النظرية

و التطبيقية حول التحول الرقمي و الاداء الوظيفي-

**تمهيد :**

شهدت المؤسسات في العصر الحديث تحولات جوهرية في نظم العمل والعمليات الإدارية نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف إلى ضمان استمرارية النشاط وتحسين الأداء المؤسسي، ويُعد التحول الرقمي عملية شاملة تقوم على دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، بهدف رفع الكفاءة، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتواصلة في بيئة العمل.

ويُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى نجاحها وتحقيق أهدافها، إذ يعكس قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، كما يرتبط بمستوى المهارات والخبرات المتوفرة لديهم، إضافة إلى طبيعة البيئة التنظيمية والدعم الذي توفره المؤسسة لموظفيها.

ومن هذا المنطلق، أصبحت دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسهيل العمليات الإدارية، وتوفير الوقت والجهد، وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى تحسين جودة العمل وتعزيز رضا العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لكل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي، من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وأبرز أبعادهما، مع توضيح طبيعة العلاقة بينهما، بما يساهم في بناء قاعدة معرفية تساعد على فهم موضوع الدراسة والانطلاق نحو الجانب التطبيقي لتحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل الحالية.

## المبحث الاول : الادبيات النظرية للتحول الرقمي

يشهد العالم تغييرات كبيرة في شتى المجالات نتيجة التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وأضحى التحول الرقمي عنصراً أساسياً للمؤسسات والمنظمات، ليس فقط لتحسين الأداء وتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة، بل أيضًا لمواكبة متطلبات العصر الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تعتمد بشكل متزايد على البيانات والتقنيات الحديثة.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري متكامل حول التحول الرقمي، من خلال توضيح مفهومه، وبيان أهميته، بالإضافة إلى استعراض متطلبات تطبيقه وابعاده و مختلف معيقاته .

### المطلب الاول: مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، والتكنولوجيات الجديدة، لجمع البيانات والمعلومات واستخدامها في أي منظمة، من أجل تبني الشكل الجديد لهذا التحول ،كما يعرف بأنه عملية الانتقال من النموذج التقليدي إلى النموذج العصري عن طريق تطبيق التكنولوجيات الجديدة مثل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، وكذا تغيير طرق ونماذج الاعمال، والقيادة، بل حتى في ثقافة المؤسسة. (مرواني و بوجميل، 2024، صفحة 145 (166

التحول الرقمي هو عملية مستمرة تتبعها المنظمات للتكيف مع متطلبات عملائها من خلال استغلال القدرات الرقمية ،تهدف هذه العملية الى ابتكار نماذج عمل جديدة مع تحسين الكفاءة و الاداء. (زمورة ، 2024، صفحة 5)

يعرف ايضا على انه عملية مستمرة مدعومة بالتقنيات الرقمية التي تُحدث تغييرات جذرية في المنظمات، ولها تأثير هائل على القيم التنظيمية من خلال توظيف تقنيات حديثة مثل: إنترنت الأشياء(IoT) ، تحليل البيانات الضخمة Big Data) (Analytics، الحوسبة السحابية(Cloud Computing) ، تقنيات الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي . (Feroz, Chiravuri, & Zo, 2021, p. 2)

كما انه يهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات ، وفي ضوء هذه الجهود يوجد مستخدمون داخليون وخارجيون للخدمات الرقمية يجب تضمينهم في جهود التحول الرقمي من خلال أربعة جوانب: ( حميم و بلقرع، 2021، صفحة 6)

- القدرات الديناميكية كشرط مسبق للتحول الرقمي .
- مشاركة المستخدمين في تصميم الخدمات الرقمية.
- الانتاج والابداع المشترك لزيادة شرعية الخدمات الرقمية .

– الانشاء المشترك مع السجلات المفتوحة لتحسين تقديم الخدمات الرقمية .

بناءً على تحليل التعاريف المتعددة المقدمة لمصطلح التحول الرقمي، يتضح أنه مفهوم متعدد الأبعاد يرتكز على ثلاثة جوانب رئيسية هي: الجانب التنظيمي، والجانب التكنولوجي، والجانب الاجتماعي. حيث يتمثل الجانب التنظيمي في تحسين وتطوير العمليات الحالية وتحويلها إلى عمليات ذكية تعتمد على التقنيات الرقمية، أما الجانب التكنولوجي فيعني إدخال وتوظيف الابتكارات والاختراعات التكنولوجية التي تسهم في تحقيق تحسينات ملموسة في الجودة والكفاءة وزيادة الإيرادات، في حين يشمل الجانب الاجتماعي اعتماد شبكات وأساليب حديثة، إلى جانب تطوير قنوات الاتصال بما يعزز التفاعل والتواصل داخل المؤسسة وخارجها. ( AYDIN, 2020, p. 31 52)

ومما سبق يمكن القول ان التحول الرقمي هو عملية انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال استخدام التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة، بهدف تحسين الأداء وتطوير نماذج العمل وتقديم خدمات أفضل، كما يشمل إحداث تغييرات في طريقة العمل وثقافة المؤسسة، بما يمكنها من التكيف مع متطلبات البيئة الحديثة وتعزيز الكفاءة والابتكار.

**المطلب الثاني: اهمية التحول الرقمي**

يعتبر التحول الرقمي من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين كفاءة عمل المؤسسات، من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات، كما يعزز القدرة التنافسيةعبر تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتحسن تجربتهم.

ويساهم أيضًا في تحقيق الشفافية من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ومتابعة الأداء، إضافة إلى خفض التكاليف التشغيلية نتيجة تحسين تنظيم العمل، كما يدعم التحول الرقمي تحقيق التنمية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات وعليه، يمثل التحول الرقمي عاملًا مهمًا في تطوير أداء المؤسسات وتحسين خدماتها. (بن احمد و بن احمد، 2025، الصفحات 501, 512)

تتجلى اهمية التحول الرقمي في العناصر التالية: (الزهراني و مجلد، ديسمبر 2024، صفحة 315 338)

- تساهم في خفض التكاليف وتقليل الجهد والوقت المبذول بشكل ملحوظ.
- تعمل على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين تنظيم العمليات، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات.
- تتيح إمكانية تقديم خدمات حديثة ومبتكرة بدلًا من الاعتماد على الأساليب التقليدية.
- تساعد المنظمات على التوسع والوصول إلى أسواق أوسع، بما يمكنها من استهداف عدد أكبر من العملاء.

- تمكن من جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة الأداء وتحسين الخدمات، كما يدعم تحليلها عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف.
- تساهم في تحسين مستوى رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر سرعة وفعالية.

**المطلب الثالث: ابعاد و متطلبات التحول الرقمي**

**الفرع الاول : ابعاد التحول الرقمي**

يتجسد التحول الرقمي في عدة أبعاد مترابطة تعكس مدى تبني المؤسسة للتقنيات الحديثة في مختلف أنشطتها ووظائفها، ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على الأبعاد الاساسية التالية : (القرعاوي ، اوت 2022، صفحة 46 47 )

1) **البعد التقني :** تشير الادبيات إلى أن المقومات التقنية للتحول الرقمي للجامعة هي أجهزة مادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة والبرامج التعليمية والبنية التحتية اللاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الكتروني والتطبيقات المختلفة، يتم الًتركيز على رقمنة الحرم الجامعي وإعادة تأهيل البنية التحتية المادية للجامعة والمباني والمرافق وسلامة وأمن الفصول الدراسية، ويتحقق ذلك بتوفر المقومات التالية: الاجهزة التقنية أجهزة الكمبيوتر – الشاشات التفاعلية – الكاميرات – معدات البث وبث فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، الامن الكتروني ، نظام التدريب الرقمي، انًترنت عالي السرعة، المعامل والمختبرات الافتراضية المناسبة .
2) **البعد البشري :** تعد الموارد البشرية من اهم مقومات التحول الرقمي للجامعات لانها من اهم وسائل مواجهة الضغوط و التحديات التي تواجه المؤسسات ، كما انها تعد من ابرز العناصر التي تقود المجتمعات الى تحقيق التقدم و الرقي في مختلف المجالات الى ان النقص في عدد الافراد المؤهلين للتعامل مع البيئة الرقمية من الامور التي تعاني منها اغلب الدول و بالاخص النامية حيث يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي معوقًا للتكنولوجيا الحديثة، ولتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل الجامعات وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول وبالاستفادة من الوسائل التكنولوجية.
3) **البعد التنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة تغيّرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغيّرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي، ويُعتبر الانفتاح والشفافية في صنع القرار أمرًا ضروريًا ولا سيما فيما يتعلق بإدخال

التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليًا من قبل الأفراد.

- تندرج هذه الأبعاد الثانوية ضمن إطار الأبعاد الأساسية، حيث تعبّر عن امتدادات تطبيقية لها، وتعكس مختلف الجوانب التشغيلية والاستراتيجية للتحول الرقمي داخل المؤسسة تتمثل فيما يلي : (خنطيط ، 2024، صفحة 156 157)

1) **التقنيات:** تسعى المؤسسات إلى الاستعانة بالتقنيات الحديثة التي تعتمد على الإنترنت والتطبيقات الرقمية كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات وتسهيل العمل وبفضل هذه التقنيات، أصبحت المنظمات تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة التي تُعد ضرورة ملحّة لضمان استمرارية العمل، كما أن الوظيفة التقنية للمنظمة تساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية العالمية، ويتم ذلك من خلال تطوير أساليب العمل والاعتماد على التحول الرقمي، ومن أبرز نتائج هذا البعد، توجه المؤسسات نحو الرقمنة وزيادة كفاءتها في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
2) **الثقافة والتنظيم** : يُعد الجانب الثقافي والتنظيمي من أهم ركائز المؤسسة، إذ يمثل إطارًا يحدد القيم والمعتقدات داخل المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في تشجيع الإبداع والابتكار وتقبل التغيير، خاصة في ظل التحول نحو الرقمنة، ويساهم هذا البعد في دعم العمل الجماعي وتحفيز الأفراد على تقديم خدمات متميزة، بما يتوافق مع متطلبات العصر الحديث وأهداف المؤسسة.
3) **العملاء:** يُقصد بهم مختلف الفئات المستفيدة من خدمات المؤسسة، وتعدّ العلاقة معهم من العناصر الأساسية في هيكل المؤسسة، إذ تساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة الفاعلية كما أن التركيز على تلبية احتياجات العملاء يتطلب وجود آليات مرنة ومنظمة تضمن توجيه العمليات بشكل فعال نحو تحقيق رضاهم، بالإضافة إلى توفير خبرة متكاملة تسهم في تطوير الخدمات المقدمة.
4) **العمليات والخدمات:** أعاد التحول الرقمي تشكيل مختلف العمليات داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الرقمية، مما أدى إلى تحسين مستوى الجودة وتقليص الوقت والجهد، كما ساهم في تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر، بالاعتماد على التقنيات الحديثة التي تتيح التكامل بين الأنظمة المختلفة وسرعة الأداء ويظهر ذلك من خلال قدرة المؤسسات على تكييف خدماتها مع احتياجات العملاء المتزايدة، وتقديم حلول أكثر كفاءة ومرونة.
5) **الاستراتيجية الرقمية للتحول:** تُعد التقنيات الرقمية عنصرًا أساسيًا في دمج وتطوير التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث يُعتبر التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة تشمل مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة لذلك،

من الضروري أن تكون هناك استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة تهدف إلى تطوير الأداء وتحسين العمليات، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام.

**الفرع الثاني : متطلبات التحول الرقمي**

يتطلب تطبيق التحول الرقمي توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في ضمان نجاحه داخل المؤسسة وفي مقدمة هذه المتطلبات وجود : ( محمد حكمي، 2019، صفحة 423 443)

- **رؤية استراتيجية** واضحة حيث تساعد هذه الرؤية في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والطريق الذي يجب اتباعه، وذلك بالاعتماد على دراسة واقع المؤسسة ومواكبة التطورات التكنولوجية، مع تحديد الإمكانيات اللازمة لذلك .
- **البنية التحتية والتكنولوجيا** من العناصر الضرورية إذ يجب أن تمتلك المؤسسة تجهيزات رقمية مناسبة مثل شبكات اتصال حديثة وأجهزة وبرمجيات متطورة، بما يسمح بتطبيق مختلف التقنيات الرقمية وضمان السير الحسن للعمل .
- **تحسين تجربة العملاء** من خلال تسهيل حصولهم على الخدمات، وتقديم خدمات سريعة وذات جودة عالية بما يساهم في زيادة رضاهم و ولائهم .
- **الأمن والخصوصية** من المتطلبات الأساسية حيث يجب على المؤسسة حماية البيانات والمعلومات من مختلف المخاطر وذلك من خلال استخدام وسائل وتقنيات أمنية فعالة .
- **الموارد البشرية** لها دورًا مهمًا في إنجاح التحول الرقمي حيث تحتاج المؤسسة إلى موظفين يمتلكون مهارات ومعارف رقمية لذلك يصبح من الضروري توفير التكوين والتدريب اللازمين من أجل تمكينهم من استخدام التكنولوجيا بكفاءة . (ياسر، 2019، صفحة 19 42)
- **تحليل البيانات** يعتبر عنصرًا مهمًا في عملية التحول الرقمي لأنه يساعد المؤسسة على الاستفادة من البيانات المتوفرة لديها وتحليلها بطريقة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء. (ياسر، 2019، صفحة 19 42)

**المطلب الرابع: معيقات التحول الرقمي**

تواجه المؤسسات العديد من الصعوبات عند محاولة تطبيق التحول الرقمي، ومن أبرز هذه الصعوبات: ( محمد حكمي، 2019، صفحة 423 443)

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على قيادة هذا التغيير، حيث يتطلب التحول الرقمي كفاءات تمتلك مهارات ومعارف في مجال التكنولوجيا الحديثة.

- كما تعتبر الميزانية المحدودة من أهم العوائق التي تعرقل التحول الرقمي، وذلك بسبب ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج إلى توفير أنظمة تكنولوجية متطورة وبنية تحتية قوية، وهو ما يتطلب استثمارات مالية كبيرة.
- إضافة إلى ذلك، يخشى العديد من الأفراد من المخاطر المرتبطة بأمن المعلومات عند استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويزداد هذا الخوف خاصة في المؤسسات التي تعتمد على أنظمة تقليدية، مما يؤدي إلى وجود مقاومة للتغيير وصعوبة في تبني التحول الرقمي.
- كما تعاني المؤسسات من مشكلة نقص البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات، حيث ويؤدي ذلك إلى صعوبة تطبيق أنظمة التحول الرقمي، مما يعيق تقدم المؤسسات ويحد من تحقيق أهدافها الرقمية

## المبحث الثاني : الادبيات النظرية للاداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية أو تربوية... إلخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة في هذا المبحث تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، اهميته وانواعه، عناصره، معاييره ، العوامل المؤثرةعليه ، مبرزا العلاقة بين التحول الرقمي و الاداء الوظيفي .

### المطلب الاول : مفهوم و اهمية الاداء الوظيفي

### الفرع الاول : مفهوم الاداء الوظيفي

يُعدّ مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية ، وذلك لما له من أهمية على مستوى الفرد والمؤسسة، كما يرجع هذا الاهتمام إلى تعدد العوامل والمؤثرات التي تؤثر في الأداء وتنوعها، الأمر الذي أدى إلى صعوبة الوصول إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، لذلك سيتم فيما يلي استعراض أهم المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

يعرَّف الأداء الوظيفي بأنه مجموع الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في إطار عمله، والتي تكون تحت سيطرته وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن قياس هذا الأداء من خلال مستوى كفاءة الفرد وقدرته على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، حيث يزداد تحسن الأداء الوظيفي بارتفاع مستوى الكفاءة المهنية داخل بيئة العمل. (Lange , BAYUBASIRE , & BARHINJIBANWA, 2021, p. 1294 1320)

كما يرى هاينز انه" يعبرعن النتائج التي يحققها الموظف عند اداءه لاي عمل من اعماله" (زغامين، ديسمبر 2024، صفحة 263 282)

وحسب نيكولاس هو:" عبارة عن نتائج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما النتائج التي يصدر عنها ذلك السلوك فتعتبر نتائج السلوك ". (منقوري ، لواتي ، و رجم ، 2022، صفحة 78 93)

كما أشار **توماس جلبرت** في هذا الصدد إلى أنه "لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز والأداء" ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أونتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما،أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس". (بن سمشة ، 2018، صفحة 65)

وفي الاخير ان الأداء الوظيفي هو مجموع السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف أثناء أداء مهامه، والنتائج التي يحققها من خلال هذه الأعمال داخل المؤسسة، حيث يتجسد في التفاعل بين الجهد المبذول والإنجازات المحققة بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

**الفرع الثاني : أهمية الأداء الوظيفي**

ان إدارة المنظمة تتولى أهمية كبيرة لمستوى الأداء فيها، وتسعى دوما إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى اهدافها، ويمكن القول إن الأداء الوظيفي في المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع رؤيا الرؤساء والقادة ايضا، وتعود أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد والعوائد التالية للمنظمة : (عزوز، جوان 2025، صفحة 01 22)

- إن الأداء الوظيفي أداة أو وسيلة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة .
- إن الأداء الوظيفي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر الأداء الوظيفي على مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيد الأداء والمهام الموكلة إليهم، وقدرة تنفيد هذا المهام .
- يساهم الأداء الوظيفي في استمرارية وبقاء ونمو وتوسع المنظمة في السوق من خلال تطوير واستمرارية وتحسين كفاءة وأداء المنظمة و التأقلم مع تغيرات البيئية والمحيطة .
- الأداء الوظيفي له دور كبير في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد أو العاملين داخل المنظمة .
- الأداء الوظيفي هو أساس تقييم العمليات وجوهرها للتطوير الإداري داخل المنظمة.

وتظهر أهمية الأداء الوظيفي كذلك في مجموعة العناصر والتي يمكن الإشارة لها في النقاط التالية : (خلوفي ، 2020، صفحة 128)

- هي اداة قياس قدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء اعمال أخرى في المستقبل ويساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية .
- يساعد على تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجهاتهم .
- اجراء تعديلات في الرواتب والأجور هذا يجعل الفرد يهتم بادئه وعمله ومحاولة تحسينه .
- الكشف ومعرفة الحاجات التدريبية وتحديد انواع وبرامج التدريب اللازمة .

**المطلب الثاني : انواع و عناصر الاداء الوظيفي**

**الفرع الاول : انواع الاداء الوظيفي**

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى أنواع مختلفة حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

**1) حسب معيار المصدر** : وفقًا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** ويسمى أيضًا أداء الوحدة، حيث يعكس ما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانات داخلية، ويشمل أساسًا ما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يُعتبرون موردًا استراتيجيًا قادرًا على خلق ميزة تنافسية من خلال تطوير مهاراتهم وتحقيق قيمة للمؤسسة.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال استثماراتها التكنولوجية بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويظهر في فعالية تهيئة واستعمال الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة.

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، مثل تغير أسعار البيع ،أو ظروف السوق، وبصفة عامة تتأثر المؤسسة بهذه التغيرات التي قد تنعكس على أدائها سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض عليها تحليل نتائجها خاصة عندما تكون هذه المتغيرات قابلة للقياس والتحديد.

**2) حسب معيار الشمولية** : حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** وهو مجموع الإنجازات التي تساهم فيها جميع عناصر ووظائف وأنظمة المؤسسة، حيث لا يمكن نسب تحقيق هذه الإنجازات إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الشاملة مثل النمو والاستمرارية والربحية.

- **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف الوظائف داخل المؤسسة، مثل أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة التسويق. (مريم، 2019، صفحة 477 498)

**الفرع الثاني : عناصر الاداء الوظيفي**

اتفق الباحثون في مجال علم الإدارة على أن الأداء الوظيفي يتألف من مجموعة من المكونات او العناصر الأساسية وقد اتفقت اراء الكثير منهم على تحديد العناصر التي تعتبر الداعم الرئيسي في قياس وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين وهي: ( محمد حكمي، 2019، صفحة 36)

- **ادراك متطلبات الوظيفية : هي** عبارة عن عنصر مهم من عناصر الأداء الوظيفي حيث أنه يركز على الخبرة والمعرفة العامة والإلمام التقني والمهني، والاحاطة والدراية حول الوظيفة وكل ما يخصها.
- **جودة العمل :** يقصد بها أن يكون الشخص على معرفة عمله الذي يشغل فيه وتتضمن الأجادة، ولاتقان والتدقيق في إنجاز المهام مع خلوه من الأخطاء ويمكن القول هو عبارة عن إنجاز المهام على أكمل وجه دون أي خطأ.
- **حجم العمل :** هو عبارة عن حجم ومقدار العمل المنجز مع مراعاة الأوضاع الطبيعية .
- **المواظبة والثقة :** وهي عبارة على قدرة ورغبة الموظف في تحمل مسؤولية العمل وإنجاز كل الأعمال على أكمل وجه في الوقت المحدد.

**المطلب الثالث : معايير و ابعاد الاداء الوظيفي**

**الفرع الاول : معايير الاداء الوظيفي**

تعبر هذه الأخيرة عن الاسس المعتمدة لقياس مستوى الإنجاز المخطط وهي: ( ابراهيم و بوشيخي ، افريل 2021، صفحة 327 328).

- **معايير كمية :** تقيس الجوانب التي يمكن التعبير عنها بالأرقام مثل: عدد الوحدات المنتجة، حجم المبيعات.
- **معايير نوعية :** تعتمد على التقديرات والأحكام التي يضعها خبراء أو أشخاص لديهم معرفة بالمجال تستخدم لتقييم بعض الأعمال مثل عمل المشرفين.
- **معايير أخرى لقياس الأداء :**

- **معيار التكلفة :** يحدد السقف المالي لإنجاز العمل.
- **معيار الزمن :** يحدد الوقت اللازم لإنجاز العمل.

- **المعايير المعنوية :** تتعلق بالجوانب غير الملموسة مثل دعم المشروع، ولاء العاملين، الروح المعنوية، ونجاح العلاقات العامة.

يرتبط تبني معيار الأداء للمؤسسة الاقتصادية توفر مجموعة من الشروط الممثلة في :

- الواقعية: أي أن تكون مناسبة للواقع بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد من الجهد، كما يجب ألا تكون مبالغا فيها حتى لا يتعذر تطبيقها مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- الارتباط بالنشاط: يوجد في التنظيم أنشطة متباينة في طبيعتها و نوعياتها و من المنطقي أن يؤثر هذا الاختلاف على نوعية المعيار الواجب تطبيقه، فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييم أدائهم وفقا لهذه المعايير أو القائمين على عمليات قياس و تقييم الأداء.
- المرونة: فعملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير معيار الأداء كلما تغيرت الظروف وقد تتعلق هذه الظروف بأساليب أداء العمل، فاستخدام تكنولوجيا جديدة مثلا يسهل من أداء الأفراد للعمل مما يستوجب تعديل المعيار، كما أن وجود ظروف مناوئة مثل حالات الركود أو الكساد أو كثافة المنافسة أو إصدار تشريعات جديدة مقيدة لنشاط المنظمة، يجب أن يؤثر على المعيار حتى يصبح مناسبا.
- عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث أن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير الرئيسية نتيجة لتعدد المعايير المستخدمة.
- الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس و ليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
- أن يكون عملي: سهولة استخدام المقياس و وضوحه، القصر النسبي للوقت و قلة الجهد في عملية القياس.
- الوضوح: أن يكون المعيار مفهوما من قبل الجميع و خاصة الذين يتعاملون مع هذا المعيار ليسهل عليهم التطبيق.

**الفرع الثاني : ابعاد الاداء الوظيفي**

للاداء الوظيفي ابعاد عديد نستخلص منها مايلي : (بودوح، 2022 2023، صفحة 49 50)

1) **البعد التنظيمي :** البعد التنظيمي للأداء الوظيفي يشير إلى كيفية قياس فعالية إجراءات المنظمة في سياقها التنظيمي، حيث يتم تحديد هذه الفعالية باستخدام معايير تقييم تعكس التأثيرات التنظيمية قبل أن تظهر نتائجها الاقتصادية، يرتبط هذا القياس بالهيكل التنظيمي وتأثيره على الأداء، ويمكن للمنظمة تحقيق فعالية إضافية من خلال معايير اجتماعية واقتصادية جديدة.

2) **البعد الإنساني :** البعد الإنساني في سياق العمل يتعامل مع العلاقات بين الموظفين وزملائهم ورؤسائهم، حيث يشمل هذا البعد تشجيع التأثير الإيجابي على زملاء العمل والتفاعل المثمر مع الرؤساء، يتضمن أيضاً الجهود المشتركة والتعاون لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه العلاقات المهمة كمؤشر لنجاح أو فشل الفرد في أداء مهامه داخل المنظمة.
3) **البعد الشخصي :** البعد الشخصي يشمل جميع العوامل التي تؤثر في جهود الموظفين في العمل، ويشكل هذا التأثير نتيجة لعدة عوامل منها البيولوجية، والعقلية، والبدنية، والأسرية، والحضارية أو الاجتماعية، كما يشمل أيضاً درجة إصرار الموظف على بذل جهد في العمل وقدرته على فهم نفسه وتحقيق الأهداف المؤكدة في رسالة المنظمة، يؤكد البعد الشخصي أيضاً على أهمية الإبداع والابتكار في التعامل مع الآخرين وتحقيق المهام المتنوعة.
4) **البعد المهني** :البعد المهني يتعلق بقدرة الفرد على أداء مهامه بفعالية والتغلب على التحديات، حيث يشمل هذا البعد القدرة على تفويض المهام للموظفين في المستويات الأدنى لضمان اكتمال العمل في الوقت المحدد بشكل مثالي، كما يتضمن أيضاً قدرة الفرد على تحمل مسؤولياته بشكل كامل والقدرة على الأداء الاحترافي بدقة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة، سواء كانت للفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها.
5) **البعد الكمي:** يسمى البعد الكمي ببعد الوقت، فهو يتضمن الجوانب التي يمكن تحديدها بناء على الكمية والوقت، مثل عدد الوحدات المنتجة في مدة محددة، كما أنه يمثل العلاقة بين عدد الوحدات المنتجة والوقت المرتبط بهذا الأداء.
6) **بعد الجودة :** يعني بعد الجودة أن الإنتاج الفردي يجب أن يصل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والكمال، لأنه يحدد مستوى جودة وحدة الإنتاج التي يلتزم الفرد بإنتاجها، بنسبة معينة من الأخطاء، أو الإنتاج المحدد التي لا يمكننا تجاوزها.
7) **البعد الاجتماعي :** البعد الاجتماعي للأداء الوظيفي يشير إلى مدى رضا العاملين في المؤسسة وأهمية التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر رضا العمال مؤشراً لوفائهم للمؤسسة، وتؤثر الجوانب الاجتماعية على الأداء الكلي للمؤسسة على المدى الطويل، إذن أهمية تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي في إدارة المؤسسات، ويشدد على البعد الاجتماعي داخل المنظمة لتعزيز أداء المورد البشري وتقدير جهودهم. (مصطفى ، 2016، صفحة 21)

**المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي وعلاقة التحول الرقمي بالاداء الوظيفي**

**الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي**

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى كفاءة وفعالية العاملين داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي: (الفواعير، ديسمبر 2023، صفحة 1 28)

- **عدم وضوح الأهداف:** عندما تفتقر المنظمة إلى أهداف واضحة وخطط تفصيلية تحدد طبيعة العمل ومستويات الإنتاج المطلوبة، يصبح من الصعب قياس مستوى الإنجاز أو تقييم أداء العاملين، كما أن غياب المعايير والمؤشرات الدقيقة يجعل عملية محاسبة العاملين أو الحكم على كفاءة أدائهم غير دقيقة.
- **عدم الربط بين الأداء والحوافز:** يؤثر ضعف العلاقة بين مستوى أداء العاملين والمكافآت التي يحصلون عليها في انخفاض دافعيتهم للعمل، فعندما لا ترتبط العلاوات والترقيات والحوافز بدرجة الأداء، تقل فعالية نظام التحفيز داخل المنظمة، لذلك من الضروري وجود نظام عادل لتقييم الأداء يميز بين العاملين حسب مستوى إنتاجيتهم.
- **ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** إن عدم إشراك العاملين في عمليات التخطيط وصنع القرار يخلق فجوة بين الإدارة والعاملين، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية وروح التعاون داخل المؤسسة، كما يشعر العاملون بأنهم غير مؤثرين في تحقيق أهداف المنظمة، مما ينعكس سلبًا على مستوى أدائهم الوظيفي.
- **التسيب الإداري:** يتمثل التسيب الإداري في إهدار وقت العمل في أنشطة غير مفيدة أو غير مرتبطة بالعمل، الأمر الذي يؤثر سلبًا على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة، وغالبًا ما ينتج هذا السلوك عن ضعف الرقابة أو أساليب الإدارة غير الفعالة، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.
- **انخفاض مستوى الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي عنصرًا مهمًا في تحسين أداء العاملين، إذ يؤدي انخفاضه إلى ضعف الأداء وتراجع الإنتاجية، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، منها عوامل شخصية مثل المستوى التعليمي والعمر والجنس، وعوامل تنظيمية مثل ظروف العمل وسياسات الحوافز والترقيات داخل المؤسسة.

**الفرع الثاني : علاقة التحول الرقمي بالاداء الوظيفي**

شهدت الجامعة الجزائرية في السنوات الأخيرة جهودًا كبيرة في سبيل تبني التحول الرقمي داخل مختلف مؤسساتها، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتسهيل إنجازها بطرق إلكترونية حديثة، ويأتي هذا التوجه استجابة للتغيرات المتسارعة التي فرضها التطور التكنولوجي، والذي أصبح عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء المؤسسي والرفع من كفاءة الموارد البشرية.

وقد ساهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل داخل الجامعة، من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تسيير مختلف العمليات الإدارية والبيداغوجية، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، فكلما ارتفع مستوى استخدام التقنيات الرقمية، زادت سرعة إنجاز المهام، وتحسن مستوى الدقة في الأداء، وتقلصت الأخطاء المرتبطة بالطرق التقليدية.

كما فرضت جائحة كوفيد–19 واقعًا جديدًا على المؤسسات الجامعية، حيث أصبح من الضروري التكيف مع أساليب العمل والتعليم عن بعد، مما زاد من أهمية التحول الرقمي كوسيلة لضمان استمرارية النشاط الجامعي، وقد أبرزت هذه المرحلة الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم في استخدام الوسائط الرقمية المختلفة.

إضافة إلى ذلك، شهد العقد الأخير تطورًا ملحوظًا في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الرقمية، مثل شبكات الإنترنت عالية التدفق، والحواسيب، والهواتف الذكية، إلى جانب التطبيقات والمنصات الإلكترونية مثل YouTubeو Facebookو X (formerly Twitter)، والتي أصبحت تلعب دورًا مهمًا في تبادل المعلومات والمعارف، سواء في المجال الإداري أو العلمي. (بوستي و حدادة ، 2021، صفحة 09).

ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي يُعد عاملًا مؤثرًا في تحسين الأداء الوظيفي، لما يوفره من أدوات تساعد على تنظيم العمل، وتسهيل الاتصال، ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة .(كداوه، 2016، صفحة 148)

ورغم الجهود المبذولة، لا تزال الجامعة الجزائرية تواجه بعض التحديات في مجال الرقمنة، نتيجة وجود بعض العراقيل المرتبطة بالسياسات المعتمدة والأنظمة المتعاقبة، مما يؤثر على سرعة الاندماج في مجتمع المعرفة والتحول الرقمي الشامل .(عباس و بن السبتي، 2021، صفحة 204)

## المبحث الثالث : الادبيات التطبيقية حول التحول الرقمي و الاداء الوظيفي

تعدّ الدراسات السابقة إطارًا معرفيًا أساسيًا في البحث العلمي، إذ تمثل بمثابة البوصلة التي ترشد الباحث في مساره العلمي، من خلال ما توفره من خبرات وتجارب الباحثين السابقين، بما يتيح له الاستفادة منها في تطوير أفكاره وبناء مداخلاته البحثية، مع تجنب التكرار وتحقيق رؤية شاملة لمختلف جوانب الموضوع محل الدراسة، وبعد أن تناولنا في المبحث الأول والثاني الإطار النظري لمتغيري الدراسة كلٌّ على حدة، والمتمثلين في التحول الرقمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى العلاقة القائمة بينهما، سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة زمنيا من الاحدث الى الاقدم ، التي عالجت موضوع التحول الرقمي وكذلك الأداء الوظيفي ، مع ابراز اهم نقاط التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية ، وايضا ماتم الاستفادة منه من الدراسات السابقة .

**المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية**

- **دراسة (عبد الرحمن حسن حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري 2020) مقال بعنوان "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية " ,مجلة العلوم الادارية و المالية,المملكة العربية السعودية .**

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، من خلال إبراز أهميته ومبادئه وأسسه ومراحله ونماذجه، إضافة إلى سبل نجاحه، وذلك بهدف الاستفادة من هذه المعطيات في تطوير جهود التحول الرقمي خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2017. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على دراسة وتحليل وربط الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، إلى جانب جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها, كما استندت الدراسة إلى المصادر الثانوية، والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، والمقالات، والأبحاث المنشورة، والأطروحات العلمية، بالإضافة إلى بيانات الهيئة العامة للإحصاء، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين الزمن وكل من النفقات الإجمالية والإيرادات الإجمالية لأنشطة التحول الرقمي، أظهر وجود معدل نمو متقارب لكلا المتغيرين، حيث بلغ حوالي 5% سنويًا خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2017، وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة.
كما تبين أن المملكة العربية السعودية تعد من بين ثلاث دول في المنطقة مصنفة ضمن الدول "الداعمة" للتقنيات وفق مؤشر الاتصالات العالمي لعام 2017، وهو ما يعكس توجهها نحو دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعزيز مسار التحول نحو الرقمنة، وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة بضرورة تكثيف وتعميم استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على مختلف المستويات التنظيمية، مع العمل على وضع سياسات ملائمة لتطبيق التحول الرقمي، وتوفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية العليا، كما أكدت على أهمية التخلي عن الهياكل التنظيمية الجامدة والتوجه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، إضافة إلى ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري، ونشر ثقافة العمل الإلكتروني وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة.

- **دراسة (شيخي مليكة؛ دحو خضرة؛ سعيدي عامر برزوق؛ 2020)مقال بعنوان تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائربسعيدة ",المجلة الجزائرية للموارد البشرية .**

تهدف الدراسة إلى علاقة التأثير بين التمكين النفسي للعاملين والأداء الوظيفي من خلال تحديد تأثير كل بعد من أبعاد التمكين النفسي للعاملين (التأثير، أهمية العمل، الاستقلالية والكفاءة) على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة. ولتحقيق هذا الغرض قامت الباحثتان بتوزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة والذي تمثل في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة، وقد تم اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية منهجية PLSاعتمادا على برنامج Smart PLS3 لتحليل واختبار نموذج الدراسة.

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي لا تؤثر بنفس الدرجة في الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة، وأن بعد أهمية العمل هو أحد أهم مكونات التمكين النفسي مقارنة بالأبعاد الأخرى، يليه بعد الكفاءة، في حين أن بعدي الاستقلالية والتأثير ليس لهما تأثير على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

- **دراسة (اسر احمد خميس 2021 ) مقال بعنوان اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية, المجلة العلمية للدراسة و البحوث المالية والتجارية, مصر.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها،قام الباحث باعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (251) مفردة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%)، كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداءالوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

أوصت الدراسة بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضًا تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

- **دراسة (شالا ابراهيم, بوشيخي علي 2021 ) مقال بعنوان الرأس مال الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع,مجلة مجاميع المعرفة, تندوف.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية رأس المال الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بولاية تندوف، إضافة إلى الوقوف على أهم العوامل

المؤثرة في أداء العمال داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية على مستوى الولاية, وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقه على عينة مكونة من 65 مفردة من مجتمع الدراسة. كما تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)الإصدار.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا برأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة (البعد الهيكلي، البعد المعرفي، البعد العلائقي)، وهو ما ساهم بشكل واضح في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

- **دراسة (منقوري منال ابتسام ,لواتي خاتمة ,رجم خالد 2022 ) مقال بعنوان إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز,مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية, بعين تموشنت.**

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز – عين تموشنت، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم وتوزيع استبيان على عينة من موظفي المؤسسة مكونة من 40 عامل ,وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات المتحصل عليها، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الصراع التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) داخل المؤسسة محل الدراسة ,كما بينت النتائج وجود علاقة بين استراتيجيات التجنب والتعاون والسيطرة والأداء الوظيفي للعاملين، في حين لم تظهر علاقة ذات دلالة مع استراتيجيتي المجاملة والتسوية.

وبناءً على ذلك، توصلت الدراسة الى ضرورة تبني أساليب فعالة لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات، بما يسهم في تعزيز روح المنافسة والإبداع، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- **دراسة (دغنوش العطرة 2023) مقال بعنوان مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية,مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة .**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية الإلكترونية، حيث شملت عينة من البنوك العمومية والخاصة بولاية الجزائر العاصمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقصائي

من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 220 موظفًا، مع تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي تؤدي دورًا مهمًا في تحسين جودة الخدمات البنكية الإلكترونية، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي على جودة هذه الخدمات، كما بينت النتائج أن هذا التأثير كان أعلى نسبيًا في البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العمومية، نظرًا لتقدمها في مجال التكنولوجيا الرقمية والخدمات البنكية الإلكترونية، مستفيدة من الخبرات المتراكمة في بلدانها الأصلية، مثل بنك الخليج الجزائر وبنك نتيكسيس.

- **دراسة (سناءراهب ,شابي حليمة، 2023) مقال بعنوان واقع استخدام التقنيات الرقمية ورقمنة العاملين والعملاء وأثرها على الأداء الوظيفي و التي اجريت على عمال البنوك التجارية بولاية الطارف مجلة الاقتصاد الصناعي .**

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (استخدام التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين بالبنك، رقمنة العملاء وعلاقاتهم) على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي وُزّع بطريقة عشوائية على عينة مكونة من 52 عاملًا، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج.SPSS وتوصلت الدراسة إلى أن بعدي رقمنة العاملين والعملاء لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك، في حين تبين أن استخدام التقنيات الرقمية لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي لهؤلاء العمال، ولخصت الدراسة في النهاية إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بشكل عام بالتحول الرقمي داخل المؤسسة المصرفية.

- **دراسة (مريم محمد الزعبي 2023 ) رسالة ماجستير محاسبة بعنوان أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات , ,مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسة و الابحاث ,المملكة الاردنية الهاشمية.**

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات ، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، حيث انتهجت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي وتم استلام 246 استبانة .

أهم نتائج الدراسة انها بينت وجود دور ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي بابعاده (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الاداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية .

توصلت الدراسة الى تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام التحول الرقمي باتباع الخطوات التالية: تدريب العاملين بتدريب

متنوع لمعرفة احتياجاتهم من المعرفة والمعلومات المتعلقة بالعمل ، إعادة هندسة العمليات، إحداث تغييرات جوهرية في آلية العمل من خلال تشكيل لجنة من المتخصصين في هذا المجال، تشكيل إدارة للاعداد للتحول الرقمي ,بناء نظام التحول الرقمي بما يتلائم مع طبيعة عمل الشركة.

- **دراسة (سالم حميم, فاطنة بلقرع 2023)أثر تبني التحول الرقمي ( الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط ),ابحاث الملتقى الوطني .**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تبني التحول الرقمي (الادارة الرقمية ) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في التحول الرقمي (الادارة الرقمية ) بأبعادها الثالثة ( : التشغيلية، العلائقية، التحويلية ،) ومتغير آخر تابع متمثل في الأداء المتميز للموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 99 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج 4( pls Smart) وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائي لتبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) بأبعادها الثلاثة (الادارة الرقمية التشغيلية الادارة الرقمية العلائقية، الادارة الرقمية التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية0.05 ، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة المدروسة.

- **دراسة (حميدة مرواني , احمد ابو جميل 2024) مقال بعنوان التحول الرقمي و مساهمته في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية جامعة امحمد بوقرة بومرداس ,مجلة المعارف , الجزائر.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين، من خلال التركيز على نظام PROGRESعلى مستوى جامعة أمحمد بوقرة بومرداس كنموذج للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات، حيث قُدّرت عينة الدراسة بـ 50 موظفًا، وتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 26 للتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام PROGRES بأبعاده الثلاثة وأداء أفراد العينة من الموظفين. كما بينت النتائج من جهة أخرى أن نظام PROGRES بأبعاده المتمثلة في الوظائف والاستخدام، والموثوقية، والسرعة والأمان يؤثر بشكل كبير وإيجابي في أداء الموظفين ويعمل على تحسينه، كما أن متوسط بُعد الاستخدام والوظائف جاء مرتفعًا، على عكس كل من بُعدي الموثوقية والسرعة والأمان اللذين جاءا متوسطين بسبب ضعف الإنترنت ومركزية النظام على المستوى المركزي للجهة الوصية.

## المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

- **دراسة (Sascha-Francesco-Anna-Anna Chiaea 2021) ، بعنوان Digital transformation in healthcare Analyzing the current state-of-research**

تهدف الدراسة الى فهم كيفية قيام مختلف أصحاب المصلحة بتطبيق التقنيات الرقمية لأغراض إدارية وتنظيمية، وذلك نظرًا لأهمية التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية، وقد ركزت الدراسة على تحليل أحدث التقنيات الرقمية المستخدمة في هذا المجال، واستكشاف تطبيقاتها في مجالات الإدارة والأعمال داخل المؤسسات الصحية، مع تحديد الفوائد المحتملة لهذه التقنيات بالنسبة للمنظمات التي توفر الموارد البشرية وبقية أصحاب المصلحة، وأظهرت نتائج التحليل وجود خمس مجموعات رئيسية، تمثلت في: التركيز على المريض في إدارة الرعاية الصحية مع التمكين الرقمي للمريض وتأثير القنوات المتعددة على سلوك المستهلكين وصحتهم ورفاههم، إضافة إلى أثر الابتكار الرقمي على الكفاءة التشغيلية ومرونة المستشفيات، إلى جانب الجوانب التنظيمية والإدارية، وتأثيراتها على ممارسات القوى العاملة، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالتحول الرقمي.

وفي الختام، لخصت الدراسة إلى أن الجمع بين تمكين المريض والاستخدام الفعّال للتقنيات الرقمية، إضافة إلى الرعاية القائمة على البيانات والرعاية التنبؤية، من شأنه أن يسهم في الانتقال نحو نماذج حديثة للرعاية الصحية الرقمية.

- **دراسة( Ali Ibrahim Alharb,Mohammed Saleh Allam2022 ) بعنوان Roles of Digital Transformation Skills in Enhancing the Efficiency of Job Performance مقال ,السعودية.**

سلطت هذه الدراسة الضوء على معرفة مهارات التحول الرقمي ودورها في رفع الكفاءة الوظيفية في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، وكذلك التأثير الإيجابي على الموظفين والجامعة كبيئة عمل، كما تم تسجيل التحديات والصعوبات المرتبطة بمهارات التحول الرقمي التي يواجهها الموظفون، ومدى معرفتهم بها.

علاوة على ذلك، تم تحديد العلاقة بين مهارات التحول الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي في الجامعة، لتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة والطريقة الميدانية المبنية على أداة المقابلة، وتم تطبيقها على عينة متنوعة مكونة من 10 موظفين في الموارد البشرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الموظفين كانت تتمتع بمعرفة قوية حول تطبيق مهارات التحول الرقمي باستخدام الأنظمة الإلكترونية، وأن مستويات الأداء الوظيفي لديهم في تطبيق هذه المهارات قد تحسنت.

بالإضافة إلى ذلك، ساهمت الأنظمة الإلكترونية المتاحة بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين، كما كان حجم القيود التي يواجهها الموظفون متوسطًا، وحصلت الأنظمة الإلكترونية الحالية على تقييم إيجابي مرتفع من حيث فعاليتها .

توصيات الدراسة هي رقمنة جميع الإجراءات الإدارية الحالية، وتعزيز وعي الموظفين الإداريين بالأدوار الإيجابية للتحول الرقمي من خلال تحسين البنية التحتية والأنظمة الحالية لتلائم التطور التكنولوجي من حيث السرعة، والأداء، ومدى ملاءمتها لاحتياجات العمل.

- **دراسة (Ahmed Rabeeu, Wang Li, Zhong Jing,Abdul Basit Abdul Rahim2024 ) بعنوان Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: the mediating role of digital empowerment.**

شهدت مختلف الصناعات موجة واسعة من الاضطراب الرقمي في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في العمليات والإجراءات والاستراتيجيات المتبعة في العديد من القطاعات، ومع سعي الشركات لتحقيق التفوق والتميز في مجالاتها، أصبح الاعتماد على التكنولوجيا أداة حتمية لضمان الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية، في هذا السياق، تتبنى المؤسسات استراتيجيات أعمال مبتكرة وتسعى لتبسيط عملياتها من خلال التكيف مع التكنولوجيا والتحول الرقمي، استنادًا إلى نظرية التمكين الهيكلي، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية المبادرات الرقمية المتمحورة حول الموظف، مثل تدريب المهارات الرقمية وتوفير الوصول إلى المنصات الرقمية، على أداء الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للتمكين الرقمي للموظف.

اعتمد البحث على جمع بيانات استقصائية من عينة مكونة من 214 موظفًا و89 مشرفًا مباشرًا لهم في أربع مؤسسات مصرفية في الصين، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن كلًا من تدريب المهارات الرقمية وتوفير الوصول إلى المنصات الرقمية في مكان العمل لهما تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي، كما أظهر التمكين الرقمي للموظف دورًا وسيطًا في تعزيز هذا التأثير، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الخاصة بالتمكين من خلال تحديد المبادرات الهيكلية الأساسية التي تعزز التمكين الرقمي للموظفين وأدائهم الوظيفي أثناء التحول الرقمي للشركات

- **دراسة ( Ngan Kim Khuc . Hieu Nguyen 2025) بعنوان The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure** مقال ,فيتنام .

تقوم هذه الدراسة بتقييم أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، استخدم المؤلفون منهج البحث الكمي مع بيانات استقصائية من 242 محاضراً عبر مختلف الكليات والجامعات في مدينة هو تشي مين، باستخدام برنامج Smart

PLS لتحليل البيانات، تشير نتائج البحث إلى أن التحول الرقمي له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، وتأثير غير مباشر على الأداء الوظيفي عبر قناتين مع قيمة $R^2$ معدلة = 0.278.

القناة الأولى هي أن استثمار الجامعات في التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ،القناة الثانية هي أن استثمار الجامعات في التحول الرقمي يقلل من ضغط العمل، وانخفاض ضغط العمل يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وتشير النتائج إلى أن التحول الرقمي يجب أن يُنظر إليه كأداة لتمكين الموظفين، حيث يمكن لتطبيقه بشكل فعال أن يسهم في تعزيز الأداء الفردي وتحقيق أهداف المنظمة الشاملة، ومن ثم، ينبغي على المؤسسات مواءمة استراتيجيتها للتحول الرقمي مع احتياجات موظفيها لضمان نجاح هذه المبادرات، وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة اقتصرت على قطاع البنوك، مما يفتح المجال لإجراء أبحاث مستقبلية تتناول تأثير الاضطرابات الرقمية في صناعات أخرى.

**المطلب الثالث : اوجه الشبه وأوجه الاختلاف**

سوف يتم في هذا المطلب التطرق إلى إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، مع استخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

**الفرع الاول : أوجه الشبه**

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية :

1) **المنهج المستعمل** : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل الدراسات السابقة والحالية.
2) **أداة جمع المعلومات** : اعتمدت كل من الدراسة الحالية ولاغلب الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

**الفرع الثاني : اوجه الاختلاف**

أما فيما يتعلق بأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فهي تتعدد لتشمل الجوانب المنهجية والميدانية والتطبيقية، وهو ما يبرز خصوصية كل دراسة عن الأخرى، وفيما يلي سيتم توضيح هذه الاختلافات بشكل مفصل من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 1: يوضح اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

| | الدراسة الحالية | الدراسات السابقة |
|---|---|---|
| **من حيث المكان و الزمان** | تم انجازدراستنا خلال الموسم الجامعي 2026/2025 بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية بجامعة عباس لغرور | انجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية حيث شملت عدة أماكن، من بينها: المملكة العربية السعودية، مصر، الصين،الاردن، الجزائر،الفيتنام في فترة تمتد بين 2020 /2025 . |
| **من حيث العينة** | اعتمد البحث على عينة عشوائية شملت العاملين و الاساتذة بمختلف رتبهم وتصنيفاتهم داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ حجم هذه العينة (60)موظفا . | اعتمدت مختلف الدراسات السابقة على عينات عشوائية ، مع تباين أحجام هذه العينات بين دراسات جاءت بعينات أصغر وأخرى بعينات أكبر مقارنة بالدراسة الحالية. |
| **من جيث القطاع** | استهدفت الدراسة الحالية القطاع العام بالجامعة الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية بجامعة عباس لغرور | اسقطت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة كالقطاع العام و الخاص اهمها الجامعات الحكومية ,و الخاص البنوك ,المصرفية شركة, اتصالات مؤسسات الصحية . |
| **من حيث أداة تحليل المعلومات** | اعتمدت الدراسة على البرنامج الاحصائي SPSS | تنوعت أدوات تحليل البيانات في الدراسات السابقة بين البرامج والأساليب الإحصائية المختلفة؛ حيث اعتمدت بعض الدراسات على برنامج SPSS وSmart PLS، في حين استخدمت دراسات أخرى معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، بينما لجأت بعض الدراسات ذات الطابع الكيفي إلى التحليل الوصفي للمقابلات. |
| **من حيث الهدف** | كان الهدف من الدراسة الحالية معرفة العلاقة بين التحول الرقمي و منصة بروغرس كمتغير مستقل ،والاداء الوظيفي لدى الموظفين كمتغير تابع. | تشابهت الدراسات السابقة في أهدافها العامة، حيث انصبّ اهتمامها على بحث أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مع اختلاف بعض الدراسات في تركيزها على متغيرات وسيطة، مثل الرضا الوظيفي، ضغط العمل، والتمكين الرقمي , الرقمنة و جودة الخدمات . |

**المصدر :** من اعداد الطالبتين

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تتفق نتائج العديد من الدراسات على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، إذ ركزت على قطاع التعليم العالي والبيئة الجامعية الجزائرية من خلال منصة PROGRES، في حين تناولت الدراسات الأخرى قطاعات مختلفة كالبنوك والاتصالات والمؤسسات الاقتصادية والصحية، كما اختلفت في بعض المتغيرات المدروسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية خصوصيتها ويبرز مساهمتها العلمية.

**المطلب الرابع : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

مكنتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب، سواء كانت نظرية أو تطبيقية، ويمكن إدراج أهم نقاط الاستفادة فيما يلي:

تجلّت أهمية الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها:

- تُعدّ نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث العلمي، ومنطلقًا مناسبًا في إعداد الدراسة الحالية، لا سيما عند تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها .
- أسهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري، وساعدت في صياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة .
- ساعدت في تكوين صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة، مما سهّل الانطلاق في إنجاز الدراسة الحالية .
- أسهمت بشكل كبير في تصميم استبانة متغيري الدراسة، إضافة إلى تحديد المنهجية الملائمة، مما أتاح إعداد المنهجية المتبعة بصورة دقيقة .
- ساعدت في الاطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، وهو ما مكّن من اختيار الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .

- أتاحت الاستفادة من المراجع العلمية المهمة ذات الصلة بالموضوع، مما وفر الكثير من الجهد والوقت أثناء إعداد البحث

**خلاصة الفصل :**

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مع التركيز على العلاقة بينهما وأثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، فقد أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين، إذ كلما ارتفع مستوى الرقمنة داخل المؤسسة، كلما انعكس ذلك إيجابيًا على جودة الأداء, ويظهر هذا التأثير من خلال تحسين وتسهيل العمليات الإدارية، وتوفير الوقت، وحماية مصادر المعلومات الأصلية من التلف ، فضلاً عن تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في أداء مهامهم.

كما يتيح التحول الرقمي تطوير أساليب عمل جديدة، وابتكار حلول فعالة للمشكلات التي تعيق تحسين الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر وإدارتها بفعالية، وبذلك يساهم التحول الرقمي في تحقيق التقدم المؤسسي، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، خاصة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغيرات التكنولوجية.

# الفصل الثاني:

## -الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي لنظام بروغرس-

## كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية جامعة عباس لغرور خنشلة

**تمهيد :**

بعد التطرق في الفصل النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي، ومحاولة الإلمام بالجوانب النظرية التي تناولت هذا الموضوع من مختلف أبعاده، يأتي هذا الفصل التطبيقي بهدف إسقاط تلك المعارف النظرية على أرض الواقع، من خلال دراسة ميدانية تسمح بفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وعليه، سيتم في هذا الفصل عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بها وبهيكلها التنظيمي ومختلف مصالحها، إضافة إلى إبراز أهم الإمكانيات والهياكل التي تعتمد عليها في أداء مهامها، كما سيتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية، من حيث أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، ثم تحليل النتائج المتحصل عليها وتفسيرها، بما يسمح باختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى استنتاجات دقيقة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

ويهدف هذا الفصل في مجمله إلى ربط الجانب النظري بالواقع التطبيقي، وإبراز مدى تجسيد مفاهيم التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وانعكاس ذلك على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

## المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى التعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير و نظام بروغراس

### المطلب الاول : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خلال السنة الجامعية **2002**، وذلك بموجب القرار الوزاري المؤرخ في **16ماي 2002**، المتعلق بالتسوية القانونية، حيث تم فتح فروع وتخصصات جديدة ابتداءً من السنة الجامعية **2002-2003**، مما ساهم في تزايد عدد الطلبة والأساتذة، مع اعتماد النظام الكلاسيكي في التكوين البيداغوجي آنذاك.

ومع بداية السنة الجامعية **2006-2007**، شرعت الكلية في تطبيق نظام **ل.م.د (ليسانس-ماستر-دكتوراه)**، وفقًا للمرسوم رقم **04/371**المؤرخ في **21نوفمبر 2004**، ليتم التخلي نهائيًا عن النظام الكلاسيكي خلال السنة الجامعية **2008-2009**.

وفي إطار تطوير التعليم العالي، تمت ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم **12/246**المؤرخ في **04جوان 2012**، والمتضمن إنشاء جامعة خنشلة، حيث تمت ترقية المعهد إلى كلية، وتوفر هذه الأخيرة مسارات التكوين الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

يتلقى الطالب تكوينه في السنة الأولى **ليسانس (L1)** ضمن الجذع المشترك للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ثم يتم توجيهه في السنة الثانية **(L2)**بناءً على التخصصات المتاحة ورغبة الطالب، إضافة إلى الشروط التي يحددها فريق التكوين. أما في السنة الثالثة **(L3)**، فيواصل الطالب دراسته في التخصص الذي تم توجيهه إليه. (ادارة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير)

وقد بلغ عدد الطلبة خلال السنة الجامعية **2015-2016**حوالي **1060طالبًا**.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تعتمد كل جامعة على هيكل تنظيمي يتناسب مع حجمها وإمكاناتها المادية والبشرية، وتتبنى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هيكلًا تنظيميًا يهدف إلى ضمان حسن سير العمل الإداري والبيداغوجي، وتحقيق الفعالية في تسيير مختلف الأنشطة العلمية والتعليمية.

**الشكل 2: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**




و فيما يلي شرح لمختلف المصالح :

1) **عميد الكلية :**

يُعد عميد الكلية المسؤول الأول عن تسيير شؤون الكلية، ويساعده في أداء مهامه نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، و يتولى المهام التالية:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج .

- متابعة أنشطة التعليم واتخاذ أو اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسينها .
- مسك القوائم الاسمية والإحصائية الخاصة بالطلبة .
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة .

كما يُساعده في أداء مهامه كل من:

- رئيس مصلحة التدريس .
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم .
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه .

2) **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية :**

يتولى هذا النائب مجموعة من المهام، تتمثل فيما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج .
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان حسن سير التكوين في مرحلة ما بعد التدرج .
- السهر على تنظيم ومتابعة مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج .
- متابعة أنشطة البحث العلمي داخل الكلية .
- المبادرة بإقامة شراكات مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية .
- تعزيز وتطوير التعاون بين الجامعات الوطنية والدولية .
- الإشراف على تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معارف الأساتذة.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والسهر على حفظ وأرشفة وثائقه .

ويساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في أداء مهامه كل من:

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج .
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث .
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية .

3) **الأمانة العامة :**

تتولى الأمانة العامة للكلية مجموعة من المهام الإدارية والتنظيمية، تتمثل فيما يلي:

- إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية والسهر على تنفيذه .
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية .
- تنظيم وتسيير أرشيف الكلية مع ضمان حفظه وتوثيقه .
- إعداد مشروع ميزانية الكلية ومتابعة تنفيذها .

- المساهمة في ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة، بالتنسيق مع الهيئات المختصة على مستوى مديرية الجامعة .
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة، مع السهر على صيانتها .
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية .

وتضم الأمانة العامة، التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي، المصالح التالية:

أ) **مصلحة المستخدمين:**

وتشمل المكاتب التالية:

- مكتب الأساتذة .
- مكتب المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح .

ب) **مصلحة الميزانية والمحاسبة:**

وتشمل:

- مكتب الميزانية .
- مكتب المحاسبة .

ج) **مصلحة الوسائل والصيانة:**

وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الوسائل .
- مكتب الصيانة .

د) **مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:**

تُعنى هذه المصلحة بتنظيم مختلف الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة، حيث تعمل على تنظيم دورات رياضية للطلبة الراغبين في الانضمام إلى الفرق الرياضية، كما تشرف على إقامة تظاهرات ثقافية وعلمية تهدف إلى إبراز قدرات الطلبة وتنمية مهاراتهم، إضافة إلى ذلك، تسهر على تنظيم الرحلات العلمية وبرامج التبادل الثقافي مع مختلف الجامعات.

4) **رئيس القسم :**

يساعد رئيس القسم في أداء مهامه كل من:

- **مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس، والذي يتولى :**
  - متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج .
  - السهر على حسن سير الامتحانات واختبارات مراقبة المعارف .

- **مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، والذي يقوم بـ :**
  - السهر على سير التعليم في مرحلة ما بعد التدرج .
  - متابعة التكوين لما بعد التدرج المتخصص .
  - ضمان متابعة أنشطة البحث العلمي .
  - متابعة سير وتسيير اللجنة العلمية للقسم .

**5) مكتبة الكلية :**

تُعد مكتبة الكلية مرفقًا علميًا هامًا، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات العلمية والتوثيق الجامعي .
- تنظيم الرصيد الوثائقي وضمان الجرد المستمر له .
- توفير الشروط المناسبة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة .
- مساعدة الطلبة والأساتذة في إنجاز بحوثهم البيبليوغرافية .

وتضم مكتبة الكلية مصلحتين أساسيتين:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي .
- مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

**المطلب الثالث : الموقع والهياكل البيداغوجية**

تقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمقر المركز الجامعي بطريق باتنة، حيث تُعد مجمعًا مستقلاً عن باقي الكليات، وتتكون من جناحين رئيسيين: (ادارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

- **الجناح الإداري:**

يضم مكاتب الإداريين ورؤساء الأقسام، ويُعنى بتسيير الشؤون الإدارية والتنظيمية للكلية .

- **الجناح البيداغوجي:**

يضم مختلف الهياكل المخصصة للتدريس والتكوين، والمتمثلة فيما يلي :

1. **المدرجات** :تضم الكلية 07 مدرجات بسعة إجمالية تقدر بـ 1067 مقعدًا بيداغوجيًا .
2. **قاعات المحاضرات** :تحتوي على 03 قاعات مخصصة للمحاضرات بسعة إجمالية قدرها 180 مقعدًا بيداغوجيًا .
3. **قاعات الأعمال الموجهة** :تضم 22 قاعة مخصصة للأعمال التطبيقية بسعة إجمالية تبلغ 420 مقعدًا بيداغوجيًا .

كما تتوفر الكلية على مرافق بيداغوجية وخدماتية أخرى، تتمثل في مكتبة بسعة 200 مقعد، وقاعة للإنترنت، إضافة إلى نادٍ ومطعم جامعي، مما يساهم في توفير بيئة تعليمية ملائمة للطلبة.

عدد طلبة الكلية هو :1060طالب

**المطلب الرابع : نظام بروغرس PROGRES**

في إطار سعي الدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي ورقمنة مختلف قطاعاتها، عملت على إنشاء نظام خاص بتسيير قطاع التعليم العالي، والمتمثل في نظام **بروغرس(PROGRES)** ، وهو اختصار لـ *Programme de Gestion de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur*.

**الفرع الاول : نشأة نظام بروغرس**

بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، باشرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مشروع رقمنة القطاع بمختلف مؤسساته، بهدف الاستفادة من المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسيير وجودة الخدمات الجامعية، وقد انطلق هذا المشروع سنة 2012، حيث تم خلال هذه المرحلة دراسة مختلف وظائف قطاع التعليم العالي وتحليل احتياجاته، وفي سنة 2016، تم الشروع في التطبيق التدريجي لهذا النظام عبر المؤسسات الجامعية، بهدف تحديث أساليب التسيير والرفع من كفاءة الأداء الإداري والبيداغوجي.

تم استخدام نظام **بروغرس (PROGRES)** لأول مرة في تسجيل الطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا، بما في ذلك الطلبة الأجانب، حيث أصبح بإمكانهم إجراء عملية التسجيل عن بُعد، كما شمل النظام بعض الخدمات الجامعية الأخرى، مثل النقل والإيواء والتحويلات الجامعية، وابتداءً من سنة 2016، تم الشروع في التطبيق التدريجي لمختلف الوظائف التي يتضمنها هذا النظام. (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2026)

**الفرع الثاني : تعريف نظام بروغرس (PROGRES)**

يُعد نظام بروغرس نظام معلومات متكاملًا يهدف إلى ضمان تسيير شامل للحياة الجامعية، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل الجامعات، ويشمل ذلك تسجيل الطلبة الجدد، توجيههم، تحويلهم، إضافة إلى توفير مختلف المعلومات المتعلقة بالجوانب البيداغوجية، مع ضمان حفظ وتتبع المسار الجامعي للطالب بشكل كامل.

كما يُعتبر هذا النظام أداة رقمية طورتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بهدف تحسين الخدمات المقدمة لمختلف أفراد الأسرة الجامعية، بما في ذلك الطلبة والأساتذة والموظفين، ويغطي النظام عدة مجالات، منها: تسجيل الطلبة وتوجيههم، تسيير الموارد البشرية، الإدارة المهنية للموظفين، عروض التكوين، الجوانب المالية والمحاسبية، إضافة إلى أنشطة البحث العلمي.

**الفرع الثالث : استخدامات نظام بروغرس**

يوجه نظام بروغرس إلى مختلف الفاعلين داخل الجامعة، حيث يوفر فضاءات رقمية متعددة، تتمثل فيما يلي: (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2026)

- **فضاء الموظفين الإداريين:** يُخصص هذا الفضاء لتسيير عمليات تسجيل الطلبة، إصدار الشهادات، وإدارة شؤون الطلبة والموظفين والأساتذة .
- **فضاء الأساتذة:** يتيح هذا الفضاء للأساتذة متابعة مسارهم المهني، بما في ذلك الترقيات، كما يمكنهم من تقييم الطلبة والاطلاع على البرامج الأكاديمية .
- **فضاء الطلبة:** يُعد هذا الفضاء مخصصًا للطلبة المسجلين، حيث يوفر لهم مختلف الخدمات البيداغوجية والخدمية، ويمكنهم من متابعة مسارهم الجامعي بكل سهولة.

## المبحث الثاني : الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المبحث سيتم تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية مساهمة التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة برنامج بروغرس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة، قصد تنظيم المعلومات، للوصول الى النتائج والحقائق، والتطرق الى الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة .

**المطلب الأول: الطرق المتبعة في الدراسة**

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

**الفرع الاول: منهج الدراسة**

على ذكر ما سبق و انطلاقا من طبيعة الدراسة و النتائج المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانيا، تم الاعتماد على :

- **المنهج الوصفي التحليلي** : يمكننا من جمع البيانات و المعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل اليها و تحليلها و تفسيرها و تقييمها املا في التوصل الى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة

- **المنهج الاحصائي** :يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الاساليب والادوات الاحصائية في تحليل البيانات لمعرفة مساهمة التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة برنامج بروغرس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة باستخدام مصدرين اساسيين للمعلومات :
- **المصادر الثانوية** : تتمثل في الكتب و المراجع , الملتقيات و المقالات وكذا الدراسات السابقة .
- **المصادر الاولية** : تتمثل في جمع البيانات الاولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا لغرض ، ووزعت على عينة من الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

**الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها**

- **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية (غير احتمالية).
- **تعريف بعينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 2:** عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

| نوع الاستبيان | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| الاستبيانات الموزعة | **60** | **100 %** |
| الإداريين | **25** | **56 %** |
| الأساتذة | **20** | **44 %** |
| الاستبيانات المسترجعة والقابلة للمعالجة | **45** | **75 %** |
| الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة | **15** | **25 %** |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 45 موظفًا، منهم 20 أستاذًا و25 إداريًا، حيث بعد توزيع استمارة الاستبيان بطريقة عشوائية، بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للمعالجة 45 استمارة كاملة.

**المطلب الثاني : أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية**

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

**الفرع الاول :الأدوات المستخدمة في الدراسة :**

1. **الاستبيان :**

لغرض الحصول على البيانات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي :

❖ **القسم الأول :** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من أفراد العينة وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى تعليمي، الخبرة المهنية، حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

❖ **القسم الثاني :** يحتوي هذا القسم على محورين أساسيين وهما

- **المحور الأول : التحول الرقمي ونظام بروغرس**

يتناول هذا المحور مجموعة من الفقرات المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد كالتالي:

- البعد التقني يحتوي على 8 اسئلة
- البعد التنظيمي يحتوي على 8 اسئلة
- البعد البشري يحتوي على 8 اسئلة

- **المحور الثاني : الأداء الوظيفي** ويحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- البعد الشخصي يحتوي على 4 اسئلة
- البعد الكمي يحتوي على 4اسئلة
- بعد الجودة يحتوي على 4اسئلة

**2. السلم التقديري :**

وقد تم الاعتماد على السلم الخماسي ليكارت لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي:

المدى= الحد الأعلى – الحد الأدنى ومنه المدى = 5−1=4

طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = 0.8 = 5 ÷ 4

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي :

**الجدول رقم 3:توزيع سلم ليكارت الخماسي**

| مجال المتوسط الحسابي | ] 1,8−1] | ]2.6−1.8] | ] 3.4−2.6] | ] 4.2−3.4] | ]5−4.20] |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| مستوى الموافقة | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في قياس آراء أفراد العينة، ولتفسير المتوسطات الحسابية تم تقسيم المدى (4) على عدد الفئات (5) للحصول على طول فئة قدره (0.8)، وبناءً عليه تم تحديد مستويات الموافقة من منخفضة جدًا إلى عالية جدًا، مما يساهم في إعطاء دلالة دقيقة للنتائج الإحصائية.

**الفرع الثاني :المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:**

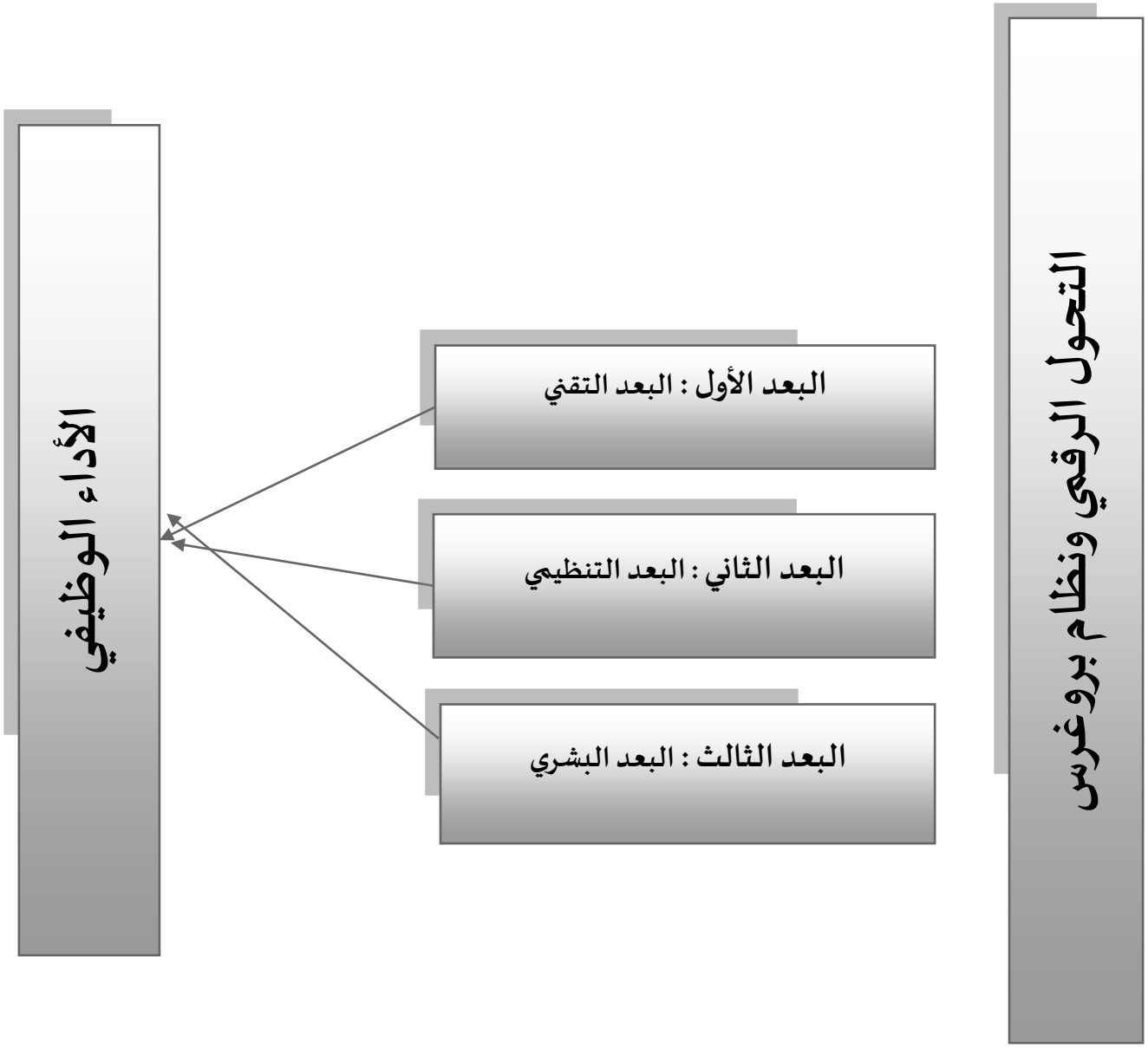
بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تُستخدم التكرارات لمعرفة عدد مرات اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان، بينما تُستخدم النسب المئوية لتحديد نسبة اختيار كل بديل من إجمالي الاستجابات.
- **المتوسط الحسابي:** يُستخدم للتعرف على متوسط إجابات أفراد العينة حول عبارات أداة الدراسة، وتحديد مستوى الموافقة العام.
- **الانحراف المعياري:** يُستخدم لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دلّ ذلك على تجانس الإجابات وارتفاع درجة المصداقية.
- **التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولموغوروف–سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع توزيعًا طبيعيًا من عدمه.
- **معامل الصدق والثبات:** يُعد من أهم المؤشرات الإحصائية، حيث يقيس مدى صدق وثبات أداة الدراسة ويُقصد بالثبات مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تناقضها عند إعادة تطبيقه على نفس العينة، أي أنه يعطي نفس النتائج تقريبًا في حال إعادة القياس أما الصدق فيعني مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بالفعل.

**المطلب الثالث : نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة**

**1) نموذج الدراسة :**

**الشكل 3: نموذج الدراسة**




**المصدر: من إعداد الطالبتين**

**2) اختبار التوزيع الطبيعي :**

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها :

**الجدول رقم 4::** نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

| | عدد فقرات الاستبيان | مستوى المعنوية |
|---|---|---|
| **المحور الأول : التحول الرقمي ونظام بروغرس** | ***24*** | ***0.076*** |
| **البعد التقني** | 08 | 0.080 |
| **البعد التنظيمي** | 08 | 0.090 |
| **البعد البشري** | 08 | 0.067 |
| **المحور الثاني : الأداء الوظيفي** | ***12*** | ***0.083*** |
| **البعد الشخصي** | 04 | 0.094 |
| **البعد الكمي** | 04 | 0.066 |
| **البعد الجودة** | 04 | 0.070 |
| **المجموع** | 36 | 0.103 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS**

أظهرت نتائج اختبار كولموغوروف–سميرنوف أن جميع قيم مستوى المعنوية كانت أكبر من (0.05)، حيث تراوحت بين (0.066 و0.103)، مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً على ذلك يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، مما يعزز دقة النتائج وموثوقيتها.

**3) ثبات أداة الدراسة :**

تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم 5:**نتائج اختبار الفا كرومباخ

| Statistiques de fiabilité | | |
|---|---|---|
| **المحور** | **عدد الأسئلة** | **قيمة ألفا كرومباخ** |
| **المحور الأول: التحول الرقمي ونظام بروغرس** | 24 | 0.871 |
| **البعد التقني** | 08 | 0.819 |
| **البعد التنظيمي** | 08 | 0.862 |
| **البعد البشري** | 08 | 0.757 |
| **المحور الثاني: الأداء الوظيفي** | 12 | 0.818 |
| **البعد الشخصي** | 04 | 0.818 |
| **البعد الكمي** | 04 | 0.836 |
| **البعد الجودة** | 04 | 0.734 |
| **المجموع** | 36 | **0.857** |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.60)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، حيث بلغت القيمة الإجمالية (0.857)، وهي قيمة تشير إلى وجود اتساق داخلي مرتفع.

كما سجلت مختلف محاور وأبعاد الاستبيان قيماً تراوحت بين (0.734 و0.871)، وهو ما يدل على أن جميع الأبعاد تتمتع بثبات يتراوح بين الجيد والمرتفع، مما يعزز موثوقية الأداة وصلاحيتها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول : عرض النتائج

**أولا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفي**

تتكون عينة الدراسة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، والبالغ عددهم 45 موظفًا، وقد تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، وذلك بهدف تحليل خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

- **تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:**

**الجدول رقم 6:**خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

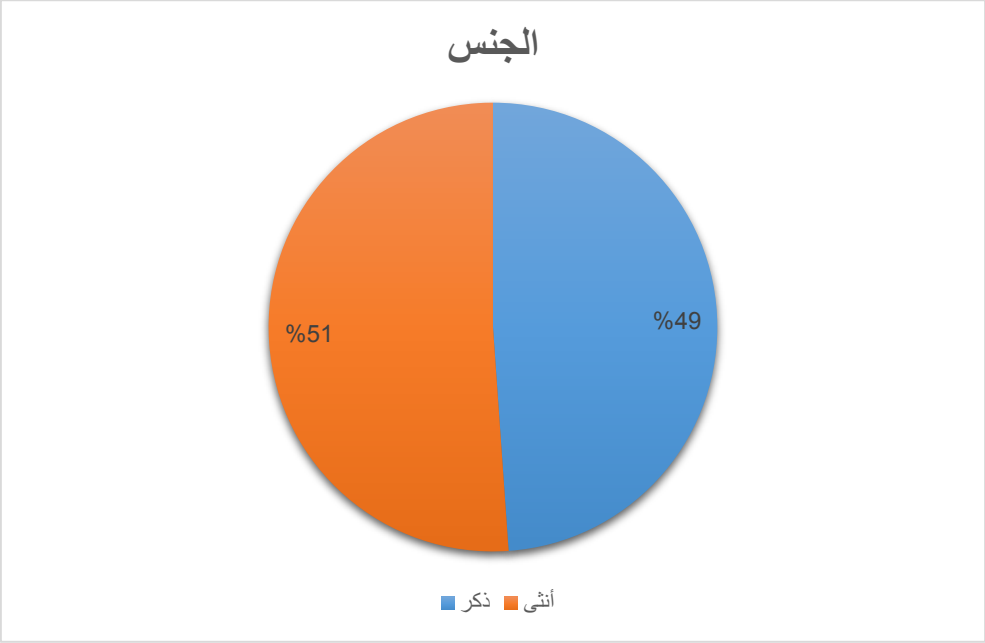
| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **ذكر** | 22 | % 49 |
| **أنثى** | 23 | % 51 |
| المجموع | 45 | % 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS**

أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس وجود توازن شبه تام بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الإناث 51% مقابل 49% للذكور، وهو ما يعكس تمثيلًا متقاربًا لكلا الجنسين داخل الكلية، ويساهم هذا التوازن في تعزيز موضوعية نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

**الشكل 4:خصائص افراد العينة حسب متغير الجنس**




من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية **SPSS**

- **تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية**

**الجدول رقم 7:** خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

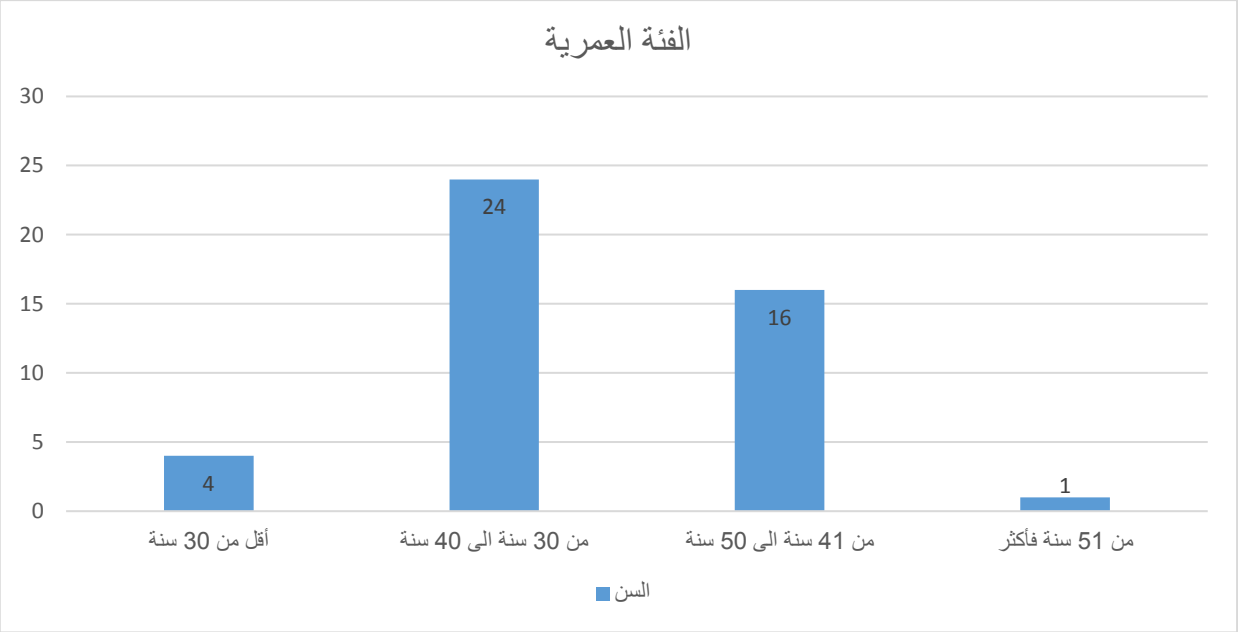
| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 4 | % 9 |
| من 30 سنة الى 40 سنة | 24 | % 53 |
| من 41 سنة الى 50 سنة | 16 | % 36 |
| من 51 سنة فأكثر | 1 | % 2 |
| المجموع | 45 | 100% |

**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية** SPSS

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، حيث بلغ عددهم 24 موظفًا بنسبة 53% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 36%، ثم الفئة التي تقل أعمارها عن 30 سنة بنسبة 9%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة 2% .

يتضح من خلال تحليل متغير الفئة العمرية أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة (30–50 سنة)، وهو ما يعكس توفر خبرة مهنية معتبرة لديهم، إلى جانب قدرة جيدة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي, كما أن ضعف تمثيل الفئة العمرية الكبيرة قد يقلل من مقاومة التغيير، في حين أن محدودية فئة الشباب قد تحدّ نسبيًا من مستوى الديناميكية والابتكار الرقمي داخل المؤسسة.

**الشكل 5:خصائص افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية**




**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS**

- **تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المستوى تعليمي**

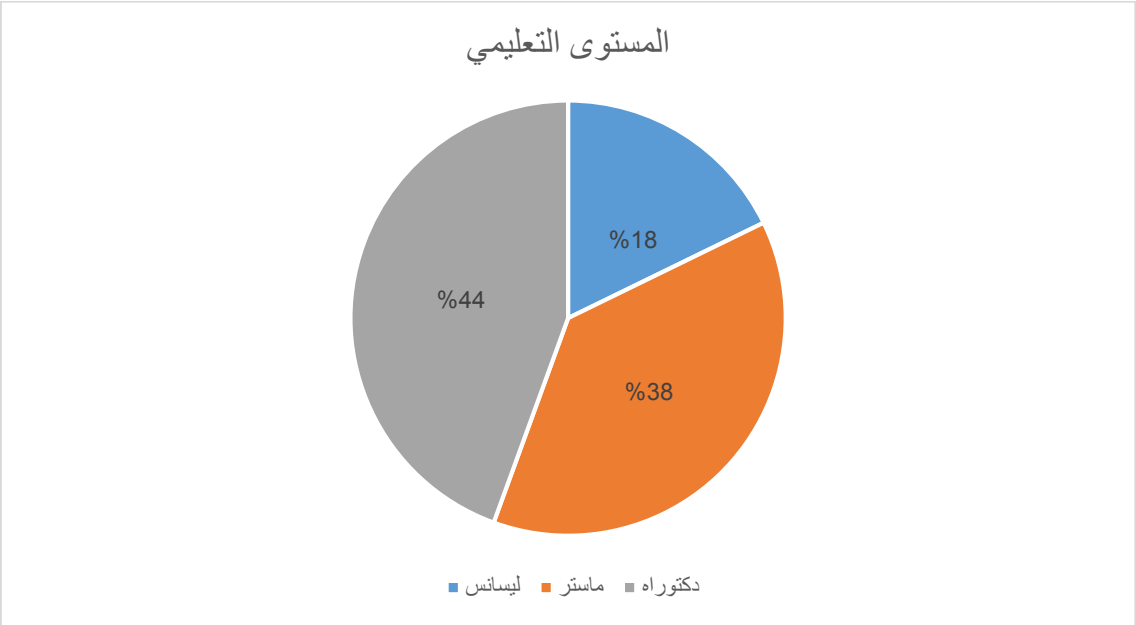
**الجدول رقم 8:خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

| المستوى تعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ليسانس | 8 | % 18 |
| ماستر | 17 | % 38 |
| دكتوراه | 20 | % 44 |
| المجموع | 45 | % 100 |

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية **SPSS**

و هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، حيث تشكل فئة حاملي شهادة الدكتوراه النسبة الأكبر، تليها فئة الماستر، وهو ما يعكس توفر كفاءات علمية مؤهلة داخل الكلية، ويعد هذا عاملاً إيجابيًا يدعم نجاح التحول الرقمي ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

**الشكل 6: خصائص افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**




**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائيةSPSS**

- **تحليل نتائج العينة حسب متغير الخبرة المهنية:**

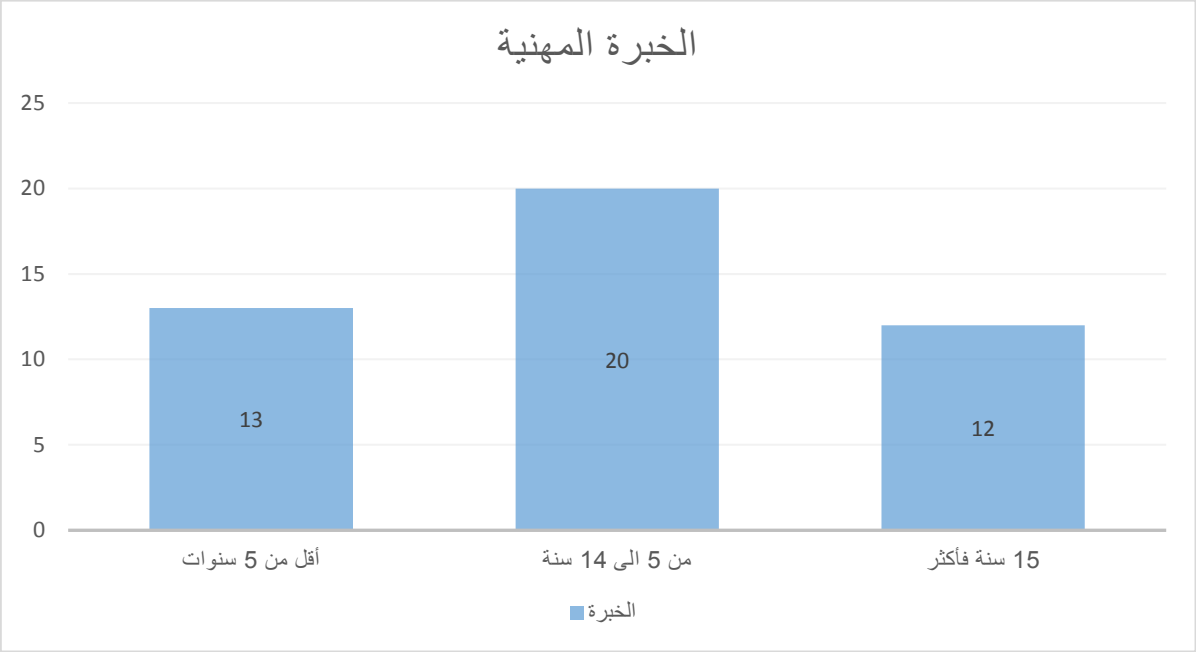
**الجدول رقم 9:خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية**

| السنوات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 13 | % 29 |
| من 5 الى 14 سنة | 20 | % 44 |
| 15 سنة فأكثر | 12 | % 27 |
| المجموع | 45 | % 100 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS**

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالخبرة المهنية للموظفين يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون سنوات خبرة متوسطة تتراوح بين 5 و14 سنة حيث قدر عددهم ب20 موظف وبلغت نسبتهم 44 %، تليها نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 29 % وفي الأخير أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة مهنية تبلغ 15 سنة أو أكثر حيث نلاحظ وجود 12 موظف وقدرت نسبتهم ب 27%،يتضح من خلال هذا التحليل أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة، وهو ما يعكس توازنًا بين الكفاءة المهنية والقدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، كما أن وجود فئات مختلفة من حيث الخبرة يساهم في تفسير تباين آراء الموظفين حول استخدام الأنظمة الرقمية، مما يستدعي اعتماد برامج تكوين ملائمة لمختلف المستويات لضمان نجاح التحول الرقمي داخل الكلية.

**الشكل 7:خصائص افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية**




**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية SPSS**

**ثانيا : تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة**

**1. تحليل عبارات المحور الأول التحول الرقمي ونظام بروغرس**

تم تقسيم العبارات الواردة في هذا المحور في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- **عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: البعد التقني**

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 8 عناصر وهي:

**الجدول رقم 10:تحليل عبارات البعد التقني**

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | التكرار | 0 | 0 | 9 | 22 | 14 | 4,111 | 0,714 | عالية | 3 |
| | النسبة | 0 | 0 | 20,0 | 48,9 | 31,1 | | | | |
| 02 | التكرار | 0 | 0 | 10 | 22 | 13 | 4,067 | 0,720 | عالية | 4 |
| | النسبة | 0 | 0 | 22,2 | 48,9 | 28,9 | | | | |
| 03 | التكرار | 0 | 4 | 0 | 14 | 27 | 4,422 | 0,892 | عالية جدا | 1 |
| | النسبة | 0 | 8,9 | 0 | 31,1 | 60,0 | | | | |
| 04 | التكرار | 4 | 5 | 13 | 9 | 14 | 3,533 | 1,290 | عالية | 8 |
| | النسبة | 8,9 | 11,1 | 28,9 | 20,0 | 31,1 | | | | |
| 05 | التكرار | 0 | 4 | 5 | 9 | 27 | 4,222 | 1,223 | عالية جدا | 2 |
| | النسبة | 0 | 8,9 | 11,1 | 20,0 | 60,0 | | | | |
| 06 | التكرار | 0 | 0 | 22 | 14 | 9 | 3,711 | 0,787 | عالية | 6 |
| | النسبة | 0 | 0 | 48,9 | 31,1 | 20,0 | | | | |
| 07 | التكرار | 5 | 0 | 9 | 26 | 5 | 3,578 | 1,076 | عالية | 7 |
| | النسبة | 11,1 | 0 | 20,0 | 57,8 | 11,1 | | | | |
| 08 | التكرار | 4 | 0 | 5 | 18 | 18 | 4,022 | 1,158 | عالية | 5 |
| | النسبة | 8,9 | 0 | 11,1 | 40,0 | 40,0 | | | | |

**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS**

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.422 وانحراف معياري قدره 0.892 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منصة بروغرس تتميز بواجهة تقنية سهلة الاستخدام تدعم أداء المستخدمين.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.222 وانحراف معياري قدره 1.223 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منصة بروغرس توفر بيئة رقمية متطورة مقارنة بالإدارة التقليدية.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.111 وانحراف معياري قدره 0.714 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية تعتمد على أنظمة رقمية حديثة ويتم تفعيلها بشكل فعلي في مختلف العمليات.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.067 وانحراف معياري قدره 0.720 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الكلية تعمل على تطوير البنية التقنية لتعزيز فعالية استخدام منصة بروغرس.
- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4.022 وانحراف معياري قدره 1.158 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منصة بروغرس تساهم في تحسين الكفاءة التقنية للأداء وتوفير الوقت والجهد.
- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.711 وانحراف معياري قدره 0.787 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على توفر آليات تقنية فعالة لحماية المعلومات وضمان سريتها داخل الكلية.
- إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.578 وانحراف معياري قدره 1.076 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يواجهون بعض التحديات التقنية أثناء استخدام منصة بروغرس.
- إحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.533 وانحراف معياري قدره 1.290 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية توفر دعمًا تقنيًا وتدريبًا كافيًا لاستخدام المنصة الرقمية.

تشير النتائج إلى أن البعد التقني في الكلية محل الدراسة يتميز بمستوى مرتفع من التقييم الإيجابي، حيث أبدى أفراد العينة رضا واضحاً حول سهولة استخدام منصة بروغرس ودورها في تحسين الأداء وتوفير بيئة رقمية متطورة مقارنة بالنظام التقليدي. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التقنية ونقص في الدعم والتكوين، مما يستدعي تعزيز الجوانب التدريبية والتقنية لضمان فعالية أكبر في استخدام المنصة.

### ❖ عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: البعد التنظيمي

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 8 عناصر وهي :

**الجدول رقم 11:تحليل عبارات البعد التنظيمي**

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | التكرار | 0 | 0 | 9 | 13 | 23 | 4,311 | 0,793 | عالية جدا | 1 |
| | النسبة | 0 | 0 | 20,0 | 28,9 | 51,1 | | | | |
| 02 | التكرار | 0 | 5 | 5 | 22 | 13 | 3,956 | 0,928 | عالية | 4 |
| | النسبة | 0 | 11,1 | 11,1 | 48,9 | 28,9 | | | | |
| 03 | التكرار | 0 | 5 | 4 | 17 | 19 | 4,111 | 0,982 | عالية | 2 |
| | النسبة | 0 | 11,1 | 8,9 | 37,8 | 42,2 | | | | |
| 04 | التكرار | 0 | 0 | 14 | 17 | 14 | 4,000 | 0,798 | عالية | 3 |
| | النسبة | 0 | 0 | 31,1 | 37,8 | 31,1 | | | | |
| 05 | التكرار | 0 | 0 | 19 | 16 | 10 | 3,800 | 0,786 | عالية | 5 |
| | النسبة | 0 | 0 | 42,2 | 35,6 | 22,2 | | | | |
| 06 | التكرار | 5 | 0 | 5 | 26 | 9 | 3,756 | 1,131 | عالية | 6 |
| | النسبة | 11,1 | 0 | 11,1 | 57,8 | 20,0 | | | | |
| 07 | التكرار | 0 | 9 | 0 | 14 | 22 | 3,289 | 0,787 | متوسطة | 8 |
| | النسبة | 0 | 20,0 | 0 | 31,1 | 48,9 | | | | |
| 08 | التكرار | 0 | 4 | 15 | 26 | 0 | 3,489 | 0,661 | عالية | 7 |
| | النسبة | 0 | 8,9 | 33,3 | 57,8 | 0 | | | | |

**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائية SPSS**

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.311 وانحراف معياري قدره 0.793 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية تتبنى التحول الرقمي كخيار استراتيجي وتعمل على تطبيقه فعليًا.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.111 وانحراف معياري قدره 0.982 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون توفر رؤية تنظيمية واضحة تدعم التحول الرقمي داخل الكلية.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.000 وانحراف معياري قدره 0.798 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه توجد مرونة تنظيمية تسمح بالتكيف مع التغيرات الرقمية.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.952 وانحراف معياري قدره 0.928 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تشجع العاملين على استخدام المنصات الرقمية في أداء مهامهم.
- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.800 وانحراف معياري قدره 0.786 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم التنسيق بين مختلف الأقسام لضمان فعالية العمل الرقمي.
- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.756 وانحراف معياري قدره 1.131 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية تؤمن بمساهمة التحول الرقمي في زيادة وضوح الادوار و المسؤوليات .
- إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 3.489 وانحراف معياري قدره 0.661 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم اتخاذ قرارات تنظيمية سريعة لمواكبة التطورات الرقمية.
- إحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.289 وانحراف معياري قدره 0.787 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تحفيز الموظفين على الالتزام باستخدام الأنظمة الرقمية.

أظهرت نتائج البعد التنظيمي أن الكلية تعتمد التحول الرقمي كخيار استراتيجي مدعوم برؤية تنظيمية واضحة ومرونة تسمح بالتكيف مع التغيرات الرقمية، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا من الجاهزية التنظيمية، في المقابل كشفت النتائج عن بعض

النقائص، خاصة في جانب تحفيز الموظفين وتسريع اتخاذ القرارات، مما يستدعي تحسين آليات التحفيز وتعزيز الفعالية التنظيمية لضمان نجاح أكبر للتحول الرقمي.

**عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: البعد البشري**

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 8 عناصر وهي:

**الجدول رقم 12:تحليل عبارات البعد البشري**

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | التكرار | 0 | 14 | 5 | 22 | 4 | 3,356 | 1,026 | متوسطة | 6 |
| | النسبة | 0 | 31,1 | 11,1 | 48,9 | 8,9 | | | | |
| 02 | التكرار | 0 | 9 | 5 | 22 | 9 | 3,689 | 1,019 | عالية | 3 |
| | النسبة | 0 | 20,0 | 11,1 | 48,9 | 20,0 | | | | |
| 03 | التكرار | 5 | 0 | 10 | 17 | 13 | 3,733 | 1,214 | عالية | 2 |
| | النسبة | 11,1 | 0 | 22,2 | 37,8 | 28,9 | | | | |
| 04 | التكرار | 0 | 14 | 13 | 13 | 5 | 3,200 | 1,014 | متوسطة | 8 |
| | النسبة | 0 | 31,1 | 28,9 | 28,9 | 11,1 | | | | |
| 05 | التكرار | 0 | 0 | 36 | 4 | 5 | 3,311 | 0,668 | متوسطة | 7 |
| | النسبة | 0 | 0 | 80,0 | 8,9 | 11,1 | | | | |
| 06 | التكرار | 5 | 8 | 5 | 13 | 14 | 3,511 | 1,392 | عالية | 5 |
| | النسبة | 11,1 | 17,8 | 11,1 | 28,9 | 31,1 | | | | |
| 07 | التكرار | 0 | 9 | 5 | 17 | 14 | 3,800 | 1,100 | عالية | 1 |
| | النسبة | 0 | 20,0 | 11,1 | 37,8 | 31,1 | | | | |
| 08 | التكرار | 0 | 0 | 24 | 17 | 4 | 3,556 | 0,659 | عالية | 4 |
| | النسبة | 0 | 0 | 53,3 | 37,8 | 8,9 | | | | |

**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائيةSPSS**

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.800 وانحراف معياري قدره 1.100 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن استخدام منصة بروغرس يساهم في تحسين أداء الموظفين وتوفير الوقت والجهد.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.733 وانحراف معياري قدره 1.214 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يمتلكون المهارات والثقة الكافيتين للتعامل مع مختلف المنصات الرقمية في الجامعة.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.689 وانحراف معياري قدره 1.019 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يوجد تفاعل وتعاون بين الموظفين في استخدام المنصات الرقمية داخل الكلية.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 3.556 وانحراف معياري قدره 0.659 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتقبلون التغيرات المرتبطة بالتحول الرقمي بسهولة نسبية.
- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.511 وانحراف معياري قدره 1.392 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة تلقوا تكوينًا كافيًا يساعدني على استخدام المنصات الرقمية بكفاءة.
- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.356 وانحراف معياري قدره 1.026 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يدعمون تطبيق التحول الرقمي ويشاركون في تنفيذه.
- إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.311 وانحراف معياري قدره 0.668 ودرجة الموافقة متوسطة جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم استقطاب كفاءات بشرية تمتلك خبرة في المجال الرقمي.
- إحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.200 وانحراف معياري قدره 1.014 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية توفر برامج تدريبية تساعد على تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين.

أظهرت نتائج البعد البشري أن مستوى تقبل ودعم الموظفين للتحول الرقمي يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث يدرك الموظفون أهمية استخدام المنصات الرقمية في تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد، إلا أن النتائج كشفت عن وجود نقائص

مهمة، خاصة في مجال التكوين والتدريب واستقطاب الكفاءات الرقمية، إضافة إلى تفاوت في المهارات بين الموظفين، مما يستدعي تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري لضمان نجاح التحول الرقمي بشكل فعّال.

**2. تحليل عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي**

يتكون محور الأداء الوظيفي من ثلاثة أبعاد وهي:

❖ **عرض النتائج الخاصة بالبعد الأول: البعد الشخصي**

**الجدول رقم 13:تحليل عبارات البعد الشخصي**

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | التكرار | 0 | 0 | 18 | 22 | 5 | 3,711 | 0,661 | عالية | 4 |
| | النسبة | 0 | 0 | 40,0 | 48,9 | 11,1 | | | | |
| 02 | التكرار | 0 | 0 | 9 | 31 | 5 | 3,911 | 0,557 | عالية | 1 |
| | النسبة | 0 | 0 | 20,0 | 68,9 | 11,1 | | | | |
| 03 | التكرار | 0 | 0 | 19 | 17 | 9 | 3,778 | 0,765 | عالية | 3 |
| | النسبة | 0 | 0 | 42,2 | 37,8 | 20,0 | | | | |
| 04 | التكرار | 0 | 0 | 18 | 13 | 14 | 3,911 | 0,848 | عالية | 2 |
| | النسبة | 0 | 0 | 40,0 | 28,9 | 31,1 | | | | |

**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائيةspss.**

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.911 وانحراف معياري قدره 0.557 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتقيدون بالأنظمة والقوانين الخاصة بالوظيفة وأفهم مهامي بشكل جيد.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.911 وانحراف معياري قدره 0.848 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يمتلكون القدرة العلمية والخبرة اللازمة لأداء عملي بكفاءة.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.778 وانحراف معياري قدره 0.765 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يحرصون على تطوير قدراتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي.

- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.711 وانحراف معياري قدره 0.661 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يمتلكون مرونة عالية في إنجاز الأعمال.

ظهرت نتائج البعد الشخصي أن مستوى الموافقة كان مرتفعاً على جميع العبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.711 و3.911)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة لمستوى جيد من المرونة والالتزام وفهم المهام الوظيفية، بالإضافة إلى توفر الكفاءة العلمية والخبرة المهنية، كما بينت النتائج اهتمام الموظفين بتطوير قدراتهم الشخصية، مما يعكس جاهزية شخصية إيجابية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

❖ **عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: البعد الكمي**

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على أربعة عناصر وهي:

**الجدول رقم 14:تحليل عبارات البعد الكمي**

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | التكرار | 0 | 5 | 0 | 27 | 13 | 4,067 | 0,863 | عالية | 1 |
| | النسبة | 0 | 11,1 | 0 | 60,0 | 28,9 | | | | |
| 02 | التكرار | 5 | 0 | 4 | 32 | 4 | 3,667 | 1,044 | عالية | 4 |
| | النسبة | 11,1 | 0 | 8,9 | 71,1 | 8,9 | | | | |
| 03 | التكرار | 5 | 0 | 4 | 31 | 5 | 3,689 | 1,062 | عالية | 2 |
| | النسبة | 11,1 | 0 | 8,9 | 68,9 | 11,1 | | | | |
| 04 | التكرار | 0 | 5 | 5 | 35 | 0 | 3,667 | 0,674 | عالية | 3 |
| | النسبة | 0 | 11,1 | 11,1 | 77,8 | 0 | | | | |

**المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائيةspss.**

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.067 وانحراف معياري قدره 0.863 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة ينجزون الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.689 وانحراف معياري قدره 1.062 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتناسب عدد المهام التي ينجزونها مع الوقت المخصص للعمل.

- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.667 وانحراف معياري قدره 0.674 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يحرصون على استغلال الوقت بشكل فعال أثناء أداء مهامي.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.667 وانحراف معياري قدره 1.044 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يحققون توازنًا بين سرعة الإنجاز وحجم العمل المنجز.

من خلال تحليل نتائج البعد الكمي، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت القيمة (3)، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الموافقة لدى أفراد العينة. كما أن الانحرافات المعيارية كانت منخفضة نسبياً، مما يعكس تجانس الإجابات. وبالتالي يمكن الاستنتاج أن المبحوثين يتمتعون بكفاءة عالية في استغلال الوقت وإنجاز المهام، وهو ما يدل على تحسن الأداء الكمي داخل المؤسسة.

❖ **عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: بعد الجودة**

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على أربعة عناصر وهي:

**الجدول رقم 15:تحليل عبارات البعد الجودة**

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | التكرار | 0 | 0 | 5 | 31 | 9 | 4,089 | 0,557 | عالية | 1 |
| | النسبة | 0 | 0 | 11,1 | 68,9 | 20,0 | | | | |
| 02 | التكرار | 0 | 5 | 5 | 21 | 14 | 3,978 | 0,941 | عالية | 2 |
| | النسبة | 0 | 11,1 | 11,1 | 46,7 | 31,1 | | | | |
| 03 | التكرار | 5 | 5 | 18 | 12 | 5 | 3,156 | 1,127 | متوسطة | 4 |
| | النسبة | 11,1 | 11,1 | 40,0 | 26,7 | 11,1 | | | | |
| 04 | التكرار | 0 | 10 | 4 | 13 | 18 | 3,867 | 1,179 | عالية | 3 |
| | النسبة | 0 | 22,2 | 8,9 | 28,9 | 40,0 | | | | |

**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائيةSPSS**

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.089 وانحراف معياري قدره 0.557 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يسعون إلى تحسين جودة عملهم بشكل مستمر.

- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.978 وانحراف معياري قدره 0.941 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يحرصون على تقديم مخرجات عمل خالية من الأخطاء.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.867 وانحراف معياري قدره 0.179 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يحرصون على تحسين مستوى جودة العمل بشكل مستمر.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.156 وانحراف معياري قدره 1.127 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية تسعى إلى اكتساب أحدث التقنيات والتكنولوجيا من أجل تحسين الأداء.

من خلال تحليل نتائج البعد المتعلق بالجودة، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمعظم العبارات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (3.156 و4.089)، مما يدل على وجود مستوى جيد من الاهتمام بجودة العمل لدى أفراد العينة، كما سجلت العبارات المتعلقة بسعي الأفراد لتحسين جودة عملهم وتقديم مخرجات خالية من الأخطاء درجات موافقة عالية، وهو ما يعكس وعيهم بأهمية الجودة في الأداء الوظيفي.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بسعي الكلية لاكتساب أحدث التقنيات بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في دعم المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة، وعليه يمكن القول إن بعد الجودة متحقق بدرجة جيدة، مع ضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء بشكل أكبر.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

**الفرع الاول :اختبار الفرضيات**

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها او عدم تحققها.

✓ **الفرضية الأولى**

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الإرتباط Person.

1. : توجد علاقة إرتباطية بين التحول الرقمي وأداءالوظيفي

- **فرضية العدم H0** : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي
- **الفرضية البديلة H1** : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداءالوظيفي

**الجدول رقم 16**:العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي .

| | معامل الارتباط | الأداء الوظيفي |
|---|---|---|
| التحول الرقمي | معامل الارتباط | *0.812 |
| | مستوى المعنوية | 0.043 |
| | عدد أفراد العينة | 45 |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

أظهرت نتائج اختبار الارتباط وجود علاقة ارتباطية **طردية (موجبة) وقوية** بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.812) وبما أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig) قد بلغ (0.043) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) ، فإن ذلك يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوي،. وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

✓ **الفرضية الثانية:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.
- **الفرضية البديلة H1** : : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.

**الجدول رقم 17:نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي**

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | التباين المفسر | قيمة فيشر المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0.867 | 0.715 | 0.703 | 0.38353 | 12.193 | 44 | 0.001 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج اختبار الانحدار وجود تأثير إيجابي قوي الابعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.867)، في حين بلغ معامل التحديد (0.715)، ما يدل على أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التغير

في الأداء الوظيفي. كما أن مستوى الدلالة (0.001) أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج إحصائيًا، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

✓ **الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية**

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تقيس تأثير أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني، البعد التنظيمي،البعد البشري) على الأداء الوظيفي، وجاءت النتائج كالتالي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى عند مستوى معنوية 0.05 .

- **فرضية العدم H0 :** لا يساهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي
- **الفرضية البديلة H1 :** يساهم البعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.002 أقل من 0.05 حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الأداء الوظيفي ، ومنه تحقق الفرضية البديلة1 H هذا يدل على ان البعد التقني يساهم في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة عند مستوى معنوية 0.05 .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة عند مستوى معنوية 0.05 .

- **فرضية العدم H0 :** لا يساهم البعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
- **الفرضية البديلة H1 :** يساهم البعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.011 أقل من 0.05 حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي ،ومنه تحقق الفرضية البديلة H1 هذا يدل على ان البعد التنظيمي له دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التنظيم والتنسيق والدعم الإداري،على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة عند مستوى معنوية 0.05 .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة عند مستوى معنوية 0.05 .

- **فرضية العدم H0 :** لا يساهم البعد البشري في تحسين الأداء الوظيفي ؛
- **الفرضية البديلة H1 :** يساهم البعد البشري في تحسين الأداء الوظيفي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.011 أقل من 0.05 حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي ،ومنه تحقق الفرضية البديلة H1 هذا يدل على ان البعد البشري يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي من خلال المهارات والتكوين والتفاعل بين الموظفين، على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية جامعة عباس لغرور خنشلة عند مستوى معنوية 0.05 .

**الجدول رقم 18:نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي**

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | T | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| | β | الخطأ المعياري | Bêta | | |
| الثابت | 3.239 | 0.450 | | 7.197 | 0.020 |
| البعد التقني | 0.316 | 0.096 | 0.415 | 3.310 | 0.002 |
| البعد التنظيمي | 0.622 | 0.107 | 0.758 | 5.795 | 0.011 |
| البعد البشري | 0.166 | 0.103 | 0.206 | 1.613 | 0.011 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$Y = 3.239 + 0.316(X1) + 0.622(X2) + 0.166(X3)$$

حيث أن (Y) الأداء الوظيفي، (X1)البعد التقني، (X2)البعد التنظيمي، (X3)البعد البشري.

- β(الثابت)= 3.239 مستوى دلالة قدر ب 0,020، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α)، والمقدر بـ 0,05، يمثل هذا الحد قيمة الأداء الوظيفي عند غياب أبعاد التحول الرقمي، وهو **دال إحصائيًا**، مما يدل على وجود مستوى أساسي من الأداء الوظيفي حتى دون تأثير التحول الرقمي.
- $\beta_1$ = 0,316،البعد التقني يوضح وجود تأثير طردي للبعد التقني؛ فكلما زاد الاهتمام بالتحول التقني بوحدة واحدة، أدى ذلك إلى تحسن في الأداء الوظيفي بمقدار .(0.316) وهو معامل دال إحصائياً.(Sig = 0.002) .
- $B_2$ = 0,622،البعد التنظيمي يعد هذا البعد **الأكثر تأثيراً** على الأداء الوظيفي، حيث أن زيادة الاهتمام بالتطوير التنظيمي بوحدة واحدة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار (0.622) وهو دال إحصائياً عند(Sig 0.011) .

- **$B_3$** = 0,166، البعد البشري يظهر وجود تأثير إيجابي للبعد البشري، حيث تساهم الزيادة فيه بوحدة واحدة في تحسين الأداء بمقدار .(0.166) وهو دال إحصائياً عند.(Sig=0.011) .

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث تبين أن البعد التنظيمي يمثل العامل الأكثر تأثيرًا، يليه البعد التقني ثم البعد البشري. كما أن جميع معاملات الانحدار كانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يساهم بشكل فعّال في تحسين الأداء الوظيفي.

**الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية**

سيتم في هذا الفرع تفسير وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها إحصائياً، وربطها بالواقع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.

- **مناقشة نتائج الفرضية الأولى (العلاقة الارتباطية):**

أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بلغت (0.812) بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توجه الكلية نحو الرقمنة لم يكن مجرد إجراء شكلي، بل تحول جذري أثر في جوهر العمل الإداري.

- **و هذا يفسر** اعتماد الأنظمة الرقمية وعلى رأسها نظام **(PROGRES)** ساهم في نقلة نوعية من العمل الورقي التقليدي المجهد إلى المعالجة الآلية، مما أدى لتقليص الأخطاء البشرية وزيادة موثوقية البيانات المتعلقة بالمسارات البيداغوجية والإدارية.

- **مناقشة نتائج الفرضية الثانية (أثر التحول الرقمي):**

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته **(71.5%)**من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة تؤكد معنوية النموذج.

- **وهذا ما يفسر:** عودة هذا التأثير القوي إلى أن الرقمنة وفرت أدوات تشغيلية سمحت للموظفين بإنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر، كما سهلت عملية تدفق المعلومات بين المصالح المختلفة، مما أدى إلى تسريع اتخاذ القرارات الإدارية وتقليل البيروقراطية .

- **مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية (تحليل الأبعاد):**

**أ. البعد التقني (تأثير متوسط إلى قوي)** :بمستوى دلالة **(0.002)**، تبين أن البنية التحتية والمنصات الرقمية تشكل العمود الفقري لتحسين الأداء.

- **هذا يفسر ان** :المنصات الرقمية (بروغرس، المواقع الرسمية) مكنت من تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد، مما سمح للموظف بالتركيز على المهام النوعية بدلاً من الانشغال بالعمليات الروتينية.

**ب. البعد التنظيمي (البعد الأكثر تأثيراً)** :حققت النتائج مستوى دلالة **(0.011)**وقيمة بيتا هي الأعلى، مما يجعله المحرك الأول للأداء في الكلية.

- **هذا يفسرأن:** نجاح الرقمنة في الكلية يعود أساساً إلى **الدعم الإداري** وتبني القيادة للتحول الرقمي كخيار استراتيجي، وضوح الأدوار، توفر سياسات تنظيمية مرنة، والتنسيق الفعال بين الأقسام هو ما سمح للتكنولوجيا بأن تؤتي ثمارها في تحسين الأداء.

**ج. البعد البشري (البعد الأقل تأثيراً)** :رغم وجود دلالة إحصائية عند **(0.011)**، إلا أنه كان الأضعف مقارنة بالبعدين التقني والتنظيمي.

- **وهذا يفسر** : وجود فجوة في المهارات الرقمية؛ حيث لا يزال بعض الموظفين يعتمدون على النظام بشكل آلي دون مبادرة إبداعية، بالإضافة إلى وجود **مقاومة للتغيير** لدى بعض الفئات، وهذا يؤكد حاجة الكلية لبرامج تكوين وتدريب مستمرة لمواكبة التطورات التقنية السريعة.

**خلاصة مناقشة النتائج:**

نستخلص مما سبق أن التحول الرقمي في جامعة عباس لغرور قد انتقل من مرحلة "التجهيز" إلى مرحلة "التأثير الفعلي" في الأداء. وبينما يتفوق الجانب التنظيمي والتقني في دعم هذا التحول، يبقى الجانب البشري هو الحلقة التي تحتاج إلى تعزيز من خلال التدريب المستمر لتقليل مقاومة التغيير ورفع كفاءة الاستخدام.

**خلاصة الفصل :**

خصص هذا الفصل لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى مساهمة التحول الرقمي في ترقية الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، وقد تم ذلك من خلال معالجة البيانات الميدانية كمياً وكيفياً، والاعتماد على أدوات الإحصاء التحليلي للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

**وقد لخصت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج المحورية:**

- **الوعي الرقمي** :كشفت النتائج عن اتجاه إيجابي قوي لدى الموظفين نحو الرقمنة، مما يعكس نضجاً في البيئة التنظيمية للكلية واستعداداً كبيراً للتخلي عن الأساليب التقليدية.
- **تكامل العلاقة والأثر** :أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية وطيدة وتأثير جوهري للتحول الرقمي في تحسين مخرجات الأداء، حيث ساهمت الأدوات الرقمية ونظام PROGRES تحديداً في تقليص الهدر في الوقت والجهد.
- **هرمية التأثير (الأبعاد)** :تبين أن أبعاد التحول الرقمي تعمل بتكامل لرفع كفاءة الأداء، إلا أن **البعد التنظيمي** برز كأقوى محرك للتغيير، مما يؤكد أن الدعم الإداري والسياسات الواضحة هي الضمانة الأساسية لنجاح التكنولوجيا.
- **الفجوة البشرية** :رغم ثبوت التأثير الإيجابي للبعد البشري، إلا أنه جاء في مرتبة متأخرة مقارنة بالبعدين التنظيمي والتقني، مما يسلط الضوء على حاجة المؤسسة الماسة لاستراتيجيات تدريبية مكثفة لردم فجوة المهارات الرقمية وتقليل مقاومة التغيير.

**وفي الختام**، يمكن القول إن التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح متغيراً حاسماً في تحقيق التميز الوظيفي، شريطة التوازن بين توفير التقنيات وتأهيل الكادر البشري الذي يقودها.

# الخاتمة

**خاتمة :**

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت موضوع مساهمة التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة نظام بروغرس في كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة ، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي أصبح من أهم الاتجاهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تسيير أعمالها، لما له من دور فعال في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة التنظيمية ،لم يعد خيارًا إداريًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات الحديثة، لما له من دور محوري في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تمحورت حول كيفية مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم تقسيم البحث إلى فصلين؛ تناول الفصل الأول الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي والدراسات السابقة، بينما خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية التي تم من خلالها إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وتحليل البيانات باستخدام برنامج(SPSS)

**اختبار الفرضيات :**

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على خمسة فرضيات سيتم دراستها فيما يلي :

- **الفرضية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, و هو مايثبت صحتها .
- **الفرضية الثانية :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة , وهو ما يثبت صحتها .
- **الفرضية الثالثة :**يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد التقني في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة , وهو ما يثبت صحتها .
- **الفرضية الرابعة :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة , وهو ما يثبت صحتها .
- **الفرضية الخامسة :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد البشري في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة , وهو ما يثبت صحتها.

**نتائج الدراسة :**

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن عرضها فيما يلي:

**1)** وجود اتجاه إيجابي مرتفع نحو التحول الرقمي داخل المؤسسة هذا يعني أن أفراد العينة لديهم مواقف إيجابية وقبول مرتفع للتحول الرقمي ، وهو ما يعكس وعيهم بأهمية التكنولوجيا في تحسين العمل.

**2)** وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي كلما زاد تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، تحسن الأداء الوظيفي للموظفين، والعكس صحيح، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية مباشرة بينهما، وتدل هذه النتيجة على أن التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في تحسين الإنتاجية.

**3)** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي اي أن العلاقة بينهما ليست مجرد ارتباط، بل علاقة سببية، حيث يساهم التحول الرقمي بشكل فعلي في تحسين الأداء داخل المؤسسة. ويتجلى ذلك من خلال دوره في تسريع إنجاز المهام، وتحسين جودة العمل، وتقليل الجهد والتكاليف مما يجعله أداة فعالة يمكن الاعتماد عليها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج أفضل .

**4)** مساهمة جميع أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة ويعكس ذلك أن التحول الرقمي يُعد عملية متكاملة لا يمكن أن تنجح بالاعتماد على جانب واحد فقط، بل يتطلب تضافر هذه الأبعاد بشكل متوازن، حيث يساهم التكامل بينها في تحقيق أفضل النتائج وتحسين الأداء داخل المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

**5)** احتل البعد التنظيمي المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه البعد التقني، ثم البعد البشري وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة للعوامل التنظيمية مثل دعم الإدارة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة، كما تؤكد هذه النتيجة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل يرتبط بشكل أساسي بمدى فعالية التنظيم الإداري، وفي المقابل، يمكن تفسير ضعف تأثير البعد البشري نسبيًا بوجود تفاوت في مستويات التكوين والمهارات الرقمية لدى الموظفين، إضافة إلى بعض مظاهر المقاومة الجزئية للتغيير، مما يؤثر على سرعة وفعالية الاستفادة من أدوات التحول الرقمي.

**6)** النموذج الإحصائي كان دالًا إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05) اي أن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ذات دلالة علمية وليست ناتجة عن الصدفة أو العشوائية، مما يعزز من موثوقيتها وبناءً عليه، فإن النموذج الإحصائي المستخدم يعد صالحًا للتفسير والتحليل، ويعكس بشكل دقيق طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

**التوصيات و الاقتراحات :**

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة من خلال تطوير الأنظمة والمنصات الرقمية لضمان فعالية أكبر في الأداء الوظيفي .

- تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين في مجال استخدام الأنظمة الرقمية، لرفع كفاءتهم التقنية .
- تعزيز الجانب التنظيمي للتحول الرقمي من خلال تحسين التنسيق بين مختلف المصالح وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل أدق .
- دعم التحفيز الوظيفي وتشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال من خلال أساليب تحفيزية مادية ومعنوية .
- الاهتمام بالعنصر البشري عبر تطوير مهاراته الرقمية وتقليل الفجوة بين الموظفين من حيث الكفاءة التكنولوجية .
- تحديث مستمر للأنظمة الرقمية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة لضمان استمرارية التحسين في الأداء.

**افاق الدراسة :**

يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق المستقبلية لاستكمال هذا الموضوع، من بينها:

1. إجراء دراسات مشابهة على مؤسسات أخرى (إدارات، أو شركات اقتصادية) للمقارنة بين النتائج .
2. دراسة أثر التحول الرقمي على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، جودة الخدمة، أو الإبداع الإداري .
3. التوسع في دراسة العوامل التي تعيق نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية .
4. إجراء دراسات ميدانية تعتمد على عينة أكبر أو على مستوى وطني لتعزيز تعميم النتائج .
5. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتحفيز الوظيفي أو الولاء التنظيمي باعتبارها متغيرات مهمة في سلوك الموظف .
6. التركيز مستقبلًا على التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي في بيئة الذكاء الاصطناعي.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

باللغة العربية :


1. ارفيس مريم. (2019). الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية جامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة التغير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر(العدد 6)، 477 498.
2. امال بن سمشة . (2018). الاداء البشري بالادارة المحلية. الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
3. ادارة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
4. توفيق بوستي، و سهام حدادة . (افريل, 2021). الجامعة الجزائرية و انماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. مداخلة في الملتقى الوطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضروريات الرقمنة و مقتضيات تحقيق الجودة جامعة قالمة، ص 9.
5. جمال زمورة . (2024). دور التحول الرقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة. اطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة, الجزائر ، ص5.
6. حميدة مرواني ، و احمد بوجميل. (جوان, 2024). التحول الرقمي ومساهمته في تحسين أدا ءالموظفين: نظام بروغرس"في جامعةأمحمد بوقرة بومرداس, الجزائر. معارف، المجلد19(العدد1)، صفحة145 166.
7. حياة محمد القرعاوي . (اوت 2022). تصور مقترح للتحول الرقمي للجامعات السعودية في ضوء ابعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون و الادب و علوم الانسانيات و الاجتماع، 82 (82 )، 46 47.
8. خديجة خنطيط . (06, 2024). التحول الرقمي و دوره في تحسين اداء المؤسسة,دراسة حالة مؤسسة برندث للاجهزة الكهرومنزلية , جامعة سكيكدة الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية، 09، 01، 156 157.
9. خلود محمد حكمي. (2019). الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها. مجلة البحوث والنشر العلمي، 35(8)، 36.
10. زهرة خلوفي . (2020). الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء ،اطروحة دكتوراه، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،الجزائر. صفحة 128.

11. سالم حميم ، و فاطنة بلقرع. (2021). أثر تبني التحول الرقمي ( الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارةالالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، 6.

12. شالا ابراهيم، و علي بوشيخي . (افريل 2021). الرأس مال الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7(العدد 1)، 327 328 صفحة.

13. عبد الرحمان ياسر. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 3(2)، 19 42.

14. عبد القادر كداوه. (ديسمبر, 2016). تحديات المكتبة الجامعية في البيئة الرقمية جامعة الجلفة الجزائر. مجلة المداد، المجلد 4(العدد2)، ص148.

15. عمر خميس سعيد الزهراني، و أسامة عبدالرحمن مجلد. (ديسمبر 2024). أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي,المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للادارة، المجلد 44(العدد 6)، 315 338.

16. فتحي عباس ، و عبدالمالك بن السبتي. (2021). صناعة المحتوى المعلوماتي الرقمي الاكاديمي العربي "عوامل الضعف و سبل التطوير"جامعة قسنطينة. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 10(العدد2)، ص204.

17. محمد احمد زيدان الفواعير. (ديسمبر 2023). العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية(العدد 29)، ص 1 28.

18. محمود زغامين. (ديسمبر 2024). تكنولوجيا المعلومات و مدى مساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7(العدد 2 )، ص 263 282.

19. منال ابتسام منقوري ، خاتمة لواتي ، و خالد رجم . (2022). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة : سونلغاز – عين تموشنت.

20. نادية بن احمد، و فاطمة الزهراء بن احمد. (2025). التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات. المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15(العدد 1)، صفحة 501 512.

21. نادية عزوز. (جوان 2025). دور التمكين الاداري في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة الادارة و ريادة الاعمال، المجلد 5(العدد1)، صفحة 1 22.

22.احمد بودوح. (2022 2023). اثر الاداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالادارة المحلية. اطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية , تخصص ادارة الموارد البشرية , جامعة الجزائر 3 , قسم العلوم السياسية،.وزارة ./

23.يوسف مصطفى . (2016). ادارة الاداء. الاردن: دار الحامد للنشر و توزيع.

24. التعليم العالي و البحث العلمي. (25 04, 2026). تم الاسترداد من https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar

باللغة الاجنبية :

1. AYDIN, Ö. (2020). *The Impacts of Digital Transformation.* Istanbul: Efe Academy.
2. Feroz, A., Chiravuri, A., & Zo, H. (2021). Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda. *Sustainability, 13*, 2.
3. Lange , M., BAYUBASIRE , I., & BARHINJIBANWA, K. (2021). La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA. *La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans, 2*(2), 1294 1320.

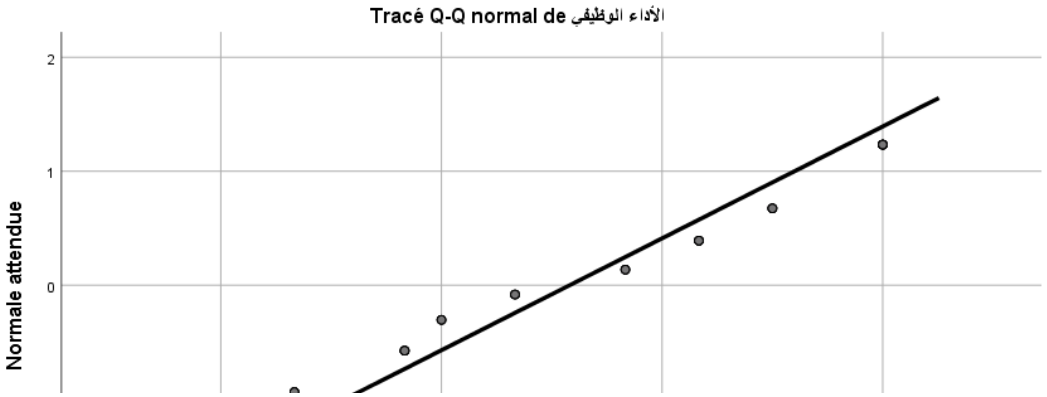
# الملاحق

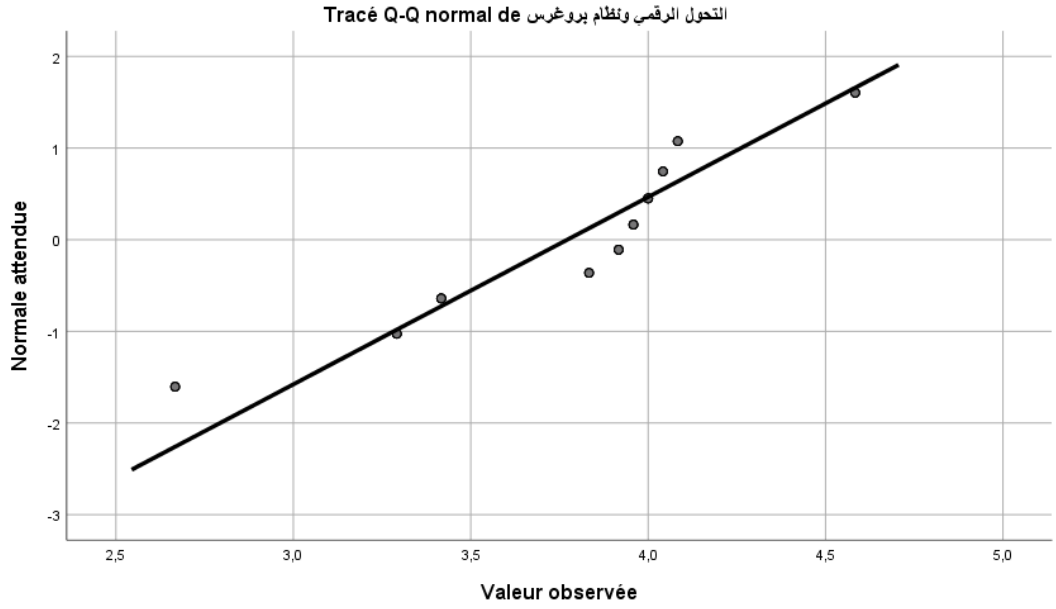
# الملحق رقم 1:مخرجات التحليل الاحصائي

**Tests de normalité**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| التحول الرقمي ونظام بروغرس | ,239 | 45 | ,076 | ,877 | 45 | ,100 |
| البعد التقني | ,172 | 45 | ,080 | ,899 | 45 | ,100 |
| البعد التنظيمي | ,206 | 45 | ,090 | ,852 | 45 | ,100 |
| البعد البشري | ,242 | 45 | ,067 | ,870 | 45 | ,100 |
| الأداء الوظيفي | ,138 | 45 | ,083 | ,897 | 45 | ,100 |
| البعد الشخصي | ,154 | 45 | ,094 | ,904 | 45 | ,100 |
| البعد الكمي | ,418 | 45 | ,066 | ,596 | 45 | ,100 |
| البعد الجودة | ,177 | 45 | ,070 | ,899 | 45 | ,110 |
| المجموع | ,138 | 45 | ,103 | ,905 | 45 | ,110 |

a. Correction de signification de Lilliefors



## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,819 | 8 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,862 | 8 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,757 | 8 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,871 | 24 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,818 | 4 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,836 | 4 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,734 | 4 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,818 | 12 |

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,857 | 36 |

## Corrélations

| | | التحول الرقمي ونظام بروغرس | الأداء الوظيفي |
|---|---|---|---|
| التحول الرقمي ونظام بروغرس | Corrélation de Pearson | 1 | ,812 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,043 |
| | N | 45 | 45 |
| الأداء الوظيفي | Corrélation de Pearson | ,812 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,043 | |
| | N | 45 | 45 |

**Récapitulatif des modèles[b]**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,867[a] | ,715 | ,703 | ,38353 | ,472 | 12,193 | 3 | 41 | ,001 |

a. Prédicteurs : (Constante), البعد البشري, البعد الفني, البعد التنظيمي

b. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

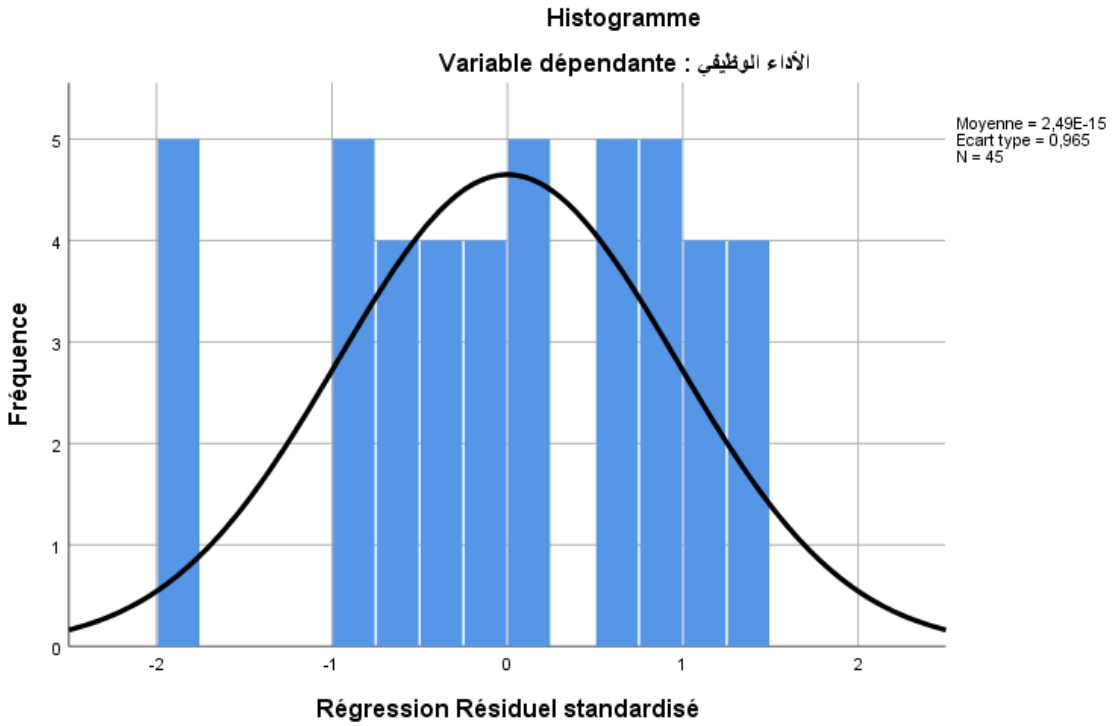
**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 5,381 | 3 | 1,794 | 12,193 | ,001[b] |
| | de Student | 6,031 | 41 | ,147 | | |
| | Total | 11,411 | 44 | | | |

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد البشري, البعد الفني, البعد التنظيمي

**Graphiques**



**الملحق رقم 2:الاستبانة**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة عباس لغرور خنشلة**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**استمارة استبيان :**

**في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان مساهمة التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة نظام بروغرس في كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية جامعة عباس لغرور خنشلة قمنا باعداد استمارة الاستبيان الاتية تحتوي على مجموعة من الاسئلة لغرض اتمام هذا البحث العلمي لذا نرجو منكم التكرم ببعض دقائق من وقتكم للاجابة عليها, و نعلمكم ان الاجابات المقدمة من طرفكم تحضى بالاهمية و السرية التامة و لن تستخدم الا الاغراض البحث العلمي و لكم منا كل الشكر و التقدير.**

تحت اشراف الاستاذة :مناصرية خولة

من اعداد الطالبتين :

- بن بوزيد فاطمة الزهراء

- منصوري اكرام

**الجزء الاول :** الخاص بالمعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب :

الجنس : ☐ انثى ☐ ذكر

العمر : اقل من 30 سنة ☐ 31 – 40 سنة ☐ 41 – 50 ☐ 51 سنة واكبر ☐

المستوى التعليمي : ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات ☐ 6 – 14 سنة ☐ 15 سنة فاكثر ☐

**الجزء الثاني :** الاسئلة الخاصة بمحاور الدراسة

**المحور الاول: التحول الرقمي ونظام بروغرس**

| الرقم | العبارة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **البعد الاول : البعد التقني** | | | | | | |
| 1 | تعتمد الكلية على أنظمة رقمية حديثة ويتم تفعيلها بشكل فعلي في مختلف العمليات. | | | | | |
| 2 | تعمل إدارة الكلية على تطوير البنية التقنية لتعزيز فعالية استخدام منصة بروغرس. | | | | | |
| 3 | تتميز منصة بروغرس بواجهة تقنية سهلة الاستخدام تدعم أداء المستخدمين. | | | | | |
| 4 | توفر الكلية دعمًا تقنيًا وتدريبًا كافيًا لاستخدام المنصة الرقمية. | | | | | |
| 5 | توفر منصة بروغرس بيئة رقمية متطورة مقارنة بالإدارة التقليدية. | | | | | |
| 6 | تتوفر آليات تقنية فعالة لحماية المعلومات وضمان سريتها داخل الكلية. | | | | | |
| 7 | أواجه بعض التحديات التقنية أثناء استخدام منصة بروغرس . | | | | | |
| 8 | تساهم منصة بروغرس في تحسين الكفاءة التقنية للأداء وتوفير الوقت والجهد. | | | | | |
| **البعد الثاني : البعد التنظيمي** | | | | | | |
| 1 | تتبنى الكلية التحول الرقمي كخيار استراتيجي وتعمل على تطبيقه فعليًا. | | | | | |
| 2 | تشجع الإدارة العاملين على استخدام المنصات الرقمية في أداء مهامهم. | | | | | |
| 3 | توفر رؤية تنظيمية واضحة تدعم التحول الرقمي داخل الكلية. | | | | | |
| 4 | توجد مرونة تنظيمية تسمح بالتكيف مع التغيرات الرقمية. | | | | | |
| 5 | يتم التنسيق بين مختلف الأقسام لضمان فعالية العمل الرقمي . | | | | | |
| 6 | تؤمن الكلية بمساهمة التحول الرقمي في زيادة وضوح الادوار و المسؤوليات . | | | | | |
| 7 | يتم تحفيز الموظفين على الالتزام باستخدام الأنظمة الرقمية. | | | | | |
| 8 | يتم اتخاذ قرارات تنظيمية سريعة لمواكبة التطورات الرقمية. | | | | | |

**المحور الثاني : الاداء الوظيفي**

| الرقم | العبارة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|

**البعد الاول :البعد الشخصي**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | أمتلك مرونة عالية في إنجاز الأعمال. | | | | | |
| **2** | اتقيد بالأنظمة والقوانين الخاصة بالوظيفة وأفهم مهامي بشكل جيد. | | | | | |
| **3** | أحرص على تطوير قدراتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي. | | | | | |
| **4** | أمتلك القدرة العلمية والخبرة اللازمة لأداء عملي بكفاءة. | | | | | |

**البعد الثاني :البعد الكمي**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد. | | | | | |
| **2** | أحقق توازنًا بين سرعة الإنجاز وحجم العمل المنجز. | | | | | |
| **3** | يتناسب عدد المهام التي أنجزها مع الوقت المخصص للعمل. | | | | | |
| **4** | أحرص على استغلال الوقت بشكل فعال أثناء أداء مهامي. | | | | | |

**البعد الثالث : بعد الجودة**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | أسعى إلى تحسين جودة عملي بشكل مستمر . | | | | | |
| **2** | أحرص على تقديم مخرجات عمل خالية من الأخطاء. | | | | | |
| **3** | تسعى الكلية إلى اكتساب أحدث التقنيات والتكنولوجيا من أجل تحسين الأداء. | | | | | |
| **4** | احرص على تحسين مستوى جودة العمل بشكل مستمر. | | | | | |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
*République Algérienne Démocratique et Populaire*
*Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique*
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
*Université Abbes Laghrour –Khanchela*

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

*Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion*

الرقم : 33 /ج ع ل خ/ك ع ا ت ع ت /ق ع ت

خنشلة في :2026-02-09

# تسهيل مهمة

إلى السيد : عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة

سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادةالماستر ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة

يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم واللقب : بن بوزيد فاطمة الزهراء / منصوري إكرام

تاريخ ومكان الازدياد: 2003/01/07 /2001/11/30

رقم التسجيل :212134058137 / 212134059241

الموضوع :مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة نظام بروغرس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم

شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير

ايدكن طارق
أمين عام
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير