



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:



أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. ليلي بوطبخ

من إعداد الطالبة:

ليلى بولحية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
صالح بلاسكة	أستاذ محاضر قسم أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
آسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد قسم أ	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
ليلى بوطبخ	أستاذ محاضر قسم ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مقرا

السنة الجامعية 2025-2026





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. ليلي بوطبخ

من إعداد الطالبة:

ليلي بولحية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
صالح بلاسكة	أستاذ محاضر قسم أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
آسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد قسم أ	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
ليلي بوطبخ	أستاذ محاضر قسم ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية 2025-2026

الإهداء

إلى رمزي العطاء والتضحية، وبلسم الحياة، من أفتخر بانتسابي إليهما أُمي وأبي الغاليين.

إلى الشريك الداعم، ورفيق درب الذي ساندني طوال مسيرتي الدراسية ... زوجي الغالي.

إلى قرة عيني، وبسمة غدي، ودافعي الدائم للنجاح أولادي الأعزاء.

إلى من بهم أشتد وأستند، سند العمر وعزوتي ... إخوتي وأخواتي.

إلى القلوب النقية السائرة معي في درب الحياة، من ساندوني بصدقهم ومحبتهمأصدقائي الأوفياء وزملائي في العمل.

أهديكم ثمرة هذا الجهد العلمي، اعترافا بفضلكم ودعمكم المستمر.

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [سورة النمل: 19].

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والحمد لله الذي أنار دربي ومنحني القوة والصبر لإكمال هذا المنشور العلمي وإخراج هذا العمل المتواضع إلى النور.

إلى أستاذتي المشرفة القديرة، أرفع أسمى عبارات التقدير والاحترام، شكرا لكي على دعمك ومتابعتك خطوة بخطوة، وعلى نصائحك الثمينة التي أنارت مسار هذا البحث.

يمتد شكرنا وخالص امتناننا إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وإلى جميع موظفي وعمال الجامعة الذين قدموا لنا يد العون والتسهيلات طيلة مسيرتنا الدراسية.

وإلى كل القلوب الطيبة التي ساندتني، وكل من قدم لي نصيحة، أو توجيهها، أو مساعدة من قريب أو بعيد لكم مني كل الثناء والتقدير.

وأخيرا، نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول تقييم هذا البحث وإثرائه بملاحظاتهم القيمة.

وفق الله الجميع، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (51) مفردة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (47) استمارة، تم إخضاعها جميعها للتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV27)، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وعلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (الفريق الرقمي، التواصل الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطن الرقمية) كنموذج كلي على أداء الموظفين بالكلية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن بُعد "الابتكار الرقمي" يعد الأكثر تأثيراً على الأداء، بينما لم تظهر أبعاد "التكنولوجيا الرقمية" و"المواطن الرقمية" أثراً جوهرياً في نموذج الدراسة الحالي كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الرقمية على أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، جهة الانتماء). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة الابتكار الرقمي في الكلية من خلال تهيئة آليات تحفيزية داعمة للأفكار الإبداعية والعمل على تكثيف البرامج التدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لضمان استدامة الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، أداء الموظفين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of digital leadership practices on employee performance from the perspective of employees at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of 20 August 1955 - Skikda. The study sample consisted of (51) individuals, and it adopted a descriptive-analytical approach for the theoretical framework and a case study approach for the empirical aspect. To achieve the study's objectives, (47) questionnaires were distributed and subjected to analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.27). Descriptive statistics were employed to describe the study variables, while simple and multiple regression analysis were used to test the hypotheses.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact of digital leadership in its dimensions (digital team, digital communication, digital technology, digital innovation, and digital citizenship) as a holistic model on employee performance at the studied faculty. The study also found that the "digital innovation" dimension is the most influential on performance, while the "digital technology" and "digital citizenship" dimensions did not show a substantial impact in the current study model. Furthermore, the study found no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \leq \alpha$) in the respondents' answers regarding the impact of digital leadership on employee performance attributable to personal and professional variables (gender, age, educational level, job level, years of experience, and department). The study recommended the necessity of fostering a digital innovation environment in the faculty by creating incentive mechanisms that support creative ideas and intensifying training programs to develop employees' digital skills to ensure the sustainability of excellent performance.

Keywords: Digital Leadership, Employee Performance, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of 20 August 1955 - Skikda.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
–	الإهداء
–	الشكر والتقدير
–	الملخص
–	الفهرس
–	قائمة الجداول
–	قائمة الأشكال
–	قائمة الملاحق
–	قائمة الرموز والمختصرات
أ-ج	المقدمة
43-7	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
7	تمهيد
31-8	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وأداء الموظفين
8	المطلب الأول: ماهية القيادة الرقمية
8	الفرع الأول: مفهوم القيادة الرقمية
14	الفرع الثاني: أنماط وأبعاد القيادة الرقمية
19	المطلب الثاني: ماهية أداء الموظفين
19	الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين
29	الفرع الثاني: أبعاد أداء الموظفين
36-34	المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين
34	المطلب الأول: العلاقة بين الفريق الرقمي والتواصل الرقمي وأداء الموظفين
34	الفرع الأول: العلاقة بين الفريق الرقمي وأداء الموظفين
34	الفرع الثاني: العلاقة بين التواصل الرقمي وأداء الموظفين
35	المطلب الثاني: العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي وأداء الموظفين
35	الفرع الأول: العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية وأداء الموظفين
36	الفرع الثاني: العلاقة بين الابتكار الرقمي وأداء الموظفين

36	المطلب الثالث: العلاقة بين المواطنة الرقمية وأداء المواطنين
44-38	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
38	المطلب الأول: الدراسات السابقة
38	الفرع الأول:الدراسات المحلية
39	الفرع الثاني: الدراسات العربية
41	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
43	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
86-47	الفصل الثاني: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة
47	تمهيد
61-48	المبحث الأول:العناصر المنهجية للدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
48	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
52	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
54	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
54	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
55	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
56	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
56	الفرع الأول: صدق الاستبيان
60	الفرع الثاني: ثبات الاستبيان
61	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
85-62	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
62	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية
62	الفرع أول: الجنس
63	الفرع الثاني: العمر

64	الفرع الثالث: المستوى التعليمي
65	الفرع الرابع: المستوى الوظيفي
65	الفرع الخامس: سنوات الخبرة
66	الفرع السادس: الانتماء الوظيفي
67	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للعينة وفق محاور الدراسة
67	الفرع الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الرقمية
72	الفرع الثاني: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء الموظفين
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
73	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
75	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
76	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
78	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
80	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
81	الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية
83	الفرع السابع: اختبار فرضية الفروق
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
99-93	قائمة المراجع
113-101	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	54
02	مقياس ليكارت الخماسي	55
03	المدى وفقا لمقياس الأهمية	55
04	الصدق البنائي لعبارات بعد الفريق الرقمي	56
05	الصدق البنائي لعبارات بعد التواصل الرقمي	57
06	الصدق البنائي لعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية	57
07	الصدق البنائي لعبارات بعد الابتكار الرقمي	57
08	الصدق البنائي لعبارات بعد المواطنة الرقمية	58
09	الصدق البنائي لأبعاد محور ممارسة القيادة الرقمية	58
10	الصدق البنائي لعبارات محور أداء الموظفين	59
11	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	59
12	معامل الثبات لمحاور الاستبيان	60
13	معامل الثبات للاستبيان ككل	60
14	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	61
15	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	62
16	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	63
17	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	64
18	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	65
19	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	65
20	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي	66
21	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الفريق الرقمي	67
22	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التواصل الرقمي	68
23	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التكنولوجيا الرقمية	69
24	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الابتكار الرقمي	70
25	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد المواطنة الرقمية	71

72	نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات محور أداء الموظفين	26
73	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين	27
75	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين	28
77	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين	29
78	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين	30
80	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين	31
82	نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين	32
84	نتيجة تحليل التباين ANOVA واختبار T لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين	33

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للكلية	51
02	نموذج الدراسة الافتراضي	53

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	101
02	استبيان الدراسة	106-102
03	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)	113-106

قائمة الرموز والمختصرات

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Iso	International Organization for Standardization	منظمة المواصفات العالمية للجودة
ANOVA	Analysis of Variance	تحليل التباين

المقدمة

مقدمة.....

توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات تكنولوجية متسارعة فرضت على مختلف المنظمات حتمية الانخراط في بيئة الرقمنة لتطوير أساليب تسييرها ومواكبة متطلبات العصر الرقمي وفي قلب هذه التحولات تبرز مؤسسات التعليم العالي باعتبارها القاطرة الأساسية لإنتاج المعرفة وإعداد الكفاءات البشرية، مما جعل الجامعات في مواجهة مباشرة مع حتمية التحول الرقمي كضرورة إستراتيجية تفرضها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتجسيد إدارة ذكية وحديثة تركز على شعار (صفر ورقة).

في سياق هذا التوجه نحو العصرية الإدارية يبرز مفهوم "القيادة الرقمية" كنمط إداري حديث يتجاوز التوجيه التقليدي ليعتمد على رؤية إستراتيجية توظف التكنولوجيا الذكية في ممارسة الوظائف القيادية وتفعيل قنوات اتصال مرنة ومحفزة.

من جهة أخرى يجمع الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو الأصل الاستراتيجي الأهم، وأن الارتقاء بأداء الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية يعد الركيزة الأساسية لضمان جودة الخدمات التعليمية والإدارية وتحقيق التميز المؤسسي وتجاوز العقبات البيروقراطية.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد القيادة الرقمية أحد أهم النماذج القيادية الحديثة التي تفرضها التطورات التكنولوجية الراهنة التي عرفتتها مؤسسات التعليم العالي لما لها من دور كبير في تجسيد التحول الرقمي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية إضافة إلى تحسين قدرات ومؤهلات الموارد البشرية بها باعتبارها المحرك الأساسي للأنشطة التي تمارسها المؤسسة وبما أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نظام جزئي من مؤسسة التعليم العالي تظهر الحاجة البحثية إلى فهم وتأكيده طبيعة العلاقة والروابط التي تجمع بين هذا النمط القيادي الحديث ومستوى أداء الموظفين، وتحديد مدى مساهمة الأدوات الرقمية في تمكين الموظفين واختصار الوقت والجهد بما يضمن دعم مسار التحول الرقمي بفعالية. وبناء على هذه الأهمية الإستراتيجية، وفي ظل السعي المستمر لتطوير الأداء الإداري والأكاديمي بالكلية تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يوجد تأثير لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة؟

ويندرج تحت هذه التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة؟

مقدمة.....

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة وجهة الانتماء)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

2- الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين

مقدمة.....

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول

أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة وجهة الانتماء).

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار موضوع الدراسة يعود الى عدة مبررات منها ذاتية وموضوعية.

1- المبررات الذاتية:

- رغبة الطالبة في فهم كيف تسهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير أساليب القيادة داخل الجامعات الجزائرية؛

- السعي للمساهمة في تطوير أداء الكلية من خلال تقديم نتائج ميدانية حول ممارسات القيادة الرقمية؛

- تطوير المعارف الشخصية وزيادتها في مجال القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

2- المبررات الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الرقمية؛

- معرفة واقع ممارسات القيادة الرقمية بالكلية وأثرها على أداء الموظفين الإداريين؛

- أهمية الموضوع وحداثه ضمن التوجهات المعاصرة لتخصص إدارة الأعمال والتحول الرقمي للمؤسسات.

رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من إبراز دور القيادة الرقمية في تحسين أداء الموظفين وتطوير الإدارة الجامعية، حيث تسعى من خلال معالجة هذا الموضوع إلى تقديم توصيات علمية للمؤسسات الجامعية وبذلك المساهمة في عصرنة العمل الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.

خامسا: أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان تأثير ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين؛
- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرقمية وأداء الموظفين؛
- توضيح العلاقة النظرية بين ممارسات القيادة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي؛
- استخلاص النتائج الميدانية وتقديم توصيات لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال القيادة الرقمية.

سادسا: حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب ممارسات القيادة الرقمية (المتغير المستقل) ومدى تأثير أبعاده المتمثلة في كل من (الفريق الرقمي، التواصل الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي والمواطنة الرقمية) على أداء الموظفين (المتغير التابع).

2- الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955سكيدة.

3 - الحدود البشرية:

ضم مجتمع الدراسة 73 موظفا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيدة، حيث تم اختيار 51 موظفا كعينة للدراسة لتوافر شروط البحث فيهم، في حين تم توزيع 47 استمارة استبيان، نظرا لوجود 3 موظفين في عطلة مرضية، وتعذر الوصول إلى موظف واحد.

4 - الحدود الزمنية:

تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من ما بين 2026/04/15 إلى غاية 2026/05/15 خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2026/2025.

سابعا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة.

1 - الجانب النظري:

تم الاعتماد في الجانب النظري على الكتب، المجلات العلمية، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع الأنترنت لتدعيم المعلومات المتحصل عليها.

2 - الجانب التطبيقي:

لتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل دراسة ومعالجة موضوع الدراسة حسب طريقة IMRAD تم تقسيمه إلى فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وقد قسم إلى ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم النظرية للقيادة الرقمية وأداء الموظفين أما المبحث الثاني فتناول العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة والمبحث الثالث تضمن الأدبيات التطبيقية للدراسة، أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ويضم مبحثين المبحث الأول بعنوان العناصر المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني تحت عنوان النتائج والمناقشة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

تعتبر الكفاءة والتميز في أداء الموظفين الركيزة الإستراتيجية التي تبنى عليها نجاحات المؤسسات المعاصرة، حيث يعد الأداء الوظيفي المرآة العاكسة لقدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة. والارتقاء بأداء العاملين إلى تقديم الخدمات والمنتجات بالسرعة والنوعية التي تلبي تطلعات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في سوق يتميز بالديناميكية والتحول المستمر.

وحتى تحقق المؤسسات قفزة نوعية في تجويد مخرجاتها ومستويات أداء موظفيها، لابد من الاهتمام بمجموعة من العوامل القيادية الحديثة وعلى رأسها القيادة الرقمية، حيث تعد من أهم العناصر التي يجب مراعاتها في ظل التوجه نحو الرقمنة والتحول التكنولوجي. فالقيادة الرقمية تمثل الفكر الإداري المتطور والبيئة التفاعلية التي تبسط سبل الابتكار والتمكين داخل المنظمات، لذا تشكل حلقة الوصل الحقيقية في توجيه الطاقات الفكرية للعاملين.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرقمية وأداء الموظفين وقد قسم إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول:الإطار النظري للقيادة الرقمية وأداء الموظفين
- المبحث الثاني:العلاقة النظرية بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين
- المبحث الثالث:الأدبيات التطبيقية للدراسة

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وأداء الموظفين

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات اليوم أصبحت الحاجة إلى قيادة رقمية فاعلة أمر محوريا لضمان تحقيق الأداء المتميز للموظفين، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية القيادة الرقمية وماهية أداء الموظفين.

المطلب الأول: ماهية القيادة الرقمية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الرقمية

أولا: تعريف القيادة والقيادة الرقمية

1- تعريف القيادة: وجدت صعوبة في تحديد مفهوم القيادة وذلك نظرا لكثرة من تطرقوا لتعريفها حيث:

أ- لغة:

- "القاد" في اللغة العربية نقيض "السوق" يقال يقود الدابة من أمامها ولكن يسوق الدابة من خلفها وعليه فمكان القائد هو المقدمة.⁽¹⁾

- القيادة من الناحية اللغوية تعني: الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.⁽²⁾

ب- إصطلاحا:

لقد تعددت تعريفات القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل المختصين ومن هذه التعريفات

الآتي:

- عرف (Prethus et Pfiffmer) القيادة على أنها: "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحن مهامهم لبلوغ غاية منشودة".⁽³⁾

(1) محمد أكرم العدلوني، (2003): القائد الفعال، الطبعة الثانية، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، ص 17.

(2) عبد المالك هبال، (2015-2016): دور القيادة في إنجاح التغيرات التنظيمية - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعة فرحات عباس من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 21.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010): القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الطبعة الأولى المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص 15.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

يصف هذا التعريف القيادة كفن يجمع بين التنظيم والإلهام لتحقيق هدف محدد، لكنه ركز على الجانب العاطفي وأغفل القدرة على التخطيط وحسم القرارات والتعامل بمرونة مع الأزمات.

- عرفها ارنت (Arendt) بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على التأثير لتحقيق الأهداف بأعلى كفاية لكنه يميل للجانب الإداري الصارم ويفتقر لبعد الإلهام والشغف الذي يحفز الأفراد طواعية لا بمجرد التوجيه.

- أما كونج (Conger) فيرى أن القيادة هي: " التي تتجاوز تقديم الحوافر مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة".⁽²⁾

يركز هذا التعريف على الإلهام الفكري بدلا من المقايضة المالية كما أغفل أهمية الحوافر المادية ويصعب تطبيقه عمليا لمثاليته المفرطة.

- وقد أكد يكل (Yukl) على أن: "القيادة تتمثل في جوهر عملية التأثير التي يقوم بها القادة في المنظمات المتعددة تجاه الأفراد أو المرؤوسين الذين يعملون معهم كما يمكن أن ينظر إليها على أنها عملية اجتماعية يتم من خلالها تأثير فرد على بعض الأفراد، كما يمكن أن تكون وظيفة لإنتاج مجموعة من المخرجات من خلال قيادة بعض الأفراد بواسطة فردا آخر".⁽³⁾

يبدو تعريف يكل شامل حيث اعتبر القيادة على أنها عملية تأثير وليست مجرد عملية إعطاء الأوامر كما أنها تفاعل اجتماعي تهدف لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق نتائج محددة وهي ممارسة مرنة لا ترتبط بالمنصب الرسمي فقط، بل تعتمد على قدرة الفرد على إحداث أثر إيجابي في محيطه للوصول إلى المخرجات المطلوبة.

(1) ماهر محمد حسين، (2014): القيادة أساسيات و نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 19.

(2) عبد المالك هبال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(3) خالد نبهان البنا، (2019): مهارات القيادة الرقمية رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (22)، العدد (02)، رابطة التربويين العرب، مصر، ص 272.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2- تعريف القيادة الرقمية:

شهدت المنظمات تحولا نحو النمط الرقمي بفعل التطور التكنولوجي مما فرض تبني قيادة رقمية توظف التكنولوجيا وتعزيز الابتكار داخل بيئة عمل حديثة هذه الأخيرة التي قدم لها عدة تعريفات من قبل العديد من الباحثين والكتاب حيث:

- عرفها (Bonfour: 2016) بأنها: " تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التعليم".⁽¹⁾

يبرز هذا التعريف البعد التنظيمي والتحفيزي للقيادة الرقمية من خلال تركيزه على تعبئة الموارد وإقناع الأفراد بتبني التكنولوجيا الحديثة.

- ويعرفها كل من (Erkollar et Oberer: 2018) بأنها " تتضمن قابليات أساسية في نطاق الاتصالات والحوسبة ومحتواها والتي لها دور في مجتمعات المعرفة بكونها تتسم بالحركية وهي الأساس للتحويل الرقمي".⁽²⁾

ركز هذا التعريف على البعد الوظيفي للقيادة الرقمية من خلال إبراز دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الأهداف وأهم توضيح الأبعاد السلوكية للقيادة الرقمية من التأثير والتوجيه.

- في حين عرفها بينج (Peng: 2021) على أنها: " قدرة الأفراد والمؤسسات المعاصرة بعصر التقنية الرقمية المتطورة على توجيه فرق العمل والجماعات والمؤسسات ككل ومنسوبيها من العاملين نحو التبنى الكامل للاستفادة من توظيف إداري رقمية وتطوير ممارسات التوجيه والتطبيق الرقمي سعيا لضمان رفاه العاملين ونجاحهم في تحقيق الأهداف المنشودة".⁽³⁾

(1) محمد كمال العربي وآخرون، (2025): تأثير القيادة الرقمية على الابداع التنظيمي . دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد (21)، العدد (38)، كلية عنيزة الأهلية للدراسات الإنسانية، المملكة العربية السعودية، ص 110.

(2) مها فهد الشمراني، (2023): أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي . دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، رسالة ماجستير(غير منشورة) تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية، ص 504.

(3) أسماء عوض نهار الجريان، (2024): القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير(غير منشورة) في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 15.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ركز هذا التعريف على البعد التطبيقي والاستراتيجي للقيادة الرقمية من خلال إبراز دورها في توجيه العاملين نحو التبنى الفعال للتقنية الحديثة بما يضمن تحقيق الأهداف فهو يجمع بين الموارد البشرية ودورها في توجيه والتأثير والتكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق ذلك.

- كما عرفها (Schiuna2021) على أنها: "القدرات التي يجب أن يمتلكها القادة عندما يتعلق الأمر بالمعرفة الرقمية في العصر الرقمي الحالي".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على الجانب المعرفي للقيادة الرقمية باعتبارها قائمة على امتلاك القائد للمعرفة الرقمية المتلائمة مع العصر الحالي ومتطلباته غير أنه يبقى جزئي لأنه لا يبرز الجوانب التطبيقية والتأثير وهي عنصر أساسي.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول: أن القيادة الرقمية هي قدرة القائد على تعبئة الموارد وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة وتوجيه العاملين نحو تبنيها واستخدامها بفعالية مما يحسن أداء العاملين ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانيا: أهمية وأهداف القيادة الرقمية

1- أهمية القيادة الرقمية:

تكمن أهمية القيادة الرقمية في دورها المحوري في عملية دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المؤسسات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل المشاركة في صنع القرارات وإزالة الهرمية، مما يتيح للإدارات التخطيط بفعالية وتقديم أداء بجودة عالية وفق المعايير التقنية كما تبرز أهميتها في تبسيط تداول المعلومات وانتقالها بين المستويات الإدارية وتعزيز الاتصال بالمؤسسات الأخرى للمساهمة في التحول نحو مجتمع متطور.⁽²⁾

ومن منظور آخر تظهر أهميتها في مواكبة الإدارة العليا مع بيئة عمل مرنة تستجيب لتغيرات السوق المتسارعة من خلال غرس ثقافة التغيير وإشراك الأطراف المعنية مع ضمان استخدام تكنولوجيا المعلومات بأمان، وهذا يساهم في تحسين أداء الأعمال وتطوير المواهب عبر استثمار القيادة التقنية المناسبة وبالإضافة إلى ذلك، تبرز الأهمية في التنسيق بين إستراتيجية العمل والعوامل البشرية وتسهيل الوصول

(1) نصيرة موساوي، (2024-2025): تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات الدور الوسيط للقدرات الديناميكية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص57.

(2) مها فهد الشمراني، مرجع سبق ذكره، ص 505.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

للمعلومات في أي وقت مما يحقق الرفاهية للقوي العاملة وسرعة الإنجاز بدقة، كما تركز على استثمار الطاقات الفكرية والابتكار، فضلا عن دورها في تعزيز العمل الجماعي وتطوير الذكاء الجمعي وبناء الروح المعنوية، مما يؤدي لزيادة الإنتاجية و ابتكار حلول إبداعية تتناغم مع موارد المنظمة.⁽¹⁾

2 - أهداف القيادة الرقمية:

يتمثل الهدف الرئيسي للقيادة الرقمية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة كفاءة الوحدات الإدارية وتحسين بيئة العمل وتحقيق التنافسية في الأداء وتتمثل أهداف القيادة الرقمية فيما يلي:⁽²⁾

- تحسين أداء الإدارات من خلال المساهمة في تطوير هيكلية النظم التقليدية لتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وخفض التكاليف والانفتاح أمام العالم الخارجي من خلال تبني أحدث التقنيات؛
- تتمثل فيتمكين الموظفين من إنجاز المهام وتسهيل التواصل بين الإدارات والإشراف على الأداء وإقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق الشبكة الإلكترونية ومن خلال منصات برامج مؤتمرات الفيديو بما يضمن تخفيض تكاليف الإجراءات التنظيمية وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية؛
- تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية، فالشفافية هي المناخ الملائم ومطلب الرئيس لنجاح المنظمات حيث تسعى القيادة الرقمية إلى توفير بيئة تتسم بوضوح البيانات والمعلومات وتمكين المديرين من إزالة الغموض واللبس في السياسات المتبعة؛
- الاهتمام بالتجديد والابتكار، فالتطوير هو ما تنتشده المنظمات اليوم في عصر التغيرات والتحديات، فهو الطريق المؤدي إلي الإصلاح والنمو والبقاء والبعد عن الفوضى والازدواجية في كافة القضايا؛
- التأكيد على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة حيث تهتم بتسهيل طريقة الحصول على المعلومات والخدمات المطلوبة من الجهات ذات الصلة بالإدارة في أسرع وقت ممكن، إضافة إلى محاولة استيعاب عدد اكبر من المعاملات في وقت واحد وهذا ما تقتصر له القيادة التقليدية إذ لا تزال قدرتها محدودة.

⁽¹⁾ حنان البدري كمال وعبد الستار محمود، (2022): القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية (عدد 100)، جامعة أسوان، مصر، ص 151.

⁽²⁾ أبرار أحمد الباتلي، (2024): تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين - دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموانئ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (48)، العدد (03)، جامعة المنصورة، مصر، ص 06.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ثالثا: سمات ومراحل تطبيق القيادة الرقمية

1- سمات القيادة الرقمية:

إن مفهوم القيادة الرقمية هو إعادة تفكير وإعادة تصوير لمفهوم القيادة في سياق الثورة التكنولوجية من خلال مجموعة من السمات وهي:⁽¹⁾

1-1- البصيرة الرقمية:

تحديد المشكلة بشكل صحيح هو شرط أساسي لحلها وتتضمن عملية تحديد المشكلة ثلاث خطوات هي: إدراك المشكلة وتعريف المشكلة، تحويل المشكلة، حيث يتطلب إدراك المشكلة أن يتدخل القائد في سياق المشكلة لحل المشكلات الصغيرة حتى لا تتطور إلى مشكلة كبيرة وذلك بالاستفادة من التكنولوجيا الرقمية.

1-2- صنع القرار الرقمي:

هو الاستجابة لكيفية حل المشكلة وكذلك دليل لإجراءات حلها، وهو نشاط عقلي وتقني في نفس الوقت يعتمد على نهج علمي يصمم خيارات ثرية وتعددية ومبتكرة لحل المشكلات التي لا يمكن حلها من خلال الحلول المتاحة، و يكون هذا الخيار الأمثل في ظل العقلانية المحدودة ومن المهم تجنب التحيز التقني المنسوب إلى العوامل الذاتية من جانب صانع القرار مثل قصر النظر والتراخي ويجب استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل استخدام تقنية محاكاة الكمبيوتر، الذكاء الاصطناعي.

1-3- التنفيذ الرقمي:

كفاءة التنفيذ هي القدرة على تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف ويتكون التنفيذ من ثلاث مراحل هي: الإعداد، التنفيذ والتلخيص، ويجب استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز التنفيذ.

1-4- التوجه الرقمي:

جوهر التوجه هو تشكيل البيئة التنظيمية وتتضمن الكفاءة التوجيهية (أي القدرة على تشكيل البيئة) استخدام الأهداف الإستراتيجية لجمع الدعم وتعزيز نقاط القوة من خلال إصدار المعلومات وتفسير السياسات ومراقبة الرأي العام ويعد استخدام التكنولوجيا الرقمية ضروريا لتعزيز الكفاءة التوجيهية.

2- مراحل تطبيق القيادة الرقمية: تمر القيادة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها وهي

على النحو التالي:

(1) حنان البدري كمال وحنان عبد الستار محمود، مرجع سبق ذكره، ص 152.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2-1- مرحلة التوثيق الإداري: تحقق هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والأعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين.

2-2- مرحلة التطوير القيادي: وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية كأن يتم الأخذ في عين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل القيادي بما فيها من تسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية.

2-3- مرحلة التطوير التقني: وترتكز على تحسين جميع جوانب التقنية مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية وتتضمن عملية التطوير تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب ومع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفؤ القادر على أداء مهامه بكفاءة.

الفرع الثاني: أنماط وأبعاد القيادة الرقمية

أولاً: أنماط القيادة الرقمية

لقد اجتمع واتفق أغلب الكتاب والمؤلفين على تصنيف نماذج وأنماط القادة الرقميين إلى أربعة أنماط أساسية وذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

1- القائد المنتج: في العادة يركز القائد المنتج على توليد النتائج من خلال الخبرة الرقمية والتحليلات والابتكار والسرعة والتركيز على العملاء وبمعنى آخر هذا النمط من القيادة يستغل كل التقنيات الرقمية الحديثة للعثور على نتائج فعلية وملموسة.

2- القائد المستثمر: هذا النمط من القادة فريد من نوعه إذا لا يركز على تحقيق أغراض قصيرة الأمد وإنما يعمل على خدمة أغراض أكبر من النمو وعوائد المساهمين فهو يركز على تحقيق الاستدامة وجلب الفوائد للمجتمع.

3- القائد الموصل: يعرف هذا القائد برؤية إستراتيجية بعيدة المدى حيث ينصب تركيزه على بناء العلاقات والتواصل والتعاون الفعال لصنع قيمة حقيقية فالعلاقات تعتبر رأس مال اجتماعي ينطوي على قدر كبير من الأهمية والقائمون على القيادة في عصر التحول الرقمي يدركون ذلك جيداً.

(1) راشد هادف المنصوري، (2024): القيادة الرقمية ودعمها للتحول الرقمي للخدمة العمومية، مجلة المعرفة، العدد (15) دولة الإمارات العربية المتحدة، ص331.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

4- القائد المستكشف: يهوى هذا القائد فتح أفاق جديدة والوصول إلى طرائق وممارسات وفرص لم يعثر عليها أحد من قبل وهو مدفوع في أثناء ذلك كله بالفضول والرغبة في التجريب والشعور بالقدرة على فعل المستحيل.

ثانيا: أبعاد القيادة الرقمية

انطلاقا من متطلبات العصر الرقمي، تركز هذه الدراسة على الأبعاد الأكثر تأثيرا في صياغة مفهوم القيادة الرقمية والتي تخدم أهداف الدراسة بشكل مباشر وهي: الفريق الرقمي، التواصل الرقمي التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية وسيتم التطرق لها بشيء من التفاصيل.

1- الفريق الرقمي: الفريق الرقمي هو "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك".⁽¹⁾

إن التوجه نحو الرقمنة أصبح من أنجع الحلول لتعزيز وزيادة فعالية العمل الجماعي في المنظمة مما توفره من سرعة فائقة في تدفق وانسيابية المعلومات وكذلك سهولة الوصول إليها وهذا يؤدي إلى تبادل المعلومات في وقتها مما ينعكس على القرار الجماعي للأفراد وكذلك نشوء مجتمع القسم المشترك وهذا من خلال تبني إدارة الكتاب المفتوح. من أهم ما يميز الفريق الرقمي هو التمكين الرقمي ويقصد به منح العاملين القوة والسلطة التي تجعلهم قادرين على وضع أهداف العمل الخاصة بهم وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للوسائط التكنولوجية بدأ من عملية التكوين والتدريب إلى غاية التنفيذ والتقييم وتسمح لهم هذه الشروط باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم ضمن حدود مسؤوليتهم والسلطات المفوضة لهم.⁽²⁾

فالعمل الجماعي ضمن فريق مهم لحل مختلف المشكلات التنظيمية وإنجاز المهام المطلوبة كما يعتبر العمل الجماعي المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير قدرات الأفراد، فهو يعزز روح الانتماء والمسؤولية المشتركة ويفتح أفاق واسعة للإبداع والابتكار من خلال تبادل المعارف والآراء المتنوعة وهو ما يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وشمولية، علاوة على ذلك يلعب العمل الجماعي دورا

(1) نصيرة موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

(2) هشام بن أحمد وآخرون، (2022): التمكين الرقمي كأحد ابعاد جودة حياة العمل وعلاقاته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة تلمسان، أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد (13) العدد (02)، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 87.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

جوهرها في بناء علاقات اجتماعية ومهنية قوية تتجاوز الاختلافات الفردية مما يخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على تطوير سلوكهم الإدماج بفاعلية لتحقيق الأهداف المشتركة.(1)

2- التواصل الرقمي:

الاتصال الرقمي هو المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم والإنتاج والتواصل والاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم وحياتهم حيث أن الاتصال الرقمي هو: "القدرة على خلق الاتصال الفعال بواسطة الوسائل الرقمية ولا يبتعد هذا المفهوم كثيرا عن مفهوم الاتصال من الكمبيوتر أو الاتصال بمساعدة الكمبيوتر"، إن التواصل الرقمي يتصل بشكل وثيق بقدرة القائد على التواصل عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالأمر يتعلق باختيار الطريقة المناسبة التي ينقل بها الرسائل الواضحة إلى الموظفين من خلال الوسائط المناسبة خاصة عندما لا يعمل الفريق معا في نفس المكان في هذه الحالة من المهم أيضا أن تسود معايير تواصل واضح وأن يتم تدقيق المعلومات بشكل متناظر وأن يتجنب الرسائل الغامضة كما أن تقديم ردود فعل إيجابية والاستماع إلى كل عضو في الفريق جزء من كفاءة التواصل الرقمي.(2)

3- التكنولوجيا الرقمية:

هي التكنولوجيا التي تقوم على الاتصالات الشبكية والعالمية التي تستخدم في مجالات متعددة كالحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية والتعلم عن بعد، التواصل الاجتماعي، الترفيه... إلخ والتي تعطي للمجتمع وللمؤسسة بعد كبيرا للتححر ومظهر من مظاهر العصرية والتطور.(3)

كما تعرف التكنولوجيا الرقمية على أنها: "التكنولوجيا التي يتم بواسطتها نقل مختلف المعلومات سواء كانت معطيات أو بيانات على شكل إشارات الكترونية بين قارات العالم دون أن تتأثر هذه الأخيرة بطول المسافة ومقاومتها للتشويش والتداخل بين الموجات ذات المصادر المختلفة كما أنها أيضا تضمن

(1) مختار وقاف وزديرة خمار، (2024): الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة، الأبعاد والتصورات مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (9)، العدد (2)، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 441.

(2) كريمة بوشنافة ونوال وسار، (2023): مهارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي، مجلة الرواق للدراسة الاجتماعية والإنسانية المجلد (09)، العدد (02)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 192.

(3) محمد توفيق ومان ورشيد زوزو، (2017): التكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية الموارد البشرية الخاص بسلك الأمن لولاية بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد (24)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 23.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

سلامة تلك المعلومات وسريتها، كما تعمل هذه الإشارات الالكترونية بيانات على شكل كتابات، نصوص رسوم صور لقطات فيديو وأصوات وتتكفل بدمجها ونقلها من جهاز إلى آخر.(1)

وباستخدام التكنولوجيا يمكن للقادة الرقميين بناء شبكة اتصالات قوية من أعلى إلى أسفل الأعمال ومن المشاكل التي تواجه الصناعات هي اضطرار الأجيال الأكبر إلى تعلم التقنيات الجديدة إذ أن من المهم للقادة الرقميين أن يتعاملوا مع التكنولوجيا والأدوات وجلب القوى العاملة بأكملها معهم، كما يتطور المشهد الرقمي باستمرار في العصر الرقمي ويجب أن تكون القيادة على استعداد لتجربة تقنيات جديدة ومن أجل القيام بذلك يجب أن تكون مرنا وقابلا للتكيف مع تلك التقنيات في إنشاء قوة عاملة رقمية.(2)

4- الابتكار الرقمي:

الابتكار الرقمي هو: "تخيل للحلول الجديدة وتعبئة الأدوات والممارسات الرقمية لتلبية الاحتياجات التي لا تلبيها العروض المقدمة في السوق من طرف المؤسسات الأخرى سواء خاصة أو عامة".(3)

الابتكار هو: "أحد أهم صفات القائد في عصر الرقمية حيث يشمل التخلي على الهياكل الجامدة وهي سمة مرغوبة جدا للأفراد في المناصب القيادية في البيئة الرقمية والابتكار في مجال القيادة التربوية وهو شأن تعاوني يمتد من الفكرة إلى التطوير إلى التنفيذ وتتضمن هذه العملية عادة العديد من الأشخاص ذوي الخبرات المختلفة لذا فإن مفهوم المبتكر الوحيد غير موجود ببساطة لكن ما يميز المبتكرين العظماء أنهم يرون مساحة لا يراها الآخرون وأنهم لا يستمعون فقط إلى ما يقوله الناس لهم، بل يقدمون في الواقع شيئا جديدا ومبتكرا يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية ومواجهة المشكلات التي تواجههم".(4)

(1) زينب محمد أمين، (2021): مقدمة في التكنولوجيا الرقمية، دار روابط للنشر والطباعة، جامعة المنيا، مصر، ص35.

(2) راشد هادف المنصوري، مرجع سبق ذكره، ص331.

(3) نور الدين أحمد حسام الدين وشقراني محمد، (2024): دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة دراسة حالة تطبيق، محطتي لمؤسسة سوقال، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (10)، العدد (01)، جامعة الأغواط، الجزائر، ص168.

(4) ياسين عبد الرحيم سيد أحمد، (2025): دور القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الذكاء الاصطناعي بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للعلوم التجارية، الجزء (02)، العدد (04)، المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات، مصر، ص341.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

5- المواطنة الرقمية:

المواطنة الرقمية تشير إلى الاستخدام المسؤول والأخلاقي للتكنولوجيا من قبل الأفراد، حيث يشمل ذلك احترام حقوق الآخرين وحماية الخصوصية وتبني سلوكيات أخلاقية في الفضاء الرقمي.⁽¹⁾

تعد المواطنة الرقمية ركيزة أساسية لإعداد جيل واع تقنيا، حيث تهدف إلى تحسين نواتج التعلم وتوجيه السلوك البشري نحو الاستخدام الأخلاقي والقانوني للتكنولوجيا، فهي تسعى إلى تعزيز مفاهيم الأمان الرقمي والرقابة الذاتية المستمدة من القيم الدينية والاجتماعية بدلا من الاعتماد فقط على الرقابة الخارجية مع التأكيد على ضرورة حماية البيانات، تأمين الأنظمة ضد الاختراقات، كما تلعب المواطنة الرقمية دورا حيويا في تحقيق العدالة التقنية وتكافؤ فرص الوصول الرقمي، مما يساهم في الإزدهار المجتمعي وبناء بيئة تواصل إيجابية تخلو من العنف، وتدعم التفاعل التربوي الذي يرفع من جودة العملية التربوية.⁽²⁾

ثالثا: تحديات القيادة الرقمية

عند التعامل مع القيادة الرقمية، تبرز العديد من التحديات التي يجب التغلب عليها هي:⁽³⁾

1- تغيير الثقافة التنظيمية: غالبا ما يتطلب تبني القيادة الرقمية تغييرا ثقافيا داخل المنظمة، تشمل هذه التحديات تجاوز العقبات التقليدية ومواجهة مقاومة التحول الرقمي داخل المنظمات لتحسين أداء الموظفين ونجاح الأعمال وخلق بيئة تدعم الابتكار والتعلم المستمر أن ضمان قبول جميع أعضاء المؤسسة للتغيير والتكيف مع التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يكون تحديا معقدا.

2- محدودية الموارد: يتطلب تطبيق القيادة الرقمية الاستثمار في البيئة التكنولوجية وتطوير المهارات الرقمية للموظفين ومع ذلك تواجه الشركات أحيانا موارد محدودة، سواء من حيث الميزانية أو الوقت أو الجودة الموارد البشرية، يمكن أن تؤثر هذه القيود على قدرة الشركة على تبني تقنيات جديدة والتعامل مع التغير الرقمي.

3- أمن البيانات والخصوصية: في البيئة الرقمية يمثل أمن البيانات والخصوصية تحديا كبيرا يجب على القادة الرقميين ضمان حماية أنظمة الشركة وبياناتها من الهجمات الإلكترونية وانتهاك البيانات وإساءة

(1) محمد كمال العربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(2) علي سعدي عبد الزهرة جبير، (2021): المواطنة الرقمية دراسة نظرية، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد (07) العدد(01)، جامعة النهدين، العراق، ص06.

(3) Tugadi Ito and all (2023): the role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success, journal, Economy, vol (12) , N(2) p p 1674- 1675.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

استخدام المعلومات، إن وجود شاشة أمنية قوية واشتراك متخصصي أمن تكنولوجيا المعلومات وتنقيف الموظفين حول ممارسات الأمان الجيدة أمور بالغة الأهمية لمواجهة هذا التحدي.

4- عدم اليقين التكنولوجي: تتغير البيئة الرقمية بسرعة وتظهر تقنيات جديدة باستمرار، يواجه القادة الرقميين تحدي مواكبة التطورات التكنولوجية واختيار الحلول الأكثر ملائمة وفعالية لمنظمتهم في بعض الأحيان يؤدي الابتكار وعدم اليقين بشأن التكنولوجيا المناسبة إلى إبطاء عملية صنع القرار ومواجهة تحديات التحول الرقمي.

5- مهارات ومعرفة الموظفين: يتطلب تبني القيادة الرقمية موظفين لديهم مهارات ومعرفة رقمية كافية ومع ذلك قد لا يمتلك جميع الموظفين هذه المهارة بشكل طبيعي، يعد التدريب علي المهارات الرقمية و تطورها أمرا مهما، لكن ضمان امتلاك المنظمة بأكملها لمستوى كاف من الكفاءة يمكن أن يكون عائقا في عملية التحول الرقمي.

6- التكامل المعقد للأنظمة والبيانات: غالبا ما تتضمن القيادة الرقمية دمج أنظمة ومنصات ومصادر بيانات مختلفة يمكن أن يكون التغلب على تحديات التكامل هذه معقدا ويستغرق وقتا طويلا يجب على القادة الرقميين ضمان أن تعمل هذه الأنظمة والبيانات بتناغم و ترابط لدعم اتخاذ قرارات فعالة و مراقبة الأداء بدقة.

المطلب الثاني: ماهية أداء الموظفين

يعد أداء الموظفين حجر الزاوية في نجاح المؤسسة، فهو المرآة التي تعكس مدى كفاءة العنصر البشري في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة، ويهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الإطار ماهية أداء الموظفين، من خلال تعريفه، تحديد أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وطرق قياسه.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين

أولاً: مفهوم الأداء

1- تعريف الأداء:

أ- لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى: إلى معنى مشي مشيا ليس بالسرير ولا البطيء وأدى الشيء قام به، وأدى يوضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء "هو قضاء الشيء أو القيام به".⁽¹⁾

ب- اصطلاحاً: لقد تعددت تعريفات الأداء وتباينت من باحث لأخرى ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

(1) فايز عبد الرحمان الفروخ، (2010): التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 42.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- يعرف **حكمة البزار** مفهوم الأداء بأنه: "الفعل الايجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومات

والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية".⁽¹⁾

توسع تعريف **البزار** ليربط الأداء بالفاعلية والجودة فهو لا يراه مجرد حركة بل فعلا ايجابيا مقصودا يهدف لتحقيق مستويات عالية من الإتقان وفقا لمعايير محدد مسبقا.

- أما **(ويبستر: Webster)** فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "القابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه".⁽²⁾

يركز هذا التعريف على البعد الوظيفي والتقييمي للأداء، حيث يجعله أداة قياس موضوعية للتحقق من كفاءة السلوك، مما ينقل مفهوم الأداء من مجرد ممارسة مهام روتينية إلى معيار هيكلي يستخدم للحكم على الفاعلية التنظيمية.

- كما عرفت **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** الأداء على أنه: "الفعل الايجابي النشيط لاكتساب

المهارة أو القدرة أو المعلومة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية".⁽³⁾

لقد ربط بوضوح هذا التعريف مفهوم الأداء بين الجانب النظري المتمثل في المعرفة والجانب التطبيقي المتمثل في المهارة مما يجعله شاملا يركز على جودة المخرج النهائي وقابليته للقياس والتقييم العلمي.

- وعرفه **(جوفمان: Goffman)** بأنه: "كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما وتساعد في التأثير على الأفراد الآخرين أو المشاركين".⁽⁴⁾

(1) إدريس سلطان صالح الهدودي، (2010): المعايير التربوية وتنمية الأداء التدريسي لمعلم الجغرافيا، مجلة البحث

في التربية وعلم النفس، المجلد (24)، العدد(1)، جامعة مينا، مصر، ص 337.

(2) جاسم محمد السلامي، (2003): تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفاءات التعليمية الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص20.

(3) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، (2003): كفايات التدريس: المفهوم التدريب والأداء، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 24.

(4) خالد أحمد الصرايرة ونجوى رمضان إحميد، (2010): العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفاعلية، الطبعة الأولى دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 608.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

يؤكد تعريف **جوفمان** على البعد التفاعلي في بيئة العمل وهو يرى بأن الأداء سلوك اتصالي يهدف إلى التأثير في الآخرين مما يجعل الأداء عملية اجتماعية حية تتجاوز مجرد تنفيذ المهام الروتينية.

- وعرفه **أحمد زكي بدوي** الأداء: "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على الجانب الإجرائي والإلزامي للعمل الفردي والجماعي حيث يربطه مباشرة بمبدأ التكليف والمسؤولية ويولي أهمية لعملية التنفيذ على حساب جودة المخرجات.

- كما عرف **الخزامي** الأداء بأنه: "سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون".⁽²⁾

يرى **الخزامي** بأن الأداء هو استجابة سلوكية يقوم بها الفرد لإنجاز مهمة محددة سواء نبعت من دافع ذاتي أو كالزام خارجي.

- وعرفه أيضا (**Viswessaram**) بأنه: "الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها".⁽³⁾

ركزا تعريف (**Viswessaram**) على ربط الأداء بسلسلة من الأفعال والسلوكيات التي يمكن قياسها مشروطا أن تصب في خدمة الأهداف التنظيمية للمؤسسة، فهذا التعريف يتفق في كون الأداء ليس مجرد نية بل سلوك فاعل مترجم مجهود الفرد إلى نتائج واقعية تسهم في تحقيق الأهداف.

من خلال عرض التعريفات السابقة لمفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء هو عملية متكاملة تعبر عن كيفية قيام الكيان سوى كان فردا أو منظمة أو نظاما بتحويل الموارد والجهود والمدخلات المتاحة إلى نتائج ومخرجات ملموسة محكومة بمعايير الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف محددة سلفا.

(1) جلال الدين بوعطيط، (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، ص 72.

(2) محمد سليمان البلوي، (2008): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، ص 27.

(3) ياسر فتحي الهنداوي، (2010): الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 228.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2- أنواع الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية:⁽¹⁾

2-1- حسب معيار المصدر:

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

2-1-1- الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-1-2- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

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

2-2-1- الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

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

(1) مريم أرفيس، (2007): الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد (06) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 485.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ثانيا: تعريف أداء الموظفين

تأسيسا على ما تقدم من عموميات في دلالات الأداء, تبرز الحاجة إلى تأطير هذا المفهوم داخل المؤسسات لحصر السلوكيات والأفعال التي تساهم في الإنتاجية, من هنا ينطبق مفهوم أداء الموظفين ليعبر عن المخرجات الفعلية للجهد البشري مقارنة بالمعايير المحددة. فقد قدمت عدة تعريفات لأداء الموظفين من قبل عدة كتاب منها:

- عرف كلا من **(Carge et Rastogi)** الأداء على أنه: "مجموعة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في الوظائف المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقا وبالتالي الوصول إلى مستوى رضا مرتفع للعملاء و تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الأهداف المنشودة".⁽¹⁾

هذا التعريف شامل لكنه يحتاج أن يدعم بمؤشرات قياس واضحة لأنه لم يحددها بدقة كمية أو نوعيه.

- أما **(الحوامدة والفهداوي)** فعرفوا أداء الموظفين بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمه وتحمل مسؤولياته, وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".⁽²⁾

إن تعريف **(الحوامدة والفهداوي)** أخذ طابع تطبيقي لأنه يربط أداء الموظفين بسلوكيات ومهام قابلة للملاحظة مثل الجودة والالتزام والتفاعل داخل المنظمة مما يسهل قياسه ميدانيا ومع ذلك يؤخذ عليه تركيزه على الجانب السلوكي أكثر من النتائج.

- أما **(جافري)** فعرف أداء الموظفين بأنه: "قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والغايات المحددة لهم والأداء هو نتيجة لأفعال الشخص والعمليات التي يقوم بها".⁽³⁾

(1) محمد جمال محمد عبد الهادي، (2020): أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد (11)، العدد(04) معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، مصر، ص733.

(2) عصمت سليم القرالة، (2011): **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص49.

(3) هبة الأصبحي، (2023): دور الإنتاج المعرفي في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، أبها، المملكة العربية السعودية، ص53.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

لقد ركز جافري على إبراز جانب أداء الموظفين كنتاج ملموس إلا أنه أهمل الجوانب السلوكية النوعية التي تسبق النتائج.

- وحسب (عبد المحسن) فإن أداء الموظفين هو: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة".⁽¹⁾

تبني تعريف (عبد المحسن) مدخلا كميا في تعريف الأداء حيث ارتكز بشكل محوري على المؤشرات الكمية أي أنه ركز على ماذا تحقيق وأغفل عن كيف تحقيق فهو يهتم بالوصول للهدف النهائي لكنه لا يعطي اهتماما كافيا لطريقة العمل أو جودة التنفيذ أو المهارات السلوكية التي استخدمت للوصول إلى النتيجة.

- وعرفه (عاشور أحمد صقر) على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء".⁽²⁾

ركز تعرف (عاشور أحمد صقر) على أن الأداء محصور في سلوك الفرد (الجهد والجودة والأسلوب) معتبرا أن جوهر الأداء هو إتقان العمل، إلا أنه في المقابل أهمل النتائج النهائية فلم يربط هذا الجهد بمدى تحقيق الأهداف.

- كما يعرف حسب (Miller et Brumily) على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁽³⁾

ربط هذا التعريف الأداء بالنتائج النهائية وكفاءة العمليات الداخلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، ودمج بين الكفاءة والفاعلية وقد جمعت مؤشرات بين الكمية والنوعية من خلال وصف جودة الاستغلال وقياس مدى تحقيق الأهداف والنتائج.

⁽¹⁾ خالد أحمد الصرايرة، (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (01)، الأردن، ص 608.

⁽²⁾ الهاني عاشور، (2017-2018): أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من فئة العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المؤسسة الوطنية للنسيج و التجهيز بسكرة TIFIB، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 26.

⁽³⁾ إبراهيم بومزايد، (2015): أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (38-39) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 471.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- ويعرف (هاينز) أداء الموظفين بأنه: "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والمجهودات والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها لحكم عمله ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة لكمية ونوعية الجهد المبذول و نمط الأداء".⁽¹⁾

إن هذا التعريف لا ينظر إلى الأداء كمجرد عمل أو حركة أو سلوك بل يركز على المخرجات النهائية وكيفية قياسها.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن أداء الموظفين هو مجموعة السلوكيات والأنشطة والنتائج التي يظهرها الموظفون أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية والتي تعكس مدى قدرتهم على استخدام مهاراتهم وقدرتهم لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وفي وقت محدد بما يسهم في تحقيق الأهداف.

ثالثا: أهمية أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه

1- أهمية أداء الموظفين

يعد أداء الموظفين المرآة العاكسة لكفاءة المنظمة والركيزة التي تستند إليها في تحقيق ريادتها وتبرز أهميته كعنصر حاسم في تطور العمل المؤسسي.

تتجلى أهمية أداء الموظفين في مساهمته الفعالة في خلق بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، حيث يؤدي تميز الأداء إلى رفع مكانة المنظمة وتعزيز صورتها المرموقة كما يضمن هذا التميز استقرار المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، خاصة في ظل الظروف العالمية المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة.⁽²⁾

وعلاوة على ذلك يمثل الأداء الركيزة الأساسية لدخول ميدان المنافسة، إذ لا يمكن للمؤسسة الصمود إذا كانت مستويات أداء أفرادها متدنية، لكن نجاح المؤسسة هو المحصلة النهائية لأداء أفرادها وتتجاوز هذه الأهمية النطاق الداخلي لتؤثر بشكل مباشر في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وذلك خلال استثمار قدرات الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة مع التركيز على تحسين معايير الجودة والنوعية عبر التدريب المستمر واكتساب المهارة الإدارية اللازمة.⁽³⁾

(1) خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 607.

(2) زهرة خلوف، (2013): الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد(09) جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص269.

(3) الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص63.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2- العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها على المستوى الكلي أو مستوى أنظمتها الفرعية وعليه تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه وهي على النحو التالي:

2-1- الحوافز: هي مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو مجتمع والتي تستخدم من قبل المؤسسة لتحريك قدرات الموظفين الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق حاجتهم وأهدافهم وما يحقق أهداف المؤسسة أيضا.

يعتبر التحفيز ونظام المكافأة من أهم أساليب تأمين التزام الموظفين بأهداف المؤسسة فقد أثبتت الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تغير الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها لذلك فإن ربط المكافأة بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز.⁽¹⁾

2-2- التكوين: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتنميتها.

حتى تكوين المؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما ضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها ونموها وتوسعها.⁽²⁾

2-3- القيادة: وهي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة إمتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها الجهد الذي يوجه الأفراد ويجعله متعاونون لتحقيق هدف يدركون مصلحتهم فيه ويرغبون في تحقيقه.⁽³⁾

(1) نصر الدين شرقي وعتيقة حرايرية، (2023): ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئر العاثر، مجلة تطوير، المجلد (10)، العدد(01)، جامعة الجزائر، الجزائر ص153.

(2) أمحمد زرنوح، (2017): الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا دراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (03)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص ص 39-40.

(3) المرجع نفسه، ص40.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2-4- ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء الرطوبة النظافة، الحرارة، الوجبات الغذائية وغيرها فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك لها تأثير على أداء العاملين ومستوى أدائهم.⁽¹⁾

2-5- مشكلة الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الإدارية والشخصية للعاملين.⁽²⁾

2-6- علاقات العمل: هي تلك العلاقة الإيجابية التي تسعى القيادة لبنائها مع الموظفين وتعزيزها بينهم ويحقق العامل بواسطتها حاجاته من الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضو في جماعات عمل مستمرة وتحقيق تبادل المنافع بينهم.⁽³⁾

رابعاً: طرق تقييم أداء الموظفين

تبرز أهمية تقييم أداء الموظفين كألية أساسية لقياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية والكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وعليه تعتمد المؤسسات على مجموعة من الطرق التي تساعد في الحكم على أداء الموظفين بشكل موضوعي ومنها:

1- طريقة الاختيار الإجباري: (التقييم البياني)

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصف أو انطباق على الفرد العامل مثل:

الحرص على العمل أو التأخر عادة في العمل، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم، نجد في هذه الطريقة أن المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف

(1) جلال مصطفى عبد الرزاق كليب وعبد الرحمن محمد أحمد السفياني، (2023): أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد (06) العدد (05)، جامعة تعز، اليمن، ص247.

(2) منير عبد الله عثمان الطائش، (2016): علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، ص 51.

(3) المرجع نفسه، ص247.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية، إن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية حيث أن المقيم لا يعرف أي عبارات لها أهمية أكبر من غيرها.⁽¹⁾

2- طريقة الوقائع الحرجة: (الملاحظة المباشرة)

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ويتطلب المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك يستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.⁽²⁾

3- طريقة التقرير المكتوب: (رأي المدير)

فهذه الطريقة أكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في العام بتقرير يعده المسؤول المباشر يبدي رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصرًا وقد يكون تفصيليًا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.⁽³⁾

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وترتكز هذه الطريقة على تقييم الأداء على الأهداف أو النتائج ولا تركز على أسلوب إنجاز وتنفيذ العمل وذلك بالاشتراك والاتفاق بين الرئيس والمرووسين ثم بعد ذلك يتولى المرووسين التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقاً وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرووسين لتفاديها في المستقبل وتتميز هذه الطريقة بكونها تركز

على النتائج الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كافٍ فلا بد من التركيز أيضاً على الأسلوب أو الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج والتأكد من صحتها وسلامتها، كما

(1) على ربابية، (1013): إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، بدون رقم الطبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 93.

(2) مهدي حسن زويلف، (2010): إدارة الأفراد، بدون رقم الطبعة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 210.

(3) منير النوري وفريد كورتل، (2011): إدارة المورد البشرية، بدون رقم الطبعة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الأردن، ص 330.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تتميز هذه الطريقة أيضا بكونها توفر تغذية عكسية للموظف عن أدائه وتساعد كل من الرئيس والمرؤوسين على مناقشة وإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء وتفادي المشاكل في المستقبل.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أبعاد أداء الموظفين

يعد تحديد أبعاد أداء الموظفين خطوة أساسية وضرورية لفهم هذا المفهوم بشكل أدق عبر تقسيمه إلى عناصر هي:

1- جودة الأداء:

عرف إدوارد ديمينغ الجودة بأنها: "درجة متوقعة من التنافس والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة".

وحسب منظمة المواصفات العالمية الإيزو ISO تم تعريف الجودة بأنها: "مجموعة من الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة والتي تجعله ملبيا للحاجيات المعلنة والمتوقعة أو أنه قادرا على تلبيتها".

أما النظرة الواسعة والشاملة للجودة فقد قدمها إيشيكاو حيث أشار بأن جودة المنتج أو الخدمة تشمل على جودة طريقة الأداء وجودة المعلومات وجودة العمليات الإنتاجية وجودة مكان العمل، وجودة العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية وأخيرا جودة العمل ككل.⁽²⁾

تعتبر جودة الأداء المرتكز الأساسي لتقييم كفاءة الموظفين حيث تعكس مدى التزامه بمجموعة من المعايير والمواصفات والمبادئ التوجيهية التي تضمن اتساق المخرجات مع أهداف المؤسسات وتطلعات المستفيدين وتحدد هذه الجودة من خلال قدرة الموظف على تقديم عمل يخلو من العيوب والأخطاء والالتزام بالرؤية المشتركة والفهم الموحد للإجراءات الواجب اتخاذها مما يؤدي مباشرة إلى رفع مستويات الإنتاجية وتعزيز التدفق السابق للعمليات وتقليل الهدر في الوقت والجهد والمال.⁽³⁾

وتنبثق جودة الأداء من أبعاد متعددة تشمل:⁽⁴⁾

(1) لعللي بوكميش، (2008): المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها، مجلة الحقيقة، العدد (11) جامعة أدرار، الجزائر، ص 108.

(2) حسين محمد الحراشة، (2010): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص2.

(3) خليل سائد، (2022): الجودة في الأداء المؤسسي سلسلة كتب تعريفية، صندوق النقد العربي، العدد (37)، ص 04.

(4) خليل سائد، مرجع سبق ذكره، ص 04.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- المطابقة للمعايير عبر الالتزام التام بالمواصفات المقررة؛

- الموثوقية التي تظهر في دقة المعلومات وثبات مستوى العمل المقدم؛

- الاستجابة الفعالة لاحتياجات المستفيدين وسرعة التعامل مع متطلباتهم مع الحرص على جعل الخدمة ملموسة وواضحة من خلال توفير كافة المعلومات الضرورية لإرشاد المستخدمين؛

-الكفاية التي تعكس امتلاك الموظف للمهارات والمعارف اللازمة لتقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.

ويعتبر كروسبي من مؤسسي فكرة القيام بأي عمل داخل المؤسسة بشكل صحيح من أول مرة حيث أشار إلى أن سبب أي خطأ يقع في أي دائرة أو قسم أو مؤسسة يكون عادة ناتجا عن سببين وهما:⁽¹⁾

- نقص المعرفة الذي يمكن التخلص منه عن طريق التدريب والتعلم؛

- قلة الانتباه الذي يمكن علاجه عن طريق التزام الموظفين.

2- سرعة الإنجاز:

وتعني إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد مع المحافظة على الدقة والجودة.⁽²⁾

تستند معايير سرعة وجودة الإنجاز إلى منظومة متكاملة من الخطوات الإجرائية التي تبدأ بضرورة المرجحة الدقيقة للأهداف والخطط والأولويات، حيث، أن غياب الأهداف يؤدي حتما إلى إهدار الوقت وفقدان السيطرة على تنظيمه ويتحقق الإنجاز الفعال عبر الالتزام ببرمجة زمنية دقيقة من خلال مفكرة عمل تحدد بوضع المهام والمسؤوليات وتواريخ بدايتها ونهايتها، مع ضرورة وضع قائمة انجاز يومية تتبني مبدأ " بريeto " (20/80) للتركيز على المهام ذات الفاعلية الكبرى التي تحقق أغلب النتائج بمجهود أقل، بشرط أن تتسم هذه القائمة بالمرونة وأن يبالغ الموظف في حشوها بالمهام لضمان عدم الإحباط، مع إعطاء النفس فترات راحة ضرورة لتجديد النشاط ويقترن ذلك بآليات صارمة لسد منافذ الهروب النفسي والسلوكي مثل الكسل والتردد والتأجيل ومهاجمة المسؤوليات الثقيلة بدلا من التسويق الذي يقود للفصل، كما يتطلب تسريع معدلات الإنجاز استثمار ذكيا للأوقات الهامشية الضائعة في فترات الانتظار أو التنقل وتحويلها إلى فرص التأمل أو القراءة مع ضرورة التحلي بالحزم المهني في مواجهة العرقلة غير الضرورية والطلبات العارضة

(1) حسين محمد الحراشة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) أسماء عوض نهار الجريان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

التي يفرضها الآخرون والتي تشتمل التركيز وتستنزف الوقت في أمور ثانوية لا تخدم الأهداف الأصلية المرسومة وذلك لضمان تأدية العمل بأقصى سرعة وبأعلى جودة.(1)

3- العمل الجماعي:

العمل الجماعي هو طريقة العمل مع الأفراد في جماعات داخل المؤسسة بتوجيه من قائد عن طريق برنامج يتفق وحاجات و قدرات وميول أعضاء الجماعة.(2)

يعد العمل الجماعي بعدا إستراتيجيا في تقييم أداء الموظفين حيث يركز على قدرة الفرد على الاندماج ضمن تفاعل اجتماعي منظم يهدف إلى تحقيق مخرجات تفوق الجهد الفرد، مع ضرورة الالتزام بالمعايير والقيم التي توجه سلوك الجماعة.

ويتجلى تميز الموظفين في هذا البعد من خلال تبني التفكير الإيجابي كمنهج لمواجهة المشكلات واستخدام استراتيجيات مرنة مثل تغيير التركيز وتجزئة المشكلات لتحويل التحديات إلى فرص للإبداع بالإضافة إلى ممارسة اتصال فعال يقلل من الغموض ويخلق تماسكا قويا بين الأعضاء.(3)

ومن زاوية أخرى يقاس أداء الموظفين بمدى قدرته على تحقيق المصلحة المشتركة وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية التي تمنح الفريق شعورا بالأمان، مما يجعل القرارات الجماعية أكثر دقة وصوابا بفضل تنوع المعارف المتاحة، كما تشمل مستويات الأداء العليا الالتزام بروح الجماعة وتكريس الثقة المتبادلة والقدرة على تعويض المهام وتقاسم المسؤوليات بفعالية مما يفتح آفاقا لتوليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى نتائج ملموسة تخدم الرؤية المشتركة للمنظمة.(4)

4- الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي ما هو إلا مشاعر العاملين تجاه وظائفهم فتتولد هذه المشاعر من إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف، إن درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن شبعها وذلك خلال عمله في وظيفة معينة وما تحققه هذه الوظيفة من حاجات بالفعل، وعلى هذا تجمع التنازلات المختلفة

(1) عبير فوزي الخطيب، (2009): إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميداني على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمان، الأردن، ص40.

(2) نورة آية طالب، (2022): تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد (07) العدد (01)، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص119.

(3) أحمد مداس، (2020): إدارة العمل الجماعي ومهارات فريق العمل، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (14) العدد (02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص99.

(4) المرجع نفسه، ص120.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

للرضا الوظيفي على أنه: شعور وجداني شخصي يحمله الموظف ويدركه ويحدد أدواته نحو وظيفته، لدى على المؤسسات الوظيفية الاهتمام بهذا الجانب، ولا يمكن أن تغفل عنه إذ يعتبر الرضى الوظيفي متغير تنظيمي ينبغي أن يتم فهمه ومراقبته باستمرار من أجل رفاهية واستمرارية أي مهنة.⁽¹⁾

ومن النتائج الايجابية للرضا الوظيفي على أدى الموظفين ما يلي:⁽²⁾

- الزيادة في الالتزام الوظيفي الذي يدفع بالموظف إلى احترام مواقيت العمل وإلى الانضباط وإلى الابتعاد عن الغش والإهمال واللامبالاة وغيرها من الأمراض الإدارية التي من شأنها أن تحط من جودة الأداء إلى أدنى مستوياته؛

- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة حيث أن الشعور بالانتماء للمنظمة هو حاجة ملحة يجب على الموظف أن يلبيها وأن يتشبع منها لما من شأن هذا الانتماء أن يضمنه من ارتفاع في مستويات الثقة بين العاملين وارتفاع مستويات التعاون والتكامل والمساعدة والنصح وغيرها من السلوكيات الإدارية التي تعزز جودة أداء الموظف؛

- يعتبر الرضا الوظيفي ركيزة أساسية لنجاح الفرد والمؤسسة على حد سواء فالشعور بالرضا يجعل الموظف أكثر إيجابية وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تعامله مع الزملاء والعملاء والإدارة، كما يمنحه تركيزا عاليا في أداء مهامه مما يقلل من احتمالية وقوع الأخطاء ويدفعه للبحث المستمر عن مهام ذات قيمة وتحديات أكبر؛

- بالإضافة إلى ذلك يساهم الرضا القوي في بناء علاقات مهنية متينة مع الرؤساء والزملاء مما يحقق سعادة مشتركة ترفع من الروح المعنوية داخل بيئة العمل، ومن منظور مؤسسي يؤدي ارتفاع مستويات الرضا إلى تعزيز طموح العاملين وتخفيض نسب الغياب بشكل ملحوظ مما يضمن استمرارية الإنتاجية وتطور المؤسسة؛

- يمتد أثر الرضا الوظيفي المرتفع ليشمل حياة الفرد الشخصية حيث يجعله أكثر سعادة في وقت فراغه مع عائلته وأكثر رضا عن حياته بصفة عامة، أما مهنيًا فإن الموظفين الراضين هم الأقل عرضة لحوادث العمل لأنهم يكرسون طاقتهم ووقتهم لتحقيق أداء متميز؛

(1) سميرة مزغيش، (2020): الأداء الوظيفي من خلال بعده الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي مقارنة نظرية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (04)، العدد (02)، جامعة الحدود الشمالية، العربية السعودية، ص 189.

(2) لطفي بوحوية، (2020): آثار الرضى الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسة العمومية، مجلة أكاديميا للعلوم السياسية المجلد (06)، العدد (02)، جامعة جلالى بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص 86.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- علاوة على ذلك يمنح الرضا الموظف نشاط متجددا وقابلية أكبر للتعلم والتأقلم مع المتغيرات فيقبل على التدريب بشغف ويطور قدراته المهنية باستمرار؛
- إضافة إلى أن الرضا الوظيفي يولد شعورا عميقا بالولاء للمنظمة حيث يتبنى الموظف أهدافها كأنها أهدافه الشخصية ويسعى لتحقيقها.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين

تعتبر القيادة الرقمية ركيزة أساسية لتعزيز وتطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة من وذلك خلال أبعادها التي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الفرد والمؤسسة على حد سواء وهذا نظرا في لفاعليتها تطويع الأدوات التقنية لخدمة الأهداف الإستراتيجية من جهة وقدرتها على خلق بيئة عمل تفاعلية تعتمد على الرقمنة من جهة أخرى وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية وأداء الموظفين الابتكار الرقمي والمواطنة الرقمية وبين أداء الموظفين.

المطلب الأول: العلاقة بين الفريق الرقمي والتواصل الرقمي وأداء الموظفين

الفرع الأول: العلاقة بين الفريق الرقمي وأداء الموظفين

يعد أداء المورد البشري من العناصر الجوهرية التي تحدد مدى فاعلية المؤسسات، لاسيما في القطاع العمومي حيث ترتبط نجاح السياسات العمومية ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين بقدرات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم داخل بيئة العمل ويقاس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية مثل: سرعة الانجاز، جودة المخرجات، الالتزام بالمعايير، القدرة على التكيف مع التغيرات ومقدار الاسهام في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.(1)

يستمد الفريق الرقمي فاعليته في تعزيز أداء الموظفين من خلال ثلاث أبعاد أساسية، أولها التشارك المعرفي عبر توظيف الأدوات التكنولوجية والأنترنت لتبادل الخبرات وتطوير المهارات وثانيها التعاون المشترك الذي يساهم في بناء روابط قوية وانسجام بين العاملين لحل المشكلات ورفع كفاءة العمل الجماعي وأخيرا التواصل الرقمي الفعال الذي يعد العصب الحيوي للمنظمة، حيث يضمن نقل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة مما يعزز روح الفريق ويزيد من إنتاجية الموظفين وكفاءة المنظمة ككل.(2)

الفرع الثاني: العلاقة بين التواصل الرقمي وأداء الموظفين

كان الاتصال وما زال عنصرا هاما في حياة المجتمعات، برزت أهميته وفاعليته مع زيادة التقدم التكنولوجيا، يطلق مصطلح الثورة الرقمية على العصر الحالي، وذلك بعد أن تم الاندماج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

(1) نور الهدى بوعطيط ونسيم بوقال، (2025): دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (08)، العدد(02)، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 168.

(2) مختار وقاف وزديرية خمار، مرجع سبق ذكره، ص 444.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

في هذا الصدد يعرف كريستي أهو الاتصال الرقمي بأنه: "المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم والإنتاج والتواصل والاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم وحياتهم حيث أن الاتصال الرقمي هو القدرة على خلق الاتصال الفعال بواسطة الوسائل الرقمية".⁽¹⁾

وقد أشار سليمان في دراسته للمتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل بأن وسائل الاتصال الرقمي تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث سرعة إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وكذا تقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية، ومن هنا يتضح بأن التكنولوجيا المستخدمة على مستوى الإدارة من شأنها أن تساهم الأجواء التنظيمية في القضاء على روح الرتابة والروتين في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في العمل وتحقيق الظروف الملائمة للإنجاز المتميز.⁽²⁾

المطلب الثاني: العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي وأداء الموظفين

الفرع الأول: العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية وأداء الموظفين

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان له انعكاس كبير على المنظمات الإدارية وأعمالها وأنشطتها المختلفة ولعل أهم هذه التطورات تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

إنشاء شبكات المعلومات في المؤسسات الإدارية، فلم يعد الاستخدام فردياً لهذه الأجهزة بل قد أصبح بمثابة عمل جماعي وقد أسهم ذلك في توجه هذه المؤسسات نحو تنمية العمل الجماعي والتنظيم على أساس فرق العمل المتصلة.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تضمن تواصل فرق الأعمال التي قد تكون أفراد ينتمون إلى إدارات مختلفة ولكن تتربط أعمالهم ويحتاجون إلى تبادل المعلومات بسرعة بما يساعدهم على تحقيق النتائج والأهداف من خلال عملهم المشترك وفي ظل التطور الهائل للتكنولوجيا تحول التنظيم من الشكل الهرمي إلى التنظيم المفتوح المترابط القائم على تعاون وتكامل فرق عمل من مجالات تخصص مختلف حيث

(1) كريمة بوشنافة ونوال وسار، مرجع سبق ذكره، ص 192.

(2) خولة ركروك ونور الدين مبني، (2022): الاتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد (05) العدد (02)، جيجل، الجزائر، ص 204.

(3) دليلة قادة، (2010-2011): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية بومرداس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير فرع تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر ص133.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

كل فريق يعتمد على الفرق الأخرى للحصول على المعلومات ومن أهم النتائج ذلك توفير الوقت، تحسين استخدام الطاقات الإنتاجية، سرعة الاستعجال لطلبات المواطنين، الدقة في التنفيذ واكتساب الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: العلاقة بين الابتكار الرقمي وأداء الموظفين

تسعى المنظمات في ظل التغيرات البيئية والمستجدات التكنولوجية والمنافسة محليا ودوليا إلى تعزيز ممارستها في الأداء الإبداعي والمنظمات المتعلمة وهذا يمثل مفهوم حديثا يتضمن توظيف التكنولوجيا الرقمية والابتكار في قيادة الفرق والمؤسسات، كما يتعين على القائد التركيز على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، إذ أن التحول الرقمي سيكون شموليا لنواحي الحياة كافة بالمجتمع وإن استخدام التكنولوجيا والتقدم سيولد نوعا جديدا من المتعلمين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات ويعد الاعتراف بهذه المتغيرات بمثابة الخطوات الأولى لتطوير رؤية رقمية وثقافية تعليمية للوصول إلى تطوير كفاءات مهنية تدعم الإبداع والابتكار وأنه إذا ما تم إهمال التحولات التي تحدث في بيئة الأعمال في العصر الرقمي والفشل في احتضان ما يحتاجه الأفراد في المجتمع والمؤسسات العاملة فلن تتمكن المؤسسة من تطوير القدرات اللازمة للمضي في أعمالها وسيكون نهايتها محسومة بالفشل وبالتالي لابد من توفير متطلبات ومقتضيات دعم وحفز لإبداع العاملين داخل المنظمة كما هو الحال في الابتكارات والتعلم وبراءة الاختراع في العصر الرقمي فقد أصبح يشار إلى القيادة الرقمية أحيانا باسم الذكاء الاصطناعي الذي يعمل كشريك أو قائد مشارك وقديم الخوارزميات لاقتراحات حول ما يجب على القادة النظر إليه أو أعضاء الفريق الذين يحتاجون إلى مزيد من الاهتمام أو كيفية تحسين لديناميكيات الفريق لتقديم أفضل الحلول الإبداعية الرقمية المبتكرة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: العلاقة بين المواطنة الرقمية وأداء الموظفين

ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح المواطنة الرقمية كمفهوم حديث في التربية الرقمية يهدف إلى إيجاد الأساليب والطرق والبرامج والأنظمة المثلى لتوجيه وحماية جميع مستخدمي التكنولوجيا وخصوصا الأطفال والمراهقين وذلك بتحديد من البداية الأمور الصحيحة والخاطئة في التعامل مع التكنولوجيا فالمواطنة الرقمية هي قواعد السلوك المناسبة والمسؤولية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وتشمل محو الأمية الرقمية وأخلاقيات التعامل وأدب السلوك والسلامة على الأنترنت وغيرها من الأمور المتعلقة بالأساليب المثلى

(1) أحمد فوزي أبو بكر وشبلي إسماعيل مرشد السويطي، (2024): أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين نموذجا وزارة الاتصالات والاقتصادي الرقمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد(09)، العدد (21)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 167.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، والمواطنة الرقمية الصالحة تحدث عند الاستخدام الايجابي الأمثل لأجهزة الكمبيوتر والإنترنت.(1)

تؤثر المواطنة الرقمية بشكل إيجابي مباشر على أداء الموظفين وتطوير بيئة العمل الحديثة يتجلى هذا التأثير في رفع كفاءة الإنتاجية وسرعة إنجاز المهام بفضل امتلاك العمال لمهارات التقنية اللازمة إلى جانب تحسين جودة المخرجات وتقليل الأخطاء البشرية عبر الاستخدام المسؤول للأدوات التكنولوجية، كما تساهم المواطنة الرقمية في تعزيز التواصل المهني والتعاون الفعال بين فريق العمل من خلال المنصات الرقمية الآمنة مع ضمان حماية البيانات والمعلومات المؤسسة نتيجة الوعي العالي بالأمن السبراني، وقد أثبتت الدراسات الميدانية لاسيما في المؤسسات الخدمية أن الاستثمار في التدريب الرقمي وترسيخ قيم السلوك الرقمي الأخلاقي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.(2)

مما سبق تظهر القراءة التحليلية لأبعاد القيادة الرقمية وجود ترابط وثيق ومباشر بين الممارسات التقنية للقائد ومستوى كفاءة الموظفين بالمؤسسة حيث يسهم تشكيل الفريق الرقمي في خلق مجموعات عمل متجانسة وقادرة على التنسيق الافتراضي، مما يرفع من معدلات الإنتاجية الجماعية، ويتكامل هذا الدور مع نمط التواصل الرقمي الذي يضمن انسيابية واضحة وفورية للمعلومات والتعليمات عبر المنصات الإلكترونية مما يختصر زمن الاستجابة ويقضي على معوقات العمل التقليدي، من جانب آخر يوفر تبني التكنولوجيا الرقمية البنية التحتية والبرمجيات اللازمة لتسهيل المهام اليومية مما يقلل من نسب الخطأ البشري ويرتقي بجودة المخرجات النهائية، وفي السياق ذاته، يحفز الابتكار الرقمي الموظفين على تقديم أساليب عمل مرنة وحلول تقنية مستحدثة، وفي المقابل يضمن تبني المواطنة الرقمية تأخير هذه الممارسات عبر تعزيز المسؤولية الأخلاقية والاستخدام الآمن والمسؤول للتقنية، مما يحمي البيانات ويخلق بيئة عمل رقمية موثوقة، وتأسيسا على هذا التمازج فإن التفاعل التكاملي بين هذه الأبعاد الخمسة ينعكس مباشرة على تجويد الأداء الإجمالي للموظفين، من خلال تحويل مخرجاتهم من الإطار التقليدي إلى نمط رقمي متكامل يتسم بالسرعة والمرونة والقدرة العالية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

(1) ندى على حسن بن شمس، (2017): المواطنة في العصر الرقمي - نموذج مملكة البحرين، سلسلة دراسات 201 لمعهد البحرين للتنمية السياسية، البحرين، ص 61.

(2) عمار عبد الأمير علي زوين ونور الدين رياض نافع أبو طيخ، (2022): المواطنة الرقمية ودورها في تعزيز العمل عن بعد، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد(04)، العدد (02)، جامعة الكوفة، ص ص 6-7.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يتناول هذا المبحث عرض لأهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الرقمية وأداء الموظفين بهدف الاستفادة من نتائجها وقد تم تصنيفها إلى محلية وعربية وأجنبية، إضافة إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لإنجاز جوانب التميز فيها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات المحلية

أولاً: دراسة: (موساوي:2025) بعنوان: تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات-الدور الوسيط للقدرة الديناميكية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة.

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للقدرة الديناميكية في علاقة التأثير للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة بولاية عنابة وذلك بمقارنة التأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة المتغير المستقل القيادة الرقمية بأبعاده (التواصل الرقمي الكفاءات الاجتماعية الرقمية، التغير الرقمي، الفريق الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الثقة الرقمية). والمتغير الوسيط المتمثل في القدرات الديناميكية بأبعاده (استشعار الفرص المتاحة، قدرات التكامل والتنسيق، التعلم إعادة تشكيل الموارد)، والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسات.

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة وقد تكونت عينة الدراسة من (400) إطار بالمؤسسات محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد استعملت الباحثة الاستبيان الورقي والاستبيان الإلكتروني وكما اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة والملاحظة. واستخدام كل من برنامج (spss v26) و (smart pls4) وأسلوب نمذجة المعادلات المهيكله بالمربعات الصغرى الجزئية لتحليل الاستبيان.

من أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة عدم وجود علاقة مباشرة ومعنوية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات محل الدراسة بينما يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر بين القدرات الديناميكية والقيادة الرقمية في المؤسسات كذلك من النتائج التي خلصت إليها الدراسة أنها تعكس مدى وعي إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالتطورات التكنولوجية في بيئة الأعمال مما جعلها تغير نمط عملها وأصبحت تعتمد على التكنولوجيا وعلى إثر هذه النتائج اقترحت الدراسة عدة توصيات الاستثمار في المستقبل الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على دمج القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية بفاعلية،

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تنظيم تدريب مكثف موجه لتعزيز مهارات القيادة الرقمية، تشجيع الابتكار الرقمي عن طريق إنشاء بيئة مشجعة.⁽¹⁾

ثانيا: دراسة: (نويوات وآخرون:2025) بعنوان دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير القيادة الرقمية في تحسين استجابة المؤسسات للآزمات وكذلك تقييم العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة الرقمية داخل المؤسسات من خلال المتغير المستقل القيادة الرقمية بأبعاده (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) والمتغير التابع الآزمات التنظيمية.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين على مستوى معهد البترول الجزائري ببومرداس حيث تم الاعتماد على أداة الاستبانة من خلال توزيع استبيانات على العاملين وجمع (80) استبانة قابلة للتحليل.

بالإضافة إلى الاستبانة تم إجراء مقابلات مع مجموعة من المسؤولين في المعهد من أجل استكمال المعلومات وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج (spss) كأداة لمعالجة البيانات.

من النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على توفير التكنولوجيا والأنظمة بل يشمل تطوير ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية التكيف السريع والابتكار كما كشفت الدراسة أن القيادة الرقمية ليست حلا سحريا للآزمات وإنما تتطلب مستوى عاليا من الالتزام بتنمية المهارات الرقمية لدى القادة والعاملين على حد سواء وقد أوصت الدراسة في النهاية بعدة توصيات منها:

- الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية وتوفير برامج تدريبية شاملة بهدف تطوير المهارات الرقمية؛
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة يمكن أن يسهم في تسهيل الانتقال نحو نظم قيادة رقمية مرنة تتكيف مع التغيرات.⁽²⁾

الفرع الثاني: الدراسات العربية

أولاً: دراسة:(فهد الشمراني:2023)بـعنوان: أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي فرع جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحليل أبعاد المتغير المستقل القيادة الرقمية وهي (الابتكار، الإقناع، المعرفة) والمتغير التابع التميز المؤسسي

(1) نصيرة موساوي، مرجع سبق ذكره.

(2) نويوات سعاد وآخرون، (2025): دور القيادة الرقمية في إدارة الآزمات التنظيمية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد(09)، العدد (02) جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، العمليات) وقد شمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة تم اختيار عينة عشوائية حيث وزع حوالي (50) استبيان تم استرجاع (46) استبيان تم قبول (44) استبيان كأقل عدد مقبول للدراسة وقد تم استعمال برنامج (spss) من أجل تحليل البيانات وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بالهيئة كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من بعد الابتكار والإقناع والمعرفة دور فعال في تعزيز التميز المؤسسي.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى ترسيخ مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل وتعزيز كل ما من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي إضافة إلى توعية الموظفين في الهيئة على أهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها على تحقيق التميز.⁽¹⁾

ثانيا: دراسة: (عبد الله الحولي وحسن خليل حمد) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية. تمثل المتغير المستقل في القيادة الرقمية بأبعاده: (الابتكار الرقمي، المعرفة الرقمية والتواصل الرقمي)، أما بالنسبة للمتغير التابع الأداء المتميز بأبعاده: (سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة، الجودة ومعايير قياس الأداء، التخطيط وإدارة العمليات)، تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات الفلسطينية وقد بلغ عددهم بـ: (400) استبانة موزعة حيث تم استرداد (298) استبانة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج (spss) كأداة لمعالجة البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية جاءت متوسطة بوزن نسبي (64,60) وحصل بعد المعرفة الرقمية على المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (65,46) ثم بعد الابتكار الرقمي بوزن نسبي متوسط (65.16) وجاء بعد التوصل الرقمي بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط (62,88) و تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية ومن أهم التوصيات التي جاءت

(1) منها فهد الشمراني، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

بها الدراسة يجب توفير المتطلبات الأساسية لممارسة القيادة الرقمية والتوجه نحو الأنظمة الذكية والرقمية في الجامعات، العمل على توظيف قدرات القائد الرقمي في إقناع العاملين على تبني أساليب تقنية حديثة.⁽¹⁾

ثالثاً: دراسة: (عوض نهار الجريان: 2024) بعنوان: القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من خلال تحليل المتغير المستقل القيادة الرقمية بأبعاده (القيادة الحكيمة، تعلم ثقافة العصر الرقمي، التميز في الممارسات المهنية، التحسين والتطوير المنظم والمواطنة الرقمية)، والمتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، السرعة، أداء المهام، الأداء السياقي والأداء المعاكس) وقد شمل مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه مادبا.

وقد اختيرت عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (330) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية. وقد استعملت أداة الاستبانة لجمع المعلومات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت لتحليل ومعالجة النتائج برنامج (spss) ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة بينما كان مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة.

كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وكل من الأداء السياقية وأداء المهام، إضافة إلى الأداء الوظيفي في حين كشفت الدراسة عن علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء المعاكس، وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة دعم الممارسات الرقمية في الإدارة المدرسية لما لها من أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي.⁽²⁾

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة: (Alamgir, and all: 2024) بعنوان: استكشاف أثر القيادة الرقمية واندماج الموظفين والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين دراسة تطبيقية في بنغلاديش.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية واندماج الموظفين والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين تشكل مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات مختلفة في بنغلاديش وقد بلغت عينة الدراسة

(1) عليان عبد الله الحولي ومحمد حسن خليل حمد، (2025): درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد (19)، العدد (01)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

(2) أسماء عوض نهار الجريان، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

من (239) مستجوبا من هذه المؤسسات واعتمد الباحثون على برنامج (spss V23) و (AMOS) كأداتين لمعالجة البيانات.

ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن للقيادة الرقمية تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين بينما تؤثر مشاركة الموظفين بشكل إيجابي على أداء الموظفين كما أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيرا كبيرا على أداء الموظفين حيث لعب دورا وسيطا مهما في العلاقة بين القيادة الرقمية والالتزام التنظيمي من جهة وأداء الموظفين من جهة أخرى.⁽¹⁾

ثانيا: دراسة: (Onan: 2024) بعنوان: التحول الرقمي والقيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي: روى من الأدبيات.

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي وتحديد الدور الذي يلعبه القادة الرقميين في هذه العملية، استخدمت الدراسة منهجية مراجعة الأدبيات المنهجية حيث تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مقالات تركز على القيادة الرقمية والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي والمتاحة في قواعد بيانات Scopus, web of Science (wos) وبناءا على البحث في هذه القواعد تم تحديد (9) مقالات حول التحول الرقمي و(7) مقالات حول القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها أن التحول الرقمي نظام ديناميكي يتطلب تفاعل وتوافق مستمرين بين المكونات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية كما تلعب القيادة الرقمية دورا حاسما في التغلب على هذه التحديات وتبرز قدرة القادة الرقمية على التكيف مع الابتكارات التكنولوجية وتعزيز الثقافة الرقمية كعامل حاسم للنجاح في التحول الرقمي.

في الختام تقدم هذه الدراسة رؤى مهمة حول العوائق التي تواجه عمليات التحول الرقمي في مؤسسات التعلم العالي ودور القيادة الرقمية في هذه العمليات.⁽²⁾

ثالثا: دراسة: (Olayeni okunlola: 2025) بعنوان: القيادة الرقمية وأداء الموظفين تحليل بعدي كلية التربية جامعة جوهانسبرغ جنوب افريقيا.

(1)Alamgir Mullah and all (2024):Exploring The Effect of digital leadership employee Engagement and organizational Commitment on Employee Performance-an Investigation in Bangladesh, Business review,A journal of Business Administration, Volume (19), Number (1) Khulna, university, Bangladesh.

(2)Gageonan, (20 24):Digital Transformation and Digital leadership in Higher Education Institutions, Insights from the literature, International Journal of New Approaches In social, studies 8 (2),Mersin university, Turkey.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين من خلال اعتماد منهج التحليل البعدي وقد استندت الدراسة على تحليل (16) دراسة علمية محكمة نشرت خلال (2021-2024) تم جمعها من قواعد بيانات معتمدة بهدف استخلاص نتائج شاملة وموثوقة حول أثر القيادة الرقمية في أداء العاملين وقد اعتمد البحث على نتائج التأثيرات العشوائية إلى جانب مجموعة من الأدوات الإحصائية لاختبار النتائج والكشف عن التحيز في النشر حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأداء العاملين كما بينت الدراسة أن القيادة الرقمية تسهم في تعزيز متغيرات تنظيمية السياسية مثل مشاركة الموظفين والابتكار وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أنه يوجد اختلاف في القوة تأثير القيادة الرقمية باختلاف القطاعات والمواقع الجغرافية مما يؤكد أهمية مراعاة الخصوصيات الثقافية التنظيمية عند تطبيق ممارسات القيادة الرقمية من التوصيات التي جاءت في الدراسة هي التأكيد على ضرورة دعمها ببرنامج تدريبية وتنظيمية متكاملة لزيادة أثرها داخل المؤسسات.(1)

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تم استعراض عددا من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، بلغ عددها ثمانية (08) دراسات، أجريت في بيئات مختلفة: المحلية، العربية والأجنبية، منها ما تضمنت أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمن المتغيرين معا، كما أنها طبقت في قطاعات مختلفة، اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط أهمها:

- اتفقت هذه الدراسة مع مختلف الدراسات السابقة في أهمية وأثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين وتعزيز أداء الموظفين وتوضيح آلية التأثير في شقيه النظري والميداني والتنظيمي؛
- وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي دراسة حالة، وأدوات جمع البيانات المتمثلة أساسا في الاستبيان، وكذلك آلية معالجة البيانات وهو حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)؛

- كما أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة كل من: (الحولي وحمد: 2025) ودراسة (onan: 2024) في بيئة ومجتمع الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسات في مؤسسات التعليم العالي والجامعات، وكذا تتوافق من حيث

(1)John Olayemi Okunlola (2025): **Digital leadership and Employee Performance -Ameta - Analysis** ,Social Sciences and Education Research Review Volume (12), Issue (1) ,University Johannesburg, South Africa.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

اختيار بعض أبعاد القيادة الرقمية (التواصل الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي) وأبعاد الأداء (أداء المهام/الأداء السياقي)؛

- هذه الدراسات تم الاستفادة منها بوجه عام في الإطار النظري، وبوجه خاص في توجيه خطوات البحث وكذا في تصميم الاستمارة كأداة للدراسة، وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج الميدانية.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لمختلف الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها هاتين الدراستين أن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القليلة التي تناولت ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة الشاملة مجتمعة وهي: (الفريق الرقمي، التواصل الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية) حيث أن أغلب الدراسات السابقة اقتصررت على ثلاثة أو أربعة أبعاد فقط للقيادة الرقمية مثل دراسة (الشمراي: 2023) ودراسة (الحولي وحمد: 2025) اللتين ركزتا على أبعاد (الابتكار، الإقناع، المعرفة والتواصل) دون إدراج بعدي الفريق الرقمي والمواطنة الرقمية اللذين تبنتهما الدراسة الحالية تماشياً مع خصوصية الإدارة الجامعية.

وعند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، نجد أن الدراسة الحالية ركزت على كلية واحدة في الجامعة وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة واستهدفت العينة القصدية لكافة طاقمها الإداري الخاضع لعملية الرقمنة (51 مفردة)، على عكس الدراسات الأخرى التي شملت قطاعات اقتصادية، أو مدارس حكومية، أو جامعات بأكملها بكل كلياتها، مما يمنح هذه الدراسة دقة أعلى في تشخيص واقع التحول الرقمي على المستوى الجزئي للمؤسسة الجامعية.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل، يظهر جليا اختلاف الباحثين حول عدة جوانب تخص القيادة الرقمية وأداء الموظفين انطلاقا من المفهوم، الأنماط، الأبعاد وحتى التحديات وطرق التقييم، نظرا لاختلاف توجهات الكتاب والباحثين والمجال الإداري والتقني الذين يبحثون فيه.

كما تتضح أهمية القيادة الرقمية كونها تمثل الفكر الإداري المتطور الذي يسود المنظمات المعاصرة ويرتبط بشكل وثيق ودائم بحياة أي منظمة ومؤسسات التحول التكنولوجي خصوصا، فتواجه القيادة الرقمية الإيجابية والقوية في المؤسسات بالجودة والفعالية اللازمة، يعتبر من الدعائم الأساسية نحو تحسين وتجويد أداء الموظفين في المؤسسات.

وتعتبر العناصر (الفريق الرقمي، التواصل الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي والمواطنة الرقمية) أهم العناصر المشكلة للقيادة الرقمية، وتساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وفعالية أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955

- سكيكدة -

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري في الفصل السابق، أين تم التطرق إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الرقمية وأداء الموظفين، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية لمدى تأثير ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين فقد وقع الاختيار على إحدى المؤسسات الجزائرية الخدمية بأحد القطاعات الاستراتيجية، ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، والمتمثلة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سيتم التطرق في هذا الجانب التطبيقي إلى:

- المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث تعريف مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها، كما يشمل على تحديد الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تمت الدراسة الميدانية بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة وتحديدًا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. حيث تعتبر جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي يمتد موقعها الرئيسي (الحدائق) على مساحة 246 هكتار، يقع على بعد 04 كلم من جنوب غرب الولاية على طريق الحدائق في سفح الجبل بين الطريق 43 وجبل مسيون. هذا الموقع يجمع هياكل المدرسة السابقة للفلاحة وهياكل المدرسة الوطنية للتعليم التقني، كما يجمع الهياكل التابعة بالمركز الجامعي والهياكل البيداغوجية المنجزة في إطار (PSRE) مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي.

إن الموقع الجغرافي الذي تتمتع به ولاية سكيكدة، يجعل منها مدينة إستراتيجية، فهي تتوسط ولايات: قسنطينة، عنابة، جيجل وقالمة، وسكيكدة من بين الولايات التي تسجل أحسن النتائج في شهادة البكالوريا كل سنة وعليه كان من الضروري إنشاء جامعة، علما أن الولاية استفادت من مدرسة وطنية للتعليم التقني في 22 مارس 1988 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88 - 63 ثم مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي 98-223 والذي ارتقى في 18 سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 إلى جامعة وتم تسميتها جامعة 20 أوت 1955 خلال زيارة رئيس الجمهورية لها، في 20 أوت 2005 لإحياء الذكرى الأربعين لهجومات الشمال القسنطيني.

في مدة زمنية قصيرة تمكنت جامعة 20 أوت 1955 من الالتحاق بمصاف الجامعات الجزائرية الكبرى نتيجة المجهودات المبذولة من طرف الفرق البيداغوجية والإدارية ومخابر البحث التي تسهر على تطوير البحث العلمي وضمان جودة التكوين في التعليم العالي.

تستغل الجامعة اليوم هياكل مدرسة الفلاحة سابقا لأهداف بيداغوجية حيث تضم هذه الهياكل كل من قسم العلوم الزراعية وعلوم الطبيعة والحياة.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

تتكون الجامعة من هيئات ورئاسة الجامعة، وست كليات (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية)، ومعهد العلوم والتقنيات المطبقة، ومن ملحقات ومصالح إدارية وتقنية مشتركة.⁽¹⁾

أما بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة فهي وحدة أكاديمية وبحثية، تم إنشاؤها عام 2001 في إطار إنشاء جامعة سكيكدة، ومنذ ذلك التاريخ وهي توفر تكوينا أكاديميا وعلميا متخصصا، في إطار نظام ل.م.د، من خلال عدة تخصصات، تتدرج ضمن أربع شعب، وهي: علوم اقتصادية علوم التسيير، علوم تجارية، وعلوم مالية ومحاسبة.

- تم إنشاء كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 المتعلق بإنشاء الجامعة.

- في سنة 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-272 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-272 تم تسمية الكلية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- في سبتمبر 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-272 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-272 تم تسمية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة استفادت الكلية عام 2004/2005 من مبنى بيداغوجي جديد يتكون من: مدرجين 400 مقعد، ومبنى بيداغوجي بـ1000 مقعد يضم قاعات للمحاضرات، قاعات للأعمال الموجهة ومدرج 200 مقعد.

- كانت الكلية تتكون من قسمين: قسم العلوم الاقتصادية وقسم التسيير. وطبقا للقرار الوزاري المؤرخ في نوفمبر 2010 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تشكلت الأقسام التالية وهي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التسيير وقسم العلوم التجارية.

- طبقا للقرار رقم 1129 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 نشأت لدى الكلية الأقسام التالية: قسم العلوم الاقتصادية قسم العلوم التسيير، قسم العلوم التجارية وقسم العلوم المالية والمحاسبة. تهدف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت سكيكدة إلى تحقيق جملة من الأهداف كالاتي:

(1) مصلحة الإحصاء والاستشراف، رئاسة الجامعة.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سككدة

- تسعى الكلية إلى تحقيق الريادة والتميز في مجالها، من خلال توفير تكوين نوعي للطلبة، وتأهيلهم إلى مستوى معرفي يسمح لهم بالولوج إلى عالم الشغل، كما تهدف إلى تكوين أساتذة باحثين بإمكانهم تولي مهام التدريس والبحث في الكلية وفي مختلف المؤسسات الجزائرية.

- تسعى الكلية إلى توفير جو ملائم للتعليم العالي والبحث العلمي، يسوده التعاون والتشاور والتبادل كما تسعى إلى التفاعل بشكل مستمر وإيجابي مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، لتكون دائما في مركز الأحداث التي يشهدها هذا المحيط، إضافة إلى تعزيز التبادل الدائم مع مختلف الشركاء. ويتكون الهيكل التنظيمي للكلية من:⁽¹⁾

- **عميد الكلية:** هو المسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية.
- **الأمين العام:** من مهامه:

- تحضير مشروع تسيير الموارد البشرية وضمان تنفيذه؛

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه؛

- ضمان تنفيذ الأمن الداخلي للكلية.

- **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والعلاقات والبحث العلمي:** من مهامه:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛

- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التخرج؛

- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج؛

- متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛

- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على الأرشيف.

- **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** يتكفل بالمهام الآتية:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛

- متابعة تسيير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كإجراء على تحسينه؛

⁽¹⁾ من الموقع الإلكتروني: <http://www.univ-skikda.dz> تاريخ الاطلاع: 20/04/2026 على الساعة: 11:00.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

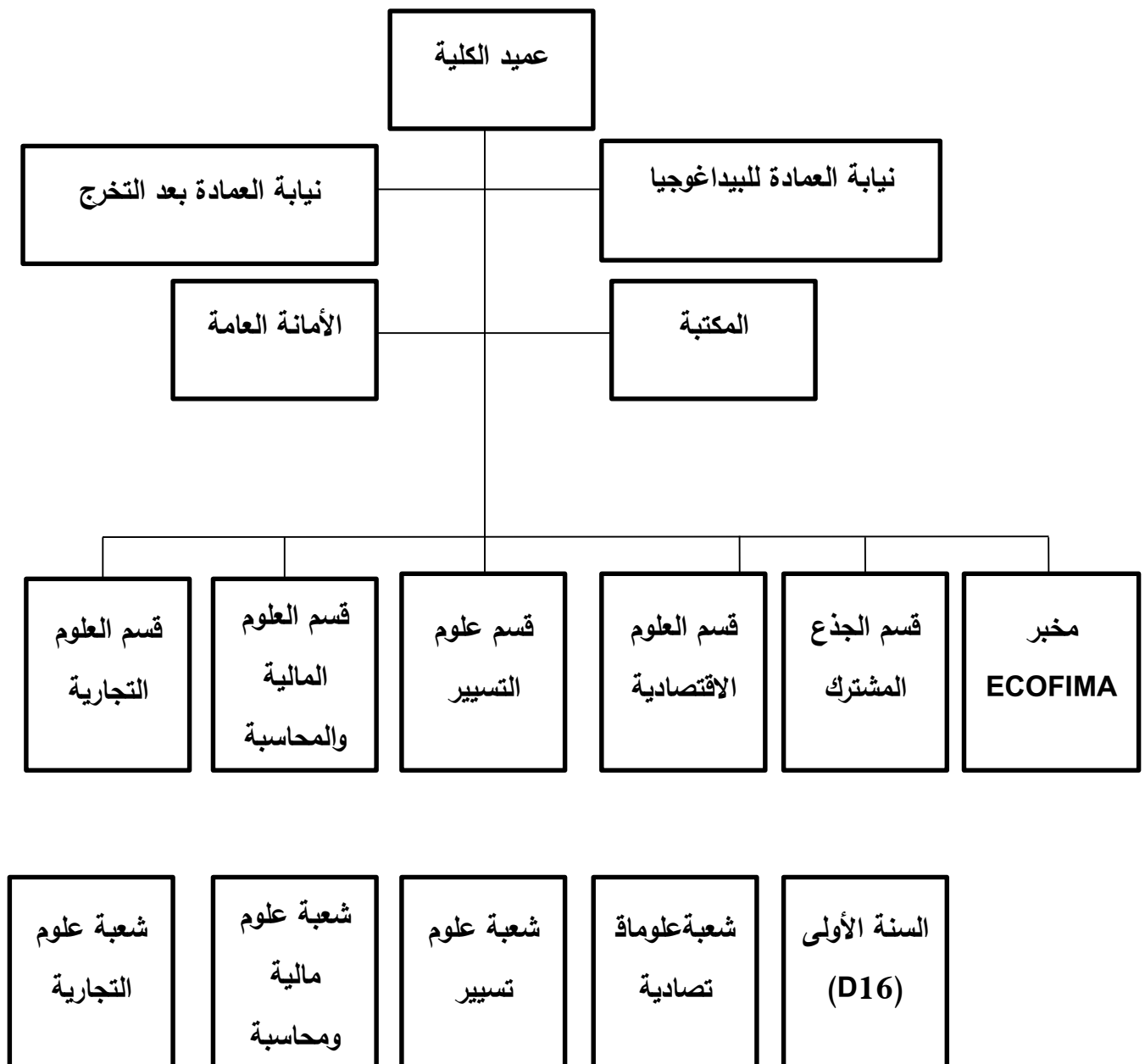
20 أوت 1955 - سكيكدة

- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة؛

- جمع الإعلام البيداغوجيل فائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

وللتوضيح أكثر أنظر الشكل رقم (01) الذي يمثل الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: <http://www.univ-skikda.dz>

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

ثانيا: عينة الدراسة

تم أخذ عينة قدرت بـ (51) موظفا من مجتمع إحصائي كلي قدر بـ (73) موظفا دائما، تم اعتماد أسلوب العينة القصدية حيث تم اخضاع العينة الفعلية لعملية فرز دقيقة بهدف حصر الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الدراسة ليلعب عددهم (51) موظف حيث تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المتاحة واسترجع منها (47) استمارة صالحة للتحليل، وذلك نظرا لوجود محددات ميدانية حالت دون استكمال توزيع الاستبيان على كامل أفراد العينة المستهدفة، حيث تعذر التواصل مع (3) موظفين بسبب تواجدهم في عطلة مرضية، بالإضافة إلى تعذر الوصول إلى موظف واحد.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم بناء نموذج افتراضي لها يتضمن ما يلي:

- 1- **المتغير المستقل:** والذي يتمثل في القيادة الرقمية حيث قسم إلى خمسة أبعاد وهي: الفريق الرقمي التواصل الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية.
- 2- **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع في أداء الموظفين، والذي يعبر عن مستوى إنجاز الموظفين لمهامهم الوظيفية ومدى كفاءتهم وفاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- **المتغيرات الشخصية والوظيفية:** وتتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي سنوات الخبرة، والانتماء الوظيفي.

ويمكن توضيح نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل التالي:

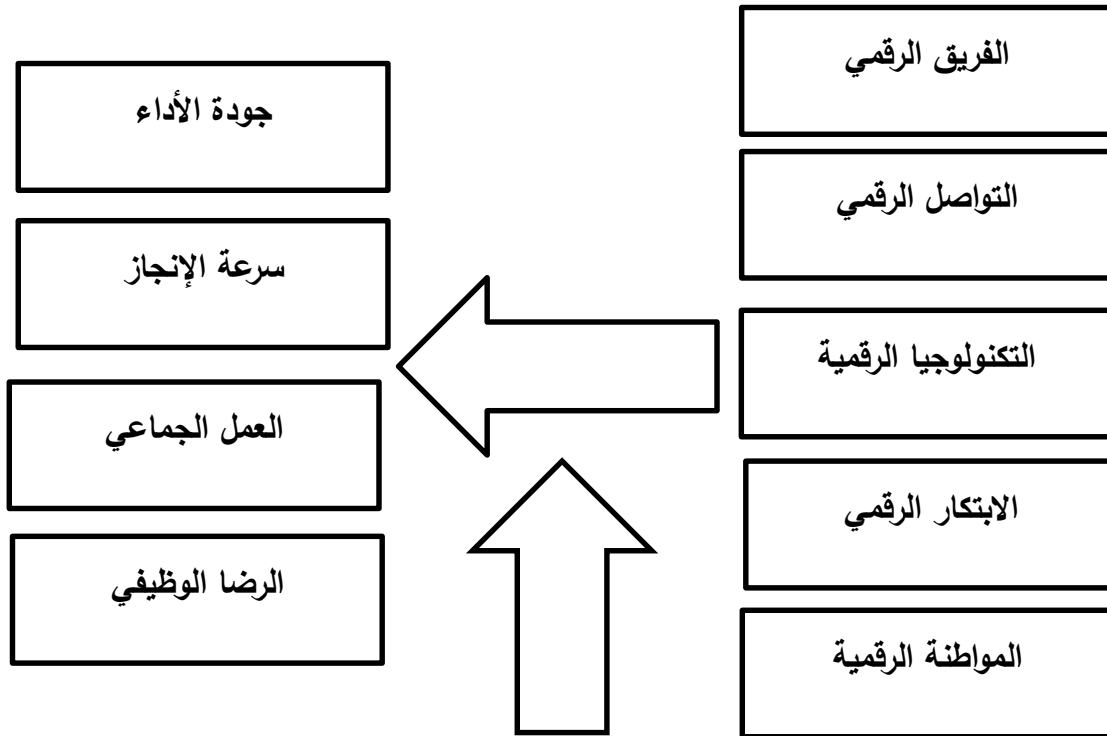
الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة الافتراضي

المتغير التابع: أداء الموظفين

المتغير المستقل: ممارسات القيادة الرقمية



المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الانتماء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تناول في هذا المطلب الأداة التي اعتمدت في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستمارة، بحيث قمنا بتوضيح محاورها، والتأكد من صدق وثباتها، والتطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم إعداد استمارة الاستبيان الخاص بدراستنا كأداة لجمع المعلومات بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا الحالية، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية كما يلي:

- المحور الأول ويضم البيانات الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والانتماء الوظيفي.

- المحور الثاني ويضم المتغير المستقل المتمثل في ممارسة القيادة الرقمية بخمس أبعاد، حيث يحتوي كل بعد على 03 عبارات بمجموع 15 عبارة في المحور.

- المحور الثالث ويضم المتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين، وعبرنا عنه ب: 12 عبارة.

ومن أجل اعتماد هذا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية تم عرضه على الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة المحكمين الموضحين في الملحق رقم (01) عدة مرات لتصحيحه والمصادقة عليه والوصول للنسخة النهائية التي توزع على عينة الدراسة ليظهر الاستبيان النهائي في النموذج الموضح في الملحق رقم (02).

بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على 47 موظف من أصل 51 موظف (حجم عينة الدراسة) بالتنقل إليهم إلى مكاتب عملهم داخل الكلية تم استرجاعها كاملة ونظرا لعدم إمكانية وصول إلى جميع أفراد العينة فقد تم استبعاد 04 موظفين لعدم إمكانية الوصول إليهم، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير مسترجعة	الاستبيانات الغير صالحة لتحليل	الاستبيانات النهائية
عدد الاستبيانات	0	0	47
النسبة المئوية	%0	%0	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS V27)، مع الاستعانة بعدة أساليب إحصائية للتحليل نذكر منها:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: تتمثل في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف تحديد آراء عينة الدراسة مما يسهل المقارنة والتحليل واستخلاص النتائج.

2- معامل الارتباط بيرسون: يُستخدم لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة (أو العبارات) الفردية وأبعاد الدراسة أو المتغيرات المحورية، وذلك بهدف التحقق من مدى اتساق كل سؤال مع البعد الذي يُفترض أن يقيسه.

3- معامل ألفا كرومباخ: عبارة عن مؤشر يقيس درجة ثبات أداة الدراسة، يأخذ قيمة تتراوح بين (0 و 1) في حالة عدم وجود ثبات في البيانات المستخرجة من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة فإن قيمته تؤول إلى الصفر، أما في الحالة العكسية فإن قيمته تؤول إلى الواحد (1)، إذا ساوت قيمته 60% فما فوق يمكن الحكم بالثبات على أداة الدراسة.

4- الاختبار الإحصائي (T test) الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات.

5- معامل التحديد: لقياس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع.

6- الوزن المرجح لمقياس ليكارث الخماسي: لقياس درجة الموافقة على العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

7- المدى: يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدم في الاستبيان.

الجدول رقم (03): المدى وفقا لمقياس الأهمية

درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
المتوسط المرجح	1-1.80]	1.80-2.60]	2.60-3.40]	3.40-4.20]	4.20-5]

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3 موافق = 4، موافق بشدة = 5)، يمكننا حساب المتوسطات المرجحة الخاصة بمقياس ليكارث الخماسي.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان التأكد فيما إذا كان الاستبيان فعلا يقيس ما يهدف إليه، أما ثبات الاستبيان فيقصد به أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

من الطرق التي يمكن من خلالها التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان هي قياس مدى الارتباط بين الأسئلة والبعد، وبين الأبعاد والمحور، وبين المحاور والاستبيان الكلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

أولاً: الصدق البنائي لمحور ممارسة القيادة الرقمية

يتم قياس الصدق الداخلي لمحور ممارسة القيادة الرقمية من خلال قياس اتساق عبارات أبعاده كما يلي:

1- قياس الصدق البنائي لعبارات بعد الفريق الرقمي:

الجدول رقم (04): الصدق البنائي لعبارات بعدالفريق الرقمي

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	0.825	0.789	0.855
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الفريق الرقمي تتراوح بين [0.789 و 0.855] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

2- قياس الصدق البنائي لعبارات بعد التواصل الرقمي:

الجدول رقم (05): الصدق البنائي لعبارات بعد التواصل الرقمي

رقم العبارة	04	05	06
معامل الارتباط	0.899	0.920	0.877
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التواصل الرقمي تتراوح بين [0.877 و 0.920] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3- قياس الصدق البنائي لعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية:

الجدول رقم (06): الصدق البنائي لعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية

رقم العبارة	07	08	09
معامل الارتباط	0.857	0.863	0.809
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية تتراوح بين [0.809 و 0.863] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4- قياس الصدق البنائي لعبارات بعد الابتكار الرقمي:

الجدول رقم (07): الصدق البنائي لعبارات بعد الابتكار الرقمي

رقم العبارة	10	11	12
معامل الارتباط	0.884	0.850	0.853
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الابتكار الرقمي تتراوح بين [0.853 و 0.884] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

5- قياس الصدق البنائي لعبارات بعد المواطنة الرقمية:

الجدول رقم (08): الصدق البنائي لعبارات بعد المواطنة الرقمية

رقم العبارة	13	14	15
معامل الارتباط	0.876	0.779	0.881
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد المواطنة الرقمية تتراوح بين [0.779 و 0.881] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

6- قياس الصدق البنائي لأبعاد محور ممارسة القيادة الرقمية:

الجدول رقم (09): الصدق البنائي لأبعاد محور ممارسة القيادة الرقمية

رقم البعد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
معامل الارتباط	0.759	0.839	0.811	0.653	0.747
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن قيم معامل الارتباط لأبعاد محور ممارسة القيادة الرقمية تتراوح بين [0.653 و 0.839] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن أبعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

ثانيا: الصدق البنائي لمحور أداء الموظفين

يتم قياس الصدق الداخلي لمحور أداء الموظفين من خلال قياس اتساق عباراته كما يلي:

الجدول رقم(10): الصدق البنائي لعبارات محور أداء الموظفين

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	0.677	0.001
17	0.636	0.001
18	0.750	0.001
19	0.577	0.001
20	0.781	0.001
21	0.800	0.001
22	0.807	0.001
23	0.831	0.001
24	0.834	0.001
25	0.764	0.001
26	0.790	0.001
27	0.692	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم(10) يتضح أن أغلب قيم معامل الارتباط لعبارات محور أداء الموظفين تتراوح بين [0.577 و 0.834] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن أغلب عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: قياس الصدق البنائي للاستبيان ككل

يتم قياس الصدق الداخلي للاستبيان ككل من خلال قياس اتساق عبارات وإبعاد محاوره كما يلي:

الجدول رقم (11): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المحاور	ممارسات القيادة الرقمية	أداء الموظفين
معامل الارتباط	0.887	0.796
مستوى الدلالة	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيم معامل الارتباط لمحوري الدراسة تتراوح بين [0.796 و 0.887] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن عبارات محاور الدراسة لهذا الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

معامل الثبات يأخذ قيماً تتراوح بين [0-1]، وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد (01) كان الثبات مرتفع والعكس صحيح.

أولاً: معامل الثبات لمحاور الاستبيان

الجدول رقم (12):معامل الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	الفا كرومباخ
ممارسات القيادة الرقمية	15	0.900
أداء الموظفين	12	0.927

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيم معاملات الثبات الفا كرومباخ للمحورين تراوحت بين [0.900- 0.927] وهي تعبر عن ثبات مرتفع جداً، مما يدل على أنها مناسبة وتقيد أغراض الدراسة.

ثانياً: معامل الثبات للاستبيان ككل

الجدول رقم (13):معامل الثبات للاستبيان ككل

عدد العبارات	معامل الثبات (الفا كرومباخ)
27	0.924

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرومباخ للاستبيان ككل بلغت 0.924 وهي تعتبر قيمة عالية تعبر عن درجة ثبات مرتفعة جداً، مما يطمئن على استخدام الاستبيان بكل ثقة، وعند إعادة توزيعه على نفس العينة فإن 92.4 % من الأفراد سيجيبون بنفس الإجابة.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد في اختبار التوزيع الطبيعي على اختبار Shapiro-wilk لكونه الاختبار الأساسي والأكثر دقة في حالة العينات الصغيرة التي لا تتجاوز عدد مفرداتها 50 مفردة، بحيث يصبح اختبار Kolmogorov-smirnov أقل دقة عند العينات الصغيرة (أقل من 50 مفردة).

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Shapiro-wilk			
المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار
الاستبيان	- 0.089	0.256	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت 0.256 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي إجراء الاختبارات المعملية.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وذلك عن طريق الوصف الإحصائي لها وفق البيانات الشخصية ومحاور الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وتفسيرها.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية

نتناول في هذا المطلب تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان والخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث سنتطرق للنسب المئوية والتكرارات كما يلي:

الفرع الأول: الجنس

أفراد عينة الدراسة موزعين حسب طبيعة جنسهم كآآتي:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	40,4%
أنثى	28	59,6%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (15) يتضح تفوق نسبة أفراد العينة من الجنس أنثى بنسبة بلغت 59,6% ونسبة الذكور بلغت 40,4%، وهذا يظهر توازن تقريبا بين الجنسين كون النسب غير متباعدة كثيرا، وربما يرجع التفاوت الطفيف للعمال من جنس إناث لكون الدراسة أجريت في مكان ذو طابع إداري والمصالح الإدارية في الآونة الأخيرة أصبحت تضم بكثرة العمال من جنس أنثى، وهذا ما يفسر تفوق عدد العمال الإناث على الذكور من حيث العدد.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الفرع الثاني: العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كالآتي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
بين 30 و 39 سنة	9	19,1%
من 40 إلى 49 سنة	33	70,2%
أكبر من 50 سنة	5	10,6%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

يُظهر الجدول رقم (16) تبايناً واضحاً في التوزيع العمري لأفراد العينة، حيث تحتل الفئة العمرية الممتدة من 40 إلى 49 سنة المرتبة الأولى بأغلبية ساحقة تعادل 70.2% (بتكرار 33 فرداً)، مما يفسر تميز هذه الإدارة برصيد معتبر من الخبرة، والنضج الوظيفي، والاستقرار المهني الكافي لتسيير الملفات البيداغوجية والإدارية المعقدة بفعالية. وفي المقابل يسجل الجدول ونسبة متواضعة جداً للفئة بين 30 و 39 سنة تقدر بـ 19.1%، وهو مؤشر سوسيولوجي مباشر على ركود حركية التوظيف في السنوات الأخيرة، ما جعل الإدارة تتجه نحو الشيخوخة المهنية التدريجية. أما نسبة الفئة التي تفوق 50 سنة والتي بلغت 10.6% فقط تطمئن الكلية باستمرارية واستقرار مرفقها العام على المدى القريب، لعدم وجود خطر تقاعد جماعي مفاجئ مع ضرورة التفكير مستقبلاً في إدماج طاقات شابة لضمان انتقال سلس للمعارف والخبرات بين الأجيال. أما الفئة العمرية دون 29 سنة فكانت غائبة كلياً بنسبة 0%، وهو أمر طبيعي في قطاع التعليم العالي الذي يشترط في الغالب شهادات جامعية متخصصة وفترات دراسية طويلة، مما يجعل الالتحاق بالعمل في سن مبكرة أمراً نادراً.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الفرع الثالث: المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4,3%	2	ثانوي
21,3%	10	ليسانس
44,7%	21	ماستر
29,8%	14	دكتوراه
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى أن الحجم الأكبر لعينة الدراسة يتمركز في فئة الحاملين لشهادة الماستر بنسبة بلغت 44.7% (بتكرار 21 فرداً)، تليها فئة الدكتوراه بنسبة 29.8%، ثم الليسانس بنسبة 21.3%، في حين سجل المستوى الثانوي النسبة الأقل بـ 4.3% فقط. ويُفسر هذا التوزيع السير الإداري والتنظيمي داخل قطاع التعليم العالي حيث تدل هيمنة فئة الماستر (يقارب نصف العينة) على أن طبيعة العمل في الكثير من المصالح والأقسام بالكلية تتطلب مهارات تخصصية ومؤهلات جامعية يغطيها تماماً مستوى الماستر، دون الحاجة الفعلية لشهادات عليا أكاديمية كالـدكتوراه التي تظل موجهة أساساً للوظائف البيداغوجية والبحثية أو لتولي مناصب نوعية محددة. والتي شهدت فيها هذه الأخيرة أيضا نسبة بلغت تقريبا ثلث العينة لكون بعض الموظفين من الأساتذة والدكاترة. كما يعكس هذا المزيج التعليمي المرتفع (أكثر من 95% يملكون مؤهلات جامعية) الطابع العلمي المتميز لبيئة العمل بجامعة سكيكدة، مما يضمن كفاءة عالية في معالجة التدفقات الإدارية وتطوير الأداء العام للمرفق الجامعي.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الفرع الرابع: المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عميد ونائب عميد	3	6,4%
رئيس قسم ونائب رئيس قسم	12	25,5%
الأمين العام ومسؤول المكتبة	2	4,3%
رئيس مصلحة ورئيس فرع	30	63,8%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم (18) يتضح هيمنة واضحة لفئة رئيس مصلحة ورئيس فرع على عينة الدراسة بنسبة عالية بلغت 63.8% (بتكرار 30 فرداً)، تليها فئة رئيس قسم ونائب رئيس قسم بنسبة 25.5% (12 فرداً)، ثم فئة عميد ونائب عميد، تليها في المرتبة الأخيرة فئة أمين عام ومسؤول المكتبة، ويفسر هذا التوزيع طبيعة الهيكل التنظيمي للكلية، حيث يعكس الحجم الكبير لرؤساء المصالح و الفروع ورؤساء الأقسام والنواب المجهود التنفيذي واليومي المكثف الذي يتطلبه إدارة المسارات البيداغوجية والامتحانات وشؤون الطلبة في كلية ذات كثافة عددية مرتفعة، بينما يمثل العمداء والأمين العام الهرم القيادي والتنسيقي المحدود عدداً.

الفرع الخامس: سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	4	8,5%
من 6 إلى 10 سنوات	6	12,8%
أكثر من 10 سنة	37	78,7%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

يظهر الجدول رقم (19) هيمنة مطلقة للموظفين ذوي الخبرة الطويلة التي تتعدى 10 سنوات بنسبة ساحقة بلغت 78.7% (بتكرار 37 فرداً)، تليها بفارق كبير فئة الخبرة المتوسطة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 12.8% (6 أفراد)، في حين سجلت فئة الخبرة الحديثة من سنة إلى 5 سنوات النسبة الأقل بـ 8.5% فقط (4 أفراد). ويُفسر هذا التوزيع تنظيمياً بسياق التراكم المعرفي والمهني العالي داخل إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة حيث يضمن هذا الاستقرار الوظيفي الطويل للموظفين دراية كاملة بالقوانين والأنظمة المعمول بها في قطاع التعليم العالي، مما يرفع من جودة الأداء الإداري ويقلل من نسب الأخطاء التنفيذية. ومن جهة أخرى، يتقاطع هذا المؤشر مباشرة مع نتائج جدول السن السابقة ليؤكد وجود ركود حاد في توظيف الطاقات الجديدة بالكلية خلال العقد الأخير، مما يضع الإدارة أمام حتمية الاعتماد شبه الكلي على مهارات الموظفين القدامى، مع ضرورة التخطيط لنقل هذه الخبرات المتراكمة إلى الفئات الأحدث تقادياً لأي فجوة مهنية مستقبلاً.

الفرع السادس: الانتماء الوظيفي

أفراد عينة الدراسة موزعون حسب الانتماء الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي

الانتماء الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
قسم التسيير	5	10,6%
قسم التجارة	8	17,0%
قسم المالية	6	12,8%
قسم الاقتصاد	7	14,9%
الكلية	19	40,4%
الجدع المشترك	2	4,3%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

يظهر الجدول رقم (20) تبايناً ملحوظاً في توزيع أفراد العينة حسب انتمائهم الوظيفي داخل الكلية، حيث سجلت فئة الانتماء إلى الكلية المرتبة الأولى بنسبة كبيرة بلغت 40.4% (بتكرار 19 فرداً) تليها الأقسام البيداغوجية بنسب متقاربة ومتفاوتة حيث سجل قسم التجارة 17.0%، يليه قسم الاقتصاد بـ 14.9%، ثم قسم المالية بنسبة 12.8%، وقسم التسيير بنسبة 10.6%، في حين سجلت فئة الجذع

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

المشارك النسبة الأقل بـ 4.3% فقط (بتكرار فردين). ويعزى هذا التفاوت الإحصائي إلى ظروف وطبيعة توزيع واسترجاع استبيانات الدراسة حيث يرجع تركز الكتلة الأكبر في إدارة "الكلية" إلى سهولة الوصول إلى الموظفين الإداريين ونواب العميد والتزامهم بالاستجابة لأداة البحث، مقارنة بالأقسام البيداغوجية التي قد يتوزع فيها المسؤولون (رؤساء الأقسام ونوابهم) بين الالتزامات التدريسية والمهام الإدارية، مما أثر نسبيا على معدل توزيع الاستمارات في بعض الأقسام كالتسيير والجذع المشترك، وجعل العينة تعكس بدقة واقع التجاوب الفعلي للمصالح الإدارية أثناء فترة الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للعينة وفق محاور الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب للوصف الإحصائي لعينة الدراسة وذلك وفق محاورها المقسمة إلى المتغير المستقل المتمثل في القيادة الرقمية والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين.

الفرع الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الرقمية

سيتم في هذا الفرع عرض النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد محور القيادة الرقمية حيث يحتوي هذا المحور على 05 أبعاد وكل بعد على 03 عبارات، وتم الحصول على النتائج التالية:

أولا: بعد الفريق الرقمي

الجدول رقم(21): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الفريق الرقمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتبة
/	بعد الفريق الرقمي	3,3546	0,71696	متوسطة	/
01	يحرص المسؤول على تكوين فرق عمل متخصصة في استخدام الأدوات الرقمية	3,47	0,804	متوسطة	01
02	تتحكم الفرق بشكل جيد في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.	3,36	0,895	متوسطة	02
03	يخضع الفريق إلى التعليم والتدريب المستمر لمواكبة التطورات في الأدوات الرقمية الحديثة.	3,23	0,914	متوسطة	03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير القراءة الإحصائية الإجمالية لبعد الفريق الرقمي إلى تسجيل متوسط حسابي عام بلغ 3.3546 وانحراف معياري قدره 0.71696، وهما يمنح البعد درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

العينة. وبالاتقال إلى تحليل العبارات، نجد أن العبارة رقم (01) والتي تنص على أن "يحرص المسؤول على تكوين فرق عمل متخصصة في استخدام الأدوات الرقمية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري 0.804 وبدرجة موافقة متوسطة، مما يعكس توجهها تنظيمي مبدئياً نحو العمل الرقمي. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) المتعلقة بـ "تحكم الفرق بشكل جيد في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة" بمتوسط حساب يقدره 3.36 وانحراف معياري 0.895 وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً وهو ما يشير إلى وجود فجوة طفيفة بين التكوين الهيكلي والتمكن الإجرائي. وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأخيرة والمتعلقة بـ "خضوع الفريق إلى التعليم والتدريب المستمر لمواكبة التطورات" بمتوسط حسابي 3.23 وبأعلى تشتت في هذا البُعد نظراً لتسجيلها انحرافاً معيارياً قدره 0.914 وبدرجة موافقة متوسطة، مما يسلط الضوء على حاجة المؤسسة إلى تكثيف واستدامة البرامج التدريبية المتخصصة.

ثانياً: بعد التواصل الرقمي

الجدول رقم(22):نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التواصل الرقمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
/	بعد التواصل الرقمي	3,4823	0,70474	مرتفعة	/
04	يعتمد المسؤول على وسائل رقمية فعالة للتواصل مع الموظفين.	3,51	0,804	مرتفعة	02
05	يتبادل المسؤول المعلومات بسرعة مع الموظفين عبر الوسائط الرقمية	3,43	0,827	مرتفعة	03
06	يوفر المسؤول تغذية راجعة عبر الوسائل الرقمية	3,51	0,718	مرتفعة	01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

حقق بعد التواصل الرقمي تقييماً متقدماً، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام 3.4823 بانحراف معيار يقدره 0.70474، مما يمنحه درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على نجاح القيادة في تفعيل قنوات التفاعل الرقمي المرن داخل المؤسسة وعند تفكيك عبارات هذا البُعد، نجد أن العبارة رقم (06) والتي تنص على أن "يوفر المسؤول تغذية راجعة عبر الوسائل الرقمية" قد تصدرت الترتيب بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري منخفض قدره 0.718 وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد اهتمام القيادة بالاتصال ثنائي الاتجاه والتقييم الفوري. وتساوت معها في القيمة الإيجابية العبارة رقم (04) المتعلقة بـ "اعتماد المسؤول على وسائل رقمية فعالة للتواصل مع الموظفين" حيث حصلت متوسطاً حسابياً مقداره

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

3.51 وانحرافا معياريا 0.804 وبدرجة موافقة مرتفعة لتتال المرتبة الثانية. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة للبعد، جاءت العبارة رقم (05) التي تشير إلى أن "يتبادل المسؤول المعلومات بسرعة مع الموظفين عبر الوسائط الرقمية" بمتوسط حسابي بلغ 3.43 وانحراف معيار يقدره 0.827 وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس بوضوح إسهام البيئة الرقمية في اختصار الوقت وتجاوز عوائق الاتصال البيروقراطي التقليدي.

ثالثا: بعد التكنولوجيا الرقمية

الجدول رقم(23):نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التكنولوجيا الرقمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
/	بعد التكنولوجيا الرقمية	3,3901	0,75604	متوسطة	/
07	يعتمد المسؤول على أدوات رقمية لدعم العمل.	3,51	0,804	مرتفعة	01
08	يستخدم المسؤول منصات رقمية لتسهيل التواصل داخل الكلية	3,43	0,972	مرتفعة	02
09	يحرص المسؤول على تحديث الأدوات الرقمية لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة	3,23	0,914	متوسطة	03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

كشفت النتائج الإحصائية الإجمالية لبعء التكنولوجيا الرقمية عن تسجيل متوسط حسابي عام بلغ 3.3901 وانحراف معياري قدره 0.75604، وهو ما يضع البعد في درجة موافقة متوسطة. ومن خلال الفحص التحليلي لعبارات البعد، تبين أن العبارة رقم (07) والخاصة بـ "يعتمد المسؤول على أدوات رقمية لدعم العمل" قد حققت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.51 وانحراف معياري 0.804 وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يبرز التوجه الفعلي لحوسبة الوظائف اليومية وتسهيلها تكنولوجياً. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (08) المعبرة عن "استخدام المسؤول منصات رقمية لتسهيل التواصل داخل الكلية" بمتوسط حسابي بلغ 3.43 وبانحراف معياري قيمته 0.972 وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يشير ارتفاع الانحراف هنا إلى تباين نسبي في وجهات نظر المبحوثين حول شمولية استخدام هذه المنصات بين مختلف الأقسام. أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (09) التي تقيس مدى "حرص المسؤول على تحديث الأدوات الرقمية لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة" بمتوسط حسابي متدن نسبيا بلغ 3.23 وانحراف معياري 0.914 وبدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يعكس وجود تحد ملموس يتعلق بالتقادم التكنولوجي وحاجة المؤسسة لمواكبة التحديثات المتسارعة.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

رابعاً: بعد الابتكار الرقمي

الجدول رقم(24): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الابتكار الرقمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتبة
/	بعد الابتكار الرقمي	3,3333	0,76139	متوسطة	/
10	يشجع المسؤول الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة متعلقة بالتحول الرقمي	3,28	0,926	متوسطة	02
11	يدعم المسؤول تطبيق الحلول الرقمية الجديدة.	3,55	0,829	مرتفعة	01
12	تهيئ المسؤول بيئة محفزة على الابتكار الرقمي.	3,17	0,892	متوسطة	03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

أوضحت القراءات البيانية لبعـد الابتكار الرقمي استقراره إجمالاً عند متوسط حسابي عام بلغ 3.3333 وانحراف معياري 0.76139، لتستقر درجة الموافقة الكلية له عند المستوى المتوسط، مما يعطي مؤشراً على أن الرعاية الإبداعية لا تزال بحاجة لمزيد من المبادرات. وبتفصيل العبارات المكونة له، نلاحظ تصدر العبارة رقم (11) والتي تنص على أن "يدعم المسؤول تطبيق الحلول الرقمية الجديدة" بالمرتبة الأولى بمعدل متوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري 0.829 وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس مرونة القيادة في تبني الحلول الجاهزة. وتلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (10) المعنية بـ "تشجيع المسؤول الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة متعلقة بالتحول الرقمي" بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.926 وبدرجة موافقة متوسطة. وتذيلت الترتيب في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) والتي تقيس مدى "تهيئة القيادة لبيئة محفزة على الابتكار الرقمي" بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري 0.892 وبدرجة موافقة متوسطة، حيث يوضح انخفاض هذه القيمة الفارق الكبير بين رغبة القيادة في دعم الحلول عند نضوجها وبين غياب البيئة والآليات التحفيزية الحاضنة والمولدة لتلك الأفكار الابتكارية من الأساس.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

خامسا: بعد المواطنة الرقمية

الجدول رقم(25): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد المواطنة الرقمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتبة
/	بعد المواطنة الرقمية	3,6809	0,60176	مرتفعة	/
13	يحرص المسؤول على استخدام لغة مهذبة عند الاتصال بالآخرين عبر الوسائط الرقمية	3,79	0,720	مرتفعة	02
14	يحرص المسؤول على عدم مشاركة المعلومات الشخصية عبر الوسائط الرقمية.	3,45	0,775	مرتفعة	03
15	يحترم المسؤول القوانين المنظمة لاستخدام الوسائل الرقمية	3,81	0,647	مرتفعة	01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

يظهر بعد المواطنة الرقمية كأقوى الأبعاد الإحصائية في الدراسة، محققا أعلى متوسط حسابي إجمال يبلغ 3.6809 وبأقل تشتت للآراء حيث سجل الانحراف المعياري العام قيمة مميزة بلغت 0.60176، وبدرجة موافقة إجمالية مرتفعة. ويظهر التفوق النوعي بوضوح عند تحليل عباراته؛ إذا حلت العبارة رقم (15) التي تنص على أن "يحترم المسؤول القوانين المنظمة لاستخدام الوسائل الرقمية" الصدارة والمرتبة الأولى على مستوى البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري جد منخفض قدره 0.647 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، وهو ما يثبت الالتزام الصارم والمسؤول للقيادة بالأطر والتشريعات القانونية والأمنية للرقمنة. وجاءت العبارة رقم (13) والمتعلقة بـ "حرص المسؤول على استخدام لغة مهذبة عند الاتصال بالآخرين عبر الوسائط الرقمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.79 وانحراف معياري 0.720 وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على تمتع القيادة بمهارات متميزة في العمل الرقمي والاتصالي المهني. وأخيراً، حلت العبارة رقم (14) والخاصة بـ "حرص المسؤول على عدم مشاركة المعلومات الشخصية عبر الوسائط الرقمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.45 وانحراف معياري 0.775 وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد الوعي الأمني المرتفع لدى القيادة اتجاه حماية الخصوصية ومكافحة مخاطر تسريب البيانات التنظيمية والشخصية.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الفرع الثاني: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء الموظفين

سيتم في هذا الفرع عرض النتائج الخاصة بكل عبارات محور أداء الموظفين حيث يحتوي هذا المحور على 12 عبارات، وتم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات محور أداء الموظفين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
16	أحرص على أداء مهامي بدقة عالية	4,13	0,494	مرتفعة	02
17	أسعى إلى الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة لإنجاز العمل	4,13	0,536	مرتفعة	03
18	أسعى إلى تحسين أدائي باستمرار	4,06	0,704	مرتفعة	05
19	ألتزم بإنجاز مهامي في الوقت المحدد	4,19	0,537	مرتفعة	01
20	أملك القدرة على تنظيم الوقت وتحديد الأولويات.	4,09	0,686	مرتفعة	04
21	استجيب بسرعة للمشكلات الجديدة والطارئة	3,98	0,737	مرتفعة	06
22	أتعاون مع زملائي باستمرار في إنجاز المهام	3,89	0,699	مرتفعة	07
23	أشارك الأفكار والخبرات مع زملائي في العمل	3,87	0,741	مرتفعة	08
24	أحترم آراء الآخرين.	3,98	0,737	مرتفعة	06
25	أشعر بالاستقرار في عملي.	3,77	0,729	مرتفعة	10
26	أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل	3,81	0,770	مرتفعة	09
27	أشعر بالتقدير من طرف الإدارة	3,77	0,840	مرتفعة	11
/	محور أداء الموظفين	3,9716	0,51496	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم(26) يتبين أن نتائج الدراسة أظهرت تقييما إيجابيا مرتفعا لمحور أداء الموظفين بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.9716) وانحراف معياري قدره (0.514960)، مما يعكس كفاءة إنتاجية عالية داخل المؤسسة. وبالنظر إلى التفاصيل، يتضح أن هذا التميز يتركز بالدرجة الأولى على الرقابة الذاتية للموظفين وشعورهم بالمسؤولية الشخصية تجاه مهامهم، وهو ما تجسد في صدارة العبارة رقم (19) المتعلقة بالالتزام بالوقت المحدد بمتوسط بلغ (4.19)، تليها العبارة رقم (16) الخاصة بالحرص على دقة الأداء العالية بمتوسط قدره (4.13).

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

وفي المقابل، وعلى الرغم من بقاء المحور في النطاق المرتفع، إلا أن المؤشرات المرتبطة بالبيئة التنظيمية والدعم الخارجي قد تراجعت إلى المراتب الأخيرة، حيث سجلت العبارة رقم (25) المتعلقة بالشعور بالاستقرار الوظيفي متوسطاً أدنى بلغ (3.77)، وتشاركت معها في نفس المرتبة المتأخرة العبارة رقم (27) الخاصة بالشعور بالتقدير من قبل الإدارة بمتوسط (3.77) وانحراف معياري أعلى بلغ (0.8400) ومما تقدم يُستنتج إحصائياً أن استمرارية هذا الأداء المتميز للموظفين وتطويره يظل مرهوناً بمدى التفات الإدارة لتعزيز آليات التحفيز المعنوي والمادي، وتهيئة بيئة عمل تضمن الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي صيغت بناء على مشكلة الدراسة، اعتماداً على تحليل الانحدار الخطي البسيط في الفرضيات الفرعية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد في الفرضية الرئيسية، كما تم الاعتماد أيضاً على اختبار تحليل التباين ANOVA واختبار T في فرضية الفروق.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

لاختبارها تم صياغتها إحصائياً كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الجدول رقم (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الأولى	0.296	3.035	0.04	0.412	0.170	9.211

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار البسيط، لعينة دراسة

تضم (47) فرداً، وقد أوضحت النتائج ما يلي:

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.412)، وهو ما يُثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات شدة (متوسطة) بين بُعد الفريق الرقمي وأداء الموظفين، وذلك وفقاً للمجالات المنهجية المعتمدة لتفسير معاملات الارتباط التي تصنف القيم بين (0.40 و 0.69) كعلاقة متوسطة القوة.

وفي سياق قياس حجم هذا الأثر، سجلت قيمة معامل الانحدار (B) مؤشراً إيجابياً قدره (0.296) مما يعكس اتجاهاً طردياً دالاً إذ إن زيادة الاهتمام بتطوير ممارسات الفريق الرقمي بمقدار وحدة واحدة تؤدي تلقائياً وبشكل مباشر إلى تحسين أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بمقدار (0.296) .

ويؤكد معنوية هذا الأثر القيمة المحسوبة لاختبار (T) للميل والتي بلغت (3.035)، حيث جاءت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.014) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (45) (حيث حُسبت درجة الحرية بالقانون: حجم العينة 47 مطروحاً منه 2 لتساوي 45)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية للميل.

كما يُلاحظ أن معامل التحديد (R^2) قد سجل قيمة بلغت (0.170)، مما يعني إحصائياً أن بُعد الفريق الرقمي يمتلك القدرة التفسيرية لـ (17.0%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة في حين تُعزى النسبة المتبقية (83.0%) لعوامل عشوائية أخرى خارج النموذج الحالي.

وتكتمل المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل من خلال قيمة (F) المحسوبة التي حققت مؤشراً قوياً قدره (9.211)، وهي قيمة تتجاوز بكثير نظيرتها الجدولية البالغة (4.06) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1، 45) (حيث درجة حرية البسط تساوي 1 لكونه متغيراً مستقلاً واحداً، والمقام يساوي 45)، وهو ما يؤكد جودة النموذج وصلاحيته الخطية.

ويتوافق ما سبق تماماً مع مستوى الدلالة المحسوب في الجدول والبالغ (0.04)، كونه جاء أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يضيف صفة المعنوية الإحصائية التامة على النتائج المستخرجة

وبناءً على هذا، يتأكد قبول الفرضية البديلة $H1$: التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة"، ونرفض الفرضية العدمية $H0$: التي تنص على أنه "لا يوجد

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفريق الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبارها تم صياغتها إحصائياً كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الجدول رقم (28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثانية	0.235	2.277	0.028	0.321	0.103	5.184

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط،

لعينة مكونة من (47) فرداً، وقد أسفرت النتائج عما يلي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.321)، وهو ما يُثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات شدة (ضعيفة) بين بُعد التواصل الرقمي وأداء الموظفين، وذلك وفقاً للمجالات المنهجية المعتمدة لتفسير معاملات الارتباط التي تصنف القيم بين (0.20 و 0.39) كعلاقة طردية ضعيفة ولكنها دالة إحصائياً.

وفي سياق قياس حجم هذا الأثر، سجلت قيمة معامل الانحدار (B) مؤشراً إيجابياً قدره (0.235) مما يعكس اتجاهها طردياً دالاً، إذ إن زيادة الاهتمام بتطوير ممارسات التواصل الرقمي بمقدار وحدة واحدة تؤدي تلقائياً وبشكل مباشر إلى تحسين أداء الموظفين بمقدار (0.235) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

ويؤكد معنوية هذا الأثر القيمة المحسوبة لاختبار (T) للميل والتي بلغت (2.277)، حيث جاءت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.014) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (45) (حيث حُسبت درجة الحرية بالقانون: حجم العينة 47 مطروحاً منه 2 لتساوي 45)، مما يشير إلى رفض فرضية العدم للميل.

كما يُلاحظ أن معامل التحديد (R^2) قد سجل قيمة بلغت (0.103)، مما يعني إحصائياً أن بُعد التواصل الرقمي يمتلك القدرة التفسيرية لـ (10.3%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (89.7%) لعوامل عشوائية أخرى خارج النموذج الحالي.

وتكتمل المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل من خلال قيمة (F) المحسوبة التي حققت مؤشراً بلغ (5.184)، وهي قيمة تتجاوز قيمتها الجدولية البالغة (4.06) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1، 45) (حيث درجة حرية البسط تساوي 1 لكونه متغيراً مستقلاً واحداً، والمقام يساوي (45)، وهو ما يؤكد جودة النموذج وصلاحيته الخطية.

ويتوافق ما سبق تماماً مع مستوى الدلالة المحسوب في الجدول والبالغ (0.028)، كونه جاء أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يضيف صفة المعنوية الإحصائية التامة على النتائج المستخرجة للنموذج.

وبناءً على هذا، يتأكد رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة". وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبارها تم صياغتها إحصائياً كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الجدول رقم (29): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الثالثة	0.122	1.224	0.227	0.179	0.032	1.498

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط،

لعينة مكونة من (47) فرد، وقد بينت النتائج ما يلي:

قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.179)، وهو ما يُثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات شدة (ضعيفة جداً) بين بُعد التكنولوجيا الرقمية وأداء الموظفين، وذلك وفقاً للمجالات المنهجية المعتمدة لتفسير معاملات الارتباط التي تصنف القيم الأقل من (0.20) كعلاقة ضعيفة جداً ويكاد ينعدم معها الأثر.

وفي سياق قياس حجم هذا الأثر، سجلت قيمة معامل الانحدار (B) مؤشراً ضئيلاً قدره (0.122) مما يعكس وجود أثر طردي هامشي وغير جوهري إحصائياً، إذ إن زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا الرقمية لا تنعكس بشكل ملموس أو حقيقي على تحسين أداء الموظفين ضمن هذا النموذج.

ويؤكد عدم معنوية هذا الأثر القيمة المحسوبة لاختبار (T) للميل والتي بلغت (1.224)، حيث جاءت أصغر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (2.014) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (45) (حيث حُسبت درجة الحرية بالقانون: حجم العينة 47 مطروحاً منه 2 لتساوي 45)، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية للميل وعدم وجود أثر حقيقي للمتغير المستقل.

كما يُلاحظ أن معامل التحديد (R^2) قد سجل قيمة منخفضة جداً بلغت (0.032)، مما يعني إحصائياً أن بُعد التكنولوجيا الرقمية يمتلك قدرة تفسيرية ضئيلة لا تتعدى (3.2%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة، في حين تُعزى النسبة الساحقة المتبقية (96.8%) لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج.

وتتأكد عدم المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل من خلال قيمة (F) المحسوبة التي حققت مؤشراً ضعيفاً بلغ (1.498)، وهي قيمة أصغر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (4.06) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1، 45)، وهو ما يؤكد عدم جودة وصلاحية النموذج وفشله في صياغة علاقة خطية دالة بين المتغيرين.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

ويتوافق ما سبق تماماً مع مستوى الدلالة المحسوب في الجدول والبالغ (0.227)، كونه جاء أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما ينفي تماماً صفة المعنوية الإحصائية عن النتائج المستخرجة للنموذج.

وبناءً على هذا التطابق الإحصائي، يتأكد قبول الفرضية H_0 التي تنص أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة". ورفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبارها تم صياغتها إحصائياً كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الجدول رقم (30): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرابعة	0.521	5.155	0.001	0.609	0.371	26.573

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لعينة مكونة من (47) فرد، وقد أوضحت النتائج ما يلي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.609)، وهو ما يُثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات شدة (قوية) بين بُعد الابتكار الرقمي وأداء الموظفين، وذلك وفقاً للمجالات المنهجية المعتمدة لتفسير معاملات الارتباط التي تصنف القيم بين (0.60 و 0.69) كعلاقة طردية قوية.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

وفي سياق قياس حجم هذا الأثر، سجلت قيمة معامل الانحدار (B) مؤشراً إيجابياً مرتفعاً قدره (0.521)، مما يعكس اتجاهاً طردياً دالاً، إذ إن زيادة الاهتمام بتطوير ممارسات الابتكار الرقمي بمقدار وحدة واحدة تؤدي تلقائياً وبشكل مباشر إلى تحسين أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بمقدار (0.521) .

ويؤكد معنوية هذا الأثر القيمة المحسوبة لاختبار (T) للميل والتي بلغت (5.155)، حيث جاءت أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (2.014) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (45) (حيث حُسبت درجة الحرية بالقانون: حجم العينة 47 مطروحاً منه 2 لتساوي 45)، مما يشير إلى رفض فرضية العدم للميل بشكل قاطع.

كما يُلاحظ أن معامل التحديد (R^2) قد سجل قيمة متميزة بلغت (0.371)، مما يعني إحصائياً أن بُعد الابتكار الرقمي بمفرده يمتلك القدرة التفسيرية لـ (37.1%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (62.9%) لعوامل عشوائية أخرى خارج النموذج الحالي.

وتكتمل المعنوية الإحصائية العالية لنموذج الانحدار ككل من خلال قيمة (F) المحسوبة التي حققت مؤشراً قوياً جداً بلغ (26.573)، وهي قيمة تتجاوز بكثير نظيرتها الجدولية البالغة (4.06) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1، 45) (حيث درجة حرية البسط تساوي 1 لكونه متغيراً مستقلاً واحداً والمقام يساوي 45)، وهو ما يؤكد الجودة العالية لتوفيق النموذج وصلاحيته الخطية المرتفعة.

ويتوافق ما سبق تماماً مع مستوى الدلالة المحسوب في الجدول والبالغ (0.001)، كونه جاء أصغر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يضيف صفة المعنوية الإحصائية التامة والقوية على النتائج المستخرجة للنموذج.

وبناءً على هذه النتائج الإحصائية، يتأكد رفض الفرضية الصفريّة H_0 والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة"، وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

ولاختبارها تم صياغتها إحصائياً كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الجدول رقم (31): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الخامسة	109	1.099	0.277	0.162	0.026	1.208

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V27

يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لعينة مكونة من (47) فرد، وقد أوضحت النتائج ما يلي:

قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.162)، وهو ما يثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات شدة (ضعيفة جداً) بين بُعد المواطنة الرقمية وأداء الموظفين، وذلك وفقاً للمجالات المنهجية المعتمدة لتفسير معاملات الارتباط التي تصنف القيم الأقل من (0.20) كعلاقة ضعيفة جداً لا تملك وزناً تفسيرياً حقيقياً في نموذج الانحدار.

وفي سياق قياس حجم هذا الأثر، سجلت قيمة معامل الانحدار (B) مؤشراً ضئيلاً قدره (0.109) مما يعكس وجود أثر طردي هامشي وغير جوهري من الناحية الإحصائية ما يعني أن التغيرات في مستوى ممارسات المواطنة الرقمية لا ي صاحبها تأثير ملموس أو تغير ذو قيمة في أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

ويؤكد عدم معنوية هذا الأثر القيمة المحسوبة لاختبار (T) للميل والتي بلغت (1.099)، حيث جاءت أصغر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (2.014) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (45)

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

(حيث حُسبت درجة الحرية بالقانون: حجم العينة 47 مطروحاً منه 2 لتساوي 45)، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية للميل وعدم وجود أثر حقيقي للمتغير المستقل.

كما يُلاحظ أن معامل التحديد (R^2) قد سجل قيمة منخفضة جداً بلغت (0.026)، مما يعني إحصائياً أن بُعد المواطنة الرقمية يمتلك قدرة تفسيرية محدودة للغاية لا تتعدى (2.6%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة، في حين تُعزى النسبة الساحقة المتبقية (97.4%) لعوامل عشوائية ومتغيرات أخرى خارج نطاق هذا النموذج.

وتتأكد عدم المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل من خلال قيمة (F) المحسوبة التي حققت مؤشراً ضعيفاً بلغ (1.208)، وهي قيمة أصغر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (4.06) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1، 45) (حيث درجة حرية البسط تساوي 1 لكونه متغيراً مستقلاً واحداً، والمقام يساوي 45)، وهو ما يؤكد عدم جودة النموذج وفشله في صياغة علاقة خطية دالة بين المتغيرين.

ويتوافق ما سبق تماماً مع مستوى الدلالة المحسوب في الجدول والبالغ (0.277)، كونه جاء أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما ينفي تماماً صفة المعنوية الإحصائية عن النتائج المستخرجة للنموذج ويؤكد أن هذا الأثر الظاهري يعود إلى الصدفة فقط.

وبناءً على هذه النتائج، تقبل الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة". وترفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبارها تم صياغتها إحصائياً كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الجدول رقم (32): نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0.001	0.630	0.397	5.401

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لعينة

مكونة من (47) فرد، وقد أوضحت النتائج ما يلي:

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (28)، والمستندة إلى عينة دراسة قوامها (47) فرداً، إلى أن قيمة معامل الارتباط الإجمالي (R) قد بلغت (0.630)، وهو ما يُثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات شدة (قوية) بين ممارسات القيادة الرقمية ككل وأداء الموظفين، وفقاً للمجالات المنهجية المعتمدة لتفسير معاملات الارتباط المتعدد.

كما يُلاحظ أن معامل التحديد الإجمالي (R^2) قد سجل قيمة بلغت (0.397)، مما يعني إحصائياً أن ممارسات القيادة الرقمية مجتمعة (بأبعادها الخمسة) تمتلك القدرة التفسيرية لـ (39.7%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (60.3%) لمتغيرات وعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي.

وتكتمل المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد ككل من خلال قيمة (F) المحسوبة التي حققت مؤشراً قوياً بلغ (5.401)، وهي قيمة تتجاوز القيمة الجدولية في جدول فيشر البالغة (2.44) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (41) (حيث درجة حرية البسط تساوي 5 وهي عدد الأبعاد المستقلة، والمقام يساوي 39)، مما يؤكد الجودة العالية لنموذج وصلاحيته الخطية التامة.

ويتوافق ما سبق تماماً مع مستوى الدلالة المحسوب في الجدول والبالغ (0.001)، كونه جاء أصغر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يؤكد المعنوية الإحصائية التامة والقطعية على النتائج المستخرجة للنموذج الإجمالي.

وبناءً على هذه النتائج المتحصل عليها و التوافق الإحصائي المشترك، يتأكد رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة"، وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

الفرع السابع: اختبار فرضية الفروق

لاختبارها تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، جهة الانتماء).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، جهة الانتماء).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نوعين من الاختبارات على برنامج SPSS، بحيث تم تطبيق اختبار T للعينات المستقلة على متغير الجنس لكونه ينقسم إلى مجموعتين (ذكر - أنثى)، واختبار تحليل التباين ANOVA على باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية كالعمر، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والاقدمية والانتماء الوظيفي، كون هذه المتغيرات تحتوي على ثلاث مجموعات فما فوق.

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

الجدول رقم (33): نتيجة تحليل التباين ANOVA واختبار T لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين

الانتماء الوظيفي	عدد سنوات الخبرة	المستوى الوظيفي	المستوى التعليمي	العمر	الجنس	
0.090	0.273	0.070	0.143	0.868	0.211	مستوى الدلالة sig
2.059	1.337	2.523	1.903	0142	1.612	قيمة F

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

أظهرت النتائج الإحصائية الخاصة بمتغير الجنس، المكون من فئتين، أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.211، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، ويدعم ذلك أن قيمة الاختبار المحسوبة البالغة 1.612 جاءت أصغر من قيمتها الجدولية البالغة 4.06 عند درجة حرية 1-45، مما يعني اتساق وجهات نظر الإناث والذكور حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على الأداء.

وفيما يتعلق بمتغير العمر، المكون من 4 فئات، تشير البيانات إلى أن مستوى الدلالة قد سجل قيمة مرتفعة بلغت 0.868، وهي أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يؤكد غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة، ويعزز ذلك انخفاض قيمة F المحسوبة البالغة 0.142 مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة 2.82 عند درجات حرية 3-43، مما يدل على أن عامل السن لا يشكل تمايزاً في تقييم أثر القيادة الرقمية.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، المكون من 4 فئات، فقد أسفرت النتائج عن تحقيق مستوى دلالة قُدر ب 0.143، وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي للمبحوثين، حيث جاءت قيمة F المحسوبة مساوية لـ 1.903 وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة 2.82 عند درجات حرية 3-43، مما يؤكد تقارب آراء أفراد العينة بغض النظر عن درجاتهم العلمية.

وعند النظر إلى متغير المستوى الوظيفي، المكون من 4 فئات، يتضح أن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ 0.070، ورغم اقترابه من حافة المعنوية إلا أنه يظل أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

0.05، مما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي، وتدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة 2.523 كونها أصغر من قيمتها الجدولية البالغة 2.82 عند درجات حرية 3-43.

كشفت النتائج لمتغير عدد سنوات الخبرة، المكون من 3 فئات، عن مستوى دلالة بلغ 0.273 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يبرهن إحصائياً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخبرات المبحوثين، حيث سجلت قيمة F المحسوبة مؤشراً ضعيفاً قدره 1.337 وهو أصغر من قيمته الجدولية البالغة 3.21 عند درجات حرية 2-44.

وأخيراً، أظهرت المعطيات الخاصة بمتغير الانتماء الوظيفي، المكون من 6 فئات، أن مستوى الدلالة قد سجل قيمة بلغت 0.090، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين تعزى لدوائر انتمائهم الوظيفي داخل الكلية، ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة 2.059 والتي جاءت أصغر من قيمتها الجدولية البالغة 2.44 عند درجات حرية 5-41.

بناءً على المؤشرات الإحصائية للجدول، فإن القرار المنهجي النهائي هو قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 لجميع المتغيرات الشخصية والوظيفية، مما يعني أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، جهة الانتماء)".

الفصل الثاني:..... دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة

خلاصة الفصل

تتأول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بهدف قياس أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين. وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 47 موظفاً، وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V27). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على حزمة متنوعة من الأدوات الإحصائية؛ شملت التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المبحوثين، بالإضافة إلى معامل الارتباط R ، معامل التحديد R^2 ، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس الأثر والتنبؤ به، فضلاً عن اختبار التباين الأحادي ANOVA واختبار T للمجموعات المستقلة للكشف عن الفروق الإحصائية.

وأظهرت نتائج تحليل الأثر تبايناً واضحاً؛ حيث تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المواطنة الرقمية على الأداء بنسبة تفسيرية بلغت 2.6% فقط، في حين أثبت الابتكار الرقمي أثراً طردياً قوياً ودالاً إحصائياً مفسراً ما نسبته 37.1% من التباين في أداء الموظفين. وفي سياق النموذج الإجمالي للفرضية الرئيسة، أكدت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي وقوي لممارسات القيادة الرقمية مجتمعة على أداء الموظفين، بنسبة تأثير تفسيرية كلية بلغت 39.7%. كما بين تحليل الفروق الإحصائية ANOVA و T -test عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة والانتماء الوظيفي. وتؤكد هذه النتائج في مجملها على الأهمية الإستراتيجية لبنني نمط القيادة الرقمية كخيار أساسي يسهم في تطوير ممارسات الابتكار الوظيفي، وتوحيد الرؤية الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستويات الأداء الإداري واستدامته بفعالية داخل الكلية.

الخاتمة

في نهاية هذه الدراسة التي تناولت أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عرض لمفاهيم القيادة الرقمية وأداء الموظفين والعلاقة بينهما، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

1- أظهرت الدراسة التي تم القيام بها بأن مستوى ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.45) وبانحراف معياري (0.635)، كما جاءت أبعاد القيادة الرقمية مرتبة كما يلي:

- بعد المواطنة الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.601) بدرجة مرتفعة؛

- بعد التواصل الرقمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.704) بدرجة مرتفعة؛

- بعد التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.756) بدرجة متوسطة؛

- بعد الفريق الرقمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.716) بدرجة متوسطة؛

- بعد الابتكار الرقمي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.761) بدرجة متوسطة.

2- كما أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.514).

الخاتمة.....

3- كما تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الرقمية مجتمعة بنسبة (39.7%) على أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعد الابتكار الرقمي بنسبة (37.1%) على أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعد الفريق الرقمي بنسبة (17%) على أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعد التواصل الرقمي بنسبة (10.3%) على أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد التكنولوجيا الرقمية على أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد المواطنة الرقمية على أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛
- توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والانتماء الوظيفي)؛

ثانيا: التوصيات

انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

- الاهتمام أكثر بتعزيز ممارسات القيادة الرقمية داخل الكلية من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تواكب متطلبات التحول الرقمي وتدعم تحسين أداء الموظفين؛
- العمل على تطوير بيئة العمل الرقمية وتوفير البنية التحتية والتجهيزات التكنولوجية اللازمة بما يضمن الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة الإدارية؛

الخاتمة.....

- تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي داخل الكلية من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية المرتبطة بالتحول الرقمي ودعم تطبيقها؛
- تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر للموظفين في مجال المهارات الرقمية بما يساعدهم على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين أدائهم الوظيفي؛
- الاهتمام ببناء فرق عمل رقمية فعالة قادرة على استغلال التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال وتحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام؛
- تطوير قنوات التواصل الرقمي بين المسؤولين والموظفين بما يضمن سرعة تبادل المعلومات وتوفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب؛
- تشجيع الإدارة على تبني سياسات تحفيزية تدعم الإبداع والابتكار الرقمي وتكافئ الموظفين المتميزين في توظيف الوسائل الرقمية في العمل؛
- تعزيز الوعي بأهمية المواطنة الرقمية والاستخدام الآمن والمسؤول للتقنيات الرقمية بما يضمن حماية المعلومات واحترام القوانين المنظمة للتعامل الرقمي؛
- العمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة للاستقرار الوظيفي والتقدير المهني للموظفين لما لذلك من أثر إيجابي في المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة؛

ثالثا: آفاق الدراسة

لكل بحث علمي جوانب يمتاز فيها بالإحاطة بالموضوع بالشكل المناسب، وجوانب أخرى تتخللها بعض النقائص رغم محاولة الإلمام والإحاطة بكل جوانب الموضوع، وبما أن البحث العلمي هو امتداد لبحوث سابقة فإنه سيكون أيضا تمهيدا لبحوث قادمة، ويمكن أن تكون مواضيعها كما يلي:

- 1- أثر القيادة الرقمية على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- 2- دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الجامعية؛
- 3- العلاقة بين القيادة الرقمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛
- 4- أثر الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية؛

5- دور القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الجزائرية.

قائمة المراجع

❖ الكتب

- 1- الأصبحي هبة، (2023): دور الإنتاج المعرفي في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، أبها المملكة العربية السعودية.
- 2- النوري منير وكورنل فريد، (2011): إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الأردن.
- 3- أحمد الصرايرة خالد و رمضان احمد نجوى ، (2010): العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفعالية الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- العدلوني محمد أكرم، (2003): القائد الفعال (الجزء الأول)، الطبعة الثانية، قرطبة للإنتاج الفني المملكة العربية السعودية.
- 5- زويلف مهدي حسين، (2010): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- ربايعية علي، (2013): إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن)، ملاحظة: تم اعتماد 2013 حسب التوثيق المرفق).
- 7- سائد خليل، (2022): الجودة في الأداء المؤسسي، سلسلة كتيبات تعريفية، (العدد 37)، صندوق النقد العربي.
- 8- سليم القرالة عصمت ، (2011): الحوكمة في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- عبد الحميد أحمد رشوان حسين، (2010): القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 10- عبد الرحمان الفروج فايز، (2010): التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- فتحي الهنداوي ياسر، (2010): الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 12- محسن كاظم الفتلاوي سهيلة، (2003): كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- محمد الحراحشة حسين، (2010): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14- محمد السلامي جاسم، (2003): تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفاءات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15- محمد أمين زينب، (2021): مقدمة في التكنولوجيا الرقمية، دار روابط للنشر والطباعة، جامعة المنيا مصر.

16- محمد حسين ماهر، (2014): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ الأطروحات و المذكرات:

17- البلوي محمد سليمان، (2008): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

18- بوعطيط جلال الدين، (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

19- عاشور الهاني، (2017-2018): أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة FIB- TI، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

20- عبد الله عثمان الطائش منير، (2016): علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

21- عوض نهار الجريان أسماء، (2024): القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التربية (تخصص الإدارة والقيادة التربوية)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

22- فهد الشمراني مها، (2023): أثر ممارسة القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، مشروع بحثي رسالة ماجستير (غير منشورة) تنفيذي (تخصص إدارة عامة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

23- فوزي الخطيب عبير، (2009): إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمان، الأردن.

24-قادة دليلية، (2010-2011) : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية بومرداس، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير (فرع تسيير عمومي)، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

25-موساوي نصيرة ، (2024-2025): تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص إدارة استراتيجية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2024-2025.

26-هبال عبد المالك،(2015-2016): دور القيادة في إنجاح التغييرات التنظيمية- دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

❖ المجالات

27-أبو بكر أحمد فوزي و إسماعيل مرشد السويطي شبلي، (2024): أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين (وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (09)، العدد (21)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

28-أحمد الصرايرة خالد، (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (01، 02)، الأردن.

29-أرفيس مريم، (2007): الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد (06)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

30-البديري كمال حنان وعبد الستار محمود حنان،(2022): القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية (عدد 100)، جامعة أسوان، مصر.

31-أحمد الباتلي أبرار، (2024): تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين - دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموانئ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (48)، العدد (03)، جامعة المنصورة، مصر.

32- حسام الدين نور الدين أحمد وشقراني محمد، (2024): دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة دراسة حالة تطبيقية بمحطتي مؤسسة سوقرال، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (10)، العدد (01)، جامعة الأغواط، الجزائر.

33- بن أحمد هشام وماريف منور وبن غربي أحمد، (2022): التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقاته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة تلمسان، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد (13)، العدد (02)، جامعة تلمسان، الجزائر.

34- بوحوية لطفي، (2020): آثار الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسة العمومية، مجلة أكاديميا للعلوم السياسية، المجلد (6)، العدد (2)، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.

35- بوشنافة كريمة، ووسار نوال، (2023): مهارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (9)، العدد (2)، جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي، الجزائر.

36- بوعطيط نور الهدى، وبوقال نسيم، (2025): دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية - دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (08)، العدد (02)، جامعة قسنطينة، الجزائر.

37- بوكميش لعل، (2008): المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها، مجلة الحقيقة، العدد (11)، جامعة أدرار، الجزائر.

38- بومزايد إبراهيم، (2015): أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (38-39)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

39- خلوف زهرة، (2013): الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (09)، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

40- ركوك خولة ومبني نور الدين، (2023): الاتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد (05)، العدد (02)، جيجل، الجزائر.

41- زرنوح محمد، (2017): الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (03)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

42- سعدي عبد الزهرة جبير علي، (2021): المواطنة الرقمية دراسة نظرية، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد (07)، العدد (01)، جامعة النهريين، العراق.

- 43- سلطان صالح الهدهودي إدريس، (2010): المعايير التربوية وتنمية الأداء التدريسي لمعلم الجغرافيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (24)، العدد (01)، جامعة المنيا، مصر.
- 44- شرقي نصر الدين، وجزيرية عتيقة، (2023): ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة سوميفوس بئر العاتر، مجلة تطور، المجلد (10)، العدد (01)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 45- طالب نورة آية، (2022): تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد (07)، العدد (01)، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- 46- عبد الامير علي زوين عمار ورياض نافع ابو الطيخ نور الدين، (2022): المواطنة الرقمية ودورها في تعزيز العمل عن بعد، مجلة الدراسات المستدامة المجلد (04)، العدد (02)، جامعة الكوفة، العراق .
- 47- عبد الرحيم سيد أحمد ياسين ، (2025): دور القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الذكاء الاصطناعي بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للعلوم التجارية، العدد (04)، الجزء (02)، المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات، مصر.
- 48- عبد الرزاق كليب جلال مصطفى و محمد أحمد السفيناني عبد الرحمان ، (2023) : أثر بيئة العمل الداخلية على اداء العاملين -دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز , مجلة جامعة السفيد للعلوم الانسانية , المجلد (06) , العدد(05) , جامعة تعز , اليمن .
- 49- عبد الله الحولي عليان وحمد محمد حسن خليل، (2025): درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد (19)، العدد (01)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 50- علي حسن بن شمس ندى ، (2017): المواطنة في العصر الرقمي: نموذج مملكة البحرين، سلسلة دراسات 2017، معهد البحرين للتنمية السياسية، البحرين.
- 51- كمال عربي موسى محمود وعبد الله الخرجي و عبد الرحمان عطية علي، (2025): تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على كليات عينة في المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (21)، العدد (38)، كلية عينة الأهلية للدراسات الإنسانية، المملكة العربية السعودية.

- 52- عبد الهادي محمد جمال محمد، (2020): أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (11)، العدد (04)، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، مصر.
- 53- مداس أحمد، (2020): إدارة العمل الجماعي ومهارات فريق العمل، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (14)، العدد (02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- 54- مزغيش سمية، (2020): الأداء الوظيفي من خلال بعده الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي - مقارنة نظرية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (4)، العدد (2)، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية.
- 55- مهيبيل وسام وحاقة حنان، (2023) : القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية , مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة , المجلد (06) , العدد (02) , جامعة الوادي , الجزائر .
- 56- نبهان البنا خالد، (2019): مهارات القيادة الرقمية: رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (22)، العدد (02)، رابطة التربويين العرب، مصر.
- 57- نويوات سعاد و الطيف عبد العزيز و بوعزيز جهاد، (2025): دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 58- هادف المنصوري راشد، (2024): القيادة الرقمية ودعمها للتحويل الرقمي للخدمة العمومية، مجلة المعرفة، العدد (15)، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 59- وقاف مختار و زديرة خمار، (2024): الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة: الأبعاد والتصورات، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (9)، العدد (2)، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 60- ومان محمد توفيق وزوزو رشيد، (2017): التكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية الموارد البشرية الخاص بسلوك الأمن لولاية بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد (24)، جامعة بسكرة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

60- Asaduzzaman Mollah, Alomgir Hossen, Masuma Rana (2024): **Exploring The Effect of digital leadership employee Engagement and organizational Commitment on Employee Performance—an Investigation in Bangladesh**, Business review, A journal of Business Administration, Volume (19), Number (1) Khulna, university, Bangladesh.

61-Onan, G. (2024): **Digital Transformation and Digital Leadership in Higher Education Institutions: Insights from the Literature**, International Journal of New Approaches in Social Studies, 8(2), 198–213.

62- John Olayemi Okunlola (2025): **Digital leadership and Employee Performance –A meta – Analysis** ,Social Sciences and Education Research Review Volume (12), Issue (1) ,University Johannesburg, South Africa.

63- tugadi Ito and all (2023): **the role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success**, journal, Economy, vol (12), N(2).

ثالثا: المواقع الإلكترونية

64- <http://www.univ-skikda.dz>

الملاحق

.....قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسماء المحكمين	صفة المحكمين	الجامعة
01	سهام بوصيع	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	حمزة مقيطع	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
03	كريمة سلطان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: "أثر ممارسات القيادة الرقمية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سكيدة"، أرجو من سيادتكم ملأ هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اختياركم، علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة.

ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم واهتمامكم

من إعداد الطالبة: تحت إشراف:

-بوطبخ ليلي

-بولحية ليلي

السنة الجامعية 2025-2026

قائمة الملاحق.....

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر: 29 سنة أو أقل ☐ من 30 إلى أقل من 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

4-المستوى الوظيفي: عميد ونائب العميد ☐ رئيس قسم ونائب رئيس قسم ☐

الأمين العام ومسؤول المكتبة ☐ رئيس مصلحة ورئيس فرع ☐

5-عدد سنوات الخبرة: من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

6-جهة الانتماء: قسم علوم التسيير ☐ قسم العلوم التجارية ☐

قسم العلوم المالية ☐ قسم العلوم الاقتصادية ☐

الكلية ☐ قسم الجذع المشترك ☐

قائمة الملاحق.....

المحور الثاني: ممارسة القيادة الرقمية

أولاً: الفريق الرقمي: "هو مجموعة من الأفراد يعملون معا باستخدام التقنيات والأدوات الرقمية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف "

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يحرص المسؤول على تكوين فرق عمل متخصصة في استخدام الأدوات الرقمية					
02	تتحكم الفرق بشكل جيد في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.					
03	يخضع الفريق إلى التعليم والتدريب المستمر لمواكبة التطورات في الأدوات الرقمية الحديثة.					

ثانياً: التواصل الرقمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
04	يعتمد المسؤول على وسائل رقمية فعالة للتواصل مع الموظفين.					
05	يتبادل المسؤول المعلومات بسرعة مع الموظفين عبر الوسائط الرقمية					
06	يوفر المسؤول تغذية راجعة عبر الوسائل الرقمية					

ثالثاً: التكنولوجيا الرقمية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
07	يعتمد المسؤول على أدوات رقمية لدعم العمل.					
08	يستخدم المسؤول منصات رقمية لتسهيل التواصل داخل الكلية					
09	يحرص المسؤول على تحديث الأدوات الرقمية لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة					

رابعاً: الابتكار الرقمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	يشجع المسؤول الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة متعلقة بالتحول الرقمي					
11	تدعم المسؤول تطبيق الحلول الرقمية الجديدة.					

قائمة الملاحق.....

12	تهيئ المسؤول بيئة محفزة على الابتكار الرقمي.				
----	--	--	--	--	--

خامسا: المواطنة الرقمية "هي مجموعة القواعد والضوابط والمعايير والاعراف المتبعة في الاستخدام الأمثل والقيام لتكنولوجيا "

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	يحرص المسؤول على استخدام لغة مهذبة عند الاتصال بالآخرين عبر الوسائط الرقمية					
14	يحرص المسؤول على عدم مشاركة المعلومات الشخصية عبر الوسائط الرقمية.					
15	يحترم المسؤول القوانين المنظمة لاستخدام الوسائل الرقمية					

المحور الثالث: أداء الموظفين

أولا: جودة الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	أحرص على أداء مهامي بدقة عالية					
17	أسعى إلى الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة لإنجاز العمل					
18	أسعى إلى تحسين أدائي باستمرار					

ثانيا: سرعة الانجاز

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	ألتزم بإنجاز مهامي في الوقت المحدد					
20	أملك القدرة على تنظيم الوقت وتحديد الأولويات.					
21	استجيب بسرعة للمشكلات الجديدة والطارئة					

ثالثا: العمل الجماعي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	أتعاون مع زملائي باستمرار في انجاز المهام					
23	أشارك الأفكار والخبرات مع زملائي في العمل					
24	أحترم آراء الآخرين.					

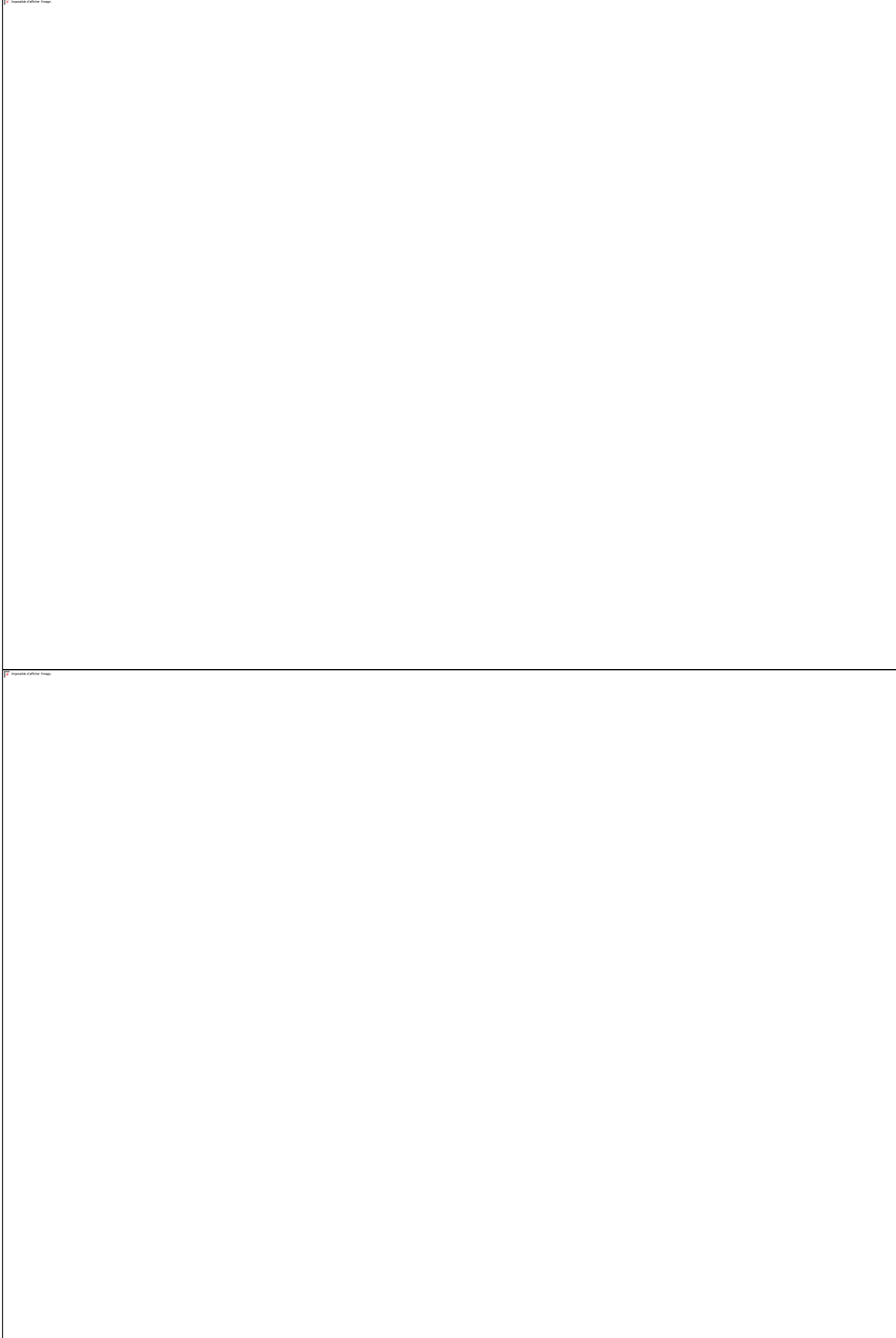
قائمة الملاحق.....

رابعاً: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	أشعر بالاستقرار في عملي.					
26	أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل					
27	أشعر بالتقدير من طرف الإدارة					

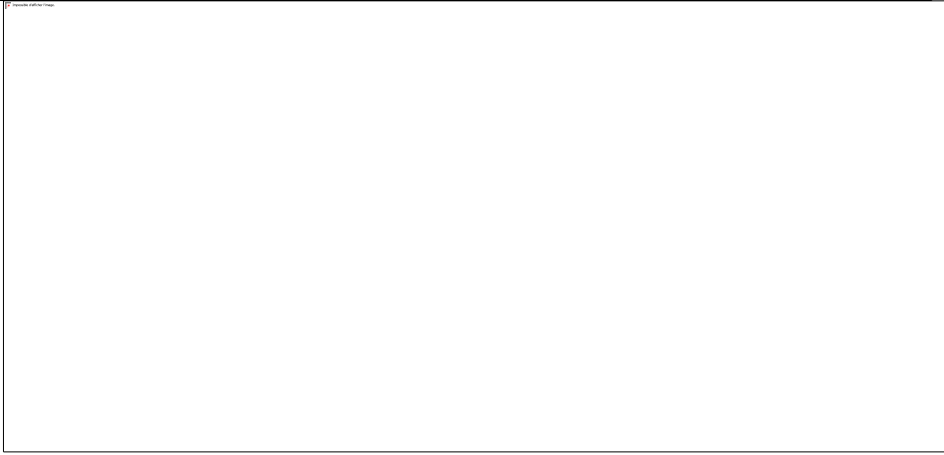
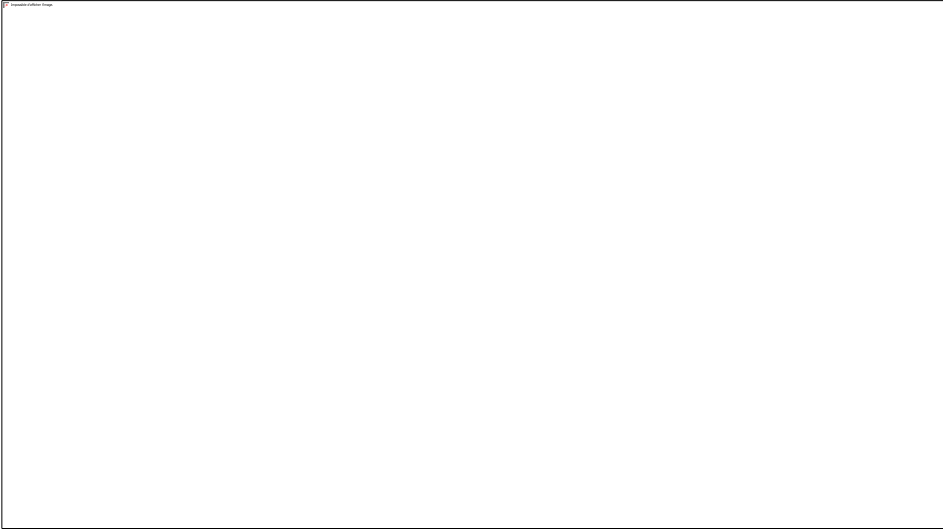
.....قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)

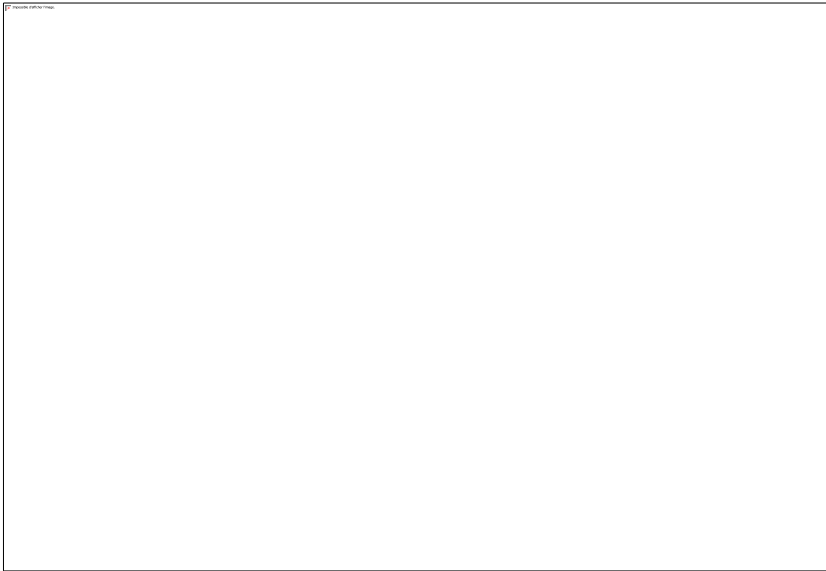


اولا: اختبار صدق الاستبيان

..... قائمة الملاحق



.....قائمة الملاحق



.....قائمة الملاحق

ثانيا: ملحق اختبار الثبات

--	--	--

--

--

--

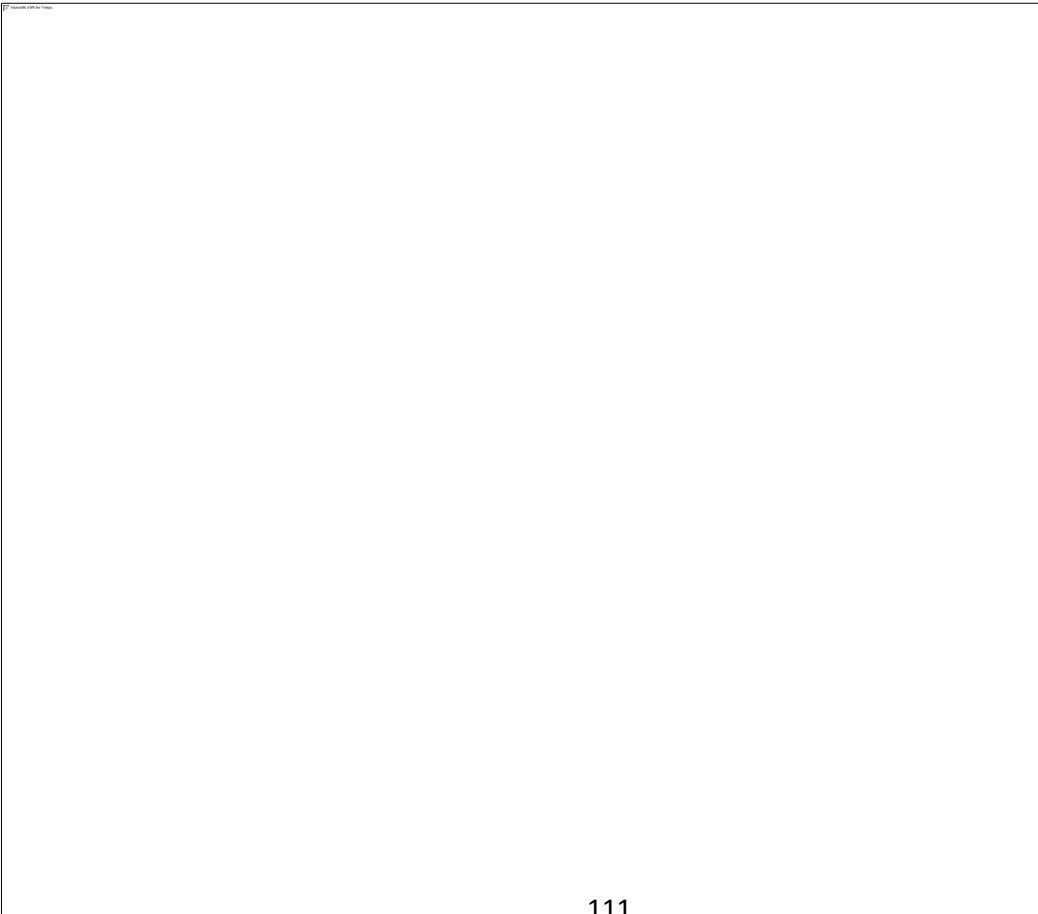
--

ثالثا: ملحق المتغيرات الديمغرافية

قائمة الملاحق.....

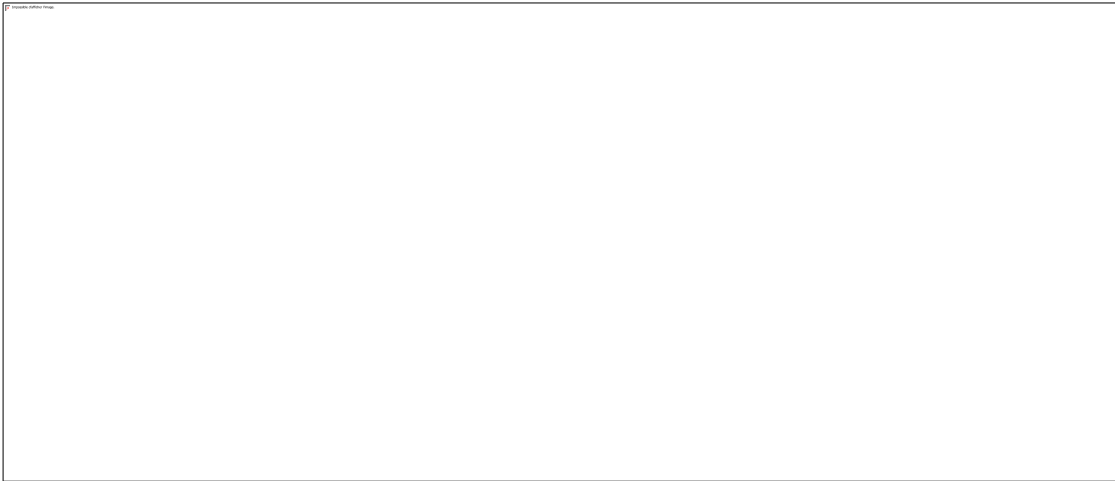


رابعاً: ملحق متوسطات إجابات الافراد على الأسئلة



..... قائمة الملاحق

خامسا: ملحق الفرضية الرئيسية



.....قائمة الملاحق

سادسا: ملحق فرضية الفروق

العمر



المستوى التعليمي



الانتماء الوظيفي

