

أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: (دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط)

The impact of Digital Transformation in Achieving the outstanding performance of employees in economic organizations: (A Field Study on Algerian Communications Company in laghouat)

فاطنة بلقرع
مخبر مكيمادّ MQEMADD،
جامعة الجلفة،

f.belagra@univ-djelfa.dz

سالم حميم
مخبر مكيمادّ MQEMADD،
جامعة الجلفة

salem.hamyeme@univ-djelfa.dz

تاريخ القبول: 2024/01/12

تاريخ الاستلام: 2023/12/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 99 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج (4) Smart pls. هذا وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائي للتحول الرقمي بأبعادها الثلاثة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط. كلمات مفتاحية: تحول الرقمي، أداء متميز للعاملين، شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، نمذجة بالمعادلات بنائية (SEM).

تصنيف JEL: J24، O15، O33.

Abstract:

This study aims to measure and analyses the impact of digital transformation in achieving outstanding performance of employees on Algerian Communications Company in laghouat, to achieve the study's objectives, a questionnaire was developed to collect information and data from a sample of 99 individuals. The study employed the modelling method of Structural Equation Modelling (SEM) using the Smart PLS (4) program

The results of the study indicate a statistically significant effect of adopting digital transformation with its three dimensions (operational digital management, relational digital management, and transformative digital management) in achieving outstanding performance of employees on Algerian Communications Company in laghouat.

Keywords: Digital Transformation; Outstanding Performance of employees; Algerian Communications Company in laghouat; Structural Equation Modelling.

Jel Classification Codes : J24, O15, O33.

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: salem.hamveme@univ-djelfa.dz

1. مقدمة :

تواجه المؤسسات تحديات وجب تكيف معها والمضي قدما نحوها من اجل الاستمرار والبقاء، ولعلى ان أبرز هذه التحديات هي السير نحو تبني التكنولوجيا الحديثة وانتقال من الادارة الورقية الى الادارة الالكترونية (الإدارة الرقمية)، هذه التكنولوجيا الحديثة تمكن المؤسسات من اكتساب نقاط قوة وفرص وتكسيبها ميزة تنافسية تجعلها رائدة مقارنة مع باقي المنافسين لها.

يرتبط أداء الموارد البشرية في اي مؤسسة ارتباطا وثيق بالعديد من المتغيرات داخل المؤسسة، وهذا راجع لأمر مهم وهو انها تتعلق بالعنصر الأهم داخل أي مؤسسة وهو العامل، لذلك وجب العمل على توفير بيئة عمل محفزة تمكن المورد البشري من اداء عمله على الشكل المطلوب لوصول لمستويات مميزة من الأداء. ان التحول الرقمي من التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات الى تطبيقها وهذا راجع لكونها تخفض التكاليف التي كانت في السابق، هذا التحول من شأنه ان يؤثر على اداء الموارد البشرية كونه يقلص الوقت

وصول المعلومات ويزيد من فعالية الاتصال بين مختلف مستويات الادارية، ولوقوف على هذا نطرح الاشكالية التالية:

1.1. الإشكالية: تتمحور إشكالية الدراسة على قياس الآثار التي يمكن أن تحدثها التحول الرقمي على تحقيق الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، ولمعرفة هذه الآثار وجب الإجابة على الإشكاليات التالية:

- هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

- هل توجد فروقات دالة إحصائية لأثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؟

2.1. فرضيات الدراسة: استنادا إلى إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:

- يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط.

- توجد فروقات دالة إحصائية لأثر للتحول الرقمي بأبعاده (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) على الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- التعرف على الإطار النظرية لتحول الرقمي والاداء المتميز للعاملين؛
- دوافع التي تمكن المؤسسات من الوصول لتميز في الأداء من خلا مواردها البشرية؛
- استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)؛
- استعمال برنامج (smart pls4) النسخة المحدثه من خلال المربعات الصغرى الجزئية (pls).

4.1. أهداف الدراسة: سعت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- قياس مستوى الأداء لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اجل مراجعة النقائص؛
- الوقوف على مقومات والامكانيات التي تملكها المؤسسة اتصالات الجزائر؛
- قياس مدى اسهام التحول الرقمي في تحقيق مستويات ممتازة لأداء العاملين؛

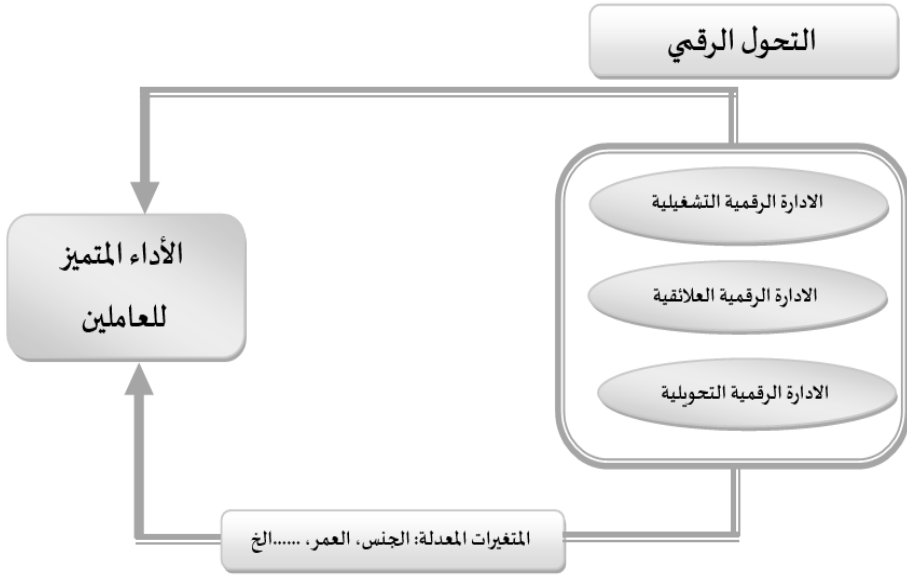
5.1. المنهج المتبع في الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مختلف الآثار بين

المتغيرات والتعرف على دور المتغير الوسيط ممثلا في الرضى الوظيفي في طبيعة تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء المتميز للعاملين لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط.

6.1. نموذج الدراسة: من خلال نموذج الدراسة الذي يقيس أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز

للعاملين لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، والشكل التالي يوضح نموذج المتبنى في الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة العام



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. الإطار النظري للتحويل الرقمي

1.1.2. مفهوم التحويل الرقمي

تعد الإدارة الرقمية أو ما يسمى أيضا الإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي وأسهمت في تكوينه وانتشاره برمته. فالإدارة الرقمية تتعرض وتنمو في بيئة الابتكار والخلق والإبداع، وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الاقتصاد الرقمي. وكما يؤكد جيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسفت " فإننا نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الافتراضية لإدارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانها. فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة وولاء العاملين لدينا مكرس لاقتصاد المعرفة الذي يمكننا من تحقيق أكبر الإنجازات التي نتفاخر بها. (بودي، 2011، صفحة 58)

كما قدمت دراسة (Vial.2019) مفهوم التحويل الرقمي على أنه عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات. وفي ضوء هذه الجهود يوجد مستخدمون داخليون وخارجيون للخدمات الرقمية يجب تضمينهم في جهود التحويل الرقمي من خلال أربعة جوانب (Mergel et al.,2019):

- القدرات الديناميكية كشرط مسبق للتحويل الرقمي؛
- مشاركة المستخدمين في تصميم الخدمات الرقمية؛
- الانتاج والابداع المشترك لزيادة شرعية الخدمات الرقمية؛
- الانشاء المشترك مع السجلات المفتوحة لتحسين تقديم الخدمات الرقمية. (سنا، 2022، صفحة 55)

كما عرف التحويل الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول الى المؤسسات بشكل أساسي واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدعجة الذكية،

سالم حميم، فاطنة بلقرع أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية) مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية (إسماعيل، 2022، صفحة 407).

يرمز للتحول الرقمي (DX (transformation digital التحول في الأعمال أو الحكومات أي، إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والاجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً. قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة. (سلامي و بوشي، 2019، صفحة 947)

2.1.2. مميزات التحول الرقمي:

- اجمعت الدراسات على مجموعة من الميزات التي تميز التحول الرقمي عن باقي مشاريع ادارة التغيير، حيث يمتاز التحول الرقمي بـ (عوان و محمودي ، 2023 ، صفحة 7):
- **الرشاقة والتكيف:** تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسات على التكيف بسرعة مع المتغيرات المحيطة بها؛
- **تحويل عملية خلق القيمة:** تساهم التقنيات الرقمية إنتاجاً مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة.
- **التغير التنظيمي:** في سياق التحول الرقمي، على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى ومستجدات العصر، يؤدي هذا التغيير الى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة لأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحول الرقمي أنو يساهم في تطوير الموظفين، حتى الغير مختصين في التكنولوجيا المعلومات، وتحفز فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها.
- **التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردون الآخرين، حيث تمكن للتكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباح أعلى للشركات .

- **رقمنة العمليات:** قدرة تكنولوجيا المعلومات على الرقمنة العمليات وسيرورة العمليات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

3.1.2. أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية):

هناك العديد من الأبعاد التي اعتمدها الباحثون، لكن في دراستنا اعتمدنا على الأبعاد التي لها ارتباط وثيق بالموارد البشري كوننا ندرس أدائه، حيث تم الاعتماد على الأبعاد التالية: (عبد الحميد، 2023، صفحة 244)

- **الإدارة الرقمية التشغيلية: "D-HRM Opérationnelle"** إدارة الموارد البشرية الرقمية التشغيلية تتضمن وظائف إدارية تنجز عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مثل كشف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين.

- **الإدارة الرقمية العلائقية: "D-HRM Relationnelle"** تتعامل إدارة الموارد البشرية الرقمية العلائقية فقط مع الوظائف التنظيمية عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات مختلفة الشبكات (داخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت)، مثل وظيفة العمليات التجارية والتدريب والتطوير التوظيف، إدارة الأداء.

- **الإدارة الرقمية التحويلية: "D-HRM Transformationnelle"** تحتوي إدارة الموارد البشرية الرقمية التحويلية على جزء من وظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل إدارة المعرفة وإعادة التوجيه الاستراتيجي.

4.1.2. عوائق التحول الرقمي:

ووفقا لدراسة (Gupta, 2018) فإن العوائق الرئيسية التي تحول دون التحول الرقمي السلاسل في الشركات تتمثل في:

- عدم وضوح الرؤية؛
- عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي؛
- افتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحول الرقمي؛

سالم حميم، فاطنة بلقرع أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية)

- نقص المرونة التنظيمية، ونقص مهارت من يتولون مهمة التحول الرقمي (استشراف المستقبل، فهم التكنولوجيا، الانفتاح، والتعاون)؛
- عدم مرونة الثقافة التنظيمية، وعدم توافق المكافآت والحوافز مع التحول الرقمي؛
- عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت؛
- عدم مشاركة الموظف وانخراطه في التحول الرقمي؛
- مقاومة الموظفين للتغيير .

مؤخرا، كشفت نتائج دراسة (Bouarar,2021) أن العوائق الرئيسية أمام التحول الرقمي تشمل

نقص المعرفة، ونقص الخبرة الرقمية، وضعف القيادة الرقمية، ومقاومة التغيير، والثقافة غير المرنة، عدم وضوح الرؤية والهدف، والافتقار إلى التعاون والمواءمة. (لبنى، 2021، صفحة 40)

2.2. الإطار النظري للأداء المتميز للعاملين

1.2.2. تعريف الاداء المتميز لدى العاملين

من الناحية اللغوية، يقابل مصطلح (أداء) "اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كمية

الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (Performance) التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" (روابجية و كورتل ، 2016، صفحة 41)، بينما يشير مفهوم الأداء "هو المحصلة النهائية ألي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها." (خلف و بدوي، 2018، صفحة 96)، ويعبر للتميز (Excellence) لدى الفرد على انه "قدرته على إنجاز نتائج غير المسبوقة بتفوق بها على الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح فسه وعلى الآخرين وأن تتحاشى قدرن الالتزام بهذا المفهوم الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر، وبالطبع فإن. سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته". (غانم، 2017، صفحة 97)

إن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون

في المؤسسة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدائة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة

(لطرش و معزوزي منيرة، 2022، صفحة 99). ويعرف الأداء المتميز على أنه: "قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (سبع و مناصرية، 2020، صفحة 720).

2.2.2. خصائص المورد البشري المتميز :

حتى يكون المورد البشري متميز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص ونذكر منها (سبع و مناصرية، 2020، صفحة 721):

- يمتلك دافع قوي للإنتاج ورغبة وعزيمة على النجاح ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه؛
- يتمتع بقدرة على التركيز على أهدافه وغاياته؛
- يسهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهود التي يقوم بها؛
- قدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمؤسسته، فالفرد المتميز يحب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن؛
- يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه؛
- يشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية اتجاه مستقبل المؤسسة؛
- يجد أفضل وأسهل الحلول لمشكلات المؤسسة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه؛
- أكثر ذكاء من المورد البشري العادي ويمتلك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشد طموحا؛
- يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات؛
- اجتماعي بطبعه ويتقن مهارات الاتصال.

3.2.2. إستراتيجية تقييم الأداء في ظل الأداء المتميز:

تبرز أهمية إستراتيجية تقييم الأداء، من خلال التغذية العكسية التي توفرها عن الأداء الاستراتيجي لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وبناء على نتائج هذا التقييم، يتم صياغة عملية التحسين والتطوير للأداء. وهو بالمنظور الاستراتيجي منظومة متكاملة، ابتداء من وضع نظام للتقييم تتضمن معايير واجراءات

سالم حميم، فاطنة بلقرع أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية) التقييم وعرضه على العاملين في المنظمة، ليدركوا أهدافه ثم إخضاع العاملين للمتابعة المستمرة لقياس أدائهم بدقة وجمع المعلومات، التي يتم مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا من اجل معاينة الفجوة في الأداء ووضع خطة شاملة لتحسينه. والتقييم الفعال الذي يرقى بالأداء إلى التميز يحمل في طياته المزايا التالية: (سحنوني و دنبري، 2022، صفحة 806)

- أن يبين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للتكفل بها .
- أن يمكن من اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية والغير مستغلة؛
- أن يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على النقص؛
- أن يمثل قاعدة لتكوين نظام عادل من الحوافز والتعويضات مما يحقق رضى العاملين ويعزز من ولائهم ودافعتهم.
- يساعد في إيجاد الحلول لحالات الفائض والنقص في العمالة من خلال عمليات النقل والترقية وإنهاء الخدمة بناء على المهارات والقدرات.
- يبين مواقع الخلل والنقص في الأداء ومصادره ليتم إعداد الإصلاحات اللازمة.

التقييم بالمشاركة، الذي يعتمد على أكثر من مصدر للتقييم كأن يقيم الفرد من إن هذا التقييم زملائه ورؤسائه المباشرين، المدراء والزبائن والتقييم الذاتي الاستراتيجي المنظم المبني على أسس ومعايير، يمكن من إبراز مواطن الخلل في تسيير المنظمة ككل، سواء من حيث الأداء الفردي للعاملين أو الأداء الشامل للمنظمة.

4.2.2. أثر التحول الرقمي على أداء العاملين

توصلت دراسة (Bouarar,2021) إلى أن التحول الرقمي الناجح يمكنه تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الانتاجية وتحسين تجارب العملاء ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء العمال عمليا، يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء والجمهور المستهدف، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد، كما يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على الانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء (لبنى، 2021، صفحة 37).

3. نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1.3. تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة: تكمن الخصائص الشخصية والوظيفية للدراسة من خلال تكرارات النتائج المتوصل إليها والنسب الموافقة لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

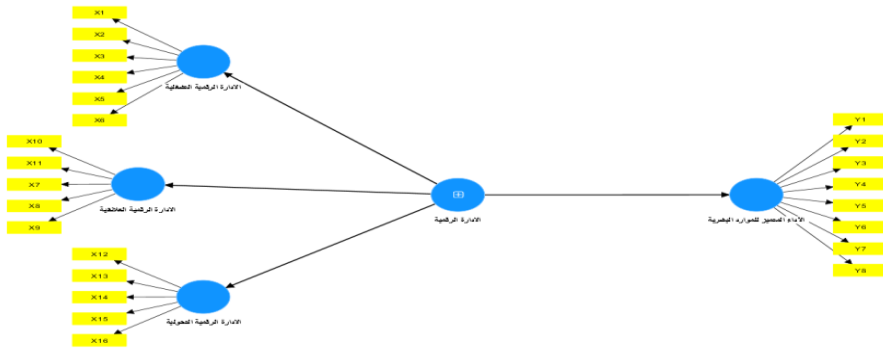
العنوان	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	64	64.6
	أنثى	35	35.4
العمر	أقل أو يساوي 30 سنة	20	20.2
	من 31 سنة الى 49 سنة	65	65.7
	50 سنة فأكثر	14	14.1
المستوى الدراسي	ثانوي فما أقل	17	17.2
	جامعي	71	71.7
المستوى الوظيفي	أخرى	11	11.1
	إطار سامي	11	11.1
	إطار	58	58.6
	تنفيذي	16	16.2
الخبرة	عون تحكم	14	14.1
	5 سنوات فما أقل	26	26.2
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	31	31.3
	11 سنة فأكثر	42	42.4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss الإصدار 25)

2.3. تحليل نتائج نموذج الدراسة

سنعتمد في تحليل نتائج ونموذج الدراسة على أدلة ومؤشرات من خلال برنامج (smartpls) النسخة 4، حيث سنعتمد من خلال البرنامج علو المؤشرات ممثلة في: أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، كذلك مؤشرات جودة النموذج (F^2 , R^2 , HTMT)، حيث تقدم صور أكثر وضوحاً عن مدى ملائمة نموذج للمعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح والشكل التالي يوضح النموذج الأولي للدراسة:

الشكل رقم (02): النموذج الأولي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smart pls4)

1.2.3. أدلة صدق التقارب: هي ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستنادا إلى (Hair, Hult, Ringle, & Sartetd, 2022, p118-120) فمعايير تقييم الصدق التقارب هي: معامل التحميل (Factor Loading)، الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، وبعد المعالجة جميع عبارات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (02): نتائج أدلة صدق التقارب

Cronbach's Alfa	AVE	CR	FL	العبارات	الأبعاد (المحاور)
0.766	0.571	0.813	0.851	X1	الادارة الرقمية التشغيلية
			0.538	X2	
			0.701	X3	
			0.567	X4	
			0.826	X5	
			0.699	X6	
0.842	0.614	0.851	0.800	X7	الادارة الرقمية العلائقية
			0.717	X8	
			0.734	X9	
			0.799	X10	
			0.861	X11	
			0.767	X12	الادارة الرقمية
			0.867	X13	

0.898	0.711	0.900	0.880	X14	التحويلية
			0.877	X15	
			0.822	X16	
0.881	0.589	0.892	0.760	Y1	الأداء المتميز للعاملين
			0.721	Y2	
			0.621	Y3	
			0.689	Y4	
			0.711	Y5	
			0.835	Y6	
			0.874	Y7	
			0.841	Y8	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (smart pls4)

من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مؤشرات (المقاييس) العبارات (X2، X4، Y3) معاملات تحميلهم الخارجي (Factor Loading) أقل من 0.7، وعلينا حذف هذه المؤشرات لأنها غير مشبعة، بينما باقي العبارات نحتفظ بها لأن معامل التحميل الخارجي لها يفوق قيمته 0.7. ونلاحظ أيضا أن جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7. وبلغت قيمة (AVE) للمحاور للدراسة أكثر من 0.5، وبلغت قيمة Cronbach's Alfa لجميع محاور الدراسة أكثر من 0.7 مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد.

2.2.3. أدلة صدق التمايز (Discriminant validity): هناك معيارين لتقييم التمايز هما:

1.2.2.3. مؤشر التوافق (cross loading): يجب أن تكون قيمة ارتباط بين العبارة والبعد الذي ينتمي له أكبر من قيمة ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)

العبارات	الإدارة الرقمية التشغيلية	الإدارة الرقمية العلائقية	الإدارة الرقمية التحويلية	الأداء المتميز للعاملين
X1	0.852	0.368	0.239	0.396
X3	0.660	0.116	0.117	0.075
X5	0.827	0.275	0.186	0.316
X6	0.699	0.097	0.160	0.085

سالم حميم، فاطنة بلقرع أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية)

0.457	0.375	0.734	0.237	X7
0.498	0.610	0.799	0.312	X8
0.531	0.593	0.861	0.220	X9
0.555	0.594	0.800	0.166	X10
0.573	0.375	0.717	0.318	X11
0.670	0.767	0.673	0.300	X12
0.549	0.867	0.636	0.322	X13
0.474	0.880	0.521	0.361	X14
0.467	0.876	0.448	0.082	X15
0.525	0.822	0.478	0.117	X16
0.760	0.524	0.473	0.249	Y1
0.721	0.473	0.451	0.201	Y2
0.689	0.451	0.412	0.275	Y4
0.711	0.403	0.424	0.281	Y5
0.835	0.494	0.548	0.187	Y6
0.874	0.570	0.624	0.298	Y7
0.841	0.515	0.599	0.295	Y8

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (smart pls4)

2.2.2.3. ارتباط المتغير (variable correlation): يجب أن يكون ارتباط البعد (المحور)

مع نفسه بدرجة أكبر من ارتباطه مع باقي الأبعاد (محاور) وهذا حسب معايير Fornell-Larcker، حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (04): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

الادارة الرقمية العلائقية	الادارة الرقمية التشغيلية	الادارة الرقمية التحويلية	الأداء المتميز للعاملين	الأبعاد
				الأبعاد
			0.768	الأداء المتميز للعاملين
		0.843	0.641	الادارة الرقمية التحويلية
	0.756	0.242	0.332	الادارة الرقمية التشغيلية
0.784	0.317	0.662	0.665	الادارة الرقمية العلائقية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (smart pls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأبعاد أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى.

3.2.2.3. معيار سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات (Heterotrait- Monotrait Ratio)

فيما يلي نتائج معيار (HTMT) مبينة وفق الجدول التالي:

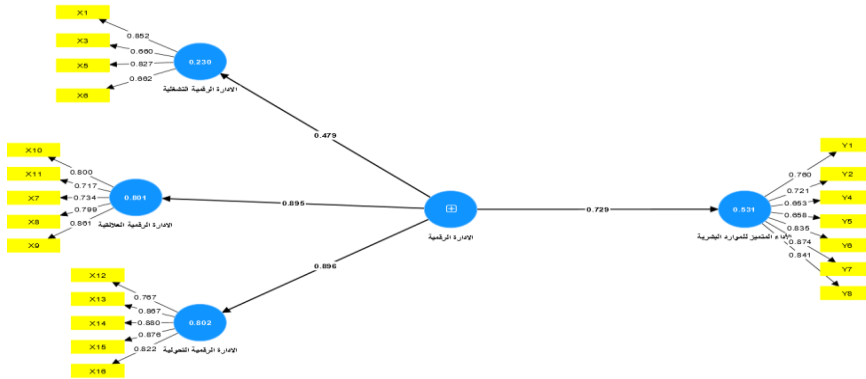
الجدول رقم (05): نتائج معيار (HTMT)

البعد (المحور)	الأداء المتميز للعاملين	الأداء الرقمي للتحويل	الأداء الرقمي التشغيلية	الأداء الرقمي العلائقية
الأداء المتميز للعاملين				
الأداء الرقمي التحويلية	0.716			
الأداء الرقمي التشغيلية	0.378	0.267		
الأداء الرقمي العلائقية	0.770	0.739	0.354	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (smart pls4)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع قيم معيار (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9، مما يشير إلى وجود مبرر للقول بأن الأبعاد تتمتع بصدق تمايز في نموذج القياس الخاص بالدراسة.

3.3. تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة: الشكل الموالي يوضح النموذج النهائي الشكل رقم (03): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (smart pls4)

1.3.3. مؤشرات جودة النموذج: يجب الوقوف على مؤشرات جودة النموذج البنائي أولاً، وبعدها نتقل

إلى اختبار صحة الفرضيات للدراسة.

سالم حميم، فاطنة بلقرع أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية)

1.1.3.3. مؤشر معامل التحديد R^2 : يمثل هذا المشر مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج في العينة.

وللتوضيح اكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)

الملاحظة	النتيجة	المحور
متوسط	0.531	الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (smart pls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل التحديد متوسطة وهذا يدل أن المتغير المستقل

(التحول الرقمي) له القدرة الكافية على شرح المتغير التابع (الأداء المتميز للعاملين) بمؤسسة محل الدراسة.

2.1.3.3. مؤشر حجم التأثير F^2 : هو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع،

وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم (07): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)

المحور	الأداء المتميز للعاملين	القرار
التحول الرقمي (الإدارة الرقمية)	1.131	تأثير عالي جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (smart pls4)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (التشغيلية، العلائقية،

التحولية) لها أثر عالي جدا قيمته 1.131 وهو أكبر من 0.3 حسب (cohen) أي أنه يوجد تأثير

عالي جدا على المتغير تابع (الأداء المتميز للعاملين).

2.3.3. اختبار الفرضيات الدراسة:

1.2.3.3. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية لها:

الجدول رقم (08): اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

القرار	P Values	T Statistics	Standard Deviation	Original Sampel	البيان
فرضية مقبولة	0.000	15.992	0.046	0.729	التحول الرقمي ← الأداء المتميز للعاملين
فرضية مقبولة	0.000	4.320	0.085	0.366	التشغيلية ← الأداء المتميز للعاملين
فرضية مقبولة	0.020	2.324	0.064	0.149	العلائقية ← الأداء المتميز للعاملين
فرضية مقبولة	0.000	4.246	0.089	0.378	التحولية ← الأداء المتميز للعاملين

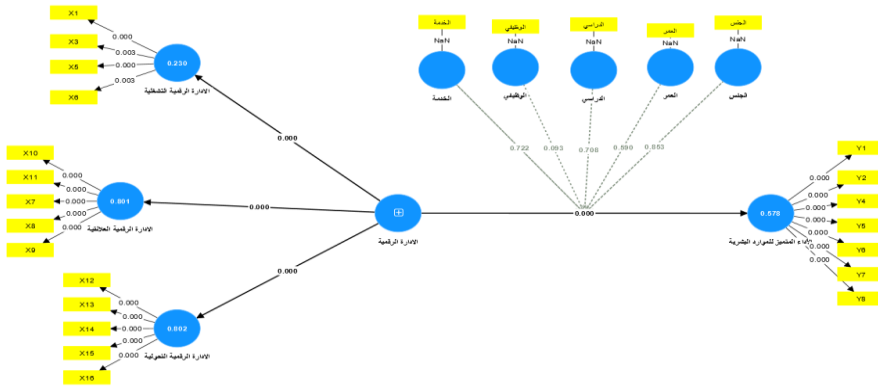
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (smart pls4)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ انه يوجد أثر لتحول من خلال الأبعاد كلها: (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأن قيمته الاحتمالية هي: (0.000، 0.020، 0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوي 0.05.

2.2.3.3. نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة:

الشكل رقم (04): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (smart pls4)

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

P Values	T Statistics	Standard Deviation	Orginal Sampel	البيان
0.358	0.186	0.158	-0.029	الجنس ← الأداء المتميز للعاملين
0.590	0.539	0.092	0.050	العمر ← الأداء المتميز للعاملين
0.708	0.374	0.073	0.027	المستوى الدراسي ← الأداء المتميز للعاملين
0.093	0.678	0.090	-0.152	المستوى الوظيفي ← الأداء المتميز للعاملين
0.722	0.356	0.095	-0.134	الخبرة ← الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (smart pls4)

سالم حميم، فاطنة بلقرع أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية) من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه لا توجد فروقات إحصائية لأثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

4. الخاتمة:

أضحت التحولات التي طرئت على الإدارة خاصة فيما يخص الجانب التسيير من أبرز الأمور التي تمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسين، ولعلنا ان أبرز هذه الأمور هو التحول الرقمي او كما يعرف ايضا بالإدارة الالكترونية، حيث تعتبر من بين اهم الأمور التي لها تأثير على اداء المورد البشري لأنها توفر عليه العديد من أمور التي كانت تشكل في السابق صعوبات منها وقت وصول المعلومة، ونقلها بين العمل في الوقت المناسب وبدون اي تحريف، هذا يمكن الفرد من اداء عمله وفق الشكل مطلوب و بدرجة عالية من أداء المراد الوصول اليه. حيث تم تطرق في درسنا الى أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة: (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) بصفاتها أبعاد المتغير المستقل على الاداء المتميز للعاملين بصفته متغير تابع لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، وبعد تحليل للاستبيانات الموزعة على 99 عامل في مؤسسة توصلنا لنتائج التالية:

النتائج المتوصل إليها في الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة لجميع المؤشرات القياس؛
- يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده جميعا في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد فروقات دالة إحصائية من خلال محور البيانات الشخصية والوظيفية في أثر التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا حديثة تتواءم مع التغيرات الحاصلة في مجالها؛
- تنفق المؤسسة مبالغ طائلة على البحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- التوصيات الدراسة:** يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وهي على النحو التالي:
- مراجعة اجهزة الحاسوب التي تملكها المؤسسة، واقتناء أجهزة متطورة بها (RAM SSD)؛

- القيام بدورات تدريبية للعمال فيما يخص استعمال تقنيات الحديثة كالإدارة الرقمية؛
- تقديم مكافآت وتحفيزات للعمال الذين يعملون على ترقية معارفهم خاصة في جانب التكنولوجيا؛
- العمل على تبني تطبيقات وبرامج حديثة خاصة في مجال الاتصال بين العمال؛
- استخدام نظام ادارة علاقات الزبائن CRM؛
- تشجيع مشاركة المعرفة بين العمال خاصة منها المعرفة الضمنية لتقديم مستويات مميزة من الأداء؛
- العمل بنظام فرق العمل من اجل تداول المعلومات ونشر المعرفة بين العمال؛
- استخدام التخزين السحابي (Cloud) لأنه يوفر التكلفة والجهد للعمال في المؤسسة؛
- وضع قنوات اتصال الكتروني فعالة بين المؤسسة والزبائن من اجل تسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين؛
- استخدام برامج الكترونية لقياس اداء الموارد البشرية في المؤسسة.

5. المراجع

- 1) Hair, J. j., Hult, G., Ringle, C., & Sartetd, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition. United Kingdom: SAGE.
- 2) بشير عبد الحميد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسة الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه منشورة علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. تبسة، الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 3) جمال لطرش، و معزوزي منيرة. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 06(01)، 91-106.
- 4) جميلة سلامي، و يوسف بوشي. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.
- 5) سحر فاري لبني. (2021). دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات. المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، 8(15)، 33-45.

سالم حميم، فاطمة بلقرع أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية)

- (6) عبد الصمد بودي. (2011). الادارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة للإدارة الرقمية في المنظمات العربية. مجلة الحقيقة، 10(4)، 47-82.
- (7) عثمان شريف اسحق إسماعيل. (2022). التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات الحاسوبية. مجلة أبحاث إقتصادية المعاصرة، 5(2)، 405-420.
- (8) علي عوان، و أحمد محمودي . (2023). تكنولوجيا معلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية (دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت). مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMC)، 4(1)، 1-19.
- (9) عيسى رواجية، و فريد كورتل . (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسستين إقتصاديتين). مجلة الباحث الاقتصادي(5)، 35-57.
- (10) محمد عبد الغني سناء. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 15(14)، 44-79.
- (11) محمد غوتي. (2018/2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركات الاتصالات الجزائرية). أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- (12) مصطفى سحنوني ، و لظفي دنبري. (2022). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز. مجلة آفاق علمية، 14(2)، 792-809.
- (13) ناصر لطيف خلف، و نسرين عبدالله بدوي. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 08(02)، 85-114.
- (14) نجيب سبع، و رشيد مناصرية. (2020). التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير. مجلة الباحث، 20(01)، 715-730.
- (15) هاجر غانم. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الخدمية العمومية لولاية مسيلة). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة منظمات. الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.