



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات  
بعنوان

## التحول الرقمي و أثره على أداء المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة)

تحت إشراف الأستاذ (ة):

- جلولي محمد

إعداد الطالبان :

- بن عامر فرح إيمان  
- غويمي حليلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 جوان 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور : بومدين أمين /رئيسا

الدكتور : جلولي محمد /مشرفا

الدكتورة : زواد رجاء /مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات  
بعنوان

## التحول الرقمي و أثره على أداء المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة)

تحت إشراف الأستاذ (ة):

- جلولي محمد

إعداد الطالبتان :

- بن عامر فرح إيمان  
- غويمي حليلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 جوان 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور : بومدين أمين /رئيسا

الدكتور : جلولي محمد /مشرفا

الدكتورة : زواد رجاء /مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

## كلمة الشكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأنام سيد الأولين والآخريين، وعلى اله وصحبه، ومن سار على نهجه واتبع سنته إلى يوم الدين أما بعد.....  
انطلاقا من قول النبي صلى الله عليه وسلم  
«من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

فالحمد لله الذي من علينا، ويسر لنا في إتمام هذا الجهد المتواضع والذي ما كان ليتم لولا فضل الله أولا، ثم بفضل أصحاب الفضل الذين ذللوا لنا الصعاب، وأفاضوا علينا بعلمهم، ولم ييخلوا علينا بنصحهم وظهر هذا العمل المتواضع إلى خير الوجود، فانه لمن تمام الأعمال، وكمال الأخلاق الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم، وشكرهم، وتقديرهم لذا فإننا نتقدم بالشكر، والتقدير، إلى الأستاذ **(جلولي محمد)** على ما بذله معنا من جهد كبير، ومتابعة مستمرة، وعلى ما منحنا إياه من علم غزير، وإرشاد متواصل، حتى ننجز هذا البحث كما نتقدم بالشكر العميق إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية كلا باسمه  
وانه ليطيب لنا، ويسعدنا أن نتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة الدكتور مولاي الطاهر، التي فتحت ذراعيها لكل المتعطشين للعلم، والمتلهفين للمعرفة نسال الله العلي العظيم أن يحفظ هذه الجامعة لتبقى منارة للعلم والعلماء

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد  
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه اللحظة في مسيرتي الدراسية بذكرتي هذه ثمرة  
جهدي ونجاحي بفضلته تعالى المهداة إلى أبي وأمي حفظهما وأدامهما نورا لدربي  
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوتي وأختي وإلى رفيقة المشوار التي  
قاسمتني اللحظات حفظها الله و رعاها إيمان  
وإلى أستاذنا جلولي محمد  
وإلى كل قسم العلوم الاقتصادية بصفة عامة  
وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيتهم قلبي مع خالص الدعاء بالتوفيق والسداد في الدارين

غويي حليلة

## إهداء

بسم الله الذي خلق الإنسان وميزه عن المخلوقات بسم خالق الحب والنوى الذي ألف بين

قلوب المؤمنين ورجبهم، أشهد أن لا إله إلا الله وأشهد أن محمد رسول الله صلى الله عليه  
وعلى آله الطاهرين وعلى من اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين أهدى ثمرة هذا الجهد إلى الوالدة  
الكريمة على عطاءها الدائم حفظها الله و قدرني إسعادها .

إلى الأعمدة التي ارتكز عليها للصمود، بناتي و أخواتي.

إلى رفيق دربي زوجي الغالي وفقه الله و أطال في عمره.

وإلى أستاذنا جلولي محمد

وإلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء إلى كل من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي

بن عامر فرح إيمان

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز سعيدة ، و للتأكد من صحة الفرضيات تم تصميم استبيان ، حيث تم توزيعه على أفراد العينة بالمؤسسة SONALGAZ المتكونة من 45 عامل، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط ، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتحول الرقمي بحيث ساهم في تحسين جودة خدماتها والتقليل من تكاليفها، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية :

التحول الرقمي، أداء المؤسسة، سونلغاز سعيدة.

## Abstract :

This study aims to recognize the impact of digital transformation on the performance of the SONALGAZ SAIDA Foundation And to verify the validity of the hypotheses, a questionnaire was designed, which was distributed to the members of the sample at SONALGAZ Foundation consisting of 45 workers and the results were analysed based on the SPSS 20, The study found that the Foundation attaches great importance to digital transformation and has contributed to improving the quality of its services and reducing their costs. and the study also showed a statistically significant impact of digital transformation on an enterprise's performance.

## Keywords:

Digital transformation, enterprise performance, Saida sonalgaz,

## الفهرس

.....	كلمة الشكر وتقدير
.....	إهداء
.....	الملخص
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة عامة
.....	الفصل الأول: التأصيل النظري للتحويل الرقمي
1.....	تمهيد:
2.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحويل الرقمي
2.....	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
4.....	المطلب الثاني: متطلبات و خطوات التحويل الرقمي و دوافعه
11.....	المطلب الثالث: أهمية التحويل الرقمي و أهدافه
13.....	المطلب الرابع: فوائد التحويل الرقمي
14.....	المبحث الثاني: خصائص وأبعاد التحويل الرقمي وأبرز معوقاته
14.....	المطلب الأول: خصائص التحويل الرقمي
16.....	المطلب الثاني: أبرز المعوقات التي تحول من إنجاح عملية التحويل الرقمي
17.....	المطلب الثالث: أبعاد التحويل الرقمي
18.....	المطلب الرابع: أشكال التحويل الرقمي ومستوياته في المؤسسات
20.....	خلاصة:
21.....	الفصل الثاني: أداء المؤسسة
22.....	تمهيد
23.....	المبحث الأول: ماهية الأداء
23.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
24.....	المطلب الثاني: أنواع الأداء

26	المطلب الثالث: أهمية الأداء.....
26	المطلب الرابع : تصنيف الأداء.....
27	المطلب الخامس : أبعاد الأداء.....
29	المبحث الثاني : تقييم الأداء .....
29	المطلب الأول : معايير قياس الأداء .....
31	المطلب الثاني : طرق عملية تقييم الأداء .....
33	المطلب الثالث : أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء .....
35	المطلب الرابع: أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم .....
38	خلاصة: .....
.....	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة .....
40	تمهيد .....
41	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز .....
41	المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تطورها.....
43	المطلب الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز .....
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة .....
47	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة .....
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة .....
48	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة .....
49	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .....
49	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة .....
60	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات .....
64	خلاصة: .....
66	خاتمة: .....
68	قائمة المصادر والمراجع .....
73	قائمة الملاحق .....



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	مقياس ليكرت الخماسي	01
49	معامل الثبات	02
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	06
54	إجابات أفراد العينة على موضوع التكوين حول الرقمنة	07
55	إجابات أفراد العينة على محور التحول الرقمي	08
58	إجابات أفراد العينة على محور أداء المؤسسة	09
62	معامل الارتباط بيرسون	10
63	التباين	11
63	ملخص النموذج	12
64	معاملات	13

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معايير قياس الأداء	30
02	مراحل تطور مؤسسة سونلغاز	42
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	46
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	53
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	54
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	55
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين	56
09	التوزيع الطبيعي للبواقي	65
10	التوزيع الطبيعي للانتشار	65

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

شهد العالم في الآونة الأخيرة انفجار معرفي مع تطور المجتمعات والرقمي الحضاري والتكنولوجي المستمر والذي ينعكس على المجتمعات والأفراد والمؤسسات على حد سواء، فظهر التحول الرقمي كمظهر لهذه التحولات التكنولوجية وأصبح من بين أهم الإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص على اختلاف أنشطتها التجارية والصناعية وخصوصا الخدماتية، وذلك عن طريق انتقالها إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية، بهدف تسهيل الوظائف والمهام المنوطة بها، من أجل تطوير و تحسين خدماتها ومنتجاتها، وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة ومساهمتها في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد، بالإضافة إلى أن هذا التحول الرقمي أصبح جزء من الميزة التنافسية التي ترغب المؤسسة تبنيها من الأجل الريادة والتقدم

وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية، خاصة في جانبي التواصل والاتصال بين مختلف جمهور المؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

و مع العصر الرقمي الحديث الذي يعد بمثابة نقطة محورية فاصلة في العديد من المؤسسات، أصبح لازما عليها مواكبة هذه التطورات و التغييرات الحاصلة التي يمر بها المجتمع برمته، حتى تتمكن من مواجهة مختلف التحديات و الصعوبات التي يطرحها عصر المعرفة، بحيث تعتبر مزايا و فوائد هذه الثورة واعدة للغاية، و من أجل ذلك تعمل هذه المؤسسات على صياغة و وضع إستراتيجية رقمية واضحة المعالم و الأهداف لتساهم في رسم طريقها و تحقيق أهدافها التي تصبو إليها، فالتحول الرقمي ليس مرهون باستخدام مختلف هذه التكنولوجيات و التقنيات فحسب، و لا يقتصر على رقمنة الوثائق و البيانات و تحويلها من البيئة القديمة إلى بيئة تكنولوجيا المعلومات، بل هو تحول شامل يمس المؤسسة وطريقة و أسلوب عملها الداخلي، كما يستوجب عليها أيضا إستراتيجية تكون مبنية على أسس قوية تؤدي بهذه المؤسسات إلى تحسين مستمر لخدماتها لتتوافق مع أهداف العمل و إستراتيجية المنظمة وبالتالي وصول هذه الخدمات إلى شريحة أكبر من العملاء ، وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

- إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة ؟



- فرضيات الدراسة:

أن تطبيق التحول الرقمي في القطاع الاقتصادي العمومي يعد مدخلا للتعامل مع مستجدات الثورة الرقمية، وسيعزز من فرص تحسين أداء مؤسساته، ومواجهة التحديات والمشاكل التي تلازمه منذ عقود وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، تم إدراج الفرضية التي نهدف لاختبارها على النحو التالي:

- يوجد أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء المؤسسة .

- منهج الدراسة:

بغية منا للتعرف على موضوع " التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة في مؤسسة سونلغاز - سعيدة- " اعتمدنا الذي يسمح لنا جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات النظرية، حيث تم توظيف العديد من المراجع و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع بحثنا لتحليل النتائج و تفسيرها إحصائياً و ذلك لاستكمال الجانب التطبيقي ووضع الاقتراحات المناسبة.

- حدود الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي في المؤسسات ، من خلال تشخيص أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة ، وتجلت حدود هذه الدراسة في ما يلي:

- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة سونلغاز Sonelgaz، بولاية سعيدة
- الحدود الزمانية : تحددت الفترة الزمنية لموضوع الدراسة في الفترة ما بين 11 فيفري 2024 الى غاية 25 فيفري 2024.

- أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية القضية التي تعنى بها، ألا و هي التحول الرقمي في حد ذاتها، كونها تعتبر من متطلبات الساعة، حيث تبين هذه الدراسة دور التحول الرقمي وأثره على مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة ، ولما له من أهمية بالغة في حياة المؤسسات الخدمائية خاصة و المؤسسات المعلوماتية عامة التي من شأنها أن توفر الكثير من الوقت و الجهد بالإضافة إلى تقليص التكاليف و من ثمة تحقيق النوعية و الجودة، و لا يكون ذلك إلا من خلال صياغة إستراتيجية تتلائم و الأهداف الموضوعية.



- الأهمية التطبيقية

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولتنا لتسليط الضوء على آليات التحول الرقمي كونها أحد إبتكارات ثورة المعلومات، فضلا عن توضيح صورة الواقع بخصوص المكتبات و مراكز المعلومات و محاولة جذب إنتباه القائمين على قطاع المعلومات بصفة عامة و المكتبات بصفة خاصة إلى الإهتمام بالمكتبات و مراكز الأرشيف، للإستفادة من هذه الإستراتيجيات و جعلها إنطلاقة موفقة لمشاريع كبرى و جادة و بحوث علمية بناءة تتيح لها التطبيق الفعال لبرنامج التحول الرقمي.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في ضوء ما تضمنته مشكلة البحث إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة وذلك من خلال الفصل التطبيقي .
- تحديد الأدوات والمناهج النظرية المستخدمة للتعرف على أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسة .
- محاولة تطبيق الدراسة على المؤسسة محل الدراسة وتشخيص واقع الأداء فيها .
- تشخيص وضعية التحول الرقمي في المؤسسة نظرا لخصوصيته وأهميته بالنسبة لها .
- محاولة إبراز أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة .

- مبررات اختيار الموضوع:

لقد كان اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة أسباب، أهمها:

- الميول والرغبة الملحة في الإطلاع والاستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال هذه الدراسة .
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع التحول الرقمي ، وتأثيره على أداء المؤسسة الاقتصادية .
- طبيعة تخصصنا الذي يولي اهتماما كبير لهذا النوع من المواضيع المطروحة .
- تزويد المكتبة الجامعية بمرجع يخص موضوع التحول الرقمي من أجل إتمام الدراسة في نفس الموضوع وفي جوانب مختلفة .



## - صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعدادنا لهذه الدراسة، ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها:

- قلة وانعدام المراجع التي تناولت موضوع التحول الرقمي .
- قصر فترة التريص .
- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .
- صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة لتغطية مختلف جوانب الدراسة .
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة .

## - هيكل الدراسة:

و من أجل الإحاطة بمختلف جوانب و مجالات الدراسة كان لا بد علينا من الوقوف على تساؤلات الدراسة و التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية لها، تحقيقاً للأهداف المسطرة، كما وجب علينا تغطية كافة جوانب الدراسة النظرية و الميدانية، حيث إرتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث يتضمن الفصل الأول التأصيل النظري للتحول الرقمي و ذلك بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي ، خطواته ودوافعه وأهميته وأهدافه وفوائده، بالإضافة إلى خصائصه وأبعاده ، و أخيراً الوقوف على أهم المعوقات التي تعترضه أما الفصل الثاني فيتناول الأداء في المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الأداء وتقييم الأداء ، وفي الأخير الفصل التطبيقي الذي خصص للدراسة التطبيقية "بمؤسسة سونلغاز -سعيدة-" حيث سنتطرق فيه إلى ضبط إجراءات الدراسة الميدانية، حدود الدراسة الميدانية، مجتمع و عينة الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة أساساً في الإستبانة، ثم عرض و تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss) من خلال تحديد التكرارات و النسب المئوية لنتحصل على النتائج النهائية التي تجيب على الفرضيات، و في ضوء الأهداف الموضوعية، الدراسات السابقة، و في الختام خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات.



- الدراسات السابقة:

1- الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة عمر حوتية ، سنة 2023 بعنوان : "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز ماهية التحول الرقمي والفوائد الناجمة عنه ، وتسلط الضوء على مشاكل وتحديات المؤسسات الصناعية العمومية ، وتبيان مدى استعدادها للتكيف مع التحولات الرقمية وسبل دعم رقمته القطاع الصناعي العمومي ودور التحول الرقمي في تحسين أداء القطاع مع إمكانات استغلال الفرص من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن توجه الجزائر نحو دعم التحول الرقمي في القطاع الصناعي أصبح عاملاً أساسياً لتحديث الصناعة وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية العمومية، ودعم خطط التنمية المستدامة .

- إن التحول الرقمي يخلق لإدارة المؤسسة خيارات إستراتيجية لم يكن الحصول عليها أمراً سهلاً عبر أساليب تكنولوجية بسيطة.

- أن توظيف التحول الرقمي في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق، يعتبر أحد مفاتيح البقاء والاستقرار .

- أن استفادة القطاع الصناعي الجزائري من الثورة الرقمية يعتمد على وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وتطوير الكفاءات والقدرات البشرية والتحول في ثقافة بيئة العمل وتعزيز الشراكة في هذا المجال - أن الفرص الكبيرة المصاحبة للثورة الرقمية والناشئة عنها، تلعب دوراً حيوياً في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة في التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية إن تم تبني رؤية مشتركة بينها؛ .

<sup>1</sup> عمر حوتية ، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر ، مجلة الإبداع ، المجلد 13/العدد 01 ، جامعة احمد دراية ، أدرار ، 2023 ، ص 353-369.





الدراسة الثانية:

دراسة البلوشية وآخرين ، سنة 2020 بعنوان : "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"<sup>1</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشياً مع التوجهات العالمية في المجال.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. حيث طبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، شرطة عمان السلطانية ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها .

- تفاوت في مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018 وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية.

وتمثلت أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، ومراكز ساس المختلفة بوزارة التقنية والاتصالات، بالإضافة إلى المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية.

وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في

<sup>1</sup> نوال علي البلوشية ، نيهان حارث ، علي سيف العوفي ، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية ، مجلة المعلومات والتكنولوجيا ، المجلد (01) ، 2020 ، ص 14-15.

استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه.

### الدراسة الثالثة:

دراسة عبد الرحمان محمد سليمان رشوان ، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم سنة 2020، بعنوان: "دور التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك وجذب الاستثمارات"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التأسيس العلمي من خلال التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات ، والتعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية ، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان حيث يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الفروع البنكية والمحاسبين والمدققين الداخليين والمراقبين الماليين العاملين في البنوك بقطاع غزة وعددهم 310 موظف وتم معالجة النتائج ببرنامج spss ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات بتوظيف التقنية اللازمة في مراقبة جودة الخدمات الالكترونية ، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة لمراقبة الأداء ، والالتزام بالمهام والمستويات وفقا لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها برفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بتعزيز الميزة التنافسية.

### الدراسة الرابعة:

دراسة خميس، سنة 2021 بعنوان : "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين مجالات التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، ومدى أثر مجالات التحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

<sup>1</sup> عبد الرحمان رشوان ، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في التكنولوجيا الأعمال والمعلومات، 2020 .

<sup>2</sup> أسر أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (02)، العدد(02)، الجزء (03) ، جويلية 2021 ، ص 997-1044.

وللوصول إلى الأهداف المرجوة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات أجريت الدراسة بالبنوك التجارية المصرية في مدن القاهرة الكبرى على عينة عشوائية قوامها 251 مفردة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية؛
- وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضا تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

## 2- الدراسات الأجنبية:

### الدراسة الأولى:

دراسة Pelletier.C, Raymond,L سنة 2020 بعنوان :

### "Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأبعاد التي تحدد إستراتيجية التحول الرقمي في سياق الشركات الصغيرة و المتوسطة و كيف تساهم هذه الأبعاد في تفعيل عملية التحول الرقمي و كيفية إدارته من خلال إستراتيجية متماسكة مع التنسيق بين مختلف التقنيات الرقمية ، اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أكدت النتائج على قدرة الشركة على الاستجابة بشكل مناسب و في الوقت المناسب للتغيرات المختلفة في ضوء و جود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي .
- الاعتماد بشكل أساسي على الوسائل التقنية التي تخلق بها المؤسسة قيمة مضافة للأعمال؛

<sup>1</sup> Pelletier,C, Raymond,L. Orchestrating the digital transformation process through a strategy –as–practice' lens: A revelatory case study. Hawaii International Conference on System Sciences USA: Université du Québec à TroisRivières,2020,p43



الدراسة الثانية:

دراسة إريك طولبوم، سنة 2016 ، رسالة ماجستير بعنوان: " تأثير التحول الرقمي"بحث قائم على المسح لاستكشاف آثار التحول الرقمي على المنظمات"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة تأثيرات التحول الرقمي على منظمات الأعمال بطريقة كمية وهذا راجع لعدم وجود أي دراسة أو بحث تناول هذا الموضوع، وكما أنه يوجد العديد من الدراسات التي تستكشف تأثير التقنيات الفردية الأساسية للتحول الرقمي، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

توفر نتائج البحث رؤى فريدة حول التغيير المتوقع للمؤسسات في نموذج أعمالها والتي يمكن استخدامها لبناء وإثبات حالات أعمال التحول الرقمي جنباً إلى جنب مع الحجم المتوقع لهذا التغيير، كما يتيح ذلك للمؤسسات إنشاء حالات أعمال أكثر كفاءة ودقة مما يسمح بقرارات استثمار أكثر موثوقية وواقعية.

الدراسة الثالثة:

دراسة دانيال أسكوج، سنة 2019 ، مقال بعنوان: "ديناميكيات التحول الرقمي "دور الابتكار الرقمي والنظم البيئية والمنطق في التغيير التنظيمي الأساسي"

هدفت هذه الدراسة إلى توفير أسس أكثر خصوبة لتوليد المزيد من المعرفة حول عملية التحول الرقمي في أبحاث نظم المعلومات وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى تحديد ثلاثة مجالات رئيسية تعتبر حيوية لفهم عمليات التحول الرقمي، ومع ذلك لم يتم وضع نظريات كافية لها حتى الآن.

أولاً: غالباً ما تصفها الأبحاث حول التحول الرقمي بأنها عملية معقدة وطويلة تتضمن العديد من سلاسل الابتكار الرقمي، ومع ذلك فقد تمت دراستها في المقام الأول في شكل حالات منفصلة من الابتكار المنفصل في الزمان والمكان. و نتيجة لذلك، فإن المعرفة الحالية بالتحول الرقمي كعملية طويلة محدودة. ثانياً: تؤكد الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي على أن التفاعلات بين بيئات ومؤسسات الأعمال والتكنولوجيا الرقمية ضرورية لشرح سبب وكيفية تطور التحول الرقمي. ومع ذلك، في الوقت نفسه لم تتمكن الأدبيات حتى الآن من تقديم تصور لهذه التفاعلات بطرق تجعل التأثير التكويني مرتباً بمرور الوقت.

ثالثاً: ظلت الأبحاث الحالية حول التحول الرقمي تركز بشكل كبير على دور المديرين و إيلاء اهتمام محدود للجهات الفاعلة التنظيمية الأخرى في التحول الرقمي.

<sup>1</sup> إريك طولبوم، تأثير التحول الرقمي"بحث قائم على المسح لاستكشاف آثار التحول الرقمي على المنظمات، رسالة ماجستير ، 2020.



الدراسة الرابعة:

دراسة Rafi & others 2023 ، بعنوان: "تأثير الحلول المستندة إلى السحابة على التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية"

**The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الحلول المستندة إلى السحابة على التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية في القطاع العام بالأردن.

الدراسة ذات طبيعة كمية وتم جمع البيانات من المصادر الأولية من خلال جمع ردود استبيان مقطعي وزع على عينة غير احتمالية بلغت 346 مستجيباً من العاملين والمدبرين في قسم الموارد البشرية بالقطاع العام الأردني. تم إجراء الاختبار الإحصائي لهذه الدراسة باستخدام أداة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لغرض تحديد التأثير المباشر.

خلصت نتائج هذه الدراسة بأن البنية التحتية كخدمة والأداء كخدمة والبرمجيات كخدمة كان لها تأثير كبير وإيجابي على التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية.

يعتبر البحث بمثابة المحاولة الأولى لفحص تأثير الحلول المستندة إلى السحابة على التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية في دولة نامية مثل الأردن.

<sup>1</sup> Rafi & others; The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices, International Journal of Data and Network Science 7 (2023). 83–90



# الفصل الأول:

التأصيل النظري للتحويل الرقمي

**تمهيد:**

إن تقنية التحول الرقمي أصبحت في الوقت الراهن من الاستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها الشركات التجارية بصفة خاصة والمؤسسات الحكومية بصفة عامة نظرا لما تقدمه هذه التكنولوجيا الذكية من فوائد كتغيير ثقافة الابتكار من خلال أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية ومختلف المعاملات مع القطاع الحكومي، وكذا تقنية تقديم الخدمات للجمهور لان التحول الرقمي ليس ميكنة العمليات التقليدية فقط وإنما تغيير في نماذج الأعمال بفكر إبداعي وقدرات تقنية، ومن ثمة إن عملية التحول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات للتحسين كفاءة الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية.

ومما لاشك فيه إن الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الذكية رافقه ظهور العديد من المفاهيم المتشابهة التي تهدف كلها إلى تطوير بيئة الأعمال الالكترونية وتكاملها، والتي بدورها تشترك في اعتمادها على الذكاء التكنولوجي، لذا سنحاول التطرق إلى مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

سننتقل في المبحث إلى مفهوم التحول الرقمي وأهميته وخطواته ، أهم المزايا التي يتميز بها.

### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

**أولاً: تعريف التحول :** يشتق الفعل تحول من اللاتينية من كلمة ( Transformare ) وتعني حول الشيء وغير طبيعته، وظيفته ونشاطه وظروفه، ليكون شئ آخر مختلف، ويشمل مفهوم التحول مجالات عديدة وعلى مكونات متنوعة مثل ( العلاقات الأفراد المجموعات الفرق المجتمعات المحلية، الأنظمة السياسية )<sup>1</sup>.

### ثانياً : تعريف الرقمنة :

عرفت الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك من أجل معالجتها باستخدام الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة، أو الصور إلى إشارات ثنائية باستعمال جهاز الماسح الضوئي، كما أنها تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسوب<sup>2</sup>.

كما تعرف الرقمنة أيضا بأنها تلك الوسيلة التقنية التي تعمل على تحويل الصورة الورقية، أو أي من الحوامل التقليدية للوثائق إلى صورة إلكترونية، فالوثائق المرقمنة تصبح وثائق إلكترونية، والرقمنة تهتم بكل الوثائق، ويمكن إجراؤها انطلاقاً من مختلف الحوامل كالأشرطة الفيديو، الأفلام ... وغيرها<sup>3</sup>. عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية.

<sup>1</sup> حسين محمد حسين أبو سعادة ,علاقة الإدارة بالتجوال في أحداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على الوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية "رسالة ماجستير 33 , غزة أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ,فلسطين : جامعة الأقصى 2015 .

<sup>2</sup> مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اعلام علمي وتقني ، جامعة منتوري، قسنطينة 2005-2006، ص81 .

<sup>3</sup> نور طاهر محمد الأفرح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة القدس المفتوحة - قلقيلية، فلسطين، المجلد 28 ، العدد 02 ، 2020، ص 123 .



## ثالثاً: مفهوم التحول الرقمي

**تعريف التحول الرقمي:** إن الانتقال إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة، أو تنفيذ الخدمات الرقمية، أو نقل أعباء العمل إلى أبنية الحوسبة السحابية، ليست عملية بسيطة على الإطلاق؛ فغالباً ما تتضمن التحويلات الرقمية إعادة التدريب وإعادة تنظيم و إنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات .

وغالباً ما يستخدم التحول الرقمي كمصطلح شامل لوصف ترقيات متعددة داخل المؤسسات والهيئات، لكن يمكن أن يكون له تأثير على عدد من الأجزاء المختلفة من العمل، فطريقة عمله قد تتطلب إضافة تقنية تكنولوجيا جديدة فعلى سبيل المثال. يقول المركز العالمي لتحويل الأعمال الرقمية: " إن التغيير التنظيمي هو أساس تحول الأعمال الرقمية" ؛ ذلك لأن تغيير طبيعة المنظمة يعني تغيير طريقة عمل فريق العمل وإجراءات العمل والاستراتيجيات اليومية التي يعتمدون عليها، في حين أن هذه تمثل أصعب المشكلات إلا أنها تحقق إنجازاً أكثر للعمل، مما يتيح لهيئة ما أن تصبح أكثر فاعلية وتتجز أعمالها أسرع مما سبق، مع الاستفادة من توفير المزيد من فرص العمل<sup>1</sup> .

ويعرف التحول الرقمي بعدة تعريفات منها ؛ أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً على أنه التحول في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، وقد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً. وقد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة<sup>3</sup>

في نفس السياق فإن التحول الرقمي " لا يعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة، بل هو برنامج شامل يشمل الشركة ككل بشكل أساسي من حيث أساليب العمل داخلياً و خارجياً

<sup>1</sup> حسن حامد ما التحول الرقمي؟ اكتشاف الحقيقة وراء هذه الكلمة الطنانة عالم التكنولوجيا نشرة شهرية تصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، السنة الأولى ، العدد الأول، مارس 2020 ، ص 14 .

<sup>2</sup> البار عدنان مصطفى تقنيات التحول الرقمي، ص 2، مقال متاح على الرابط التالي آخر زيارة 26 فيفري 2024 .

<http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=287966&fn=Article-of-this-week-DrAdnan-ALBAR-Feb>

<sup>3</sup> بردان عباس ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول، منشور 14 أغسطس 2018 ، متاح على الرابط التالي (آخر زيارة 26 فيفري / 2024 www.egovccepts.com

و من حيث تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لتقديم الخدمات بسهولة و سرعة، و بالتالي يدفع التحول الرقمي الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها والتكيف مع الواقع الجديد " <sup>1</sup>.

و من كل هذا نرى بأن التحول الرقمي هو إحلال التقنيات الحديثة والتكنولوجية المتطورة محل الأساليب التقليدية و اليدوية في إنجاز عمليات و أعمال المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدماتية.

### المطلب الثاني: متطلبات و خطوات التحول الرقمي و دوافعه

بما أن التحول الرقمي يعرف بأنه عملية انتقال الحكومة أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على تقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات و الخدمات و توفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها <sup>2</sup>، ومن هنا نتساءل كيف يتم بناء إستراتيجية فعالة تهدف إلى تحول رقمي ناجح؟ و فيما تتمثل دوافعه و هذا ما سنتناوله من خلال متطلبات التحول الرقمي (الفرع الأول)، و خطوات التحول الرقمي (الفرع الثاني)، ودوافع التحول الرقمي (الفرع الثالث).

#### الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي ان تتوفر عدة حاجيات ضرورية والبنية الأساسية التي تشكل هذا التحول، والمتمثلة في الظروف التي تنشأ عن المزوجة بين شبكات الاتصالات الرقمية والحاسبات الآلية، والتي يمكن أن نستعرضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالتالي <sup>3</sup>:

#### الحاسبات الآلية

أثبتت التحولات الرقمية ان فكرة عمليات الاتصال لم تعد تقليدية والتي تحتم وتقتضي وجود شخص مرسل ومرسل إليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط عملية التواصل، وإنما أصبح الأمر يرتبط بحوار الآلة مع الإنسان والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي، وما زاد من هذا التفاعل هو التطور الذي لحق بأنظمة الحاسب الآلي وبرمجياته القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة لمعالجة البيانات إلى كونها آلة لمعالجة المعلومات، ثم إلى آلة لمعالجة المعارف بحيث أصبح الحاسب الآلي يتمتع

<sup>1</sup> فاري، لبنى سحر دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية على الخط 2021 زيارة يوم 26فيفري 2024

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/306/12/1/17116>

<sup>2</sup> عدنان مصطفى البار، د. خالد المرعبي التحول الرقمي كيف ولماذا جامعة الملك عبد العزيز جامعة أم القرى، الصفحة 01 [www.awforum.org](http://www.awforum.org) تاريخ الاطلاع 2024-03-08.

<sup>3</sup> كريم فارس (2008) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير إدارة أعمال قطر.

بخاصية الذكاء الاصطناعي والتي تجعله قادرا على الاستتساخ واستخلاص الأحكام مما يفسر برمجيات والأنظمة التي تسمى عبارة النظم الخبيثة، وسميت بهذا الاسم لأنه لديها المقدرة على القراءة والسمع والرؤية وكذلك التمييز بين المسافات والأشكال وكذلك تستطيع الفهم والتحليل وحل المسائل وتتخذ القرارات وتبرهم النظريات وكذلك تؤلف الأشكال والنصوص، ويواصل علم الحاسوب في تقدمه لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى نجد اليوم الآلاف من النظم الرقمية والتي تستخدم يوميا في عدة مجالات .

#### - الشبكات الرقمية

تعني الشبكة عموما مجموعة من العلاقات والأماكن بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات تكنولوجية او اجتماعية .... اما الشبكة الرقمية نجدها تتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية ويحي على رأسها الحاسب الآلي، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا، ويوجد نوعان من شبكات الاتصال هما:

شبكة محلية: وهي الشبكة الرابطة بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي محدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمساحات الضوئية.... وغيرها.  
شبكة واسعة النطاق : وهي شبكة توفر إمكانية التعامل والاتصال بين كافة محطات العمل المتباعدة جغرافيا فهي يمكنها تغطية مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في كافة أنحاء العالم.

#### الفرع الثاني : خطوات التحويل الرقمي

وفي هذا الصدد نجد شركة أمازون ويب سيرفيسز AWS الرائدة في مجال الحوسبة السحابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تتيح حرية الابتكار و تطوير طرق العمل للوصول إلى التحويل الرقمي الناجح التي تركز على تحول الرؤية , واعتماد ثقافة التغيير , و تغيير نموذج التكلفة و بدء الأعمال في السحابة و تتبع عملية التقديم<sup>1</sup>.

#### أولا - تحول الرؤية :

إن تقنية التحويل الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو التحويل , إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج و كيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه , وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية 2013 الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحويل الرقمي , تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصرنه مختلف القطاعات , ومؤخرا أصدرت

<sup>1</sup> أمازون ويب سيرفيسز . 04 خطوات لبناء استراتيجية فعالة للتحويل الرقمي، تاريخ النشر: 2018/07/03 على الساعة 18.30

[www.msn.com/syndigote.info](http://www.msn.com/syndigote.info) تاريخ الاطلاع 2024/03/08 على الساعة 19.08

مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الالكترونية و القانون متعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال معالجة الآلية للمعطيات وان كانت هذه القوانين جاءت كخطوة متأخرة مقارنة مع الدول الغربية (تونس و المغرب ) التي كانت السبابة في هذا الصدد و كذا الدول العربية بصفة عامة .

### ثانيا - اعتماد ثقافة التغيير **la culture numérique**

يقصد بها التحول الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق اصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير و التكنولوجيا المعلومات و الوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة<sup>1</sup> ومن ثمة يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة و بيئة العمل في مرحلة الأولى من التحول كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ و نجاح التحول الرقمي .

### 1- العامل البشري يحدث الفرق : **la facture humain faire la différence**

تعتبر نظم المعلومات عاملا للتماسك و الانتشار لهذه الثقافة الرقمية , وباعتبارها بناء اجتماعي للشركة فإن الثقافة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وابتكارهم , كما نرى أن هذه المنظمات ذات الثقافة مؤسسية أكثر كفاءة نسبيا من غيرها في المجال الرقمي<sup>2</sup>, و عليه إن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي و رفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهارتهم الفردية , ومن ثمة إن نقص الكفاءات و القدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول و تحقيق أهدافه الموجودة.

<sup>1</sup> أمازون ويب سير فيسز 4 خطوات لبناء استراتيجية فعالة للتحول الرقمي. تاريخ النشر 03-07-2018 الاقتصادية من الرياض، تاريخ الاطلاع 2024/03/08، الساعة 19.15

<sup>2</sup> \_pour cette culture numérique, les système d'information sont des facteurs de cohérence et de diffusion en tout que construction sociale de l'entreprise, la culture influence les individus et leur niveau de performance et d'innovation, on voit d'ailleurs que les organisations dotées d'une culture d'entreprise sont relativement plus performantique les autres, notamment dans demande numérique pour voir plus Bruno Menard, op.cit, p 104.

## 2- المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي hiérarchique

من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية مع التطوير المسير للاستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة, و ترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية<sup>1</sup>, و بهذا فإن فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعيق لعملية التحول الرقمي, خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد.

## 3- الإدارة بالمعنى و القيم le management par le sens et les valeur

يتطلب تعقيد المنظمات نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد لاسيما في أوقات الأزمات و في مواجهة متطلبات الإنتاج المفرط و متطلبات الأداء على جميع المستويات, و من ثم لم تعد الهياكل الهرمية من الأعلى إلى الأسفل قادرة على تحديد و تنفيذ إستراتيجية ناجحة في البيئة الاقتصاد العالمية و المتنوعة و

---

<sup>1</sup> \_J'entreprise organique plutôt que hiérarchique, nous avons devant nous, en termes de modes de fonctionnement un potentiel extraordinaire avec le développement facilité de l'autonomie au niveau des acteurs de l'entreprise, et ce souhaite de fonctionner plus en. entreprise organique qu'en entreprise hiérarchique, pour cette culture numérique, les système d'information sont des facteurs de cohérence cohér et de diffusion en tout que construction sociale de l'entreprise, la culture influence les individus et leur niveau de performance et d'innovation, on voit d'ailleurs que les organisations dotées d'une culture d'entreprise sont relativement plus performantique les autres, notamment dans demande numérique pour voir plus. Bruno Menard, op.cit, p104.

-l'entreprise organique plutôt que hiérarchique, nous avons devant nous, en termes de modes de fonctionnement un potentiel extraordinaire avec le développement facilité de l'autonomie au niveau des acteurs de l'entreprise, et ce souhaite de fonctionner plus en entreprise organique qu'en entreprise hiérarchique. Bruno Menard.op.cit, 104, 105,

المتعددة الأوجه اليوم , و عليه من إحدى الطرق الممكنة هي تطوير المنظمات المفتوحة التي تسمح للفرق المستقلة بنجاح من خلال مشاركة نظام محدد من القيم<sup>1</sup>

وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحويل الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في العامل البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء و التي أساسها العلم , و الضمير , و الأخلاق العالية مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس و الرشوة و المحسوبية ..... الخ

### ثالثا - تغيير نموذج التكلفة :

يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقية لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات , و يمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على التحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة , كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة و الدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت و أي مكان وعبر أي جهاز<sup>2</sup>.

### رابعا - بدء الأعمال في سحابة :

هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة فنجد في هذا الصدد Dévops حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي وللعلاء، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وبتقديم تحديثات البرامج، والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية .

<sup>1</sup> la complicité des organisations nécessite de nouveaux modèles d'organisations et de nouveaux leaders, surtout en périodes d'organisation de crise et face à une surproduction à une exigence de performance à tout les nouveaux.

Les structures hiérarchique pilotées par le sommet ne sont plus en mesure de définir et d'exécuter une stratégie réussie dans le contexte économique d'aujourd'hui, mondiale, diversifié et multiple notamment en nombre d'environnement culturels et de valeurs, une voie passive est le développement d'organisation ouvertes qui permettent à des équipes autonomes de réussir en partageant un système de valeurs spécifiques. Bruno

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، أمازون ويب سيرفيستر .

**خامسا - تتبع عملية التقدم :**

عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول، سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز . من خلال ما سبق يتضح أن عملية التحول الرقمي للشركات التجارية والمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة لاستراتيجيات الخاصة بمشروع التحول الرقمي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها. وبهذا يعتبر التحول الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية منها الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة، وعليه إذا تم وفق خطوات صحيحة ومدروسة سيؤدي إلى نجاحه، إضافة إلى إنتاج أعمال تتماشى مع متطلبات العملاء والمواطنين في المستقبل الرقمي سريعة الحركة.

**الفرع الثالث : دوافع التحول الرقمي**

في هذا الصدد قامت شركة ديلويت بإجراء مقابلات مع أكثر من 1.200 هيئة حكومية مختلفة من العالم ونجحت في تحديد أهم 04 دوافع العملية التحول الرقمي في القطاع العام تتمثل هذه الدوافع في ثلاثة:

- التكاليف والضغوطات المفروضة على الميزانية.

- متطلبات العملاء والمواطنين .

- توجهات الحكومة...

- أولاً - التكاليف وضغوط الميزانية

لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع

التحول الرقمي <sup>1</sup> .

**ثانيا - متطلبات العملاء والمواطنين**

حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة

<sup>1</sup> إيمانويل دورو، صفدر نذير التحول الرقمي في الشرق الأوسط. رحلة رقمية (ديلويت) [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) تاريخ الإطلاع 08-03-2024.

من قناة التواصل هذه المعرفة آراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية، مثل حلول الدفع عبر الانترنت<sup>1</sup>.

### ثالثاً- توجيهات الحكومة

تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هما:

#### • إدراج التحول الرقمي في الخطط:

بمعنى يجب أن تندرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية.

#### • اتخاذ القرارات السريعة

إن اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة و فاعلية<sup>2</sup> . وعليه التحول الرقمي أصبح إستراتيجية لقيادة الشركات بعد أن كان مرادفا لتقنية المعلومات وهذا نظرا لما يحققه من فوائد، بهذا أصبح الانتقال الرقمي للشركات والمؤسسات في قائمة أولوياتهم ، وضرورة ملحة، فالتحول الرقمي يساعد الشركات والمؤسسات والأفراد على:

- تقليل وتوفير الجهد والطاقة.
- فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء، مقارنة مع الطرق التقليدية في تقديم الخدمة .
- يسهل عملية إشراف مراقبة المسؤولين السير العمل.
- تخفيض التكلفة.
- يساعد الشركات التجارية في التوسع وكسب شريحة أكبر من العملاء والجمهور .
- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها<sup>3</sup>.

من خلال هذا يتضح أن الشركات الرقمية بالنظر إلى مزاياها أصبحت تهدد مستقبل الشركات التقليدية لأن الشركات التكنولوجية الرقمية تمتاز بضخامة أعداد عملائها وجمهورها وانخفاض تكاليف معاملاتها (الضغوط التنافسية)، إضافة إلى التغيرات الإلزامية العالمية الذي يشهده قطاع الأعمال، وهذا ما يفرض على الشركات التقليدية التعجيل في تبني الأعمال الالكترونية والتحول الرقمي.

<sup>1</sup> إيمانويل دورو صفدر نذير المرجع السابق، الصفحة 19.

<sup>2</sup> إيمانويل دورو صفدر نذير المرجع السابق، الصفحة 19 .

<sup>3</sup> عدنان مصطفى البار المرجع السابق، الصفحة 02



## المطلب الثالث: أهمية التحول الرقمي و أهدافه

## الفرع الأول : أهمية التحول الرقمي .

تتجلى أهمية التحول الرقمي بعد اقترانه بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتظهر أهمية التحول الرقمي بشكل عام بعد التحول الجزئي أو الكامل من إجراء العمليات الورقية إلى العمليات الالكترونية أو الرقمنة مع أتمت الإجراءات وحكومتها، وأن كل ( الفاعلين الرقميين قادة، موظفين، مدققين ، وغيرهم) مدعوون لانتهاج مدخل التحول الرقمي، وعليه فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم<sup>1</sup>

كما عملت التكنولوجيا الرقمية على خلق تأثيرات وإبداعات إيجابية للأعمال وغيرت بشكل كامل الطريقة التي يتعامل بها الناس مع الأموال بشكل حذر<sup>2</sup>، كما أن شركات الأعمال مهما كان حجمها يجب عليها أن تواكب التطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا وذلك لأن التكنولوجيا غيرت سلوك المستهلك وتفكيره، فإن لم تواكب الشركات ما هو حاصل حولها وبالسرية القصوى ستخسر حتما وهذا ما حدث لعدة شركات عملاقة على سبيل المثال شركة نوكيا لصناعة الهواتف المحمولة، فالتحول الرقمي مهم إذا لم تقم به سبفاً إليه المنافسين، كذلك سيجعل الشركة أكثر ربحية، وقد تصل أرباح الشركات الرقمية إلى النصف بحسب تقرير فورتنسر، فضلا على أنه يجعل المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة في العمل عن طريق مواكبة التكنولوجيا الموجودة في البيئة المحيطة بها، أخيرا الموظفين والعملاء يعيشون في عالم رقمي متسارع ويطبقون معظم ما يخص التحول الرقمي<sup>3</sup>.

-يسهم التحول الرقمي في خلق الفرص لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد المؤسسات الحكومية على الانتشار والتوسع في نطاق أكبر من العملاء.

-يساهم في القضاء على الفساد والتقليل من مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.

-وتعود أهمية التحول الرقمي في انه يساهم في حل المشكلات التي تواجه الإنسان من ناحية وفي تعزيز وتفعيل استدامة التنمية من ناحية أخرى ويضم ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية كذلك والجانب التقني يمثل العامل المساعد في جميع هذه الجوانب ومن الناحية العملية، يعتبر تحسين تجربة

<sup>1</sup> المطيري، نواف 2022 دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على أساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 13 ع 2 مارس، القاهرة جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر .. تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة (كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق، 2020 .

<sup>3</sup> محمد صالح حسن الندوي، مصطفى محمد كليبان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في عم التحول الرقمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، ليبيا 2020.

العملاء والابتكار والمرونة من البداية إلى النهاية واحد من أهم العوامل الرئيسية للتحول الرقمي، بجانب تطوير مصادر جديدة للنظم البيئية والإيرادات التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي

وتتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف التي تتمحور بشكل أساسي في قيام المؤسسات والشركات بتوليد القيمة عن طريق الفكر الرقمي والابتكارات وكيفية عرض المنتج والخدمات وإظهار نماذج العمل بنمط جديد عن طريق أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة مع المتطلبات الجديدة وسلوكيات المجتمع، فتتغير هياكل المنتجات من الجمع بين الأجهزة الرقمية والخدمات والشبكات مما يؤدي ذلك إلى سرعة نمو الشركة، وهناك عدد من الأهداف الرقمية العامة وتتلخص بما يأتي:

- 1- اختصار الإجراءات الإدارية مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية، تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونياً.
- 2- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، مع إيسار تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً، وتوجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- 3- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن المشاركة
- 4- عملية التحول الرقمي تهدف إلى دفع المؤسسات لتبني نهج يتم عن طريقه وضع إستراتيجية تحول واضحة وإعطاء تطلع واضح عن التزام جميع أصحاب المصلحة<sup>2</sup>.
- 5- ممارسة الأعمال بشكل أكثر شفافية وبساطة المعلومات وإظهارها إلى العملاء المواطنين، المورد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم أحمد حسن (2019) التحول الرقمي (1) نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري - الاقتصادي والمحاسبة نادي التجارة، ع 179، ص 811

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر .. تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق، 2020 .

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر المرجع السابق .

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر المرجع السابق .

6- هدف الآخر للتحول الرقمي التطور الشامل وتتميق سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن ثم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة<sup>1</sup>.

7- كما تستعين المؤسسات بالتكنولوجيا الرقمية لفهم متطلبات شؤونها على نحو أفضل عبر مختلف القنوات و أجهزة التكنولوجيا التي تختار المؤسسات الاستثمار فيها<sup>2</sup>.

8- التكنولوجيا الرقمية الجديدة هدفها بيان طريقة أداء العمليات التنظيمية لتوصيل إلى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع : فوائد التحول الرقمي .

هناك فوائد عديدة للتحول الرقمي ومتنوعة تعود على الأفراد طبيعية ومعنوية ,وعلى القطاعات فهو يوفر التكلفة والجهد ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ، كما أنه يحسن جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات التي تقدم للجمهور كما يخلق فرص لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدا عن الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات ,والتي سوف تساهم في خلق حالة من الرضا من الجمهور نحو الخدمات المقدمة، كما يساعد النفاذ الرقمي المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق واسع للوصول إلى عدد أكبر من العملاء والجمهور ليس في نطاق محلي فقط ولكن في نطاق إقليمي ودولي أيضا من خلال تطبيقات القنوات المختلفة ويمكننا تلخيص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية<sup>4</sup> :

- يساهم التحول الرقمي في بناء إدارة وتطوير الحكومات والمؤسسات العامة والخاصة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات.
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في مجالات التعليم والصحة والأمن والسلامة.
- زيادة تنافسية المؤسسات الصناعية مع حماية الموارد " مياه. طاقة خامات أولية. "
- توفير فرص ضخمة للمؤسسات على مختلف الجوانب ومن أهم هذه الجوانب (الفرص الاستثمارية وتطوير التقنيات و البنى الأساسية)، التي تدعم مشروعات التحول الرقمي والمطورة لشبكات الاتصال.

<sup>2</sup> عبد الخالق عبد الحسين أماني، أنماط الذكاء الإصطناعي والتحول الرقمي في التعليم. مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية ، 2020.

<sup>3</sup> أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر .. تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق، 2020 .

<sup>4</sup> الباز، عدنان مصطفى (2019). تقنيات التحول الرقمي كلية الحاسبات وتقنية المعلوماتية جامعة الملك عبد العزيز، ص 5-6

**المبحث الثاني: خصائص وأبعاد التحول الرقمي و أبرز معوقاته.**

في هذا المبحث سنتطرق إلى خصائص وأبعاد التحول الرقمي وأبرز المعوقات التي تعترضه .

**المطلب الأول: خصائص التحول الرقمي .**

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز وسائل التغلب على الانقسامات الإنمائية بين مختلف دول العالم، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة، وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ومن أهمها:

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار ، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية ، وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.
- **الالتزامية :** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.
- **المشاركة والانتشار :** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالته ويشاركها مع الآخرين<sup>1</sup>.
- **المرونة :** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.
- **الذكاء :** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء ، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها<sup>2</sup> .
- كما يختص التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي:
- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الاتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية، التي وفرت للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال وتمثل ذلك في الآتي<sup>3</sup>:
- التنوع في أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي، والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة

<sup>1</sup> بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015م، ص 138.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997م، ص 151

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004م، ص 110

- التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الانترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.

• **التكامل** : تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض و الإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة<sup>1</sup>.

• **تجاوز وحدتي المكان والزمان** : فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال المواجهي والذي كان شرطا لتوفر عنصرى المرونة والتفاعلية.

• **الاستغراق في عملية الاتصال** : من الخصائص المميزة للتحول الرقمي انخفاض تكلفة الاتصال أو الاستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للاتصال وانتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة والوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض اكتساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن فترة استخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة خصوصا بعد إن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة<sup>2</sup>.

ومن خصائص التحول الرقمي واستغلال الوسائل الرقمية أيضا:

• **اندماج الوسائط**: فالوسائل الرقمية الجديدة تتيح إمكانية استخدام كل وسائل وطرق وتقنيات الاتصال، مثل النصوص الصوت الصورة الثابتة، الصورة المتحركة، الرسوم البيانية الثنائية والثلاثية الأبعاد.... الخ.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 111.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004م، ص 11

- **الانتباه والتركيز** : نظرا لأن المتلقي للوسائل الرقمية الجديدة يقوم بعمل فاعل في اختيار المحتوى، والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الانتباه والتركيز ، بخلاف التعرض لوسائل الإعلام والاتصال التقليدية الذي يكون عادة سلبيا وسطحيا.
- **التخزين والحفظ**: حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية واسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها <sup>1</sup>.

من هنا يتضح أن لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحويلات الرقمية دورا هاما في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال، واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية، متاحة في كل زمان ومكان، وبتكلفة منخفضة، فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري <sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: إبرز المعوقات التي تحول من إنجاز عملية التحول الرقمي

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل إنجاز عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية والتي تقع كحجر عثرة في وجه التحول الرقمي، منها ما يلي:

1. التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الذي يعد أحد أكبر المعوقات خاصة إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.
2. صعوبة تغيير عقليات العديد من الموظفين الذين تعودوا على الوضع التقليدي السائد.
3. عدم جاهزية المؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.
4. نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة.
5. نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكن من تحقيق التحول الرقمي المنشود.
6. نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج التي تحد من نموها <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015م، ص 138.

<sup>2</sup> ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ط1، دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015م. ص 99

<sup>3</sup> المطيري، نواف (2022) دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على أساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 13، ع 2 مارس، القاهرة جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.

## المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد نوجزها فيما يلي:

- 1- استخدام التقنيات الرقمية: يحتوي هذا الجانب على الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة وطموحها التكنولوجي في المستقبل، ومدى قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيات<sup>1</sup>.
- 2- الإستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة الشركة وعملياتها بشكل كبير. لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي. إذا تم التعامل مع إستراتيجية التحول الرقمي بفتور، فقد تفقد الشركات نطاقها وقد تواجه صعوبات تشغيلية. يجب على الشركات التأكد من أن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن إستراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر<sup>2</sup>.
- 3- القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة<sup>3</sup>.
- 4- رقمنة العملاء وعلاقتهم: يمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات<sup>4</sup>.
- 5- الثقافة والناس: لن يتسنى للتحول الرقمي أن ينجح إلا إذا دعم الناس العاملون في المؤسسة له، ولن يتسنى تحقيق النجاح إلا من خلال قيادة الشركة، وهذا يتفق مع الاستنتاج الذي خلص إليه تقرير ستانتون تشيس، الذي وضع مقاومة التغيير في المرتبة الأولى من بين العقبات الرقمية، ومن خلال الالتزام بالسلامة تعمل القيادة بمكان العمل على وضع إجراءات تعمل على خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، فهو يعزز بيئة تشجع جميع الموظفين على المساهمة والنمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حورية حماني و ابتسام طوبال دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي 2020، الصفحة 88 .

<sup>2</sup> كريستيان مات، توماس هيس و الكسندر بينليان إستراتيجيات التحول الرقمي، مجلة كروس مارك 2015 الصفحة 341 .

<sup>3</sup> أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر .. تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة (كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، صفحة 208 .

<sup>4</sup> أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر الرجع السابق .

<sup>5</sup> محمد صالح حسن الندوي، مصطفى محمد كليبان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، ليبيا 2020 صفحة 15.

6- **العلاقات الشبكية:** إن المنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصراً من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات، إذ أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء عن طريق تقنيات الإتصال التي تكون على مستوى عالٍ من السرعة والدقة والتواصل<sup>1</sup>.

7- **نماذج الأعمال الرقمية الجديدة:** إن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج جديدة تنافسية، إذ أن التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها<sup>2</sup>.

8- **الجوانب المالية:** تعتبر الجوانب المالية قوة ملزمة للتحويل الرقمي، إذ ينبغي أن تواجه المنظمات الحاجة لإجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتهم بصراحة وفي الوقت المناسب<sup>3</sup>.

## المطلب الرابع: أشكال التحول الرقمي ومستوياته في المؤسسات

### الفرع الأول : أشكال التحول الرقمي

للتحول الرقمي أشكال<sup>4</sup> ودرجات متعددة، وتختلف المؤسسات فيما بينها بطريقة ودرجة التحول حسب طبيعة نشاطها ونوع التقنية التي تحتاجها، إلا أن بعض التقنيات التي صنفت الأكثر إنتشاراً هي:

- ✓ **تطبيقات الهواتف الذكية:** وهي أكثر التقنيات حظوراً واستعمالاً في الوقت الحالي حيث تستطيع المؤسسات إنشاء تطبيقاتها الخاص لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستفيدين.
- ✓ **الحوسبة السحابية:** وهي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تتيح عدداً من الخدمات الحاسوبية المتكاملة، وتشمل هذه الخدمات توفير مساحة لتخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجولة للمهام وإدارة البريد الإلكتروني والطباعة والإطلاع عن بعد.
- ✓ **انترنت الأشياء :** وهي شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمحركات والاتصال، وتستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات فيما بينها .

<sup>1</sup> أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر .. تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة (كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، صفحة 208 .

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر مرجع سابق .

<sup>3</sup> حورية حماني و ابتسام طوبال دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي 2020، الصفحة 89 .

<sup>4</sup> موقع مزن : ماهو التحول الرقمي وماهي أشكاله؟ تم الاطلاع عليه 2024/03/09 الساعة 23.07 [www.mozn.ws](http://www.mozn.ws) .



✓ **الذكاء الاصطناعي:** وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكات السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم، والاستنتاج حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

### الفرع الثاني : مستويات التحول الرقمي

إن التحول الرقمي بشكل عام يتم على ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

✓ **على مستوى القيادة** وذلك أن تكون إدارة المؤسسة متبينة لهذا التحول وداعمة له ومتابعة لتطوراتها

✓ **على مستوى الإستراتيجية:** وذلك أن يدخل التحول الرقمي في صلب رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها التنفيذية والمستقبلية وينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح.

✓ **على مستوى الثقافة:** وذلك أن تظهر آثار التحول الرقمي على كل تفاصيل المؤسسة من موظفين وبيئة عمل وإجراءات ومعايير وقيم تتبناها المؤسسة وتعمل بها.

<sup>1</sup> موقع مزن نفس المرجع السابق .

**خلاصة:**

على ضوء ما تقدم توصلنا إلى أن التحول الرقمي ضرورة حتمية لا بد على المؤسسات أن تتبناه إذ أرادت أن تكون لها مكانة في السوق وهذا راجع إلى الثورة الرقمية الحديثة التي يشهدها العالم اليوم وكذا تعدد المزايا والفوائد التي يتيحها التحول الرقمي للمنظمة فهو يساهم في تحقيق أهدافها وكذا تحسين أدائها من خلال التسهيلات التي يتيحها في توفير وتخزين البيانات والتي يتيحها في الوقت وبالكيفية التي يتطلبها النشاط أو العملية.

# الفصل الثاني:

أداء المؤسسة

**تمهيد**

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم غموضاً لأنه حاله يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات والبحوث المتناولة لهذا الموضوع ولقد تنوعت هذه الدراسات والمواضيع لأن الأداء يتأثر بكثير من العوامل كالأجرة أو الراتب، نظام المنح والمكافآت والهيكلية التنظيمية من إشراف وسلطة، كما يتأثر بالرضا الوظيفي... إلخ.

كما يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذا أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أدائهم (الأفراد) لكي تظهر مكامن قوى وضعف الأفراد.

الأداء هو مؤشر يعتمد عليه لمعرفة مآدا فعالية الأفراد، الجماعات، المنظمات ويتم تحديد معايير النجاح من عدة معايير منها، الإنتاجية التغيب، الحوادث، معدل الدورات..... إلخ.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعددت التعاريف و المفاهيم تعريف الأداء بتعدد العلماء والباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع من بين هذه التعاريف.

التعريف الذي قدمه نيكولاس بأن الأداء هو نتاج السلوك، السلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصل النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك<sup>1</sup>.

وسيله حمداوي تعرفه "أنه المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفي والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، مهندسين"<sup>2</sup>. كما يعرف الأداء على أنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ<sup>3</sup>.

هناك من يعتبر الأداء سلوك بشري فالأداء: "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب وأكد كثير من الباحثين أن الأداء هو القدرة على الإنتاج بفاعلية للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي"<sup>4</sup>.

فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى باحثون آخرون بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويل الكمي والكيفي المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والأهداف المحددة خلال فترة زمنية مدروسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الإستقلال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير الجامعة لايف للعلوم الأمنية كمية الدراسات العلب 2006، ص 07.

<sup>2</sup> محمد هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 15 1999، ص 19.

<sup>3</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ص 35.

<sup>4</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001 ص 86.87 .

<sup>5</sup> الحسيني فلاح حسن عداي الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للبشر، عمان، 2006، ص 231.

فقد ورد في معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية تعريف الأداء من الناحية الإدارية: هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ولتتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات الأداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء<sup>1</sup>.

و يعرفه أحمد سيد مصطفى: على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئياً أي مختلف الاداءات التي حققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين أداء وظيفة الموارد البشرية وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي ، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي تكنولوجي إداري<sup>3</sup>.

#### 1- حسب معيار المصدر:

##### أ - الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- ✓ الأداء البشري : وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

##### ب - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2009، ص 310

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، مصر، 2002، ص 415.

<sup>3</sup> عادل عشي تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006

ص5

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره ص5 .

**2- حسب معيار الشمولية:**

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي .

**أ- الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية الأرباح، الشمولية، النمو.

**ب- الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد للتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة التسويق أداء وظيفة المالية. ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية كما يؤكد احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها<sup>1</sup>.

**3- حسب معيار الطبيعة**

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

**أ - الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم ، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ، ومن ثم فان أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

**ب - الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجية.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

**ج - الأداء الإداري :** يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاهة الاجتماعية الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي<sup>2</sup>.

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القديم فقد كان لفريدريك تايلور الفضل في الدراسة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها<sup>3</sup>.

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطور المحيط.

### المطلب الرابع : تصنيف الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

**1 - معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

- **الأداء الداخلي :** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري وأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

<sup>1</sup> عادل عشي , تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية , رسالة ماجستير , كلية الحقوق العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة , سنة 2006 , ص7

<sup>2</sup> عاقيل جاسم عبد الله , مدخل في تقييم المشروعات , دار الحامد للنشر , عمان , 1999, ص18

<sup>3</sup> فاروق محمد السعيد راشد , التنظيم الصناعي و الإداري , الدار الدولية للاستثمارات الثقافية , مصر , سنة 2001 ص 10



• **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

**2- معيار الشمولية:** يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

**أ - الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

**ب - الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

### المطلب الخامس : أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي : البعد الاقتصادي؛ البعد التنظيمي ؛ الاجتماعي والبيئي:

**البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

**1) البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على هذا أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذا المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**2) البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم

وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

( صراعات، أزمات ..... ) .

3) **البعد البيئي :** و الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية و تطوير بيئتها .

**المبحث الثاني : تقييم الأداء**

سنتطرق في هذا المبحث إلى معايير قياس الأداء وطرق تقييمه وأبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين والأداء

**المطلب الأول : معايير قياس الأداء**

هناك معايير وعناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية ويعتبر توافر العناصر والمعايير شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية وهذه العناصر وتقسّم معايير الأداء إلى قسمين هما<sup>1</sup>

1. **العناصر** : تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتقسّم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة.

أ. **العناصر غير الملموسة** : من البديهي أن يكون القياس أصعب في عملية القياس العناصر غير الملموسة، ومن الأمثلة على ذلك الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

ب **العناصر الملموسة** : والتي يمكن قياسها بسهولة كعملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة<sup>2</sup>.

2. **المعدلات**: وهي عبارة عن ميزات يمكن من خلالها قياس إنتاجية الموظف من ثلاث جوانب :

أ. **معدلات كمية** : تشمل المعايير الكمية لقياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا مثل ،

كمية الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بالوحدات المنتجة ذات قوة شرائية .

ب . **معدلات نوعية** : وتعنى وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان .

ج . **معدلات كمية ونوعية** : هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من

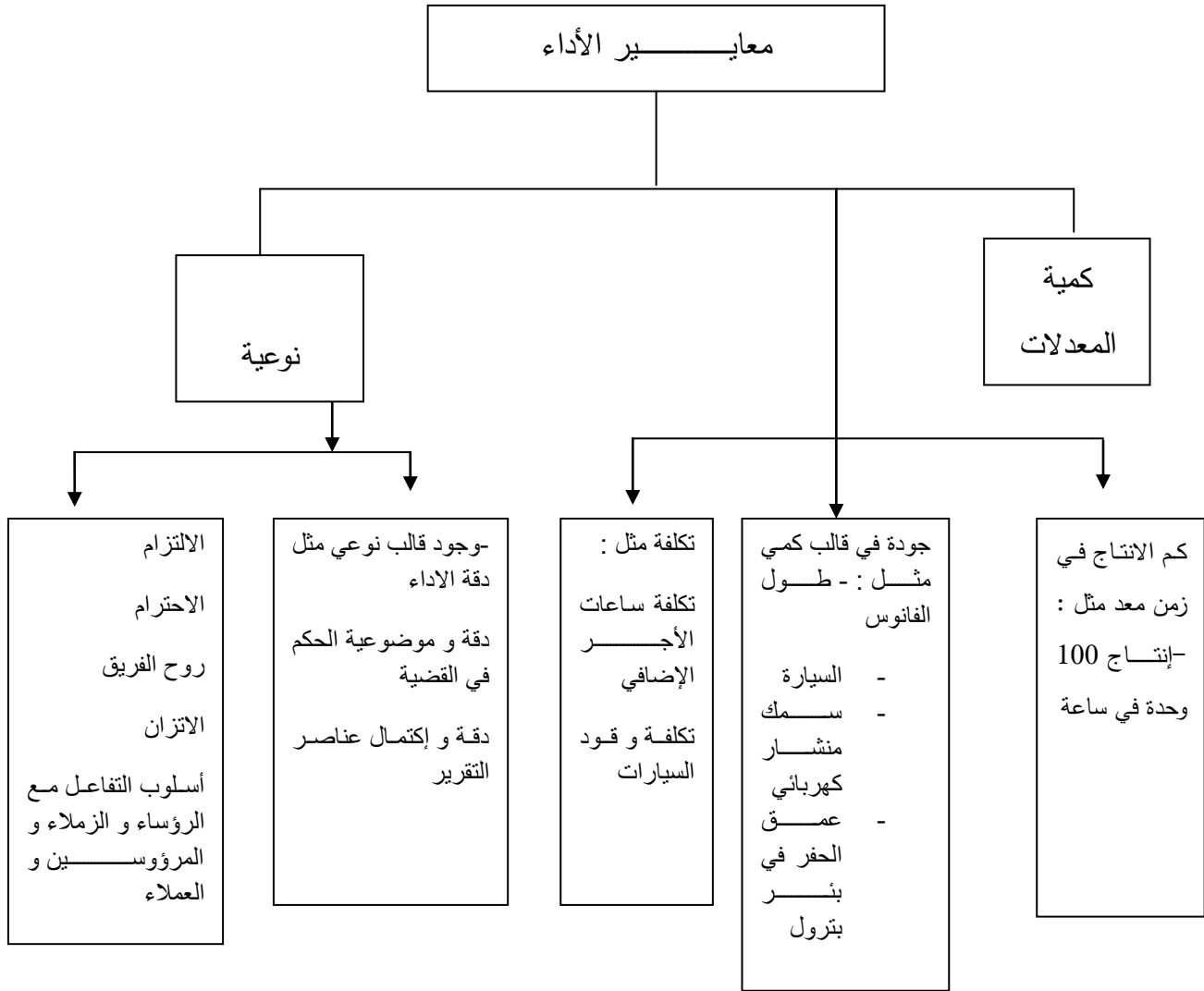
وحدات الإنتاج يجب إن يصل إلى مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان ويعرض

النموذج التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> موسى اللوزي تنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة عمان الأردن، 2002م، ص 217

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أوسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002م، ص 149

<sup>3</sup> موس اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط1، زمزم ناشره وموزعه عمان الأردن، 2010، 166



الشكل رقم (01): معايير قياس الأداء

المصدر : أحمد مصطفى السيد , المرجع السابق ص 416

## المطلب الثاني : طرق عملية تقييم الأداء

وتتمثل طرق عملية تقييم الأداء فيما يلي :

**1 - مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري :** حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كمياً، تحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي ، بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء. وحدة أداء / وقت) على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم ، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كمياً مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والوقتية والمالية.

وبعد أسلوب الإدارة بالأهداف من ابرز الأمثلة على ذلك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم في قياس الأداء بعد فترة أو فترات محددة.

**2 - إعداد التقارير الدورية :** حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين وتشمل كل من :

أ. الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطور والابتكار.

ب الأداء السلوكي من حيث الايجابية والمبادأة، والتعاون والالتزام والمواظبة ، والاتصال بالآخرين ، القيادة والابتكار .

ج. إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

**3 - التوزيع الإجباري :** وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس مستواه في عناصر التقييم كل على حدا، ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث ترتكز الظواهر حول الوسط ونقل عند الأطراف ، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في مستوى متوسط واقلهم في المستوى الأعلى أو الأدنى<sup>1</sup>.

**4 - الترتيب المنزلي :** هنا يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض دن تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم، وقد بدا الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام المرؤوسيه، ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوب ذلك من تحيز ، كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد في كل عنصر على

<sup>1</sup> احمد مصطفى السيد، نفس المرجع، ص 62.

حدا لا يهيئ صورة مفيدة عن نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية وأخيرا يصعب استخدام هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

**5- المقارنة المزدوجة للعاملين :** لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلا من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك ، يقارن الرئيس بالمرؤوسين في قسمته أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي يمتاز فيها ، أو كان أحسن من زملائه.

فهناك تقييم لطرق قياس الأداء وتتمثل في طرق ذاتية وطرق موضوعية وتتمثل فيما يلي :

طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توفرها في أفراد المجموعة ، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ أفراد الجماعة <sup>1</sup> .

**1 . طريقة المقارنة المزدوجة :** حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين مقارنة زوجية ثنائية ليتم اختيار أفضل وهكذا . أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث تمثل عدد الأفراد المطلوب قيمتهم .

**2. طريقة التمثيل البيانية :** يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتضمنها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

**3. طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة :** يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق المعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال المسيلة ، 2006.

<sup>2</sup> فضل حسونة إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 152

## المطلب الثالث : أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

1. أهمية تقييم أداء العاملين : لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية

بصورة عامة بحيث تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي :

\* **تخطيط الموارد البشرية** : إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا وسنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها ، وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا يرتبط بالسياسة التنظيمية واستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها .

\* **تحسين الأداء وتطويره** : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير ، إذ أن عملية تقييم تساعد الإدارة العليا المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة فمسار الوظيفي وتطويره بشكل أفضل .

\* **تحديد الاحتياجات التدريبية** : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا إنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

. انجاز عمليات النقل والترقية

. معرفة معوقات ومشاكل العمل.

<sup>1</sup> حضير كاظم حمودي اسينكا سب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 153.152

## 2. أهداف الأداء :

تحقق عملية تقييم أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي المنظمة ، المديرين ، المرؤوسين، وفق ما يلي :

### أ. على مستوى المنظمة :

- . إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .
- . رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- . تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لان نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للتحكم على دقة هذه السياسات.
- . مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

### ب. على مستوى المنظمة :

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة واما تعتبر عملية تمييز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم إمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم <sup>1</sup>.

### ج. على مستوى الفرد :

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة بجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنويا ومكافآتهم ماليا<sup>2</sup>.

وهناك أهداف أخرى تترتب على أداء الأفراد العاملين منها :

- التحقق من مدى تطابق الأداء الفعلي مع النتائج المطلوبة للوصول إليها.
- متابعة عملة التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء.
- تطوير العمليات الإدارية.

<sup>1</sup>عبدالباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري بالمنظمات بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد 382 القاهرة 2003 ،ص 136.

<sup>2</sup> ثابت ظهير، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، خط دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة 2001،ص 79.



- ترقية الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة.
- إيجاد طريقة عملية للتقييم .
- تحديد المهام الأعمال.
- رفع مستوى الإنتاجية<sup>1</sup> .

## المطلب الرابع: أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم

### 1- نظام المكافآت والحوافز

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل الصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبى احتياجاتهم<sup>2</sup>.

وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداء بهدف جعلهم رمزا يحتذى وترغب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وإيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرا، وإستراتيجية المكافآت الإجمالية حيث يؤدي متخصص و إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحدي أنظمة المكافآت، وتعد التعويضات التي تقدم للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية.

### 2 - غياب الأهداف المحددة:

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

<sup>1</sup> على سلمي بعض الاتجاهات الحديثة إدارة الأفراد خط المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، 1976، ص 15

<sup>2</sup> المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد السادس و الأربعون شهر 2022

**3- عدم المشاركة في الإدارة :**

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبر أنفسهم مهمشين في المؤسسة .

**4- اختلاف مستويات الأداء:**

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

**5 - مشكلات الرضا الوظيفي:**

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

**6- التسبب الإداري:**

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

**7 - العمليات التنظيمية للمؤسسة:**

لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات

من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والابداع في العمل .

#### 8 - الموارد المادية للمؤسسة:

تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة، والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

#### 9 - البيانات والمعلومات:

كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداءهم الوظيفي .

#### 10 - القدرات الفردية:

تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل

#### 11 - عوامل تحفيز :

المعروف أن عوامل تحفيز الموظف تلعب دورا مهما في تحسين مستوى أداءه، لكن الأهم هو أن تعرف ما هي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف.

#### 12 - معرفة طبيعة الوظيفة:

معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم.

## خلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض تعريف الأداء وكذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية، التي تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفر شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية.

أما بالنسبة للمنظمة فإن لتقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتقييم أداء أعمالهم أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تقييم أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم

## الفصل الثالث :

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

سعيدة

**تمهيد**

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وفي إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني ومن خلال الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز سعيدة

**المبحث الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز**

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة و توزيعها وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسوق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

**المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تطورها**

- **لمحة تاريخية عن المؤسسة:** أنشئت شركة كهرباء و غاز الجزائر في 05/06/1947 بموجب قانوني لتأميم أثناء الفترة الاستعمارية لسنة 1946 و كان التنظيم الإداري مكون من مديرية عامة و مديريات جهوية ثم جاء الأمر 56-69 المؤرخ في 28/07/1969 و المتضمن حل شركة كهرباء و غاز الجزائر تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز الطبيعي تطبيقا لقانون 07/85 و المؤرخ في 06/08/1985 .

و كان التنظيم الإداري مكون من وحدة المديرية :المدير العام يوجه و يسير الشركة .و محل استشاري بجانب المدير العام.

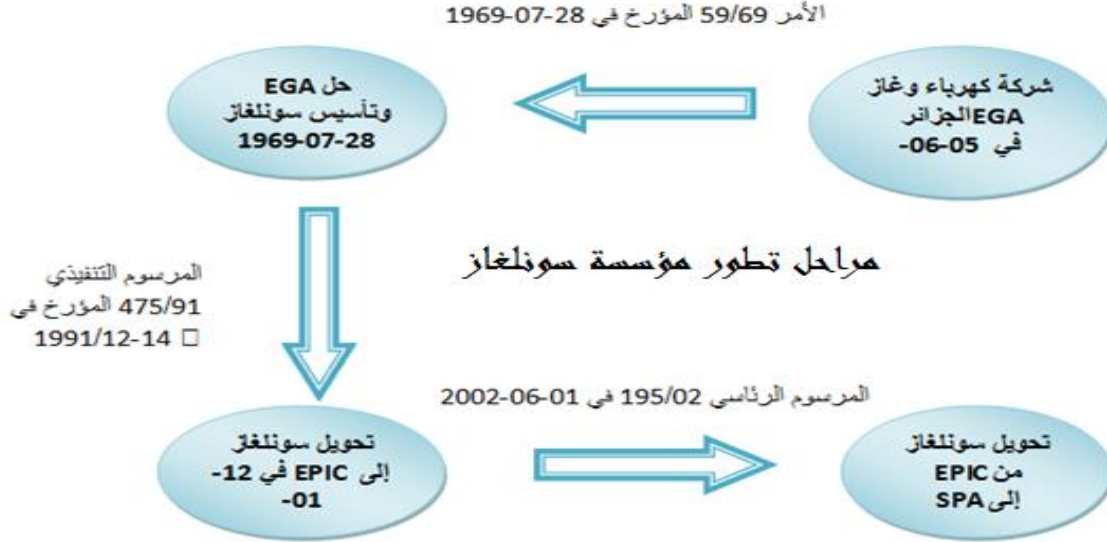
و بعد ذلك شهدت مرحلة الثمانينات إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني و إدخال إصلاحات اقتصادية واسعة وكذا إعطاء المؤسسة اكبر قدر من الاستقلالية في التسيير و قد جاء المرسوم التنفيذي 475/91 المؤرخ في 14/12/1991 المتضمن تحويل سونلغاز إلى epic وفق قانون 1/88 المؤرخ في 12/09/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية و المرسوم التنفيذي 280/59 المؤرخ في 17/09/1995 المتضمن القانون الأساسي للهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري.

- و بعد ذلك تحولت إلى شركة ذات أسهم sph

- حتى تكون الصورة واضحة لخصنا المراحل في مخطط<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (2) مراحل تطور شركة سونلغاز



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

أصبحت الشركة تحمل اسم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري سونلغاز فهي تقوم بإنتاج و نقل و بيع الكهرباء بينما تقوم بشراء و نقل و بيع الغاز هذا بصورة مستمرة و دون انقطاع من اجل تحقيق ربح و حتى يضمن السير الحسن لهذه المؤسسة

أن المشوار الهائل الذي قطعه المؤسسة يعكس جهودنا المبذولة لإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني و الاستجابة للحاجات الاجتماعية و الاقتصادية و بفضل خبرتها

الطويلة مند تأسيسها إلى يومنا الحالي في ميدان الكهرباء و الغاز. شكلت رقما مهما في الاقتصاد الوطني حيث في سنوات الثمانينات بدأت المؤسسة تخطو خطوات واسعة و هامة إلى الأمام في مجال الكهرباء و الغاز عن طريق تبني سياسات عمل جيدة و استراتيجيات تموية جريئة تحاكي بها المؤسسات القائمة في هذا القطاع حيث سهرت على توسيع الشبكة إلى الشمال التي تمتاز بترابطها و اتساعها حيث تمثل 81% من مجموع الطاقة وشبكة الجنوب التي تمثل إلا 19% من مجموع الطاقة.



### المطلب الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز

إن مؤسسة سونلغاز تخضع لمبدأ التخلّص الوظيفي في إطار اللامركزية تقنية من أجل خلق مرونة في التسيير الذاتي وبما أنها موجهة لخدمة وتسيير المرفق العام من خلال إنتاج الطاقة الكهربائية ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي فهي تتكلف بما يلي:

- إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية .
- التوزيع العمومي للغاز الطبيعي مع احترام شروط الأمن وبأقل تكلفة.
- صيانة وإصلاح منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية.
- إعداد وتنفيذ السياسة التجارية وفقاً لدفتر الشروط العامة.
- التحكم في برنامج الإنارة العمومية.
- السعي إلى تحسين الخدمة المقدمة للزبون والعمل على استثمارها .
- مهام مؤسسة سونلغاز على مستوى مركز سعيدة :
- تسيير منشآت التوزيع (غاز وكهرباء)
- ضمان وتسيير وربط الزبائن بالغاز و الكهرباء في المواعيد والآجال المثلى
- تسيير العتاد والوسائل والموارد البشرية الموجودة في خدمة المركز
- ضمان التواصل مع السلطات المحلية
- المشاركة في إعداد مخططات التنمية للمنطقة
- العمل على ضمان تسيير كل ما يتعلق بدراسة وأشغال وأعمال ربط الزبائن الجدد
- انجاز البرامج الخاصة بالمؤسسة

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة

يتكون مركز سعيدة من مجموعة من المصالح تعمل على تحقيق المهام الموكلة إليها وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- مدير التوزيع: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

2- أمانة المدير (السكرتارية):

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله. وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح)
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- 3- المكلف بالأمن الداخلي** وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي
- 4- مصلحة الشؤون القانونية:** وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف المنازعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.
- 5- المكلف بالأمن الصناعي:** بمساعدته فإنه يضمن للعمال ظنه المسبق حول حوادث العمل وتحسينه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛ وحرص تحسيسية للإعلام والتوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.
- 6- قسم المالية والمحاسبة:** ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم
- 7- المكلفة بالاتصالات:** ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلي العملاء و المشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون ز الصحافة المكتوبة والإذاعة.
- 8- قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- 9- قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير و صيانة الشبكات

**10- قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.<sup>1</sup>

**11- قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات العمال الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف)... الخ، ويتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة

**12-خلية المراقبة والتفتيش:** حيث يقوم هذا القسم بمراقبة والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.

### 13- قسم الدراسات التقنية الأشغال:

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها. وبالدراسات المطلوبة قبل القيام بأي تغييرات في شبكة الكهرباء والغاز

### 14- قسم استغلال نظام المعلوماتية :

ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل الحواسيب و وسائل العمل في المديرية.

**15- مصلحة الوسائل العامة:** وهو القسم الخاص بتمويل كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال. بتوفير المكاتب؛ السيارات التي تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمال؛ معدات العمل؛ أجهزة الإعلام للعمل بشكل ملائم

**16- قسم العلاقات التجارية:** هذا الفرع هو الخط الأول و الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة و الذي يستقبل زبائن أكثر و يقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة, الوصل, و المكلفة أيضا ب:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن والمشاركين في شبكات الغاز و الكهرباء .

- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين .

- وصل المشتركين الجدد.

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

17- مصلحة التخطيط الكهرباء والغاز :

يقوم هذا قسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء والغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية<sup>1</sup>

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

**المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة**

تقتضي كل دراسة إطار منهجي للوصول إلى نتائج مقبولة وتعبر على الواقع الحقيقي، ومن أجل إنجاز هذه الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب.

**المطلب الأول: منهجية الدراسة**

سننطلق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة والأداة المستعملة في جمع بيانات عينة الدراسة:

**أولاً: منهج الدراسة**

بغيةً منا في وضع الأسس الإحصائية العملية التي تمكننا من جمع البيانات وإخضاعها للتحليل واختبار فرضيات الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص مدى تأثير التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز سعيدة ، وعلى غرار المنهج الذي خصص للجانب النظري، فإن للدراسة بعد ميداني تطبيقي تم دراسته من خلال تحليل واستقراء بيانات الاستبيان، كما أننا حاولنا من خلال هذا المنهج ضبط أبعاد إشكالية الدراسة بطرق إحصائية من خلال حشد رؤى أفراد مجتمع الدراسة .

**ثانياً: مجتمع الدراسة**

يعرف مجتمع الدراسة هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة ، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز بسعيدة كون دراستنا تسعى إلى إظهار أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة

**ثالثاً: عينة الدراسة**

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة و تضم عدد من الأفراد و يحمل خصائص المجتمع الأصلي ، وقد تم انتقاء عينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بسعيدة بلغ عددهم 45 و لقد تم توزيع 45 نموذج استبيان ، بمعدل استبيان واحد لكل فرد معتمدين في ذلك على طريقة التسليم و الاستلام المباشر للاستبيانات

**المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة.****أولاً: أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات**

من أجل اختيار الأداة المناسبة وبناءاً على طبيعة الدراسة و عامل الزمن والتكاليف وغيرها من المتغيرات الأخرى ، فوجدنا أن الاستبيان هو الأنسب لهذه الدراسة، وهو إحدى الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات وفي الدراسات التي تود استكشاف حقائق أو استطلاعات الرأي العام، حيث تم تصميم أداة الدراسة وهي الاستبيان وتم تقسيمه إلى قسمين:

**القسم الأول: البيانات الشخصية**

يضم الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل .

**القسم الثاني: محاور الدراسة**

حيث يتكون من محورين ، المحور الأول يمثل في التحول الرقمي والمحور الثاني مخصص لأداء المؤسسة .

**ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في البحث واختبار صحة فرضياته تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

1. النسب المؤوية و التكرارات وأساليب الاحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة.
  2. معامل الثبات ألفا كرونباخ(Cronbach's Coefficient Alpha): و ذلك لقياس صدق وثبات أداة البحث.
  3. معامل الارتباط
  4. اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة
- كما تجدر الإشارة أنه تم إعداد الأسئلة وفق سلم ليكارت الخماسي لتحديد آراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، حيث يحدد الاتجاه العام لعينة الدراسة حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح.

## جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

## ثالثا: فحص صدق وثبات أداة الدراسة

## 1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار نتائجها أو تقاربها في حال إعادة تطبيقها بعد مدة في نفس الظروف وبنفس الشروط لعدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، ولجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية والوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات تم إخضاعها إلى معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يُحدد 0.60 كحد أدنى لقبول الأداة، حيث كانت النتائج كما يلي:

## جدول رقم (02) : معامل الثبات لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	القسم الثاني
0.92	27	المحاور

## المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عدد الفقرات في هذا القسم هي 27 فقرة وأن ألفا كرونباخ لهذا القسم هي 0.92 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي وهذا يدل على أن القسم الثاني يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

## المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بغرض إثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها والوصول إلى استنتاجات من شأنها إثراء موضوع الدراسة

## المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

## 1- البيانات الشخصية

خصص القسم الأول من الاستبيان للبيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تضم كل من الجنس، العمر، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل حيث كانت تكرر ونسب الردود على النحو التالي:

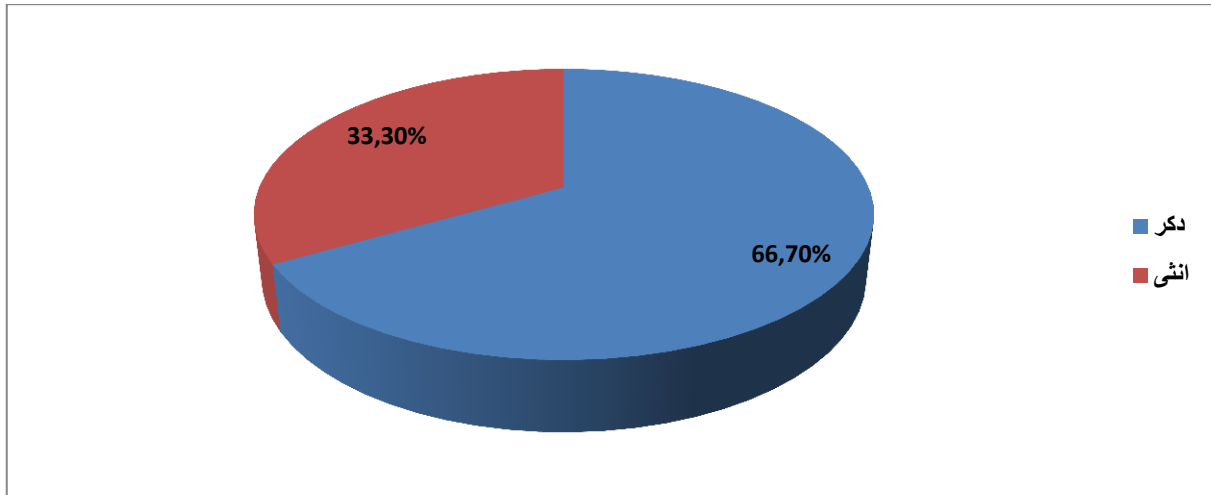
## 1- الجنس

جدول رقم(03): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير الجنس

النسبة	التكرارات	الفئات
%66.7	30	ذكر
%33.3	15	أنثى
%100	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن ثلثي أفراد العينة بنسبة %66.7 هم ذكور، أي 30 فرد بينما بلغت نسبة الإناث 33.3 % أي 15 فرد .



شكل رقم(4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



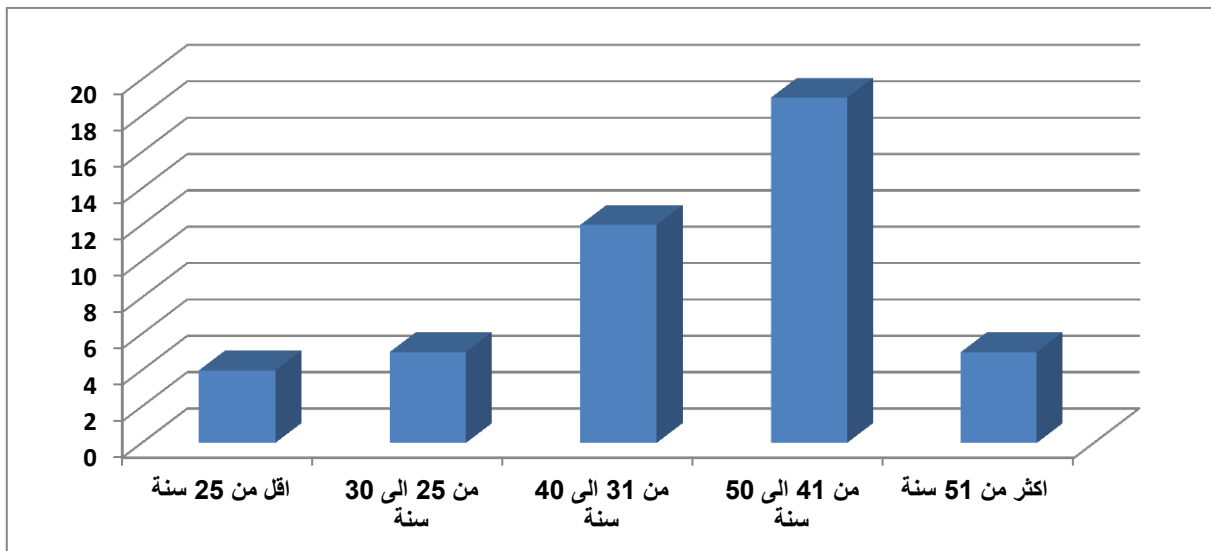
## 2- العمر:

جدول رقم(04): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
8.9%	4	أقل من 25 سنة
11.1%	5	من 25 إلى 30 سنة
26.7%	12	من 31 إلى 40 سنة
42.2%	19	من 41 إلى 50 سنة
11.1%	5	أكثر من 51 سنة
100%	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 42.2% من الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) عددهم 19 فرداً، وان نسبة 26.7% من الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) أي 12 فرداً، وان نسبة 11.1% من الفئة العمرية (من 25 إلى 30 سنة) عددهم 5 أفراد، وان نسبة 11.1% من الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) عددهم 5 أفراد ، وان نسبة 8.9% فقط من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) عددهم 4 أفراد.



شكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

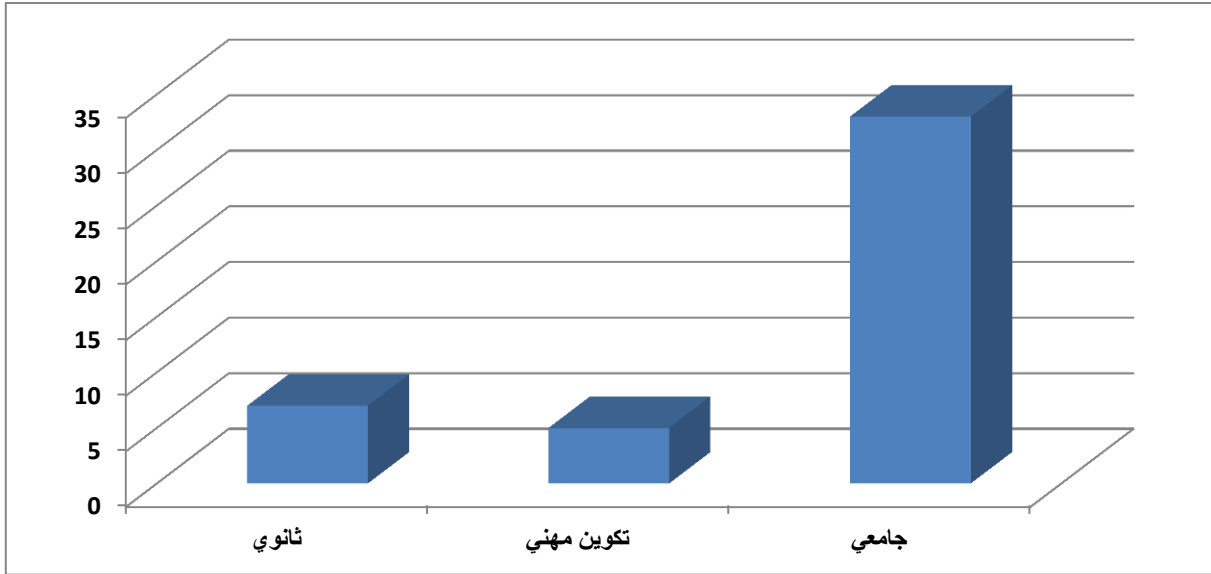
3- المستوى التعليمي:

جدول رقم(05): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى العلمي
15.6%	7	ثانوي
11.1%	5	تكوين مهني
73.3%	33	جامعي
100%	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 73.3% مستواهم التعليمي ( جامعي ) عددهم 33 فردا، وأن نسبة 15.6% مستواهم التعليمي ( ثانوي ) وعددهم 7، وأن نسبة 11.1% مستواهم التعليمي ( تكوين المهني ) عددهم 5 أفراد فقط .



شكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

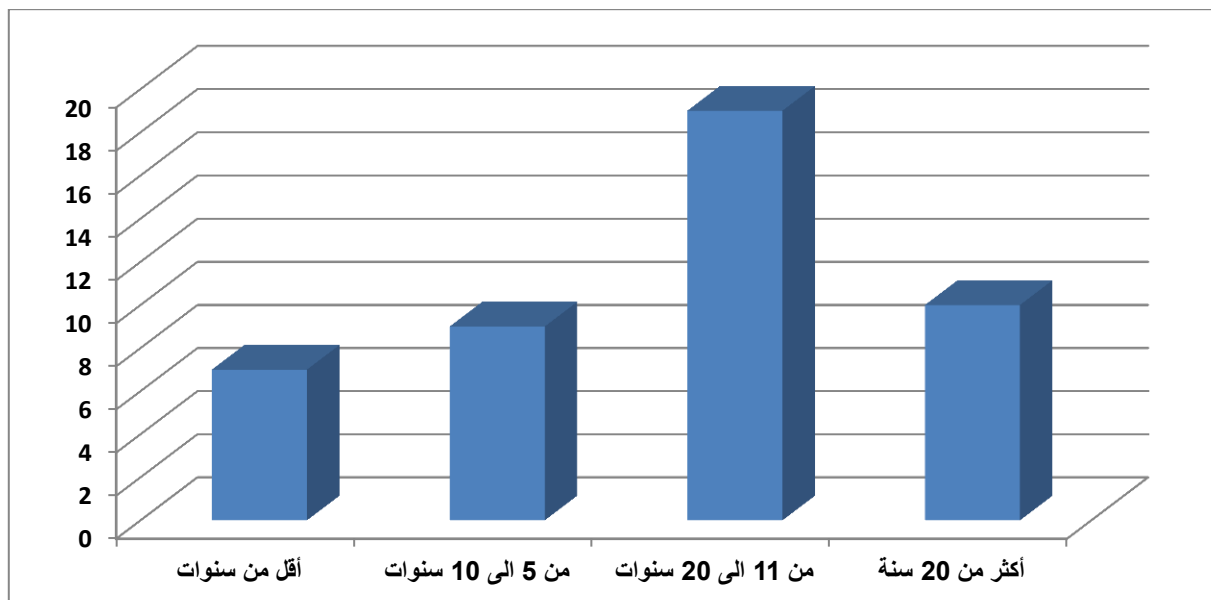
## 4- أقدمية العامل:

جدول رقم(06): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير أقدمية العامل

النسبة%	التكرار	الاقدمية في العمل
15.6%	7	أقل من 5 سنوات
20%	9	من 5 الى 10 سنوات
42.2%	19	من 11 الى 20 سنة
22.2%	10	أكثر من 20 سنة
100%	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 42.2% من أفراد العينة تبلغ سنوات خبرتهم (من 11 إلى 20 سنة) و عددهم 19 فرد ، و أن نسبة 22.2% تبلغ سنوات خبرتهم(أكثر من 20 سنة) عددهم 10 أفراد ، وأن نسبة 20% تبلغ سنوات خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات ) عددهم 9 أفراد ، وأن نسبة 15.6% فقط تبلغ سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) عددهم 7 أفراد.



شكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقدمية العامل

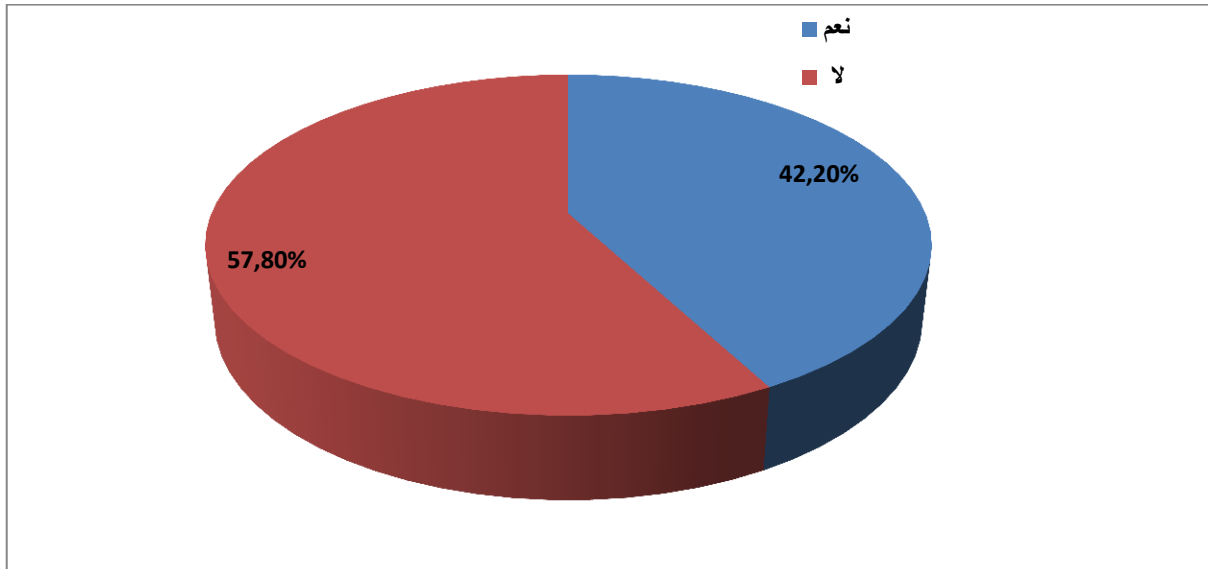
## 5- التكوين حول الرقمنة:

جدول رقم(07): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير التكوين حول الرقمنة

التكوين	التكرار	النسبة%
نعم	19	42.2%
لا	26	57.8%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 57.8% من أفراد العينة أفادوا بأنهم لم يتحصلوا على تكوين عددهم 26 فردا، بينما تبلغ نسبة المتكويين 42.2% وعددهم 19 فردا .



شكل رقم(8): التوزيع النسبي لعينة الدراسة بناءا على المتغير التكوين حول الرقمنة

2- عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التحول الرقمي

جدول رقم(08): إجابات أفراد العينة على عبارات التحول الرقمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تمتلك مؤسستكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.	4,09	0,590	موافق
02	اغلب مهام مؤسستكم تتم بشكل رقمي	4,02	0,450	موافق
03	تسخر مؤسستكم بتقنيات الاتصال الحديثة وقنوات الإعلام الرقمي لتنفيذ أنشطتها.	3,89	0,710	موافق
04	سهل التحول الرقمي مهمة الاتصال بين العمال في مؤسستكم.	3,84	0,730	موافق
05	التحول الرقمي بالمؤسسة شكل صورة جديدة عنها لدى الزبائن.	3,64	0,883	موافق
06	تتمثل رؤية مؤسستكم في جذب عدد اكبر من الزبائن بالاعتماد على الرقمنة.	3,82	0,747	موافق
07	رقمنه كل المصالح لقي قبولا واسعا بين العمال.	3,64	0,950	موافق
08	ساهم التحول الرقمي في مؤسستكم في خلق فرص عمل جديدة للشباب	3,09	0,848	محايد
09	عمل التحول الرقمي على تحسين جودة خدماتكم	3,96	0,760	موافق
10	تقوم مؤسستكم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة دورية.	3,58	0,980	موافق
11	لدى مؤسستكم موظفون قادرين على تصميم	3,60	0,915	موافق

			وتطوير البرامج الالكترونية.	
موافق	0,790	3,67	تقوم مؤسساتكم بالإتفاق على التطوير الجذري للبنية التحتية للتحويل الرقمي.	12
موافق	0,720	3,53	ساعد التحويل الرقمي على خفض العديد من تكاليف الخدمات والمنتجات بمؤسساتكم.	13
محايد	0,790	3,31	يساهم الموظفون في مؤسساتكم وبشكل مستمر وسريع في تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	14
محايد	0,834	3,18	يبادر الموظفون في مؤسساتكم على تبادل المعارف والأفكار والمعلومات.	15
موافق	0.797	3.65	الاتجاه العام لمحور التحويل الرقمي	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإتجاه العام لعبارات المحور الأول (التحويل الرقمي) موافق مما يبرر أن المستجوبين يوافقون على أن أغلب مهام المؤسسة تتم بشكل رقمي مما ساعدها على تحسين جودة خدماتها وخفض العديد من التكاليف والمنتجات ويتضح ذلك من خلال مايلي:

1/ من خلال العبارة الأولى تبين أن المؤسسة تمتلك أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 4.09

2/ من خلال العبارة الثانية تبين أن اغلب مهام مؤسساتكم تتم بشكل رقمي وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 4.02

3/ من خلال العبارة الثالثة تبين أن المؤسسة تسخر بتقنيات الإتصال الحديثة وقنوات الإعلام الرقمي لتنفيذ انشطتها وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.89.

4/ من خلال العبارة الرابعة تبين أن التحويل الرقمي سهلة مهمة الإتصال بين العمال وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.84 .

5/ من خلال العبارة الخامسة تبين أن التحويل الرقمي بالمؤسسة شكل صورة جديدة عنها لدى الزبائن بنسبة المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.64 .

- 6/ من خلال العبارة السادسة تبين رؤية مؤسسة تتمثل في جذب عدد أكبر من الزبائن بالاعتماد على الرقمنة وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.82 .
- 7/ من خلال العبارة السابعة تبين أن رقمه كل المصالح لقي قبولا واسعا بين العمال وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.64 .
- 8/ من خلال العبارة الثامنة البعض يرى أن التحول الرقمي ساهم في خلق فرص عمل جديدة لشباب في المؤسسة والبعض الآخر يرى أنه لم يساهم في ذلك لذا واجهنا تحفظاً كبيراً في الإجابات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.09 .
- 9/ من خلال العبارة التاسعة تبين أن التحول الرقمي عمل على تحسين جودة الخدمات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.96 .
- 10/ من خلال العبارة العاشرة تبين أن تقوم مؤسستكم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة دورية وذلك المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.58 .
- 11/ من خلال العبارة إحدى عشر تبين أن مؤسسة لديها موظفون قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.6 .
- 12/ من خلال العبارة اثنا عشر تبين أن مؤسسة تقوم بالإتفاق على التطوير الجذري للبنية التحتية للتحول الرقمي وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.67 .
- 13/ من خلال العبارة ثلاثة عشر تبين أن التحول الرقمي ساعد على خفض العديد من تكاليف الخدمات والمنتجات بالمؤسسة وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.53 .
- 14/ من خلال العبارة أربعة عشر يرى البعض أن الموظفون في المؤسسة يساهمون وبشكل مستمر وسريع في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بينما يرى البعض الآخر أنهم لا يساهمون بشكل مستمر لذا واجهنا تحفظاً في الإجابات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.31 .
- 15/ من خلال العبارة خمسة عشر يرى البعض أن الموظفون في المؤسسة يبادرون على تبادل المعارف والأفكار بينما يرى البعض الآخر أنهم لا يبادرون لذا قد واجهنا تحفظاً كبيراً في الإجابات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.18 .
- ومنه نستنتج بأن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للتحول الرقمي وخاصة بما يتعلق في تحسين جودة خدماتها .

المحور الثاني: أداء المؤسسة

جدول رقم(09): إجابات أفراد العينة على عبارات أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أداءهم.	3,78	0,735	موافق
02	سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم.	3,78	0,790	موافق
03	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم.	3,33	0,769	محايد
04	تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية.	3,58	0,866	موافق
05	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.	3,40	0,751	محايد
06	لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة.	3,82	0,570	موافق
07	جودة أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها.	3,47	0,810	محايد
08	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتهم لتحقيق رضاهم.	3,29	0,860	محايد
09	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات.	3,53	0,869	موافق
10	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة.	3,67	0,798	موافق
11	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية.	3,80	0,690	موافق
12	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.	3,53	0,842	موافق
	الاتجاه العام لمحور أداء المؤسسة	3.58	0,779	موافق

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss



من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإتجاه العام لعبارات المحور الثاني (أداء المؤسسة) موافق مما يبهر أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة لديها أداء عال ويتضح ذلك من خلال مايلي:

1/ من خلال العبارة الأولى تبين أن المؤسسة تعمل على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير ادائهم وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.78 .

2/ من خلال العبارة الثانية تبين أن سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسين من خبراتهم وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.78 .

3/ من خلال العبارة الثالثة تبين البعض يرى ان المؤسسة توفر مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم ام البعض الأخرى يرى انها لاتوفر المناخ التنظيمي الملائم للعمل لذا واجهنا تحفظاً كبيراً في الإجابات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.33 .

4/ من خلال العبارة الرابعة تبين أن المؤسسة تعتمد على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.58 .

5/ من خلال العبارة الخامسة تبين ان البعض يرى أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي فيما يرى البعض الآخر أنها لا تولى أهمية كبيرة لمعارف الأفراد لذا كان هناك تهرب من الإجابات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.4 .

6/ من خلال العبارة السادسة تبين أن المؤسسة لديها صورة وسمعة مقبولة وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.82

7/ من خلال العبارة السابعة يرى البعض ان جودة أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها بينما يرى البعض الآخر انها غير مقبولة وبالتالي هناك تحفظ في الإجابات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.47 .

8/ من خلال العبارة الثامنة يرى البعض أن المؤسسة تقوم بتحليل احتياجات عملائها ودراساتهم لتحقيق رضاهم بينما يرى البعض الآخر انها لا تقوم بتحليل احتياجات عملائها لذا كان هناك تهرب في الإجابات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3,29 .

9/ من خلال العبارة التاسعة تبين ان المؤسسة تتبنى فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.53 .

10/ من خلال العبارة العاشرة تبين أن إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.67 .

11/ من خلال العبارة إحدى عشر تبين أن المؤسسة تقوم بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.8 .

12/ من خلال العبارة اثني عشر تبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي وذلك من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.53 .

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية تقييم الأداء وخاصة المتعلقة بعمالها حتى تتمكن من التعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة ومسايرة تطورات التكنولوجيا الحديثة.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة ، حيث سنقوم بتحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية :

تحليل الانحدار:

#### 1. الارتباط

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة.

#### جدول رقم(10): معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الإحتمالية (sig)
أداء المؤسسة	0.357	0.008
التحول الرقمي		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (sig)  $0.008 < 0.01$  و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية رئيسية التي تفيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة. حيث أن معامل الارتباط كان موجب والذي بلغت قيمته 0.357 وهذا ما يعني أنه يوجد علاقة طردية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة الا أنها علاقة ضعيفة.

## 2. التباين

جدول رقم(11): التباين

مستوى الدلالة	النموذج
0.016	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

هذا الجدول يعبر عن مدى قبول صحة النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة والمتمثل في نموذج الانحدار ومن خلال تسوية النموذج التي تساوي 0.016 نجد أنه مقبول إحصائياً.

## 3. ملخص النموذج

جدول رقم(12): ملخص النموذج

مستوى الدلالة (sig)	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0.01	2.504	0.127	0.357	التحول الرقمي

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة بلغت قيمة T المحسوبة 2.504 وبقية احتمالية (sig) = 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.357 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، حيث فسر متغير المستقل (التحول الرقمي) 12% من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء المؤسسة).

## 4. المعاملات

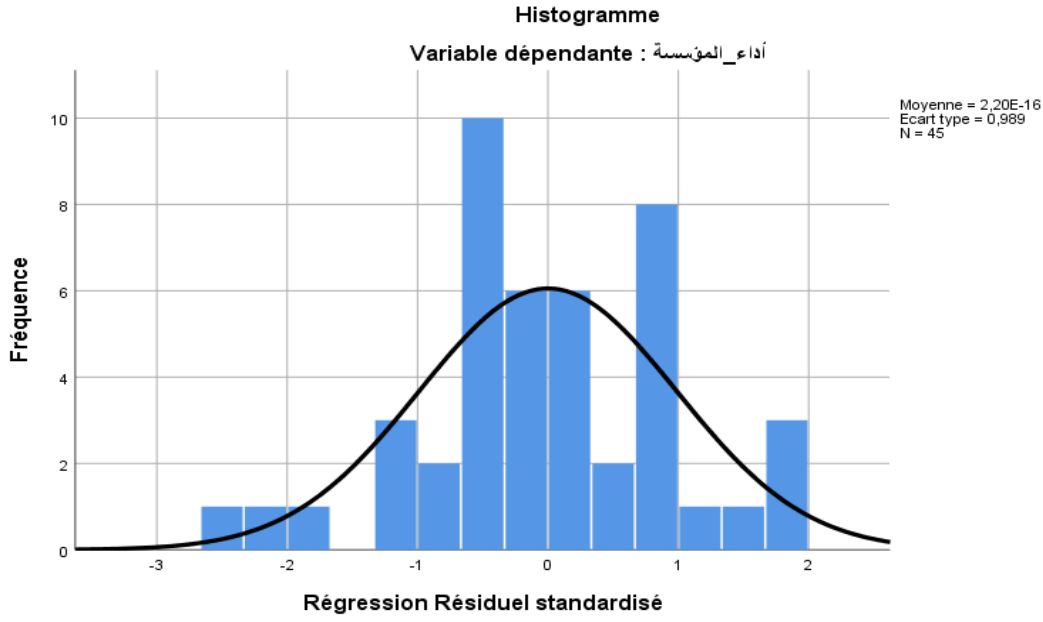
## جدول رقم(13): المعاملات

Coefficients<sup>a</sup>

الدلالة (sig)	المعامل	النموذج
0.005	1.986	ثابت
0.016	0.460	التحول الرقمي

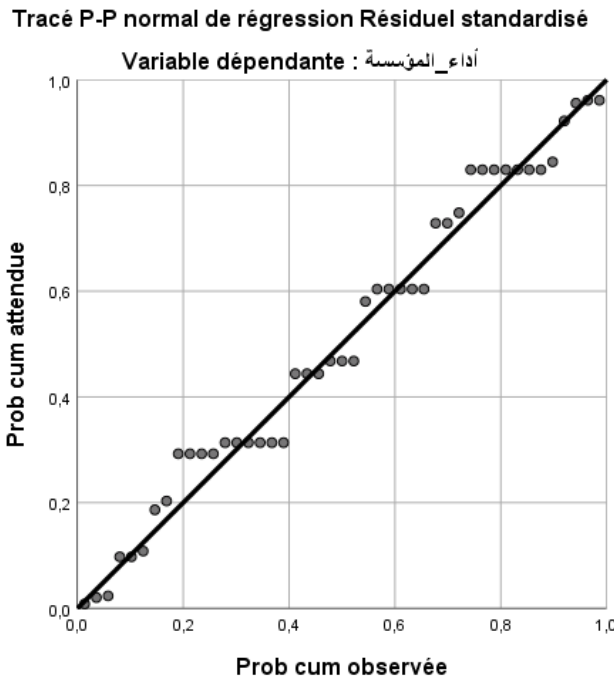
المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss

بلغت قيمة معامل الانحدار 0.46 أي أن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي في المؤسسة بوحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في أداء المؤسسة بمقدار 0.46 حيث كان هذا المعامل دال معنويًا، وبناءً على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي على أداء المؤسسة.



شكل رقم(09): التوزيع الطبيعي للبواقي

من خلال الشكل نلاحظ أن البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا حيث أن معظم أعمدة التمثيل البياني تتمركز داخل الشكل .



شكل رقم(10): الإنتشار الطبيعي للبواقي

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الانتشار يؤكد و جود علاقة قوية بين المتغيرين

### خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل والمسمى بالدارسة الميدانية تطبيق محتوى ومضمون الدارسة النظرية على أرض الميدان للتعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسة، حيث تم فيه عرض وتعريف بنوع من التفصيل العينة التي استهدفها الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في حين تم إخضاع هذه الأخيرة للاختبارات المناسبة بغرض تحويلها إلى معلومات تمكنا من تفسير النتائج المتحصل عليها.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي تبين أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها، حيث أن اكتساب التقنيات الحديثة وتمكين العاملين من استخدامها والتحكم فيها سيسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية وبحسن من أداء مختلف الوظائف بالنسبة للعاملين و أداء المؤسسة بالنسبة للعملاء بشكل أسرع وبأقل جهد وتكلفة.

كل هذا وذلك لا يتم إلا بالتدخل المباشر للعاملين وبالتالي فإن التحول الرقمي يهتم بثقافتهم وكذا يوفر الظروف والمناخ الملائم لأداء أعمالهم، كما أن للتحول الرقمي تأثير على البيئة الخارجية فهو يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وكذا الريادة في السوق.

لقد ركزت هذه الدراسة على معالجة موضوع التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة ، حيث قمنا بدراسة أثر إدارة التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز سعيدة ، وسعيا منا للإجابة على إشكالية الدراسة فقد تم تقسيمها إلى جملة من الأسئلة الفرعية، كما وضعت فرضيات لاختبار مدى صحتها، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- يوجد أثر للتحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز سعيدة.
- تتم أغلب مهام مؤسسة سونلغاز سعيدة بشكل رقمي بمستوى عال وقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال عبارات الاستبيان في المحور الأول حيث ظهر بمستوى عالي .
- مستوى أداء مؤسسة سونلغاز سعيدة عال وقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال عبارات الاستبيان في المحور الثاني حيث ظهر بمستوى عالي.
- عمل التحول الرقمي على تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز سعيدة .
- التحول الرقمي بالمؤسسة شكل صورة جديدة عنها لدى الزبائن .
- ساعد التحول الرقمي على خفض العديد من تكاليف الخدمات والمنتجات بالمؤسسة .
- تعمل مؤسسة سونلغاز سعيدة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أداءهم .
- تقوم مؤسسة سونلغاز بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية .



الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة:

- ضرورة تطبيق تقنيات التحول الرقمي للرفع أكثر من المستوى العام للأداء في المؤسسة .
- ضرورة زيادة استقطاب التكنولوجيا الحديثة وكذا التقنيات الرقمية والبرامج المتطورة من أجل تحسين أداء المؤسسة .
- العمل على تحسين مستوى التقنيات الرقمية من خلال الاستثمار في تحديث البنية التحتية، وتوفير التدريب والتطوير للفرق المعنية، وتكوين شراكات مع مزودي خدمات التكنولوجيا للحصول على الدعم والمشورة اللازمة .
- تعميق وزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي في المؤسسة .

# قائمة المصادر و المراجع

### 1- قائمة المراجع باللغة العربية:

#### أ- الكتب:

1. إبراهيم أحمد حسن (2019) التحول الرقمي (1) نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري - الاقتصادي والمحاسبة نادي التجارة، ع 179.
2. أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر .. تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق، 2020 .
3. أسر أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (02)، العدد(02)، الجزء (03) ، جويلية 2021 .
4. أمازون ويب سير فيسز 4 خطوات لبناء استراتيجية فعالة للتحول الرقمي. تاريخ النشر 03-07-2018 الاقتصادية من الرياض، تاريخ الاطلاع 2024/03/08، الساعة 19.15
5. أمازون ويب سيرفيستر. 04 خطوات لبناء استراتيجية فعالة للتحول الرقمي، تاريخ النشر: 2018/07/03 على الساعة 18.30 [www.msn.com/syndigote.info](http://www.msn.com/syndigote.info) تاريخ الاطلاع 2024/03/08 على الساعة 19.08
6. ايمانويل دورو، صفدر نذير التحول الرقمي في الشرق الأوسط. رحلة رقمية (ديلويت) [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) تاريخ الإطلاع 2024-03-08.
7. البار عدنان مصطفى تقنيات التحول الرقمي، ص 2، مقال متاح على الرابط التالي آخر زيارة 26 فيفري 2024 <http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=287966&fn=Article-2024-of-this-week-DrAdnan-ALBAR-Feb->
8. البار، عدنان مصطفى (2019). تقنيات التحول الرقمي كلية الحاسبات وتقنية المعلوماتية جامعة الملك عبد العزيز.
9. بردان عباس ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول، منشور 14 أغسطس 2018 ، متاح على الرابط التالي (آخر زيارة 26 فيفري / 2024 [www.egovccepts.com](http://www.egovccepts.com)
10. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015م.

11. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015م .
12. حسن حامد ما التحول الرقمي؟ اكتشاف الحقيقة وراء هذه الكلمة الطنانة عالم التكنولوجيا نشرة شهرية تصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، السنة الأولى ، العدد الأول، مارس 2020 .
13. حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997م.
14. عبد الرحمان رشوان ، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في التكنولوجيا الأعمال والمعلومات، 2020 .
15. عدنان مصطفى البار، د. خالد المرحبي التحول الرقمي كيف ولماذا جامعة الملك عبد العزيز جامعة أم القرى، الصفحة 01 [www.awforum.org](http://www.awforum.org) تاريخ الاطلاع 08-03-2024.
16. عمر حوتية ، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر ، مجلة الإيداع ، المجلد 13/العدد 01 ، جامعة احمد دراية ، أدرار ، 2023 .
17. فاري ، لبنى سحر دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية على الخط 2021 زيارة يوم 26فيفري 2024 <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/306/12/1/17116>
18. ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ط1، دار الاغصان العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
19. محمد صالح حسن النداوي، مصطفى محمد كليان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، ليبيا 2020.
20. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004م.
21. نوال علي البلوشية ، نبهان حارث ، علي سيف العوفي ، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية ، مجلة المعلومات والتكنولوجيا ، المجلد (01) ، 2020 .
22. كريستيان مات، توماس هيس و الكسندر بينليان استراتيجيات التحول الرقمي، مجلة كروس مارك 2015

ب- الرسائل والبحوث الجامعية:

1. أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر .. تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة (كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق، 2020 .
2. إريك طولبوم، تأثير التحول الرقمي "بحث قائم على المسح لاستكشاف آثار التحول الرقمي على المنظمات، رسالة ماجستير ، 2020.
3. حسين محمد حسين أبو سعادة ،علاقة الإدارة بالتحوّل في أحداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على الوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية "رسالة ماجستير 33، غزة أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ،فلسطين : جامعة الأقصى 2015
4. حورية حماني و ابتسام طوبال دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي 2020.
5. عبد الخالق عبد الحسين أماني، أنماط الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التعليم. مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية ، 2020.
6. كريم فارس (2008) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير إدارة أعمال قطر .
7. محمد صالح حسن النداوي، مصطفى محمد كليان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية، ليبيا 2020 .
8. المطيري، نواف (2022) دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على أساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 13 ، ع 2 مارس، القاهرة جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.
9. المطيري، نواف 2022 دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على أساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 13 ع 2 مارس، القاهرة جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.
10. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اعلام علمي وتقني ، جامعة منتوري، قسنطينة 2005-2006.
11. موقع مزن : ماهو التحول الرقمي وماهي أشكاله؟ تم الاطلاع عليه 2024/03/09 الساعة 23.07 [www.mozn.ws](http://www.mozn.ws) .
12. نور طاهر محمد الأفرع دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات

الاقتصادية والإدارية، جامعة القدس المفتوحة - قلقيلية، فلسطين، المجلد 28 ، العدد 02 ،  
2020.

2- قائمة المراجع باللغة العربية:

1. Pelletier,C, Raymond,L. Orchestrating the digital transformation process through a strategy -as-practice' lens: A revelatory case study. Hawaii International Conference on System Sciences USA: Université du Québec à TroisRivières,2020,p43
2. Rafi & others; The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices, International Journal of Data and Network Science 7 (2023). 83-90

# قائمة الملاحق

جامعة ديمولاي الطاهر - سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## استمارة استبيان

تحية طيبة، يسرنا ويشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل جمع المعلومات اللازمة لمعالجة موضوع " التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة لإتمام مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر. نرجو منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ماترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موافقتكم.

### البيانات الشخصية والوظيفية :

• الجنس:  ذكر  أنثى

• السن:  أقل من 25 سنة .  من 25 إلى 30 سنة.

من 31 إلى 40 سنة.  من 41 إلى 50 سنة .

أكبر من 51 سنة .

• المستوى العلمي:  ثانوي.

تكوين مهني.

جامعي (ليسانس-ماستر-مهندس).

• الإقامة في العمل:  أقل من سنوات.  من 5 إلى 10 سنوات.

من 11 إلى 20 سنة .  أكثر من 20 سنة.

• أقدمت على تكوين حول الرقمنة:  نعم .  لا.



درجة الموافقة				العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المحور الأول: التحول الرقمي
				تمتلك مؤسساتكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.
				اغلب مهام مؤسساتكم تتم بشكل رقمي
				تسخر مؤسساتكم بتقنيات الاتصال الحديثة وقنوات الإعلام الرقمي لتنفيذ أنشطتها.
				سهل التحول الرقمي مهمة الاتصال بين العمال في مؤسساتكم.
				التحول الرقمي بالمؤسسة شكل صورة جديدة عنها لدى الزبائن.
				تتمثل رؤية مؤسساتكم في جذب عدد اكبر من الزبائن بالاعتماد على الرقمنة.
				رقمنه كل المصالح لقي قبولا واسعا بين العمال.
				ساهم التحول الرقمي في مؤسساتكم من خلق فرص عمل جديدة للشباب
				عمل التحول الرقمي على تحسين جودة خدماتكم
				تقوم مؤسساتكم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة دورية.
				لدى مؤسساتكم موظفون قادرين على تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.
				تقوم مؤسساتكم بالإفناق على التطوير الجذري للبنية التحتية للتحول الرقمي.
				ساعد التحول الرقمي على خفض العديد من تكاليف الخدمات والمنتجات بمؤسساتكم.
				يساهم الموظفون في مؤسساتكم وبشكل مستمر وسريع في تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
				يبادر الموظفون في مؤسساتكم على تبادل المعارف والأفكار والمعلومات.

## قائمة الملاحق

المحور الثاني: أداء المؤسسة				
				تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أداءهم.
				سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم.
				توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم.
				تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية.
				تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.
				لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة.
				جودة أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها.
				تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتهم لتحقيق رضاهم.
				تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات.
				إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة.
				تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية.
				تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.

معامل التبات

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.924	27

### العامل جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	66,7	66,7	66,7
	أنثى	15	33,3	33,3	100,0
Total		45	100,0	100,0	

		العامل سن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	4	8.9	8.9	8.9
	سنة 30 إلى 25 من	5	11.1	11.1	20.0
	سنة 40 إلى 31 من	12	26.7	26.7	46.7
	سنة 50 إلى 41 من	19	42.2	42.2	88.9
	سنة 51 من أكبر	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

		العامل مستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	15.6	15.6	15.6
	مهني تكوين	5	11.1	11.1	26.7
	جامعي	33	73.3	73.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

		العامل الإقديمة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات من أقل	7	15.6	15.6	15.6
	سنوات 10 إلى 5 من	9	20.0	20.0	35.6
	سنة 20 إلى 11 من	19	42.2	42.2	77.8
	سنة 20 من أكثر	10	22.2	22.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

		العامل التكوين			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	42.2	42.2	42.2
	لا	26	57.8	57.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المؤسسة_أداء	3,6556	,70568	45
الرقمي_التحول	3,6333	,54772	45

## Corrélations

		المؤسسة_أداء	الرقمي_التحول
Corrélation de Pearson	المؤسسة_أداء	1,000	,357
	الرقمي_التحول	,357	1,000
Sig. (unilatéral)	المؤسسة_أداء	.	,008
	الرقمي_التحول	,008	.
N	المؤسسة_أداء	45	45
	الرقمي_التحول	45	45

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمي_التحول <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المؤسسة\_أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,357 <sup>a</sup>	,127	,107	,66687	,127	6,270	1	43	,016

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمي\_التحول

b. Variable dépendante : المؤسسة\_أداء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.788	1	2.788	6.270	.016 <sup>b</sup>
	de Student	19.123	43	.445		
	Total	21.911	44			

a. Variable dépendante : المؤسسة\_أداء

b. Prédictors : (Constante), الرقمي\_التحول

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.986	.674		2.945	.005
	الرقمي_التحول	.460	.184	.357	2.504	.016

a. Variable dépendante : المؤسسة\_أداء