أثر القيادة الرقمية على أداء المورد البشري في مؤسسات القطاع الصحي بالجزائر: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

The impact of digital leadership on human resource performance in Algerian healthcare institutions :A case study of the Sidi M'hamed Ben Ali Public Health Institution in Relizane

د.عيساوي صلاح *، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة مرسلي عبد الله تيبازة (الجزائر)،
saissaoui651@gmail.com
د. بن زاوشة فتحي، مخبر المقاولاتية والتنمية السياحية، جامعة مرسلي عبد الله تيبازة (الجزائر)،
benzaoucha.fethi@cu-tipaza.dz
أ/د. بورمانة عبد القادر، مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات،جامعة البليدة 02 (الجزائر)،
brmnaekd@yahoo.fr

تاريخ الاستلام : 2025/11/06 ؛ تاريخ المراجعة : 2026/03/08 ؛ تاريخ القبول : 2026/06/30

ملخص : هدفت هذه الدراسة لقياس أثر القيادة الرقمية على أداء المورد البشري في مؤسسات القطاع الصحي بالجزائر، وقد اشتملت عينة الدراسة على (60) عاملا بالمؤسسة العمومية للصّحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، كما تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبرنامج Spss الإصدار 25 لتحليل البيانات، وتمّ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة، ومستوى منخفض لأداء المورد البشري، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري في المؤسسة، وانتهت الدراسة إلى تقديم بعض الاقتراحات التي نراها تخدم متخذي القرار.

الكلمات المفتاح : القيادة الرقمية؛ الرؤية الرقمية؛ التمكين الرقمي؛ التواصل الرقمي؛ أداء المورد البشري.
تصنيف JEL: M12؛M54 ؛ O33؛I18

Abstract: This study aimed to measure the impact of digital leadership on human resource performance in health sector institutions in Algeria. The study sample included (60) workers in the Sidi M'hamed Ben Ali Public Health Institution in Relizane. The questionnaire was used as a tool for data collection and SPSS version 25 was used for data analysis. The study hypotheses were tested using the arithmetic mean, standard deviation, and simple linear regression analysis. The study concluded that there was a low level of digital leadership in its various dimensions and a low level of human resource performance. The results also showed a statistically significant impact of digital leadership in its various dimensions on human resource performance in the institution. The study concluded by presenting some suggestions that we believe will serve decision-makers.
Keywords: Digital leadership; Digital vision; Digital empowerment; Digital communication; Human resource performance.
Jel Classification Codes: M12; M54; O33; I18

* المؤلف المرسل

I- تمهيد :

يشهد العالم المعاصر تحوّلات رقمية عميقة أثّرت على مختلف القطاعات، ولا سيما قطاع الصحة الذي يُعدّ من أكثر القطاعات حاجة إلى التكيّف السريع مع المستجدّات التكنولوجية نظرًا لما يتطلّبه من دقّة وسرعة في الأداء وجودة في الخدمة المقدّمة للمواطن. وفي هذا السياق برز مفهوم القيادة الرقمية كأحد مفاتيح نجاح التحوّل الرقمي داخل المؤسسات الصحية، من خلال توظيف التقنيات الحديثة لتوجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأداء الأمثل.

في ظلّ هذه التحوّلات لم يعد القائد التقليدي القائم على التوجيه والرقابة الصارمة قادرًا على تسيير مؤسسته بفاعلية، إذ أفرزت الرقمنة نموذجًا جديدًا للقيادة يُعرف بالقائد الرقمي، وهو القائد الذي يجمع بين الذكاء التكنولوجي والذكاء الإنساني، ويُوظف الأدوات الرقمية لتوجيه المورد البشري نحو الإبداع والابتكار. يتميّز القائد الرقمي بقدرته على رسم رؤية رقمية مستقبلية تُوجّه المؤسسة نحو التكيّف مع متطلبات البيئة الرقمية، وبسعيه إلى تمكين المورد البشري رقمياً عبر تطوير مهاراته وتحفيزه على التعلّم المستمر، إضافةً إلى إتقانه فنّ التواصل الرقمي الذي يربط بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة من خلال منصّات تفاعلية تسهّل تبادل المعرفة واتخاذ القرار المشترك.

ولم تعد القيادة في العصر الرقمي مجرد سلطة إدارية، بل أصبحت قدرة على التأثير الإيجابي عبر التكنولوجيا، حيث يمارس القائد دوره كمُيسّر رقمي يعمل على خلق بيئة عمل ذكية قائمة على الشفافية والمشاركة والتعلّم التنظيمي المستمر. ومن ثمّ فإنّ نجاح أي مؤسسة في مرحلة التحوّل الرقمي أصبح مرهونًا بمدى جاهزيتها لإعداد قادتها وتأهيلهم لممارسة القيادة الرقمية التي تمزج بين الرؤية الإستراتيجية الرقمية والتمكين الإنساني.

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان من خلال إبراز دور الأبعاد المختلفة للقيادة الرقمية في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم المهني والتنظيمي داخل بيئة العمل الرقمية المتجدّدة.

إشكالية الدراسة

في ظلّ التحوّل الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم، أصبحت القيادة الرقمية ضرورة إستراتيجية لتمكين المؤسسات من التكيّف مع المتغيرات وتحسين أداء مواردها البشرية. وانطلاقًا من هذه الأهمية يمكننا الإحاطة بمختلف جوانب موضوعنا من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل للقيادة الرقمية أثر على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ؟

ويتفرّع من الإشكالية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى أبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؟
- ما مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي والتواصل الرقمي) على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

الفرضيات الفرعية

- نتوقع مستوى منخفض لأبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.
- نتوقع مستوى منخفض لأداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) للقيادة الرقمية بأبعادها(الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي والتواصل الرقمي)على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

أهداف الدّراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

– معرفة مستوى القيادة الرقمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان من خلال ممارساتها وأساليبها الإدارية.

– معرفة مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

– قياس أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

– اقتراح توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة الرقمية بما ينعكس إيجابًا على أداء العاملين في القطاع الصحي.

منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على تبنّي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ الاعتماد عليه من خلال التطرّق إلى الأدبيات والنظريات المرتبطة بمتغيري القيادة الرقمية وأداء المورد البشري لإثراء الجانب النظري، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث عبر تطبيقه على عيّنة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، بهدف التعرّف على مستوى ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي والتواصل الرقمي، ودراسة أثرها على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

– دراسة **نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد** مقال منشور في **مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية** في المجلد 09، العدد 02، 2025 بعنوان: **دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية،** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية من خلال إبراز أهمية توظيف التقنيات الرقمية في دعم عملية اتخاذ القرار، وتسريع الاستجابة للأزمات، وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات. وقد تمّ تطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي المعهد الجزائري للبترول – بومرداس، باستخدام استبيان شمل مجموعة من المحاور التي تقيس أثر القيادة الرقمية في تحسين فعالية إدارة الأزمات. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تمثل عنصرًا محوريًا في تحسين جودة التواصل الفوري وتسهيل تنسيق الجهود بين فرق العمل بما يسهم في رفع مستوى الشفافية وتعزيز القدرة التنظيمية على مواجهة المواقف الطارئة. كما بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة التكنولوجية للقيادات الرقمية وقدرتها على التعامل الفعّال مع التحديات التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات وتوفير برامج تدريبية للموظفين لرفع كفاءتهم الرقمية، إلى جانب تعزيز إجراءات الأمن السيبراني لضمان استجابة مؤسسية مرنة وسريعة عند وقوع الأزمات.

– دراسة **زمورة جمال، بن عيسى ليلى** تحت عنوان **دور القيادة الرقمية في نجاح التحوّل الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر،** مقال مقدّم في **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال،** المجلد 11، العدد 02، 2022، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الرقمية في دعم التحوّل الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القرن الحادي والعشرون، والتي أفرزت واقعًا جديدًا في بيئة العمل يقوم على تبادل المعرفة والمعلومات رقميا، وفرضت أنماطًا حديثة من القيادة والتسيير تتلاءم مع متطلبات الفضاء الافتراضي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة بهدف توضيح أهمية تبنّي القيادة الرقمية في الإدارة العمومية الجزائرية. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تمثل عنصرًا أساسيًا لإنجاح التحوّل الرقمي، وأن غياب هذا المفهوم داخل مؤسسات القطاع العمومي يُعدّ أحد العوائق الرئيسية أمام تحقيق الحكومة الإلكترونية. كما أكدت الدراسة على إمكانية استلهام التجارب الدولية الرائدة في مجال إعداد وتأهيل القادة الرقميين، لما لذلك من أثر في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة التحوّل الرقمي.

– دراسة **زواغي محمد** تحت عنوان **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية العمومية: دراسة عينة من المؤسسات،** مقال مقدم في **مجلة إيليزا للبحوث والدراسات،** المجلد 08، العدد 01، 2023، هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، مع التركيز على

متطلبات تطبيقها والعراقيل والمعوّقات التي تحول دون تنفيذها بفعالية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مدعوم بدراسة ميدانية من خلال استبيان إحصائي استقصائي شمل عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية البويرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يسهم بشكل فعّال في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه، من خلال تسهيل تبادل المعلومات، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين جودة القرارات الإدارية. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات العمومية محل الدراسة، إلى جانب توفير التكوين والتدريب المستمر للعاملين لضمان الاستخدام الأمثل لهذه التقنيات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من الإجراءات العملية لتسهيل تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز بيئة العمل الرقمية بما ينعكس إيجابًا على أداء المورد البشري والمؤسسة ككل.

– دراسة **بن سعدة عبد القادر، بخوش مديحة** تحت عنوان **حوكمة الموارد البشرية كآلية جديدة لتحسين أداء المورد البشري: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط**، مقال مقدّم في **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، المجلد 22، العدد 01، 2022، هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على مفهوم حوكمة الموارد البشرية بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في ميدان إدارة المورد البشري، من خلال تحليل أبعاده المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، الكفاءة، النزاهة، والمشاركة، ومحاولة الكشف عن علاقته وأثره على أداء المورد البشري المقاس بأبعاده المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة العمل، المثابرة والموثوقية، وكمية العمل المنجز. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من إطارات ثماني مؤسسات اقتصادية بولاية الأغواط، حيث بلغ حجم العينة 171 إطارًا. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها تحليل الانحدار بالاعتماد على برنامج SPSS (الإصدار 26). كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسات حوكمة الموارد البشرية تؤثر إيجابيًا وبدرجة دالة إحصائيًا على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مما يؤكد أن تعزيز مبادئ الحوكمة يمثل مدخلًا فعّالًا لرفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أنها تتشابه مع دراستنا الحالية كوننا درسنا أحد المتغيرات (القيادة الرقمية أو أداء المورد البشري)، كما أن دراستنا اعتمدت كباقي الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، أما ما يميّز هذه الدراسة أنها تختلف عن الدراسات السابقة في المجال الزماني والمكاني، كما أنها تدرس الأثر بين المتغيرين في مؤسسة عمومية صحية والمتمثلة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

I.1– التأصيل النظري للقيادة الرقمية:

في ظل التحوّل الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم، برز مفهوم القيادة الرقمية كأحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إذ أصبحت التكنولوجيا ركيزة أساسية في إدارة وتوجيه الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات. وتمثل القيادة الرقمية نمطًا إداريًا جديدًا يجمع بين مهارات القيادة التقليدية واستخدام التقنيات الحديثة بهدف تعزيز الابتكار والكفاءة في بيئة عمل رقمية متغيرة. وانطلاقًا من أهمية هذا المفهوم تعددت تعريفات الباحثين له، وبذلك سنعرض فيما يلي أبرزها.

ـ عرف "**Chua**" سنة 2017 القيادة الرقمية بأنها عملية تأثير اجتماعي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف إحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء لدى الأفراد والجماعات والمنظمات. أي أنها قيادة قائمة على التأثير الرقمي تحدث التحوّل في السلوك التنظيمي من خلال الأدوات والتفاعلات الافتراضية. (زمورة و بن عيسى، 2022، صفحة 302)

ـ تعرّف القيادة الرقمية بأنهاّ أسلوبًا إداريًا حديثًا يقوم على توظيف القادة للتقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات من أجل توجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ومرونة وسرعة. وتتطلّب هذه القيادة القدرة على التكيّف مع التحوّلات التقنية المتسارعة، واتخاذ القرارات استنادًا إلى بيانات دقيقة بما يعزّز من فاعلية الأداء التنظيمي واستدامة التطوير. (نويوات، الطيب، و بوعزوز، 2025، صفحة 248)

من خلال كل ما سبق من التعاريف نلاحظ أن القيادة الرقمية هي مزيج من القيادة التقليدية وتكنولوجيا المعلومات يتم من خلالهما تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

I.1-1- أهمية القيادة الرقمية:

تُعدّ القيادة الرقمية من أهمّ الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة، لما لها من دور أساسي في دعم وتوجيه القوى العاملة داخل المنظمات من خلال تسريع الإجراءات وتحسين جودة العمل. فهي تمكّن القادة من اتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل بيئة عمل متغيّرة.

كما تسهم القيادة الرقمية في تعزيز التعامل مع المعلومات والمعارف داخل المؤسسة، وتمكين العاملين من الوصول إليها بسهولة وفي أي وقت ومن أي مكان، مما يساعد على رفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وتُعتبر القيادة الرقمية ظاهرة عالمية تتجاوز الحدود الاقتصادية، إذ تهدف إلى مواءمة الإدارة العليا مع بيئة تكنولوجية متغيرة والاستجابة لمتطلبات التطور التقني بأسلوب مرن ومبتكر.

وتُسهم القيادة الرقمية في تحفيز المشاركة الفعلية للعاملين في مشاريع التحوّل الرقمي، إذ تؤمن بأن نجاح أي تحول لا يتحقق بالإشراف الإداري فحسب، بل من خلال تفاعل العاملين واندماجهم في تحقيق أهداف المشروع. كما تعمل على توجيه القوى العاملة نحو الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يضمن الأمن والفاعلية في إنجاز المهام اليومية، ويساعد على تبسيط الإجراءات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن جهة أخرى، تعتمد القيادة الرقمية على تشجيع الإبداع الفردي والجماعي، إذ تعتبر الموارد البشرية الثروة الأهم في المؤسسة، وتؤمن بأن الابتكار هو العامل الحاسم في تحقيق التنافسية والنجاح. فالقائد الرقمي يُحفّز العاملين على اكتشاف الفرص واستغلالها بطرق إبداعية تساهم في تطوير الأداء التنظيمي.

وأخيرًا، تعمل القيادة الرقمية على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسة، لما لذلك من أثر في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية. فالتعاون والتكامل بين الأفراد في بيئة رقمية قائمة على الثقة والشفافية يسهمان في تحقيق الإبداع المشترك واستثمار الموارد البشرية والمعرفية بالشكل الأمثل. (مهيبل و حاقة، 2023، الصفحات 395-396)

I.1-2- أبعاد القيادة الرقمية

تشير دراسة جوديرغان وآخرين (Gudergan et al., 2021) إلى أن القيادة الرقمية تتكوَّن من مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تُمكّن المؤسسات من تحقيق التحوّل الرقمي بفعالية واستدامة. هذه الأبعاد تتكامل فيما بينها لتشكّل نموذج القيادة الملائم للعصر الرقمي، وتشمل الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي والتمكين الرقمي، وهي الأبعاد التي تضمن التوازن بين التوجه الاستراتيجي والتفاعل الإنساني وتطوير الكفاءات الرقمية. (Gerhard, Paul, Alexander, Haroon, Gerrit, & Ruben, 2021, pp. 7-9)

الرؤية الرقمية

تُعدّ الرؤية الرقمية الأساس الذي يُبنى عليه نجاح القيادة الرقمية، إذ تعبّر عن قدرة القائد على دمج الرقمنة في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. فوفقًا للدراسة لا يمكن فصل الإستراتيجية الرقمية عن الإستراتيجية المؤسسية العامة، لأن الرقمنة أصبحت جزءًا أصيلًا من عملية التخطيط والتوجيه نحو الأهداف. ومن ثمّ فإن القائد الرقمي يمتلك رؤية واضحة تُمكّنه من استغلال التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، ودعم الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية. إن وجود رؤية رقمية شاملة يتيح للمؤسسة التكيّف بسرعة مع التغيرات التقنية ويجعلها أكثر استعدادًا للمستقبل.

التمكين الرقمي

يتمثل التمكين الرقمي في تطوير القدرات الرقمية للعاملين ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات الكفيلة بتحفيز الابتكار والمبادرة. وتشير الدراسة إلى أن القائد الرقمي يُعدّ عاملًا محفزًا للثقة والتطوير الذاتي، إذ يُشجع على توظيف الكفاءات المتميزة واستثمار مهاراتها من خلال برامج تدريبية وتكوينية مستمرة. كما يحرص على إشراك العاملين في عملية التحوّل الرقمي، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية. فالتمكين الرقمي لا يعني فقط استخدام الأدوات التكنولوجية، بل يتمثل في إيجاد بيئة عمل تشجع الإبداع والاعتماد على الذات، وتجعل من كل فرد مساهمًا فاعلًا في تحقيق أهداف المؤسسة.

التواصل الرقمي

يُعدّ التواصل الرقمي عنصرًا محوريًا في ممارسة القيادة الرقمية، حيث يُبنى على الثقة والانفتاح والشفافية في بيئة العمل الرقمية. وأوضحت نتائج الدراسة أن الثقة تُعدّ العملة الحقيقية للعلاقات التنظيمية الفعّالة، فهي تُحرّر الطاقات الإبداعية للأفراد وتُعزز الإنتاجية. فالقائد الرقمي الناجح هو من يُنشئ قنوات تواصل رقمية تفاعلية تمكّن العاملين من تبادل المعرفة والأفكار والمعلومات بسهولة، بما يسهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة. إن التواصل الرقمي الفعّال لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يمتد ليكون وسيلة لتمكين الأفراد وبناء الروابط الإنسانية في بيئة رقمية متجددة.

I.2- التأصيل النظري لأداء المورد البشري

يُعدّ أداء المورد البشري من العوامل الحاسمة التي تُحدد مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، إذ يُمثل المعيار الحقيقي لكفاءة الأفراد في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع التطورات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة، لم يعد تقييم الأداء يقتصر على قياس مستوى الإنتاجية فحسب، بل أصبح يشمل أيضًا جوانب أخرى مثل الابتكار، الالتزام، والسلوك التنظيمي. لذلك بات من الضروري دراسة أداء المورد البشري وتحسينه بما ينسجم مع متطلبات العصر الحديث.

ونظرًا لتعدد زوايا النظر إليه واختلاف المدارس الفكرية في تناوله، لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد لمفهوم أداء المورد البشري، مما يستدعي عرض أبرز المفاهيم التي تناولها عدد من الأكاديميين في هذا المجال.

-عرّف **فريدريك تايلور** "**F.Taylor**" الأداء بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من المورد البشري والآلة. (حداد، 2017/2018، صفحة 144)

- عرّف **توماس جيلبرت** (**Thomas Gilbert**) الأداء على أنه نتيجة التفاعل بين السلوك والانجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يتبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقّف الأفراد عن العمل، أي أن الانجاز هو نتاج للسلوك، أما الأداء فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا . (عبد الباقي، 2018-2019، صفحة 81)

- يعرّف (**Cambell, 1990**) أداء المورد البشري على أنه سلوك يقوم به العامل ويكون ذي صلة بأهداف المنظمة، ويمكن تقسيمه إلى مكونين أساسيين أداء المهمة، والأداء السياقي. (عيساوي، 2023/2024، صفحة 44)

- يعرف **شارل نيكولاس** الأداء على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. (بوراي، 2023-2022، صفحة 64)

مما سبق ذكره نشير بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين حول مفهوم وتعريف أداء المورد البشري تبعًا لاختلاف الدراسات، غير أننا نرى أن أداء المورد البشري هو مجموع المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق العامل وينفذها وفقًا للسلوك المناسب من أجل إنجاز الأهداف الوظيفية.

I.2- 1- تصنيفات الأداء الوظيفي

يصنف أداء المورد البشري في المنظمة إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي: (قربوز، 2020/2019، صفحة 62)

- أداء المهام: ويقصد به ذلك الأداء الذي يقوم به الفرد العامل بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ المهام الوظيفية والعمليات الإدارية، ويكون محل مراقبة من طرف الإدارة فيكافأ العامل عليه في حال اتقانه، ويكون ظاهر في الوصف الوظيفي ويتم تقييمه من طرف المشرف.

- الأداء الظرفي: ويقصد به تلك السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في معالجة العمليات الإدارية، وتعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، وهذه السلوكيات تنبع من قناعة العامل في المنظمة دون سواه، أي له الاختيار الكامل والتام في أداء هذه السلوكيات، ويكون هذا السلوك مراقب وظاهر للعيان، كما يمكن أن يكون غير مرئي وغير مراقب، وقد يكون موجّه للمنظمة كالمشاركة الايجابية في التسيير من حيث الأفكار وحلّ المشكلات والتحلي بالضمير الحي، كما يمكن أن يكون موجّه للأفراد كمساعدة الزملاء في حلّ المشاكل التنظيمية، وهذه السلوكيات الإضافية يطلق عليها المواطنة التنظيمية.

– الأداء المعاكس: ويقصد به الأداء المعاكس للآخرين، ويسمى كذلك السلوك السلبي أو الأداء السلبي، ومن أمثلة على ذلك التأخّر عن مواعيد العمل أو التغيّب، الصمت الوظيفي والتقصير، ومنهم من يطلق عليه مصطلح الإخفاق وهو قياس ما لم يتم انجازه من الأداء المراد تحقيقه، أي الفجوة بين الأداء المتوقع تحقيقه والأداء الذي تمّ انجازه.

I.2– 2– العوامل المؤثرة في تحسين أداء المورد البشري

يُعدّ تحسين الأداء الوظيفي من الأهداف الرئيسة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال توفير مجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تُمكّن العامل من أداء مهامه بفعالية وكفاءة. وتشير دراسات (**Gunawan et al, 2020**) إلى أن هناك عدة عوامل رئيسة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من أبرزها ما يلي: (الحربي، 2025، صفحة 185)

– تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية:

يمثل هذا العامل أحد أهم مؤشرات الصحة النفسية للعاملين، إذ يساعدهم على المواءمة بين متطلبات العمل والتزاماتهم الأسرية والاجتماعية. ويسهم هذا التوازن في خفض مستويات التوتر والإجهاد، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية وجودة الأداء.

– بيئة العمل الداعمة:

تعتبر بيئة العمل عاملاً حاسمًا في تحسين الأداء، فهي تشمل الظروف المادية والمعنوية التي يمارس فيها الفرد نشاطه المهني. فكلما كانت بيئة العمل صحية مريحة وآمنة ومحفزة، ازدادت جودة الأداء. وعلى العكس من ذلك تؤدي البيئة غير الملائمة أو التي يسودها الضغط والصراع إلى تدنّي مستوى الرضا الوظيفي وتراجع الأداء.

–السلوك التنظيمي الإيجابي:

يتمثل في المبادرات والسلوكيات الطوعية والتي يطلق عليها بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الرسمية، مثل التعاون مع الزملاء، والمشاركة في الأعمال التطوعية، والالتزام بالقوانين، وتحمل المسؤولية في مواجهة المشكلات. وتعد هذه الممارسات مؤشراً على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة.

وفي هذا السياق فان تحسين الأداء الوظيفي يرتبط بقدرة العامل على توظيف مهاراته واستراتيجياته الذاتية في التعلّم والتكيّف مع المواقف الإيجابية التي يواجهها أثناء العمل، بما يضمن توافق أهدافه الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة. ومن ثمّ فإن مؤشرات تقييم الأداء ينبغي أن تُصمَّم بطريقة تُحفّز العاملين على تحقيق التكامل بين طموحاتهم الفردية ومتطلبات الأداء المؤسسي.

I.2– 3– القيادة الرقمية وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية

تُعدّ القيادة الرقمية من أبرز محددات نجاح المؤسسات في عصر التحوّل الرقمي، إذ تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق النمو التنظيمي المستدام. وقد أكدت دراسات متعددة أن المؤسسات التي تمتلك قادة يتمتعون بمهارات رقمية عالية وقدرة على التكيّف مع التغيرات التقنية تحقق مستويات أداء أعلى لدى مواردها البشرية. غير أن التحوّل الرقمي يفرض في المقابل تحديات مرتبطة بسرعة التطور التكنولوجي وصعوبة تكيّف العاملين معه، مما يجعل فعالية القيادة الرقمية مرهونة بمدى جاهزية إدارة الموارد البشرية وديناميكية التنظيم. وتكمن أهمية القيادة الرقمية في قدرتها على دمج التكنولوجيا في الممارسات اليومية وصنع قرارات قائمة على البيانات والابتكار. كما تتطلب هذه القيادة كفاءات خاصة مثل الرؤية المستقبلية، والمرونة المعرفية، والذكاء العاطفي، والقدرة على إدارة التغيير. وتُظهر نتائج الدراسات التحليلية وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين عبر القطاعات المختلفة، مما يبرز أن الاستثمار في تطوير القادة الرقميين يُعدّ شرطًا أساسيًا لتحفيز الإبداع، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في بيئة تتسم بالتطور التكنولوجي السريع. (John, 2025, pp. 226-227)

II – الطريقة والإجراءات

II.1– مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدّراسة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، وقد تمّ توزيع 70 استمارة على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة ولكل أصناف التوظيف، ليسترجع منها 60 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل 85,71 من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيًا.

II.2– أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استمارة الاستبانة، وتضمنت هذه الأخيرة مجموعة من الفقرات التي تتطلب من أفراد العينة الإجابة عنها وفقا لمحاور تحقق أغراض البحث، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** خصّص هذا القسم للتّعرّف على المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة فيما يخص الجنس، العمر، الحالة العائلية، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية والمنصب الوظيفي؛
- **القسم الثاني:** يتعلّق بقياس متغير القيادة الرقمية بأبعاده الأربعة، وينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية:

–المحور الأول: يتعلّق ببعد الرؤية الرقمية، ويشمل العبارات من (01 إلى05)؛

–المحور الثاني: يتعلّق ببعد التمكين الرقمي، ويشمل العبارات من (06 إلى 10)؛

–المحور الثالث: يتعلّق ببعد التواصل الرقمي ، ويشمل العبارات من (11 إلى 15)؛

- **أما القسم الثالث:** يتعلّق بقياس متغير أداء المورد البشري ويشمل العبارات (16 إلى 20).

كما تجدر الإشارة أن كل فقرات هذا القسم ايجابية، وقد تمّ الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

II–3– التحليل الإحصائي:

استخدمنا في بحثنا هذا برنامج الحزم الإحصائية **Spss** الاصدار**25** لتحليل بيانات الدراسة حيث حسبت النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، كما استخدمنا معامل (ألفا كرونباخ) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة، واستخدمنا الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومتغيّرات الدراسة، فضلا عن ذلك أجرينا الانحدار الخطي البسيط لإختبار الأثر.

III – عرض ومناقشة النتائج

III – 1– ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تمّ استخدام معامل (Cronbach's Alpha)، وقد بيّن الجدول رقم(01) أن معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة على مستوى جميع محاور الدراسة، والتي بلغت في المجموع 0.935 أي أكبر من قيمة ألفا كرونباخ المعيارية 0.60، وهي نسبة مقبولة في بحوث الإدارة.

الجدول رقم(01): نتائج اختبار (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

المتغيّر	عنوان البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغيّر المستقل	الرؤية الرقمية	05	0,830
	التمكين الرقمي	05	0,919
	التواصل الرقمي	05	0,937
المتغيّر المستقل: القيادة الرقمية		15	0,940

المتغيّر التابع: أداء المورد البشري	05	0,829
الثبات الكلي للاستبيان	20	0,935

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **Spss**الاصدار**25**

III – 2– صدق الاتساق الداخلي

تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق تقدير الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(02): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لأبعادها

المتغيّر المستقل: القيادة الرقمية								**المتغيّر التابع: أداء المورد البشري**	
الرؤية الرقمية		**التمكين الرقمي**		**التواصل الرقمي**					
رقم الفقرة	**معامل الارتباط**	**رقم الفقرة**	**معامل الارتباط**	**رقم الفقرة**	**معامل الارتباط**			**رقم الفقرة**	**معامل الارتباط**
1	0,748**	6	0,823**	11	0,881**			16	0,757**
2	0,796**	7	0.789**	12	0,925**			17	0,808**
3	0,859**	8	0.933**	13	0,936**			18	0,837**
4	0,707**	9	0.908**	14	0,894**			19	0,834**
5	0,754**	10	0,890**	15	0,844**			20	0,608**
*** دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0,01)**									
**** دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0,05)**									

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **Spss**الاصدار**25**

يتضح من الجدول رقم(02) أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للأبعاد جاءت كلها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01)، أي أن جميع درجات أبعاد استبيان القيادة الرقمية وأداء المورد البشري هي درجات مقبولة، عموما يمكن القول بأن هذا الاستبيان في صورته الحالية صادق لأن كل فقراته تتسق مع أبعادها.

III – 3– خصائص العينة:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة

الخصائص		**التكرار**	**النسبة المئوية (%)**
الجنس	ذكر	23	38,3
	أنثى	37	61,7
العمر	من 18- 29 سنة	17	28,3
	من 30- 39 سنة	22	36,7

	من 40- 49 سنة	18	30,0
	أكثر من 50 سنة	3	5,0
الحالة العائلية	أعزب	18	30,0
	متزوج	42	70,0
سنوات الخبرة	من 01 -05 سنوات	22	36,7
	من 06 -08 سنوات	7	11,7
	من 09 -15 سنوات	18	30,0
	أكثر من 15 سنة	13	21,7
الدورات التدريبية	أقل من دورتين	27	45,0
	3-5 دورات	20	33,3
	6-8 دورة	6	10,0
	أكثر من 8 دورات	7	11,7
المنصب الوظيفي	إداري	13	21,7
	طبيب	10	16,7
	شبه طبي	27	45,0
	تقني(مخبري- أشعة)	10	16,7

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **Spss**الاصدار**25**

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن فئة الإناث تمثل الأغلبية ضمن عينة الدراسة بنسبة 61.7%، مقابل 38.3% من الذكور، وهو ما يعكس الطابع الأنثوي الغالب داخل المؤسسة محل الدراسة والذي أصبح قبلة للنساء نظرًا لطبيعة النشاط الصحي الذي يتطلب توفر مهارات الرعاية والتواصل الإنساني، وهي صفات غالبًا ما ترتبط بالعنصر النسوي، خاصة في مجالات التمريض والرعاية الصحية. أما فيما يخص الفئات العمرية فإن الفئة التي تتراوح أعمارها بين 30 و39 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 36.7%، تليها فئة 40–49 سنة بنسبة 30.0%، ثم فئة 18–29 سنة بنسبة 28.3%، في حين أن فئة أكثر من 50 سنة تمثل النسبة الأقل بـ 5.0%، ويعكس هذا التوزيع أن أغلب العاملين بالمؤسسة ينتمون إلى فئات عمرية نشطة مهنيًا قادرة على مواكبة التغيرات والاندماج في بيئة العمل الرقمي المتجدد. وفيما يتعلق بالحالة العائلية تبيّن أن فئة المتزوجين تشكل غالبية أفراد العينة بنسبة 70.0%، مقابل 30.0% من غير المتزوجين، وهو ما قد يشير إلى حالة من الاستقرار الاجتماعي التي يمكن أن تؤثر إيجابيًا على الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل، خاصة في ظل متطلبات التكيّف مع أنماط القيادة الرقمية الحديثة. أما من حيث سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يملكون خبرة تتراوح بين 1 و5 سنوات بنسبة 36.7%، تليها فئة 9–15 سنة بنسبة 30.0%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بـ 21.7%، وأخيرًا فئة 6–8 سنوات بنسبة 11.7%. وتفسّر من هذه البيانات أن هناك حضورًا واضحًا للفئات المهنية حديثة العهد نسبيًا، وهو ما يعكس

ديناميكية التوظيف أو تجدد الطاقم داخل المؤسسة خلال السنوات الأخيرة، وهو عامل مهم في قياس استجابة المورد البشري للتحوّل الرقمي والقيادة الرقمية. أما بخصوص الدورات التدريبية فقد تبين أن 45.0% من أفراد العينة شاركوا في أقل من دورتين تكوينيتين وهي نسبة تُظهر محدودية التكوين المستمر داخل المؤسسة، تليها فئة من شاركوا في 3 إلى 5 دورات بنسبة 33.3%، ثم فئة أكثر من 8 دورات بنسبة 11.7%، وأخيرًا فئة من تلقوا 6 إلى 8 دورات بنسبة 10.0%. ويُبرز هذا التوزيع الحاجة الملحة إلى تفعيل برامج التكوين الرقمي المستمر لضمان تأهيل المورد البشري وتمكينه من التكيّف مع متطلبات القيادة الرقمية. وبالنسبة للمنصب الوظيفي فقد جاءت فئة شبه الطبيين في المرتبة الأولى بنسبة 45.0%، تليها فئة الإداريين بنسبة 21.7%، ثم فئتا الأطباء والتقنيين (مخبريين وأشعة) بنسبة 16.7% لكل منهما، ما يدل على أن العينة تضم تمثيلًا قويًا للفئات التنفيذية والميدانية، وهي الفئات التي تُعد الأكثر تفاعلًا مع العمليات اليومية، وبالتالي الأكثر تأثرًا بأنماط القيادة الرقمية المعتمدة داخل المؤسسة.

III – 4– النتائج الخاصة بالسؤال الأول الذي كان نصّه: ما مستوى أبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؟

انبثق عن هذا السؤال فرضية فحواها " أنه يوجد مستوى منخفض لأبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان". وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الرقمية وأبعادها الثلاثة (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي والتواصل الرقمي).

الجدول رقم(04): استجابة أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل القيادة الرقمية وأبعادها

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
الرؤية الرقمية	2,300	0,822	منخفض	3
التمكين الرقمي	2,516	1,046	منخفض	2
التواصل الرقمي	3,003	1,114	متوسط	1
القيادة الرقمية	2,606	0,865	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **Spss** الاصدار**25**

وفقًا لما ورد في الجدول رقم (04) المتعلق بمستوى تبنّي القيادة الرقمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، يتّضح أن درجة التبنّي جاءت منخفضة قريبة من المتوسط، بمتوسط حسابي عام (2.606) وانحراف معياري (0.865)، مما يعكس أن المؤسسة بدأت في تبنّي ممارسات القيادة الرقمية بدرجة متوسطة وأن التحول نحو القيادة الرقمية في مراحله الأولى وفي طور التقدّم التدريجي. فقد احتل بعد التواصل الرقمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.003) وانحراف معياري (1.114) وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من استخدام الوسائط الرقمية في الاتصال بين المسؤولين والعاملين، ما يعكس اهتمامًا متزايدًا بتوظيف التكنولوجيا في تحسين قنوات التواصل داخل المؤسسة، إلا أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى تطوير لتحقيق تفاعل رقمي فعّال ومستمر. وجاء بعد التمكين الرقمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.516) وانحراف معياري (1.046)، مما يدل على أن منح الصلاحيات الرقمية للعاملين لا يزال محدودًا، كما أن التدريب على استخدام الأدوات التكنولوجية في أداء المهام بحاجة إلى مزيد من الدّعم والتفويض لتمكين العاملين من استثمار الإمكانيات الرقمية المتاحة بما يحقق الكفاءة والابتكار. أما بعد الرؤية الرقمية فقد حلّ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.300) وانحراف معياري (0.822)، وهو ما يعكس ضعف وضوح الرؤية الإستراتيجية للتحوّل الرقمي داخل المؤسسة، مما يشير إلى أن الجهود المبذولة في هذا المجال تتركّز على الممارسات العملية دون وجود توجه استراتيجي شامل وواضح. وبناءً على ما سبق يمكن القول إن القيادة الرقمية تُمارس بدرجة منخفضة قريبة من المتوسط وهو ما يدل على وجود بوادر إيجابية للتحوّل الرقمي داخل المؤسسة لكنها ما تزال تحتاج

إلى رؤية أوضح واستراتيجيات أكثر فاعلية لتطوير هذا التوجّه. **وعليه فإن الفرض القائل بتوقّع منخفض لأبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان هو افتراض مقبول.**

III – 5– النتائج الخاصة بالسؤال الثاني الذي كان نصّه: ما مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؟

انبثق عن هذا السؤال فرضية فحواها أنه: " يوجد مستوى منخفض لأداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان" وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المورد البشري.

الجدول رقم(05): استجابة أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع أداء المورد البشري

المتغيّر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
أداء المورد البشري	2,423	0,832	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **Spss** الاصدار**25**

وفقًا لما ورد في الجدول رقم (05) المتعلق بمستوى تبنّي متغيّر أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، يتّضح أن درجة التبنّي جاءت منخفضة بمتوسط حسابي عام (2,423) وانحراف معياري (0,832)، مما يعكس أن مستوى أداء المورد البشري داخل المؤسسة لا يزال دون المستوى المطلوب، وأن الكفاءات البشرية لا تستفيد بشكل كافٍ من الإمكانات التنظيمية والتكنولوجية المتاحة لتحسين أدائها. ويُشير هذا المتوسط المنخفض إلى وجود قصور في بعض الجوانب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية سواء من حيث التحفيز، أو التمكين، أو التدريب، أو بيئة العمل، وهو ما قد يؤثر سلبًا على جودة الخدمات المقدَّمة وكفاءة الأداء العام للمؤسسة. وبناءً على ذلك يمكن القول إن مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة يُعدّ منخفضًا وهو ما يتطلّب من الإدارة العمل على تعزيز قدرات العاملين، وتكثيف برامج التدريب، وتبني آليات تحفيزية رقمية ترفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي. كما أن تطوير البنية التحتية الرقمية وتوضيح الأدوار والمسؤوليات قد يسهم في تحسين كفاءة المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر. **وعليه فإن الفرض القائل بتوقّع وجود مستوى منخفض لأداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يبدي امحمد بن علي غليزان هو افتراض مقبول.**

III – 6– أثر القيادة الرقمية على أداء المورد البشري

الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) للقيادة الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ".

الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) للقيادة الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيبدي امحمد بن علي غليزان ".

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الرقمية على أداء المورد البشري

المتغيّر التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد (التأثير)R^2	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار B	قيمة T	دلالة T	وجود الأثر

أداء المورد البشري	القيادة الرقمية	0,468	0,219	16,308	0,000	0,450	4,038	0,000	يوجد أثر
معادلة الانحدار	أداء المورد البشري = 0,450 × القيادة الرقمية + 1,249								

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات **Spss**الاصدار**25**

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(06) أن مستوى الدلالة(F) والبالغة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ (α=0.05)، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

– هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، وذلك استنادًا إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,038) بمستوى دلالة بلغ(0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ(α=0.05)، كما تشير قيمة(R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيّرين بلغت(0,468)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسّر المتغيّر المستقل (القيادة الرقمية) ما مقداره(21,9%) من التباين في المتغيّر التابع(أداء المورد البشري)، وأن المتبقّى من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. أما قيمة معامل الانحدار (B) والتي بلغت (0,450) فتشير إلى أن أي تغيّر في القيادة الرقمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغيّر في أداء المورد البشري الرقمي بمقدار(0,450)، ويمكن تفسير ذلك على أن التحوّل نحو القيادة الرقمية يواكب الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الكمية القائمة على تحليل البيانات والمؤشرات الرقمية في اتخاذ القرار وتقييم الأداء. وإن هذا التحوّل نحو الإدارة الكمية يمثل خطوة محورية في تحسين الأداء البشري، إذ يعتمد على قياس المخرجات بدقة، واستخدام النظم الرقمية في متابعة الإنتاجية وتقييم الكفاءات، بدل الاكتفاء بالتقديرات الشخصية أو الأساليب الورقية الكلاسيكية. فالقائد الرقمي يوظف أدوات التحليل الإحصائي، ولوحات القيادة الرقمية، والذكاء الاصطناعي في مراقبة الأداء الفردي والجماعي، مما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة أكبر واتخاذ قرارات تصحيحية فورية. وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الكمية يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر، وهو ما ينعكس إيجابًا على أداء المورد البشري وجودة العمل داخل المؤسسة. وطبقًا لهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للقيادة الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: أداء المورد البشري = 0,450×القيادة الرقمية+ 1,249

III – 7– أثر الرؤية الرقمية على أداء المورد البشري

الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للرؤية الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ".

الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للرؤية الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ".

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (07) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الرؤية الرقمية على أداء المورد البشري

المتغيّر التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد (التأثير)R^2	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدارB	قيمة T	دلالةT	وجود الأثر
أداء المورد	الرؤية الرقمية	0,339	0,115	7,545	0,008	0,344	2,747	0,008	يوجد أثر

البشري									
معادلة الانحدار	أداء المورد البشري = 0,344 × الرؤية الرقمية + 1,633								

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات **Spss**الاصدار**25**

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(07) أن مستوى الدلالة(F) والبالغة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ(α=0.05) ، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، وذلك استنادًا إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2,747) بمستوى دلالة بلغ(0.008) وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ(α=0.05)، كما تشير قيمة(R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيّرين بلغت(0,339) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسّر المتغيّر المستقل (الرؤية الرقمية) ما مقداره(11,5%) من التباين في المتغيّر التابع(أداء المورد البشري)، وأن المتبقّى من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. أما قيمة معامل الانحدار (B) والتي بلغت (0,344) فتشير إلى أن أي تغيّر في الرؤية الرقمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغيّر في أداء المورد البشري بمقدار(0,344)، ويمكن تفسير ذلك بأن الرؤية الرقمية تعتبر كأحد أهم مقومات نجاح المؤسسات الحديثة، إذ تسهم بشكل فعّال في تحسين أداء المورد البشري من خلال توفير بيئة رقمية، نفسية، واجتماعية متكاملة. فعندما تعمل المؤسسة على تبنّي رؤية رقمية واضحة، فإنها تخلق مناخًا تنظيميًا قائمًا على التحفيز، والشفافية، والتعاون، وسرعة الوصول إلى المعلومة، مما يعزز من كفاءة الأفراد وقدرتهم على الإبداع والابتكار. كما أن توفير البيئة الرقمية من أدوات وأنظمة ذكية يُمكّن العامل من أداء مهامه وتحقيق أهدافه بسهولة وسرعة ودقة أكبر، في حين تضمن البيئة النفسية والاجتماعية السليمة شعوره بالانتماء والرضا والدعم، وهو ما ينعكس إيجابًا على أدائه الفردي، ويتحول بالتالي إلى تحسن في الأداء الجماعي والمنظمي. وعليه فإن الرؤية الرقمية لا تقتصر على التكنولوجيا فحسب، بل تشمل بناء ثقافة تنظيمية رقمية تُوجه جهود الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة بكفاءة واستدامة. وطبقًا لهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للرؤية الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

أداء المورد البشري = 0,344 × الرؤية الرقمية + 1,633

III – 8– أثر التمكين الرقمي على أداء المورد البشري

الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للتمكين الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ".

الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للتمكين الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ".

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (08) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الرقمي على أداء المورد البشري

المتغيّر التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد (التأثير)R^2	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدارB	قيمة T	دلالةT	وجود الأثر
أداء المورد البشري	التمكين الرقمي	0,477	0,228	17,093	0,000	0,380	4,134	0,000	يوجد أثر

معادلة الانحدار	أداء المورد البشري = 0,380 × التمكين الرقمي+ 1,468

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات **Spss**الاصدار**25**

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(08) أن مستوى الدلالة(F) والبالغة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ(α=0.05) ، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، وذلك استنادًا إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,134) بمستوى دلالة بلغ(0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ(α=0.05)، كما تشير قيمة(R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيّرين بلغت(0,477) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسّر المتغيّر المستقل (التمكين الرقمي) ما مقداره(22,8%) من التباين في المتغيّر التابع(أداء المورد البشري)، وأن المتبقّى من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. أما قيمة معامل الانحدار (B) والتي بلغت (0,380) فتشير إلى أن أي تغيّر في التمكين الرقمي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغيّر في أداء المورد البشري بمقدار(0,380)، ويمكن تفسير ذلك بأن التمكين الرقمي أصبح من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسات، إذ يقوم على منح العاملين القدرة والثقة في استخدام التقنيات الرقمية، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر استقلالية وابتكارًا، كما يساهم هذا التمكين في تعزيز الثقة بالنفس لدى الأفراد، ويُحسّن علاقاتهم مع المسؤولين والزملاء من خلال بيئة عمل رقمية تتّسم بالشفافية، والتعاون، وسهولة التواصل. ومع ازدياد مستوى التمكين يبدأ العامل في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يبادر بمساعدة زملائه، ويقترح حلولًا تطويرية، ويُظهر التزامًا طوعيًا تجاه أهداف المؤسسة. كما أنّ إحساسه بالثقة والدعم يُحفّزه على الإبداع والابتكار في استخدام الأدوات الرقمية لإيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل وتحسين الأداء. إنّ هذا المناخ الإيجابي القائم على الثقة، الاستقلالية والاعتراف بجهود العامل يُولّد لديه دافعًا قويًا نحو التميّز، مما ينعكس في النهاية على تحسين أدائه الفردي والجماعي. فالعامل الممكَّن رقميًا يصبح أكثر كفاءة، وأسرع في الإنجاز، وأدق في النتائج، وأكثر استعدادًا للتكيّف مع التحوّلات التكنولوجية والتنظيمية. وبالتالي يمكن القول إن التمكين الرقمي يُحدث سلسلة من التأثيرات المترابطة تبدأ من تعزيز الثقة، مرورًا بالتفاعل الإيجابي والإبداع، وصولًا إلى تحقيق أداء بشري متميز ومستدام يدعم تنافسية المؤسسة ونجاحها في العصر الرقمي. وطبقًا لهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للتمكين الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

أداء المورد البشري = 0,380 × التمكين الرقمي+ 1,468

III – 9– أثر التواصل الرقمي على أداء المورد البشري

الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للتواصل الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ".

الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للتواصل الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان ".

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (09) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التواصل الرقمي على أداء المورد البشري

المتغيّر التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد (التأثير)R^2	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدارB	قيمة T	دلالةT	وجود الأثر
أداء المورد البشري	التواصل الرقمي	0,394	0,155	10,638	0,002	0,294	3,262	0,002	يوجد أثر

معادلة الانحدار	أداء المورد البشري = 0,294×التواصل الرقمي+ 1,540

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات **Spss**الاصدار**25**

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(09) أن مستوى الدلالة(F) والبالغة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ(α=0.05) ، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

– هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان، وذلك استنادًا إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3,262) بمستوى دلالة بلغ(0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي يبلغ(α=0.05)، كما تشير قيمة(R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيّرين بلغت(0,394) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسّر المتغيّر المستقل (التواصل الرقمي) ما مقداره(15,5%) من التباين في المتغيّر التابع(أداء المورد البشري)، وأن المتبقّى من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. أما قيمة معامل الانحدار (B) والتي بلغت (0,294) فتشير إلى أن أي تغيّر في التواصل الرقمي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغيّر في أداء المورد البشري بمقدار(0,294)، ويمكن تفسير ذلك بأن التواصل الرقمي والثورة الرقمية جعلا العالم اليوم يبدو وكأنه قرية صغيرة، حيث لم تعد المسافات الجغرافية أو الحدود الزمنية تشكل عائقًا أمام تبادل المعلومات والخبرات. فقد أصبح الأفراد والمؤسسات قادرين على مراقبة أداء الآخرين، وتعلّم أفضل الممارسات العالمية، واكتساب المعرفة الجديدة بشكل فوري من خلال المنصات الرقمية، ووسائل التواصل المهني، والمجتمعات الافتراضية المتخصصة. هذا الترابط الرقمي العالمي مكّن المورد البشري من التطور المستمر، إذ بات بإمكانه متابعة المستجدات التقنية، وتبنّي الأفكار الابتكارية من مؤسسات رائدة في مختلف أنحاء العالم، مما يسهم في رفع كفاءته وتحديث مهاراته بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. كما أن هذا الانفتاح يُعزز روح التنافس الإيجابي داخل بيئة العمل، ويدفع العاملين إلى تحسين أدائهم وتجويد مخرجاتهم لمواكبة المعايير الدولية. وبذلك يمكن القول إن التواصل الرقمي لم يخلق فقط فضاءً لتبادل المعرفة، بل أصبح أيضًا مدرسة عالمية مفتوحة لتطوير المورد البشري، تُتيح له فرصًا غير محدودة للتعلّم، والإبداع، وتحقيق الأداء المتميز في ظل التنافسية العالمية. وطبقًا لهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للتواصل الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: أداء المورد البشري = 0,294 × التواصل الرقمي+ 1,540

IV – الخلاصة

في ضوء نتائج تحليل الدراسة النظرية والتطبيقية استطعنا استخلاص مجموعة من النتائج الهامّة التي نوردها فيما يلي:

–القيادة الرقمية هي أسلوب إداري حديث يقوم على توظيف التقنيات الرقمية لقيادة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بفعالية وابتكار، من خلال تعزيز التواصل، وتحفيز التعلّم، ودعم التحوّل الرقمي داخل المؤسسة؛

– أداء المورد البشري هو مستوى كفاءة وإنتاجية العاملين في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، ويُعدّ انعكاسًا لقدرتهم على التكيّف، والابتكار، والمساهمة الفعّالة في تطوير الأداء التنظيمي؛

– بيّنت الدراسة أن مستوى أبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان كانت منخفضة المستوى بمستويات متقاربة، حيث جاء بعد التواصل الرقمي في المرتبة الأولى، يليه بعد التمكين الرقمي في المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الرؤية الرقمية؛

–بيّنت الدراسة وجود مستوى منخفض لأداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) للقيادة الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) للرؤية الرقمية على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) للتمكين الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان؛

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) للتواصل الرقمي على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي امحمد بن علي غليزان.

توصيات واقتراحات الدراسة

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية المتوصّل إليها، فإننا نقترح ما يلي:

– اعتماد استراتيجية متكاملة للقيادة الرقمية تقوم على رؤية واضحة للتحوّل الرقمي بالمؤسسة، تُحدّد فيها الأهداف والمسؤوليات وآليات التنفيذ بما يضمن تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات الصحية؛

– تطوير القدرات القيادية الرقمية من خلال تنظيم برامج تكوين وتأهيل مستمر في القيادة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي الرقمي، لتمكين القادة من توجيه الأفراد نحو الابتكار والتحسين المستدام؛

– تعزيز التمكين الرقمي للموارد البشرية عبر توفير الأدوات والمنصات الرقمية الحديثة، وإتاحة الفرص للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة بمرونة واستقلالية بما يعزز من الثقة والمسؤولية؛

– تحسين قنوات التواصل الرقمي داخل المؤسسة من خلال إنشاء أنظمة تواصل فعّالة تعتمد على تطبيقات ذكية وآمنة، تسهّل تبادل المعلومات والمعارف وتدعم العمل الجماعي؛

– مراجعة أنظمة تقييم الأداء تتضمن مؤشرات رقمية حديثة تقيس مدى توظيف التقنيات الرقمية والإبداع في العمل، بما يعكس واقع التطور الرقمي بالمؤسسة؛

– الاستثمار في البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأجهزة والبرمجيات، وتوفير بيئة رقمية آمنة ومرنة تدعم الأداء الفعّال وتُسهم في استمرارية الخدمات الصحية؛

– إرساء نظام حوكمة رقمية يضمن الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد الرقمية، ويحقق التكامل بين القيادة الرقمية وأداء المورد البشري؛

– تشجيع التعاون بين الجامعات ومراكز التكوين والمؤسسات الصحية من أجل تطوير حلول رقمية مبتكرة في مجال إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدّمة للمواطنين.

الآفاق المستقبلية:

في ضوء النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمة يمكن اقتراح أفكار لأبحاث في المستقبل منها:

– من القيادة الرقمية إلى القيادة بالذكاء الاصطناعي: دراسة مقارنة في بيئة العمل الصحي؛

– القيادة الرقمية وتمكين المورد البشري في ظل التحول الرقمي للقطاع العمومي؛

– القيادة الرقمية كرافعة لتطوير رأس المال البشري في المؤسسات الصحية الجزائرية؛

– دور القيادة الرقمية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية.

V – الهوامش والإحالات

Gerhard, G., Paul, M., Alexander, K., Haroon, A., Gerrit, H., & Ruben, C. (2021). Digital Leadership – Which leadership dimensions contribute to digital transformation success? *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC).* , (pp. 01-13).

John, O. O. (2025). Digital Leadership and Employee Performance: A Meta-Analysis. *Social Sciences and Education Research Review , Volume 12* (Issue 1), 226 - 236.

بختة حداد. (2017/2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة. ص 144. (جامعة الجزائر 03، المحرر) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية.

بدر بن جزا الحربي. (2025). أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. *المجلة العلمية التجارة والتمويل ، المجلد 45* (العدد 03)، 174-209.

جمال زمورة، و ليلى بن عيسى. (2022). دور القيادة الرقمية في نجاح التحوّل الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، المجلد 11* (العدد 02)، 323-298.

حياة عبد الباقي. (2018-2019). علاقة القيادة الادارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *أطروحة دكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية* ، ص 81. المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

زهر الدين قربوز. (2020/2019). دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية: دراسة ميدانية. *أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المنظمات* ، ص 62. جامعة غرداية.

زينب بوراي. (2022-2023). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموراد البشرية* ، ص 64. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

سعاد نويوات، عبد الكريم الطيب، و جهاد بوعزوز. (2025). دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، المجلد 09* (العدد 02)، 261-245.

صلاح عيساوي. (2023/2024). دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية عين الدفلى. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية* ، ص 44. المركز الجامعي مرسلي عبد اله تيبازة.

وسام مهيبل، و حنان حاقة. (2023). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، المجلد 06* (العدد 02)، 405-390.

VI – ملاحق الدراسة

رقم الاستمارة	.....

استبيان بحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة:

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تهدف إلى قياس أثر القيادة الرقمية على أداء المورد البشري في مؤسسات القطاع الصحي العمومي بالجزائر: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي محمد بن علي غليزان.

فنرجو منكم قراءة جميع الأسئلة بالتأني والتّمعن، ثم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية علمًا أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل نطلب منكم وضع علامة (×) في الخانة المناسبة لموقفكم الشخصي كما يتعهّد الباحث بالسّرية التامة لكافة المعلومات المتحصل عليها، وأنها لتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والمساهمة في ترشيد دور الجامعة الجزائرية.

شكراً على حسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب:

1–الجنس

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2– العمر

- من 18–29 سنة ☐ - من 30 –39 سنة ☐
- من 40 –49 سنة ☐ - 50 سنة فما فوق ☐

3 – الحالة العائلية

- أعزب ☐ - متزوج ☐

4– سنوات الخبرة

- من 01 –05 سنوات ☐ - من 06 –08 سنوات ☐
- من 09 –15 سنوات ☐ - أكثر من 15 سنة ☐

5– الدورات التدريبية

- أقل من دورتين ☐ - من 03 –05 دورات ☐
- من 06 –08 دورات ☐ - أكثر من 08 دورات ☐

6– المنصب الوظيفي

- إداري ☐ - طبيب ☐
- شبه طبي ☐ - تقني (مخبري–أشعة) ☐

الجزء الثاني: المحاور الخاصة بالدّراسة

السّادة والسّيدات

يرجى منكم التكرّم وقراءة البيانات التالية جميعها بدقة مع وضع علامة (×) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (أوافق بشدّة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدّة) مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل إلا خيارًا واحدًا فقط، لذلك ندعوك سيّدي إلى التركيز الشّديد لان ذلك سيعطي أكثر مصداقية لنتائج البحث.

رقم السؤال	محتوى العبارة	أوافق بشدّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدّة
	القيادة الرقمية					
	1– الرؤية الرقمية					
01	ألاحظ أن المسؤول يتبنى توجّهات واضحة ضمن إطار القيادة الرقمية.					
02	يضع المسؤول أهدافًا مستقبلية مرتبطة بالتحول الرقمي.					
03	يحرص المسؤول على ربط التكنولوجيا برؤية المؤسسة في ضوء القيادة الرقمية.					
04	يشركنا المسؤول في فهم وتطوير الرؤية الرقمية.					
05	يقوم المسؤول بتحديث رؤيته حسب التطورات الرقمية.					

2- التمكين الرقمي						
06	يمنحني المسؤول حرية استخدام التكنولوجيا لإنجاز المهام.					
07	يوفر لي المسؤول الأدوات والوسائل الرقمية الضرورية للعمل.					
08	يشجعني المسؤول على تبني الحلول الرقمية في أداء مهامي.					
09	يتيح لي المسؤول فرصًا لتطوير مهاراتي الرقمية.					
10	يدعمني المسؤول لتجريب تطبيقات أو أدوات رقمية جديدة.					
3- التواصل الرقمي						
11	يستخدم المسؤول وسائل رقمية للتواصل معي.					
12	تصلني التوجيهات من المسؤول من خلال أدوات تكنولوجية.					
13	يوفّر المسؤول قنوات رقمية لتبادل الآراء والاستفسارات.					
14	يشجّع المسؤول على التفاعل من خلال المنصات الرقمية الداخلية.					
15	يتفاعل المسؤول بسرعة معي باستخدام وسائل اتصال إلكترونية.					
أداء المورد البشري						
16	أقوم بأداء مهامي التي تطلب مني بكفاءة وفعالية					
17	أستخدم جميع قدراتي الفكرية والعلمية في أداء مهامي					
18	ألتزم دوما بالعمل على تحسين مستوى أدائي في مهامي					
19	أعتمد على العمل التشاركي في أداء مهامي					
20	أُنجز مهامي في الوقت المحدد مع الحرص على جودة النتائج					