جامعة يحي فـارس بالمديــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

موضوع حول :

اهمية التحول الرقمي في تحسين الآداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة اتصالات الجزائر

التخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

- بن حواء فاطمة الزهراء
- زعاف حورية

تحت إشراف:

د. "بوشنافة الميسوم

قائمة اللجنة المناقشة

بولصنام محمد	استاذ التعليم العالي	رئيسا
د. "بوشنافة الميسوم	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
غزازي عماد	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

الجامعية 2024/2023





شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم "يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أونتو العلم درجات والله بما تعملون خبير" المجادلة صدق الله مولانا العظيم والصلاة والسلام على رسوله الكريم، محمد ابن عبد الله وعلى آله وصحبه جمعين.

الحمد لله أستعينه وأشكره وأهتدي به، الذي هداني إلى سبيل العلم ويسره لي وسخر لي عباده الصالحين وهون علي الصعب في إتمام هذا العمل.

ثم إن الشكر موصول إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر أمي وأختي نجاة..

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى الأستاذ المشرف "د. "بوشنافة الميسوم " على ما قدمه لي من توجيهات ومصائح قيمة وعلى ما بذله من جهد ووقت في سبيل ذلك.

كما لا يفوتني أم أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل.

وأختم شكري بزملاء الدراسة من بداية المشوار إلى نهايته وكل من شجعني بالكلمة الطيبة والإبتسامة والدعاء...

جزاكم الله عني خير الجزاء..

الإهداء

الحمد لله الذي يسر البديات وأكمل النهايات وبلغنا الغيات الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه وما ختم سعي إلى بفضله

الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام.

لأنك تجيئين قبل البدء ...

وقبل الكل...وقبل القلب...وقبل القبل...إلى العظيمة ...أمي

إلى من علمني أن الحياة إيمان وصبر وتحدي...أبي

إلى من رفعت بهما رأسي وأسندت إليهما ظهري ريحان القلب إخوتي وأختاي..كريمة ومريم

إلى رفيقة الروح وصديقة الدرب...حورية

إلى من جالت معي بين صفحات الأوراق فتحملت عناء كل الأوقات...إلى ذاتي الطموحة

إلى من حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...إلى أساتذتي في كل أطوار التعليم.

إلى كل من أوقفته صعوبات الحياة عن تحقيق أحلامه فأبى إلا أن يتميز....

إلى بلد المليون ونصف مليون شهيد... بلدي الجزائر



فاطمة الزهراء



الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم:

{واذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم} سورة إبراهيم الآية 07

❖ أهدي هذا النجاح إلى من كلله الله بالوقار، إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من فتح ليجناح قلبه قبل جناح بيته عندما عدت مكسورة، "والدي العزيز" رحمه الله، إلى من أعشقها ويرتعش قلبي لذكرها "والدتي العزيزة" حفضها الله لي

❖ إلى نفسي الفاضلة التي قاومت ولم تنهار بسبب ما فعلته الحياة بي، وإلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين الذين راهنوا على نجاحي، ولكل الذين ضحكوا بمكر خلف الحائط العريض ينتظرون فشلي، أهديه إلى كل من مد قدمه أمامي كي أتعرقل، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

❖ وأخيرا إلى التي تترجم أفكاري إلى ضحكات رفيقة مشواري فاطمة الزهراء.

حورية



المستخلص:

هدفت دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر إلى أن التحول الرقمي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية المتقدمة تمكنت الشركة من تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية، مما انعكس إيجابًا على أدائها المالي، التحول الرقمي ساعد الشركة في تقديم خدمات مبتكرة وسريعة تلبي احتياجات العملاء المتزايدة، مما أدى إلى زيادة الإيرادات وتعزيز رضا العملاء.

وقمنا باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية المدية واستنتاج رؤى استراتيجية ساعدت في اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز القدرة التنافسية في سوق الاتصالات المتغير بسرعة وكانت النتائج كالآتي:

- ✓ التغير في مستويات الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة.
- ✓ زيادة الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة
- ✓ فعالية التحول الرقمي لمؤسسة
- ✓ لتأثير الأداء في المؤسسة الإقتصادية على التحول الرقمي في المؤسسة

الكلمات المفتاحية: اتصالات الجزائر، التحول الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، رضا العملاء، إدارة البيانات

Abstract:

The Algeria Telecom case study aimed to point out that digital transformation plays a crucial role in improving the financial performance of the organization. By adopting advanced digital technology, the company was able to improve the efficiency of operations and reduce operational costs, which reflected positively on its financial performance. Digital transformation has helped the company provide innovative and rapid services that meet growing customer needs, resulting in increased revenues and enhanced customer satisfaction.

We used the statistical analysis program SPSS to study the case of the Algerian Telecom Corporation, Medea branch, and to derive strategic insights that helped in making informed decisions and enhancing competitiveness in the rapidly changing telecommunications market. The results were as follows:

- ✓ Change in performance levels in the economic enterprise of an enterprise.
- ✓ Increase performance in the economic enterprise of an organization
- ✓ The effectiveness of the digital transformation of an organization
- ✓ The impact of the economic organization's performance on the organization's digital transformation

Keywords: Algerian communications, digital transformation, digital technology, customer satisfaction, data management

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر	–
إهداء	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
مقدمة	أ
الفصل الأول : الأداء في المؤسسة الإقتصادية	
تمهيد	1
المبحث الأول: الأداء في المؤسسة	2
المطلب الأول: مفهوم الأداء	2
المطلب الثاني: مكونات الأداء	3
المطلب الثالث: أنواع الأداء	7
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء	14
المبحث الثاني: تطور الأداء ومفهوم إدارة الأداء	17
المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء في النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة	17
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأداء	18
المطلب الثالث: خصائص إدارة الأداء	20
المبحث الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية	21
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وفوائده	21

المطلب الثاني: أهداف وشروط نجاح عملية تقييم الأداء	23
المطلب الثالث: أسس ومراحل عملية تقييم الأداء	26
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: أهمية التحول الرقمي في تحسين الإداء المالي للمؤسسة	
تمهيد	32
المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي	33
المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي وأهميته	33
المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي وخطواته	35
المطلب الثالث: مميزات التحول الرقمي ومتطلباته في المؤسسة	38
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية	41
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	41
المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية	42
المطلب الثالث: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي.	44
المبحث الثالث: التقنيات التي تدعم التحول الرقمي وأبعاده وعوائقه	49
المطلب الأول: التقنيات التي تدعم التحول الرقمي	49
المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي	50
المطلب الثالث: عوائق التحول الرقمي	51
خلاصة الفصل	52
الفصل الثالث: دراسة حالة –اتصالات الجزائر–	
المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر	54

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر	54
المطلب الثاني: نشأة المؤسسة	55
المطلب الثالث: هيكل المؤسسة	56
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها	59
المطلب الأول: مجالات الدراسة	59
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	61
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	64
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور	74
المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول	74
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	76
المطلب الثالث: معادلة الإنحدار	81
خلاصة الفصل	84
خاتمة	86
قائمة المراجع	91
قائمة الملاحق	98

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
.1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	60
.2	تقدير الاتجاهات	60
.3	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	61
.4	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول	62
.5	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	63
.6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	64
.7	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	65
.8	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	66
.9	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	68
.10	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	70
.11	التوزيع الطبيعي للمحور الأول	74
.12	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	75
.13	اختبار الانحدار البسيط التقنيات للمؤسسة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية	76
.14	اختبار الانحدار البسيط رقمنة العمليات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية	77
.15	اختبار الانحدار البسيط قواعد البيانات للمؤسسة الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية	79
.16	اختبار الانحدار البسيط قواعد البيانات للمؤسسة الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية	80
.17	العلاقة بين الأداء في المؤسسة الإقتصادية والتحول الرقمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية	81

فهرس الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
.1	الآداء الداخلي والخارجي	10
.2	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	58
.3	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	65
.4	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	66
.5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	67
.6	توزيع الطبيعي للمحور الأول	74
.7	توزيع الطبيعي للمحور الثاني	75

مقدمة

تواجه المؤسسات تحدايت وجب تكيف معها والمضي قدما نحوها من أجل الإستمرار والبقاء، ولعلى أن أبرز هذه التحديات هي السير نحو تبني التكنولوجيا الحديثة وانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكرتونية (الإدارة الرقمية)، هذه التكنلوجيا الحديثة تمكن المؤسسات من اكتساب نقاط قوة وفرص وتكسبها ميزة تنافسية تجعلها رائدة مقارنة مع ابقي المنافسين لها.

يرتبط أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة ارتبطا وثيق بالعديد من المتغريات داخل المؤسسة، وهذا راجع لأمر مهم وهو إنها تتعلق بالعنصر الأهم داخل أي مؤسسة وهو العامل، لذلك وجب العمل على توفير بيئة عمل محفزة تمكن المورد البشري من أداء عمله على الشكل المطلوب لوصول لمستويات مميزة من الأداء.

إن التحول الرقمي من التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها وهذا راجع لكوهنا تخفض التكاليف التي كانت في السابق، هذا التحول من شأنه أن يؤثر على أداء الموارد البشرية كونه يقلص الوقت وصولا المعلومات ويزيد من فعالية الإتصال بين مختلف الإدارية.

1. الإشكالية:

من خلال ما قيل سابقا نطرح الإشكالية التالية:

- ✓ **ما هو أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسة الإقتصادية لشركة اتصالات الجزائر؟**

2. الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتحول الرقمي وما أثره على الأداء المالي؟
- هل هناك تقنيات تساهم وتدعم التحول الرقمي؟

- هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده (التشغيلية، التكاليف، الإيرادات) في تحقيق الأداء لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالمدية؟
- هل ساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالمدية؟

3. الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الأداء في المؤسسة الإقتصادية للتحول الرقمي.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية ندرجها فيما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط موجبة بين التقنيات والتحول الرقمي
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط موجبة بين رقمنة العمليات والتحول الرقمي
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط موجبة بين قواعد البيانات والتحول الرقمي
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط موجبة بين الكوادر البشرية والتحول الرقمي

4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- التعرف على الإطار النظرية لتحول الرقمي والأداء المتميز للعاملين؛
- دوافع التي تمكن المؤسسات من الوصول لتميز في الأداء من خلال مواردها البشرية؛

5. **أهداف الدراسة:** سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- قياس مستوى الأداء لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية من أجل مراجعة النقائص؛

- الوقوف على مقومات والإمكتنبات التي تملكها مؤسسة اتصالات الجزائر؛

6. أسباب إختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

– أهمية الموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تتسم بتوسع رقعة المنافسة والانفتاح الاقتصادي.

– التعرف على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية والتحول الرقمي.

الأسباب الذاتية:

– اهتمامي الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة بحكم ارتباطها بالتخصص؛

– المحاولة في إثراء الموضوع باعتباره من المواضيع المتجددة

7. الدراسات السابقة.

– **دراسة عائشة بلغاني: (2017) بعنوان: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز–عين تموشنت–**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، وكذلك إبراز أهمية تقييم الأداء المالي وتم اسقاط هذه الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وذلك بالإعتماد على القوائم المالية المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج، حيث تم اختيار مدى كفاءة الأداء المالي للمديرية باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

وخلصت الدراسة إلى أن المديرية ليس لها التمويل الذاتي وأنها غير مستقلة ماليا وغير قادرة على تسديد ديونها، وهذا ما يدل على مدى استجابة المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم.

- **دراسة سناء مسعودي (2018) بعنوان: تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة BNA و CPA بالوادي.**

هدفت الدراسة إلى كيفية تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من حيث العائد والمخاطرة، وتم الاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية على البنكين وذلك باحتساب كل من مؤشرات العائد ومؤشرات المخاطرة لكل منهما.

- **دراسة فاقي ندوة وعيشاني يمينة (2020-2021) بعنوان: دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية دراسة حالة اتصالات الجزائر-فرع أدرار-**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر حول دور التحول الرقمي في تقليص الفجوة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية أدرار، وذلك من خلال البحث في طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

.واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي كـ (الوسط الحسابي، االنحراف المعياري، النسبة المئوية)، في تحديد قوة متغيرات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي المعلمية كـ (معامل الارتباط، معامل التحديد،..) الختبار فرضياتها؛ وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 26 V من أجل التحليل الإحصائي للبيانات

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تتفاوت قوتها بين الأبعاد الخمسة للتحول الرقمي والفجوة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر.

مايميز دراستنا عن دراسات السابقة

تهتم دراسة تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالتحليل المالي التقليدي لبنوك محددة، تركز دراسة دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية على الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي في فرع محدد، في المقابل، تسلط دراستنا أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في شركة اتصالات الجزائر بشكل عام، مما يجعلها تركز بشكل أعمق على الأثر المالي المباشر للتحول الرقمي.

8. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بحكم طبيعة الموضوع الذي نود دراسته ونوع المعلومات المتوفرة عنه يمكننا الاعتماد على المنهج الوصفي في شقها النظري وكذلك أسلوب دراسة الحالة في شقه التطبيقي وقد استخدمنا مجموعة من الأدوات أهمها:

- **طريقة المسح المكتبي:** وذلك بالاعتماد على رسائل الدكتوراه، أطروحات الماجستير، ومذكرات الماستر المتوفرة في المكتبات وكذا على شبكة الإنترنت؛
- **الاستبيان والملاحظة:** وذلك لغرض الحصول على المعلومات الميدانية؛
- بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS إصدار 20 في المعالجة الإحصائية لرسم الأشكال البيانية.

9. حدود الدراسة:

نظرا لإتساع البحث وكبر حجم الموضوع لابد من وضع حدود للدراسة لتفادي التشعب فيه، هذا من خلال جانبين:

الجانب المكاني: حيث تم حصر حدود الدراسة في شركة اتصالات الجزائر

الجانب الزمني: والمتمثل في فترة من أفريل 2024 إلى غاية جوان 2024

10. هيكل الدراسة

نتعمق في هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث فهو دراسة حالة. حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع الأداء في المؤسسة الإقتصادية، وكرس الفصل الثاني ماهية التحول الرقمي، والفصل الثالث قمنا بدراسة تطبيقية.

11. صعوبات الدراسة:

وجهتنا عدة صعوبات خالل فترة إعداد هذه المذكرة من بينها

- عدم استرجاع نسبة معينة من الاستمارات الموزعة نظرا لإهمال بعض المستجوبين؛
- قلة المعلومات والمراجع؛
- عدم وجود الدراسات السابقة عن أثر الأداء المالي على التحول الرقمي.

الفصل الأول

الأداء في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

تصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[1]

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[2] وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز[3] ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة[4] فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق

---

[1] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 202.

[2] عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1 نوفمبر 2001 ، ص 86.

[3] سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 2 مارس 2005 ، الجزائر، ص 35.

[4] حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 1.

من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

أولا: الفعالية (Efficience, Effectiveness) :

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم– حسب نظرهم–تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.[1]

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

1. **تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet)**: ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها:" القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة[2]."
2. **تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert)** : تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم

[1] Ibid, p 66.
[2] Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة....الخ".[1] إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{قيمة المخرجات الفعلية} \times \frac{\text{المخرجاتقيمة المتوقعة}}{} =$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

3. قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- **الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم: الفعالية (نسبة) $= \frac{R_m}{R_p}$

حيث:

- R_m : النتائج المحققة
- R_p: النائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف

- **الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم

[1] Jean- emile denis et autres, orientation marche et performance, www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009, p11.

- الفعالية (نسبة) = $\frac{M_m}{M_p}$

- M_m : الإمكانيات المستخدمة
- M_P: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقع ?

ثانيا: الكفاءة(Efficacité , Efficiency):

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية،...الخ.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

1. **تعريف الكفاءة(Wellber et Ruekertsz)**: الكفاءة هي:" قدرة مردودية المؤسسة "[1]بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.
2. **تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet)**: الكفاءة هي:" القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة[2]" نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية لتكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها:" الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".[3]

[1] Jean- emile denis et autres, Op.cit, p11
[2] Vincent plauchet, Op-cit, 2006, p7.
[3] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، د ار النهضة العربية، بيروت، 2005 ،ص 41.

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف أخر ينظر للكفاءة على أنها:" الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.[1]

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية(تعظيم الأرباح– تدنية التكاليف) أيضا تعرف الكفاءة على أنها :" كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما[2]."

من هذا التعريف يمكن الاستنتاج بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفأة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها....الخ.[3]

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى أخر

[1] علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية "، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 6.

[2] M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry: a case study of electricity in Algeria and some other countries (1974-1983), London, 1988, p1.

[3] الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر، 1999، ص18.

يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

3. قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي[1]:

الكفاءة (نسبة) = $\frac{R_m}{M_r}$ = المخرجات/المدخلات

حيث:

- R_m: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)
- M_r: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

الكفاءة (نسبة) = $\frac{R_p}{M_p}$

حيث:

- R_P: هي النتائج المتنبأ بها
- M_p: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى أخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثونكل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

[1] B. Dervaux, A. Coulaud, Op- cit, p78

1. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة)

بشكل عام إلى مايلي:

أ- **الأداء الداخلي:** ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:[1]

* **الأداء البشري:** هو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" .[2] فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.[3]

* **الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمارتها بفعالية.

* **الأداء المالي:** ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن

[1] Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999 , p236.

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50

[3] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،(مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2003 ، الجزائر، ص 23.

مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى.[1]

* وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

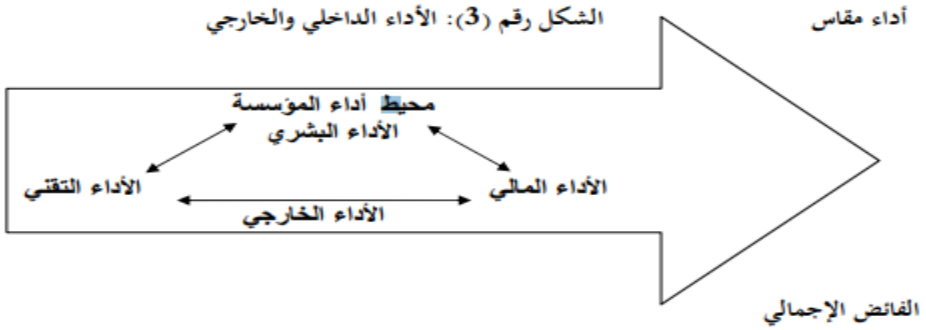
ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها،[2] هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.[3] فمن خلال هذين الأداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

[1] صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس،2005،الجزائر، ص ص136- 141.

[2] شافي نوال،" تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، الجزائر، ص 52.

[3] إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتجية ، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998 ، ص 87.

الشكل رقم 01 الآداء الداخلي والخارجي



المصدر: Bernard Martory، opcit،P 154

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرا على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرا على التكيف مع محيطها الخارجي.[1]

2. حسب معايير الشمولية:

ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعين:

أ. **الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.[2]

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كوادف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة،2004 ،الجزائر، ص 41.

[2] عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) "رسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، الجزائر، ص 3.

ب. **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية.[1] فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3. حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ. **أداء الوظيفية المالية:** يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.[2]

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثرواتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعدها على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو

[1] عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8 – 9 مارس، 4 الجزائر، ص 486.

[2] صرار عبد الوحيد، مرجع سابق، ص 136.

القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق.[1]

ب. **أداء وظائف الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدراتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.[2]

ت. **أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.[3] ونجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي "لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.[4]

---

[1] ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص ص 72-73.

[2] نايل عبد الحفاظ العولمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقا في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص ص 83-84.

[3] سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002، ص 167.

[4] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر، 2005، ص 57.

ث. **أداء وظيفة الأفراد:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردوديتها بتحسن قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة؛
- الخدمات المقدمة للعملاء؛
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور؛
- معالجة شكاوي العملاء؛
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه؛
- التعاون مع الزملاء.

4. **حسب المعايير الطبيعية:** تقسم حسب أهداف المنظمة لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ. **الأداء الإجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدراتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب. **الأداء الإقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على

اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " bajt " تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

- **عوامل داخلية** : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري:**

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:[2]

الأداء = القدرة x البيئة x الدافعية

[1] نايل عبد الحافظ العولمة، مرجع سابق، ص ص 65-86.

[2] ماهية الأداء وتقييمه الفصل الثالث، جامعة زيان الجلفة، لوحظ يوم2024/04/15، http://dspace.univ-djelfa.dz.

- **الإدارة:**

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم:**

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر غلى الأداء، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

- **بيئة العمل:**

تشير غلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل

- **طبيعة العمل:**

تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

- **العوامل الفنية:**

إن العوامل التكنولوجيا من ألات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولايكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

- **أهداف إستراتيجية:** تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
- **أهداف إدارية:** تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.
- **أهداف تنموية:** تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.
- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة: مثلا : جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون .....إلخ.
- تحديد عدة المعدلات وترشيد إستخدامها: يجب أن لاتكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.
- **بيان منهجية التطبيق:** من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.[1]

[1] ماهية الأداء وتقييمه الفصل الثالث، نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني: تطور الأداء ومفهوم إدارة الأداء

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء في النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (تايلو) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن."

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.[1]

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تمَّ الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد

[1] Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p65.

لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير(خصوصا إستراتيجية التمايز)؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأداء

تضمن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقويم. ينظر إلى إدارة الأداء على أنها: "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف. [1]

إذا نستنتج أن مفهوم إدارة الأداء يتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في "التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم.

إذا نظرنا لإدارة الأداء كعملية " فيمكن تعريفها على أنها:" الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتئج التي يحققونها تحقق الأهداف المؤسسة.[2] كما ينظر لإدارة الأداء من جانب أخر على أنها تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلة بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات)، ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة(أي المخرجات)؛ كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الصيرورة تتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى العنصر الأساسي

[1] عبد الرحمن نيشوري، "إدارة الأداء وأهدافه ومعاييره" consulté le : 02/03/2024WWW.ahwar.org

[2] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية، كلية التجارة،جامعة القاهرة، 2003 ،ص 239

وهو التغذية العكسية (أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام)، وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى بـ " توازن الأداء". إذن بناءا على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في:[1] تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقويم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء.

كما ينظر البعض إلى إدارة الأداء على أنها عملية تواصل وتفاعل مستمرتين تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وهي عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعا، إذا ما كانت هناك رغبة في أن تكون هذه العملية ذات قيمة لكل من المؤسسة والمدراء والموظفين،[2] وتوجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التّ عرف على مستوى أدائها، وهي:[3] الأداء الاستثنائي، الأداء البارز، الأداء الجيد جدا، الأداء الجيد، الأداء المعتدل، الأداء الضعيف، الأداء المتأزم.

وهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء، التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.

---

[1] يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 25 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 ،ص ص 193 – 194.

[2] روبرت بكال، تقييم الأداء، ترجمة : موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1999، ص 26.

[3] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2007، ص ص 385-386.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الأداء

يمكن فهم الخصائص الرئيسية لإدارة الأداء من خلال النقاط التالية الواردة أدناه:

1. أداة تنظيمية مهمة لتوضيح أهداف الأداء والمعايير والأبعاد الحرجة والكفاءات المطلوبة لتعزيز الأداء الفردي.
2. يعمل بشكل أفضل في الموقف عندما يتم التخطيط لعمل الموظف بشكل صحيح ويتم توصيل أهداف الإنجاز إليه بوضوح شديد.
3. يؤكد على تطوير قدرة وقدرة الموظفين على الأداء باستمرار .
4. إنه نهج " منهجي " و " شامل " لتحديد الأبعاد الحرجة للأداء بحيث يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية.
5. تساعد إدارة الأداء في دمج العملية برمتها مع الأنظمة التنظيمية الهامة الأخرى بما في ذلك تطوير القيادة، وتخطيط التعاقب، وجهود إدارة المواهب.
6. إدارة الأداء مفهوم متعدد الأبعاد ويشمل المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج.
7. إنه يحول الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية إلى خطة عمل قابلة للقياس من خلال الحصول على المعلومات الصحيحة والأشخاص والوقت والشكل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

تتوفر لدى الإدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة، وطبيعة نوعية نشاطها من المتغيرات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وفوائده

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المستقبلية.

يمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه "معرفة سلبيات وايجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعريف 1: تقييم أداء الأفراد "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أداتهم لتحديد مستوى كفاءتهم ".[1]

[1] كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995 ص 3.

تعريف 2: يعرف بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم".[1]

تعريف 3: ويعرف ذلك بأنه "عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية".[2]

تعريف4: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا).[3]

تعريف 5: هو عبارة عن طريقة التي يتم بوسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة.[4]

تعريف 6: هي الطريقة التي بوسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما ونوعا.[5]

هي الطريقة التي يتم بوسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء وفعالية وانجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس.[6]

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة واستنباط مجموعة من النقاط الهامة:

---

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000، ص 284.

[2] عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية، مصر، 1998، ص 183.

[3] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 87.

[4] مصطفى نجيب شاوش، نفس المرجع، ص 85.

[5] عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان 1996، ص 1

[6] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 87.

- التقييم هو مقياس كما ونوعا لانجازات الفردي بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة ومن حيث الجودة ومواصفات والخصائص.
- إن عملية التقييم تقيس الجهد وأداء البدني وذهني لأداء العمل ومستوى المهارة وإتقان والدقة المطبقة.
- وجود معايير ومعدلات لقياس أداء.
- وجوب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة والموضوعية.

المطلب الثاني: أهداف وشروط نجاح عملية تقييم الأداء

1. أهداف تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

- ✓اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وفدارتهم ومهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب".
- ✓مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
- ✓تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- ✓اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة . يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية واطلاع، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمهم.

- ✓يزود قياس الأداء المسؤولي إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعملية لاختيار والتعين في المؤسسة.
- ✓يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجهاتهم
- ✓ يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداءه لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.

رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدى إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشاة.

وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بوسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أداءه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف وثغرات الموجودة في أدائه.

- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم وقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير وحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة
- إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه

وسوف تجده يتفان في بذل الجهود وطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحشن وجه لكسب رضي الإدارة ورؤساء المبشرين.

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر .....الخ، وذلك على أساس كفائتة وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يلغون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الأخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت.[1]

2. شروط نجاح عملية تقييم الأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي:[2]

- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءا عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل وجيد؛
- يجب أن يتوفر في عناصر التقييم العمومية وإمكانية الملاحظة وإمكانية التمييز؛
- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى؛
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم، يعني كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر؛

[1] عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية "، جامعة حلب سوريا،1991، ص170.

[2] المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 116.

- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعا في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين؛
- أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول والوضوح والسرعة والتكامل مع العملية الإدارية[1].

المطلب الثالث: أسس ومراحل عملية تقييم الأداء

1. أسس تقييم الأداء:[2]

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:

- **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها وتتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج والتسويق، الربحية، البقاء والاستمرارية، التجديد والابتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

- **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط.

[1] علي السلمي، الإدارة العامة، دار غريب للطباعة، مصر، 1988-1989، ص 300.

[2] المنظمة العربية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

ويقصد بالخطط التفصيلية: وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين، وفي الفترة المحددة له.

- **تحديد مراكز المسؤولية:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

- **تحديد معايير أداء للنشاط:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة، بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

- **توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجل.

- **تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:** مما لاشك فيه إن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات والبيانات، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة

والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك.

2. مراحل عملية تقييم الأداء

- **تحديد معايير الأداء:**

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفء.
- **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
- **الثبات:** أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
- **القبول:** بجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.
- **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة .

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه .

ثالثا: قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ – ملاحظة الافراد العاملين

ب – التقارير الإحصائية

ج – التقارير الشفوية

د – التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهى محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته ويحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.[1]

[1] قياس وتقييم الأداء الوظيفي وتقييم الأداء، لوحظ يوم 2024/04/15، https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/2_64.docx .

خلاصة الفصل:

الأداء في المؤسسة الاقتصادية يمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية يتضمن هذا الأداء تحقيق نمو مالي مستدام، تعزيز الإنتاجية، وتحقيق رضا العملاء، تعتمد المؤسسات الاقتصادية على مجموعة متنوعة من العوامل لتحسين أدائها بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية الابتكار التكنولوجي والتحول الرقمي، يعتبر العنصر البشري من أهم ركائز تحسين الأداء، حيث يسهم التدريب والتطوير المستمر للموظفين في تعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم،

بالإضافة إلى ذلك، تلعب الرقابة والتحليل المستمر للأداء دورًا حيويًا في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين العمليات وتعزيز القدرة التنافسية في السوق، من خلال التركيز على هذه الجوانب، تستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الثاني

أهمية التحول الرقمي في تحسين الآداء المالي للمؤسسة

تمهيد

في ظل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والابتكار، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز أدائها المالي. المبحث الأول يسلط الضوء على مفهوم التحول الرقمي، حيث يُعرف بأنه عملية تبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات التجارية وزيادة الكفاءة والإنتاجية، المبحث الثاني يركز على ماهية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال استعراض الأدوات والمقاييس المالية المستخدمة لتحليل وتقييم الأداء المالي بشكل شامل، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة، أما المبحث الثالث فيتناول التقنيات التي تدعم التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، بالإضافة إلى استعراض أبعاد التحول الرقمي وتأثيره على مختلف جوانب المؤسسة. كما يتم التطرق إلى العوائق التي قد تواجه المؤسسات في مسارها نحو التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها لضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي

إن التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا نظرا للإنتشار السريع للأنترنت وتكنولوجيا المعلومات والإتصال، وتعتبر من أساسيات تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات ككل لذا سنحاول التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال تعريفه وتحديد خطواته والتحديات التي يواجهها.

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي وأهميته

أولا: تعريف التحول الرقمي

تعريف عمليه التحول الرقمي: أنه نهج شامل لتغيير الأعمال والأنشطة التنظيمية والعمليات ونماذج العمل لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات والإستفادة من مزيج التقنيات الرقمية وتأثيرها على العميل والعملية التشغيلية والمنظمة بأكملها.

يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع، يشير إلى التغييرات التي تحد ثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام.

يعرف التحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم.[1]

[1] جميلة سلايمي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 2019، ص 947

ويعرف أيضا، على أنه عملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لابد عليها من التأقلم معه.[1]

وهو التوجه نحو تحيق رؤية ومتطلبات العميل أو الزبون من خلا الاستثمار في التكنولوجيا والنماذج الاقتصادية التي تتيح إدماج العميل الرقعي في كل نقاط تجربة المستخدم للقيمة .[2]

وهو أيضا الابتكار من خلال التغيير الكلي وإدراج التكنولوجيات الرقمية المتاحة في طريقة صنع وإنتاج القيمة وقيادة الأعمال، وخاصة طريقة تفكيرنا.[3]

ثانيا: أهمية التحول الرقمي

يصف مصطلح التحول الرقمي كيفية تنفيذ الإجراءات والمواهب والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة على المنافسة في عالم التكنولوجيا دائم التغير، يجب أن تكون لدى أي مؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات مثل:

- ضغوطات فترة الدخول والاندماج في سوق العمل.
- الإضطرابات المفاجئة على مختلف المستويات المجتمعية؛
- التغيرات السريعة في تطلعات العملاء؛
- مواكبة تطورات سوق العمل واحتياجاتها تبني استراتيجيات التحول الرقمي؛

كما تكمن أهمية التحول الرقمي فى قدرته على الإسهام فى حل مشكلات الإنسان من ناحية وفى تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب

[1] يحياوي إ، التسويق الرقمي، كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، العدد2، مجلد 4، مجلة التنمية الإقتصادية، ص 135.

[2] Dominique Gilbert, L. B. RH et digita. Edition diateino,2015, p39.

[3] Ferhane, F. Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Revue des Sciences Economiques, 13(15), 2017, p 52.

اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضا: وتأتي التقنية لتكون عاملا مساعدا ومحفزا في كل هذه الجوانب.

ومن الناحية العملية، يعد تحسين تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمى، الى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التى تدعمها المعلومات مما يؤدى لى تحولات نموذج الأعمال[1].

المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي وخطواته

أولا: أهداف التحول الرقمي:

1. توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية؛
2. تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة؛
3. توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة؛
4. حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف؛
5. إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية؛

بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيمايلي:

6. أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، نقل المعلومات بانسانية بين الإدارات المختلفة؛
7. اختصار الإجراءات الإدارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة الكترونيا؛

[1] محاضرة 01، التحول الرقمي مفهومه وخصائصه،
https://elearning.univ-msila.dz/moodle/mod/resource/view.php?id=126996

8. الإستخدام الأمثل لطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للإستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
9. زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات
10. إيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.
11. تعزيز تطوير نظم تكنولوجيا وثقافة مالية أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع؛
12. تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي لألشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
13. إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
14. تعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية، وضمان متطلبات الإستقلالية، وتعزيز الثقة.
15. تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
16. تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

ثانيا: خطوات التحول الرقمي

قامت شركة أمازون ويب سيرفيس الرائدة في مجال الحوسبة الحسابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تتيح حرية االبتكار وتطوير طريقة العمل للوصول إلى التحول الرقمي الناجح التي ترتكز على خطوات أساسية نوجزها فيما يلي:

- **تحول الرقمي:** إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد أن الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الذي أعلنت فيه عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصرنة مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الإلكترونية.
- **اعتماد ثقافة التغيير:** يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق تكون مخولة لإتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستيراتيجية إلى خدمات محسنة ومن ثمة يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي.
- **تغيير نموذج التكلفة:** يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الإبتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لإبتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.
- **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 وللزبائن، والهدف النهائي من ذلك هو طرح

المنتجات في السوق، وبتقديم تحديثات البرامج والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.

- **تتبع عملية التقدم:** عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وبإحترام خطوات التحول، سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز.

المطلب الثالث: مميزات التحول الرقمي ومتطلباته في المؤسسة

أولا: مميزات التحول الرقمي:

أجمعت الدراسات على مجموعة من الميزات التي تميز التحول الرقمي عن باقي مشاريع إدارة التغير، حيث يمتاز التحول الرقمي:[1]

– **الرشاقة والتكيف:** تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها؛

تحويل عملية خلق القيمة: تساهم التقنيات الرقمية إنتاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة.

– **التغير التنظيمي:** في سياق التحول الرقمي، على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى ومستجدات العصر، يؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للإستجابة لأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحول الرقمي أنو يساهم في تطوير الموظفين، حتى الغير مختصين في

[1] عوان ومحمودي، 2023، ص 7.

التكنولوجيا المعلومات، وتحفز فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها.

- **التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والمودون الآخرين، حيث تمكن للتكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباح أعلى للشركات.

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

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من المتطلبات المتكاملة وتشمل الموارد البشرية والعمليات والبيانات التقنيات كالتالي:[1]

1. الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع ايمان بالتغيير والتطوير.

[1] منى محمد السيد الحرون، وعلي عطوة بركات، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر مجلة كلية التربية، 5(120)، 2019، ص ص 447-448.

2. العمليات:

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستفدين، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخلرجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات.

3. البيانات:

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وتلك التوفير معلومات وإجراءات توعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

4. التقنيات:

حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها وموردييها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

بعد أن عرفنا الأداء وكيفية قياسه وتقييمه بصفة عامة في المؤسسة، سنتعرض في هذا المبحث إلى تقييم الأداء المالي وذلك من خلال التطرق لمفهومه، وأهم مصادر معلوماته، ويليه تحديد أبرز مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

قبل أن نتطرق لتعريف تقييم الأداء المالي، لابد من أن نشير لمفهوم الأداء المالي، بحيث يعبر هذا الأخير عن تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.[1]

ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين.[2]

كما يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية.[3]

ويعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض انها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة[4].

---

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي(الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن،2006، ص 60.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد..لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر ،2003.2004، ص 3.

[3] دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع، 2006، ص42.

[4] فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، عمان، ص 234.

المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية

إن عملية تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي تتطلب تحديد العديد من النقاط الواجب معرفتها ومن بين هذه النقاط نجد الأهداف المالية للمؤسسة، ويمكن حصر هذه الأهداف في مايلي: التوازن المالي، نمو نشاط المؤسسة، المردودية والربحية، السيولة واليسر المالي، إنشاء المؤسسة.

1. التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرارها المالي، ويتمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، ويتطلب التوازن المالي إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الإضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية لأقل من سنة، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون رأس المال العامل موجب.[1]

2. السيولة واليسر المالي:

قيس السيولة بالنسبة للمؤسسة مدى قدرتهاعلى مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أو بمعنى آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة والمحزونات، القيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة في الوقت المناسب، أما اليسر المالي فهو يتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل في تواريخ استحقاقها.

3. المردودية والربحية:

تعتبر الربحية والمردودية مصطلح نسبي، يعبر عن العلاقة النسبية التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية وتعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 68.

المؤسسة لتحقيقها، وهي كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال الخاص يعكس المردودية المالية، وبصفة عامة ينصب اهتمام المؤسسة على المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

4. إنشاء القيمة:

يعتبر إنشاء القيمة للمساهمين يعني قدرة المؤسسة على تحقيق مرد ودية مستقبلية كافية الأموال المستثمرة حاليا والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في شكل استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

5. نمو المؤسسة:

نمو المؤسسة عاملا أساسيا من عوامل تعظيم قيمتها، و لهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية فالنمو يعتبر وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية، كونه نتيجة لقراراتها الإستراتيجية، سواء تلك التي تهتم بالعلاقات الخارجية أو بالأهداف البعيدة ومن ثم فإن النمو في المؤسسة الاقتصادية يعتبر ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور والتوسع، البقاء والاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات وسياسات توزيع الأرباح وهيكل سياسات التمويل وتحدد نجاحات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة[1].

[1] عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص25.

المطلب الثالث: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي.

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء، ويشترط في المعلومات أن تتميز بالمصداقية والموثوقية وأن تكون في الوقت المناسب، ولقد تعددت مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقييم الأداء، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، عامة وقطاعية وأخرى خاصة بالمؤسسة.

1. **المصادر الخارجية:** تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

أ. **المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالحالة الإقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصاديإ....إلخ كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.[1]

ب. **المعلومات القطاعية:** فهذا النوع من المعلومات على العموم تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: تقارير المنظمات الاقتصادية والدولية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة بهدف إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها واستخراج نسب قطاعية بناءا عليها يتم إجراء المقارنة.[2]

2. **المصادر الداخلية:**

تتمثل هذه المعلومات في مخرجات النظام المحاسبي وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

[1] لسلوس مبارك التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2004 ، ص17.

[2] Jossette peyrad ; Analyse Financiér, Librarie Vùbret – 8e édition paris 1999 p10-11

أ. الميزانية المحاسبية:

تعرف الميزانية المحاسبية على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في زمن معين، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول (المصادر) وعناصر الخصوم (الاستخدامات).[1]

وتعبر الميزانية عن مجموعة المصادر المالية للمؤسسة (خصومها) وما تملكه المؤسسة من وسائل (أصولها)، وذلك بزمن تاريخي معين، وعادة ما يتم إعداد الميزانية في نهاية الدورة الاستغلالية.[2]

تشتمل عناصر الأصول على جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة أو تستأجرها و لها قيمة اقتصادية مستقبلية يمكن قياسها، أما عناصر الخصوم فتشتمل على الأموال الخاصة والديون.[3]

- **عناصر الأصول:**

– **الأصول:** تمثل الأصول (الموجودات) فهي منافع مستقبلية محتملة وبالتالي هي مملوكة للمؤسسة أو خاضعة لسيطرتها ويمكن التعبير عن هذه الأصول بالوحدات النقدية وأهميتها تأتي في كونها سائلة (نقدية) في بعض بنودها وقابلة للتمويل السريع أو البطيء إلى نقدية في المستقبل القريب أو البعيد وأنها تقوم بتحقيق إيرادات مستقبلية للمؤسسة وتعبر الأصول بمجموعها عن استخدامات الأموال وتنقسم إلى أصول متداولة وأخرى غير متداولة (ثابتة).[4]

---

[1] محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص1.

[2] ناصر دادي عدون نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر،1991، ص11.

[3] pascal Barnetogeorgorion Finance : manuel et applications , 2e édition.Dunod paris ,2009, p204.206

[4] عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص73.

- **الخصوم:** أما فيما يخص الخصوم فتوزع إلى عدة عناصر ترتب تنازليا حسب درجة استحقاقها من الأموال الخاصة ثم الديون الأطول مدة والأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

كما تعتبر الخصوم منافع اقتصادية تضحي بها المؤسسة، ويوجد بعض هذه الخصوم سريعة الاستحقاق في الأجل القصير، وبعضها بطيئة الاستحقاق في الأجل الطويل.

وتتكون الخصوم من الأموال الخاصة والديون، الاستحقاقات طويلة الأجل.[1]

ب. الميزانية الإقتصادية:

تعبر الميزانية الاقتصادية عن مجموع الاستخدامات الموجهة لدورة الاستغلال الإستثمارات الصافية والاحتياج في رأس المال العامل ومصادر تمويل هذه الاستخدامات (الأموال الخاصة والاستدانة الصافية) والشكل الموالي يبين بنية الميزانية الاقتصادية.[2]

ج. جدول حسابات النتائج:

تعريفه: هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحا والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية.[3]

تعبر هذه القائمة عن نتيجة المؤسسة وما تقود إليه من ربح أو خسارة، فهي قائمة تعرض فيها جميع إيرادات المؤسسة وما يقابلها من التكاليف والنفقات التي استخدمت

[1] بن ربيع حنيفة، الواضح في المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 127.

[2] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 155-157.

[3] عدنان تايه النعيمي وأخرون، الادارة المالية النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 76.

لخلق تلك الإيرادات خلال فترة زمنية معينة، ويوضح الجدول خمسة مستويات لنتائجه وهي:

- **الهامش الإجمالي:** يستخدم الهامش الإجمالي بالمؤسسات التجارية التي يقتصر نشاطها على شراء وبيع البضائع الجاهزة كما يستخدم كذلك بالمؤسسات التي نشاطها صناعي، وهو الفرق بين مبيعات البضائع والبضائع المستهلكة.[1]

- **القيمة المضافة:** ونقصد بها القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج فهي تمثل الفرق بين ما تم إنتاجه وما تم استهلاكه، وتحسب كذلك كمايلي:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة – (مواد ولوازم + خدمات)

- **نتيجة الإستغلال:**

وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال – (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الإهتلاك والمؤونات)

- **نتيجة خارج الاستغلال:**

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

نتيجة خارج الاستغلال = نواتج خارج الاستغلال – مصاريف خارج الاستغلال

[1] ناصر دادي عدون، نواصر فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- نتيجة الدورة:

وهي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال و نتيجة خارج الاستغلال.

ح. الملاحق:

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة بهدف تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول حسابات النتائج بأسلوب آخر وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات

- المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

- المعلومات غير الرقمية وتتمثل في التعليقات.[1]

[1] ناصر دادي عدون، نواصر فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 75-84.

المبحث الثالث: التقنيات التي تدعم التحول الرقمي وأبعاده وعوائقه

المطلب الأول: التقنيات التي تدعم التحول الرقمي

هناك العديد من التقنيات التي تساهم وتدعم التحول الرقمي، حيث ذكرها:[1]

– البيانات الضخمة وأدوات التحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات والتنبؤات بالأعمال؛

– **أجهزة الهواتف النقالة:** التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهمه من خدمات، إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد كشراء وحجز تذاكر الطيران، ودفع الفواتير وإتمام التعاملات البنكية وغيرها؛

– **شبكات التواصل الاجتماعي:** والتي عززت الأعمال التجارية وخصوصا التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن نسبة 81% من الزبائن يعتمدوا على السوشيال ميديا لاتخاذ قرارات الشراء؛

– الحوسبة السحابية والتي هم كثيرة في إحداث عملية التحول الرقمي، حيث تتجه لها أكثر من 62% من الشركات والمؤسسات، مما يتيح لها ميزات تنافسية عديدة؛

– إنترنت الأشياء يعتبر من العوامل المساعدة في تحول أي شركة رقمية مثل إدخال الروبوتات في مجال الأعمال أو ابتكار أحد الأدوات والتي تعتمد على التكنولوجيا بهدف التسويق وجمع المعلومات كالساعات والطابعات والسيارات وغيرها، إضافة لإدخال هذه التكنولوجيا لتكون جزءا من منتجات الحالية؛

– تقنية كشف المواقع والتوثيق وكشف عمليات الاحتيال والتفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة؛

[1] هيثم ابراهيم المصدر، وعبد الفتاح أحمد نصر الله، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ICITB المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، 2020.

– أجهزة الطباعة الثلاثية الأبعاد وأجهزة الاستشعار الذكية وأجهزة الواقع المعزز؛

– تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة والتفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي

هناك العديد من الأبعاد التي اعتمدها الباحثون، لكن في درستنا اعتمدنا على الأبعاد التي لها ارتباط وثيق بالمورد البشري كوننا ندرس أدائه، حيث تم الإعتماد على الأبعاد التالية[1]:

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

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

– **الإدارة الرقمية التحويلية:** "**D–HRM Transformationnelle**" تحتوي إدارة الموارد البشرية الرقمية التحويلية على جزء من وظيفة الموارد البشرية الإستراتيجية مثل إدارة المعرفة إعادة التوجيه الإستراتيجي.

[1] بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر) أطروحة دكتوراه منشورة علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، تبسة، الجزائر، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي–كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023، ص 244.

المطلب الثالث: عوائق التحول الرقمي

إن العوائق الرئيسية التي تحول دون التحول الرقمي السلاسل في الشركات تتمثل في:

- عدم وضوح الرؤية؛
- عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي؛
- افتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحول الرقمي؛
- نقص المرونة التنظيمية، ونقص مهارات من يتولون مهمة التحول الرقمي (استشراف المستقبل، فهم التكنولوجيا، الإنفتاح، والتعاون)؛
- عدم مرونة الثقافة التنظيمية، وعدم توافق المكافآت والحوافز مع التحول الرقمي؛
- عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت؛
- عدم مشاركة الموظف وانخراطه في التحول الرقمي؛
- مقاومة الموظفين للتغير.

مؤخرا، كشفت نتائج دراسة (Bouarar 2021) أن العوائق الرئيسية أمام التحول الرقمي تشمل نقص المعرفة، ونقص الخبرة الرقمية، وضعف القيادة الرقمية، ومقاومة التغيير، والثقافة غير المرنة، عدم وضوح الرؤية والهدف، والإفتقار إلى التعاون والمواءمة.[1]

[1] سحر فاري لبنى، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، 8(15)، 2021، ص 40

خلاصة الفصل:

بعد أن قمنا بتحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام عدد معتبر من الكُتَّاب والمفكرين والباحثين في حقل التسيير، نظرا لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول .ويمكن تلخيص مفهوم الأداء في أنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج؛ كما أنه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي، بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، ومن ثم فهو هذه الصورة يعد مفهوما يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد. ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط(أي المالية)، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة –اتصالات الجزائر–

المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر حيث تسعى المؤسسات في ظل التطورات الحاصلة إلى توفير العديد من العروض المتنوعة، تشمل الهاتف الثابت الربط بشبكة الانترنت، الهاتف النقال وغيرها، إضافة إلى أنها ترتكز في نشاطها على إرضاء زبائنها مع ضمان مكانة لها على المستوى الوطني والعالمي والمساهمة في ترقية مجمع المعلومات وبناء اقتصاد المعرفة في الجزائر.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة لجملة من الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بغية تحديث القطاع وعصرنته والسير على الطريق الذي سارت عليه الدول الأخرى في نفس المجال لتحقيق التقدم والازدهار.

1. تعريف شركة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائرSPA هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال قدر بـ 50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100%، حددت مدتها ب99 سنة، قيدت في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم سجلها التجاري 02B 0018083 مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة، رقمها الجبائي 000216.2990330049 بندها الضريبي 162938021 تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تشهد نمو قوي، وتقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن ومصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 200/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في

ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01، رغبتها تكمن في تحقيق مستوى عالي قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دائما الرائدة وذلك لوجودها في محيط تنافسي، حيث تسعى للمحافظة على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، وقد ساهمت في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.[1]

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

1. نشأة المؤسسة

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وذلك بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات والفصل بين نشاطين التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا، ماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات البريدية المالية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والثاني يتكفل بالاتصالات و يتمثل في " اتصالات الجزائر ".

كما تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وذلك في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، واستمر تنفيذ برنامج فتح هذا السوق ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية وقد شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وهذا في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وتم الشروع في نفس

[1] بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر بالمدية.

الوقت في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية بالاعتماد على تدارك التأخر المتراكم.[1]

2. ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 200/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذالك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أكثر من سنتين و بعد عدة دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث قامت الشركة بإتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مختلفة تماما عما كانت عليه قبل هذا التاريخ، وقد أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ذو منافسة شرسة يعتبر البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

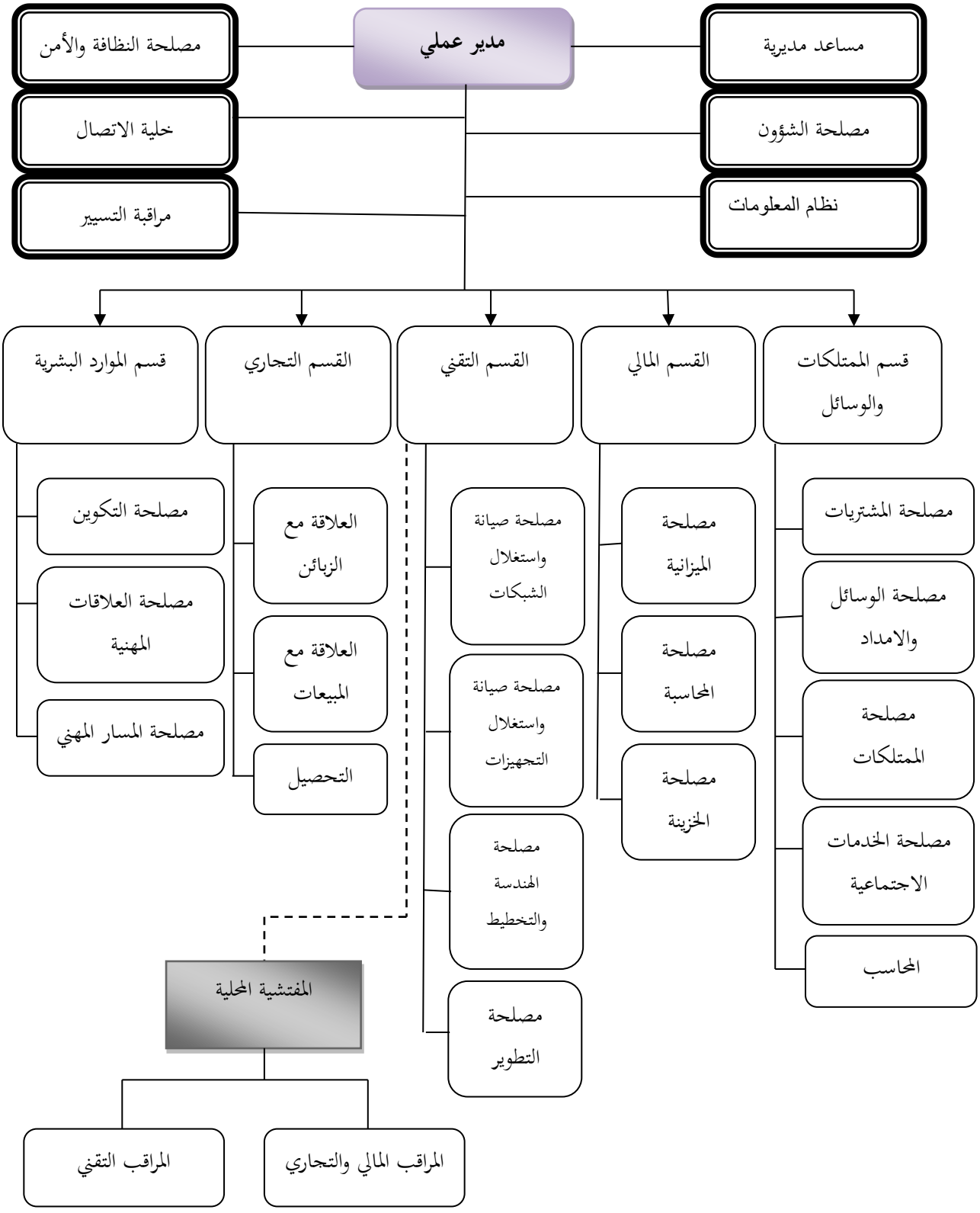
المطلب الثالث: هيكل المؤسسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى ابعد نقطة من

[1] - http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2022,01:55m.

البلاد، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، تيزي وزو البليدة ، تلمسان، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات الولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات الولائية إضافة إلى مديريتين بالعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

الشكل رقم(02) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية



المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

ضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Spss) ، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: اتصالات الجزائر ولاية المدية

الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة

الحدود الزمنية:أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الداراسة 2023-2024

مجتمع وعينة الدراسة: تتكون من 35 عامل

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، العمر، سنوات الخبرة

الجزء الثاني: قسم على محورين:

المحور الأول: الأداء في المؤسسة الإقتصادية

المحور الثاني: التحول الرقمي

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1−5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (2): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الأداء في المؤسسة الإقتصادية	10	0.961
2	التحول الرقمي	14	0.967
جميع محاور الاستبيان		24	0.982

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: الأداء في المؤسسة الإقتصادية والثاني: التحول الرقمي كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.982 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

الاتساق الداخلي للمحور الأول: الأداء في المؤسسة الإقتصادية

الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تساهم متابعة بعد الزبائن بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	0.891**	0.000
2	تساهم متابعة بعد العاملين بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	0.755**	0.000
3	تساهم متابعة بعد العمليات الداخلية في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	0.873**	0.000
4	يضمن استخدام مؤشرات الأداء الى حد بعيد تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	0.820**	0.000
5	يساهم الأداء في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية	0.877**	0.000
6	يساعد الأداء في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة	0.953**	0.000
7	يساهم الأداء على رفع كفاءة أداء المؤسسة	0.778**	0.000

8	يساعد الأداء في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة	0.741**	0.000
9	يساعد الأداء على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها	0.952**	0.000
10	يساعد الأداء في اكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة	0.692**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: الأداء في المؤسسة الإقتصادية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التحول الرقمي

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة	0.714**	0.000
2	التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات	0.747**	0.000
3	تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر	0.786**	0.000
4	التقنيات المستخدمة من المؤسسة تناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن	0.874**	0.000
5	تعمل أنشطة المؤسسة رقميا	0.884**	0.000
6	عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا	0.730**	0.000
7	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونيا	0.940**	0.000
8	يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا	0.861**	0.000
9	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية	0.888**	0.000
10	تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها	0.811**	0.000
11	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها	0.742**	0.000

12	تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في البرمجة والتحليل	0.842**	0.000
13	توجد رغبة لدى العاملين للتحول نحو العمليات الرقمية	0.789**	0.000
14	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات	0.675**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: التحول الرقمي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. **الجنس:**

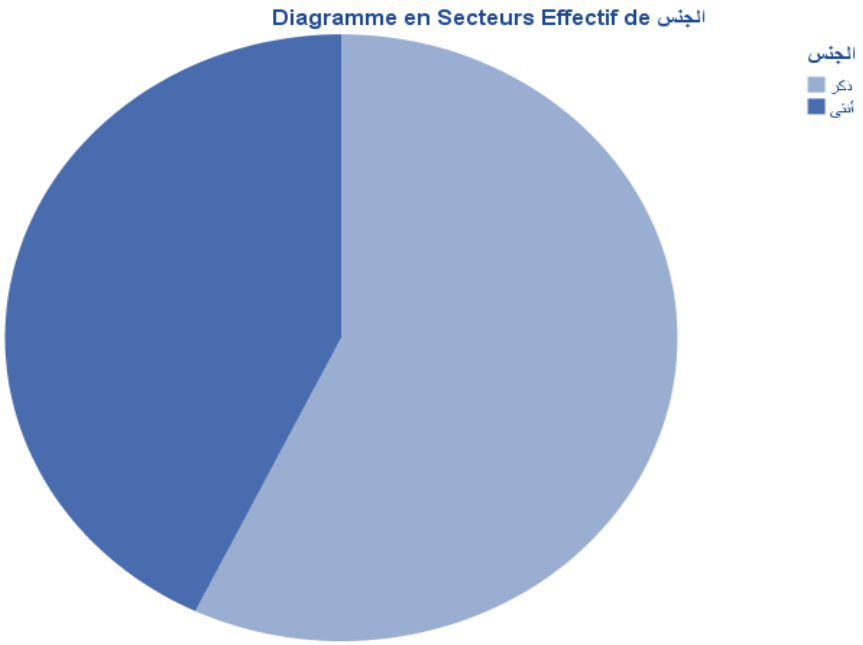
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	57.1 %
أنثى	15	42.9 %
المجموع	35	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة ذكور تفوق نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور 57.1%، ونسبة الإناث 42.9%.

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

2. العمر:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

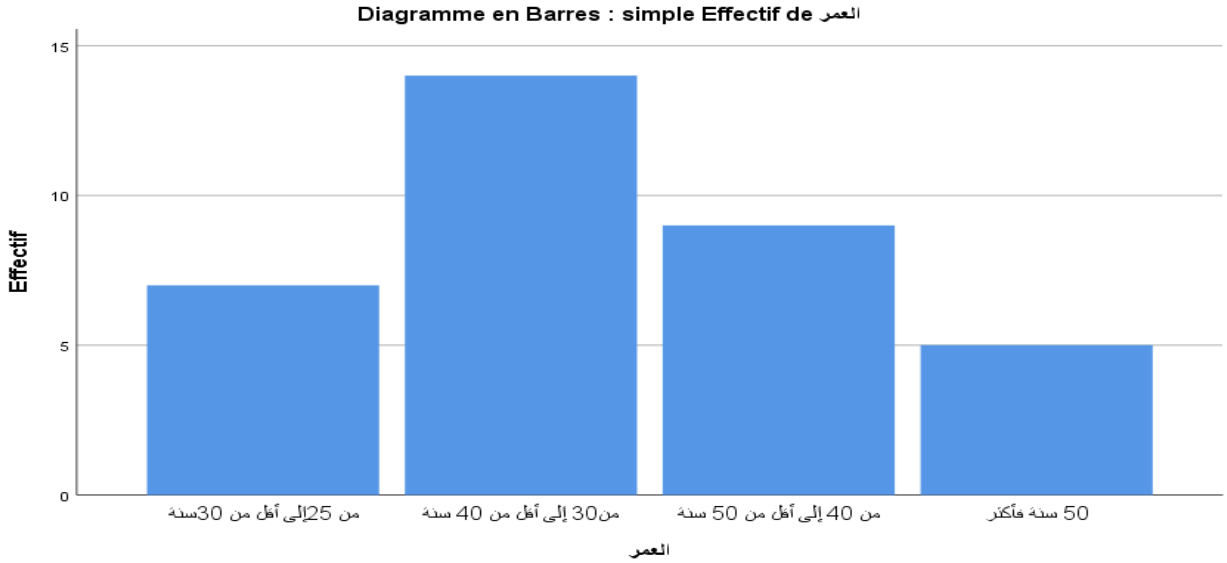
العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 إلى أقل من 30 سنة	7	20 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	40 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	25.7 %
50 سنة فأكثر	5	14.3 %
المجموع	**35**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة وهي الشباب الفئة من 30 إلى أقل من 40 والتي قدرت بـ 40%، حيث

كانت نسبة الأفراد الذين أعمارهم عن 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25.7%، لتليها فئة من 25 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 20% ، بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقدرت بـ: 14.3%.

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

3. سنوات الخبرة

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

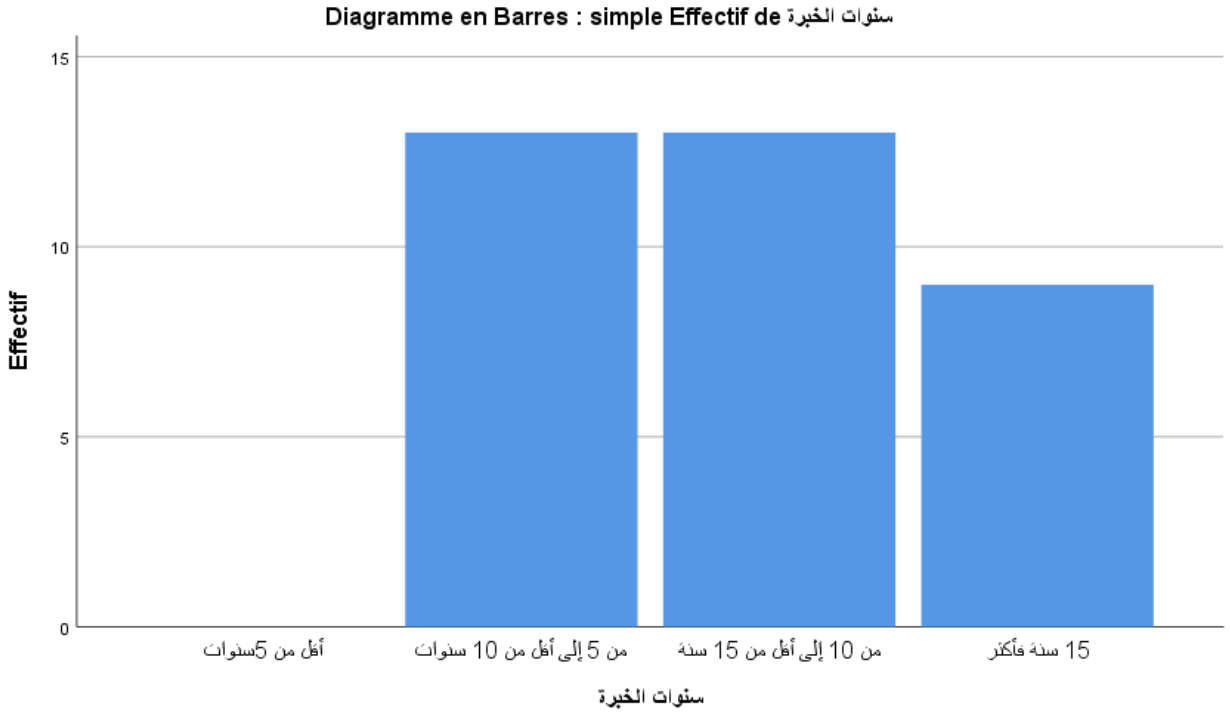
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	0	0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	37.1 %
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	13	37.1 %
15 سنة فأكثر	9	25.7 %
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و من 10 نوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 37.1 % على التوالي، بينما بلغت نسبة الأفراد من ذوي خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 25.7% على التوالي.

يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة العاملين بالمؤسسة.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الأداء في المؤسسة الإقتصادية**

الجدول رقم (9): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	تساهم متابعة بعد الزبائن بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	5	6	8	13	3	3.09	1.222	10	موافق
		14.3 %	17.1%	22.9%	37.1%	8.6%				
02	تساهم متابعة بعد العاملين بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	1	9	7	15	3	3.29	1.045	1	موافق
		2.9%	25.7%	20%	42.9%	8.6%				
03	تساهم متابعة بعد العمليات الداخلية في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	1	11	8	12	3	3.14	1.061	8	موافق
		2.9%	31.4%	22.9%	34.3%	8.6%				
04	يضمن استخدام مؤشرات الأداء الى حد بعيد تحقيق الهدف المالي للمؤسسة	2	10	5	15	3	3.20	1.132	4	موافق
		5.7%	28.6%	14.3%	42.9%	8.6%				
05	يساهم الأداء في تسهيل عملية اتخاذ	2	11	6	13	3	3.11	1.132	9	غير موافق
		5.7%	31.4%	17.1%	37.1%	8.6%				

	القرارات التنفيذية والتشغيلية									
06	يساعد الأداء في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة	1	10	7	14	3	3.23	1.060	3	موافق
		2.9%	28.6%	20%	40%	8.6%				
07	يساهم الأداء على رفع كفاءة أداء المؤسسة	1	11	6	14	3	3.20	1.079	5	موافق
		2.9%	31.4%	17.1%	40%	8.6%				
08	يساعد الأداء في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة	2	10	5	15	3	3.20	1.132	6	موافق
		5.7%	28.6%	14.3%	42.9%	8.6%				
09	يساعد الأداء على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها	1	9	8	14	3	3.26	1.039	2	موافق
		2.9%	25.7%	22.9%	.%40	8.6%				
10	يساعد الأداء في اكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة	1	11	7	12	4	3.20	1.106	7	موافق
		2.9%	31.4%	20%	34.4%	11.4%				
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							3.22	0.995	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: الأداء في المؤسسة الإقتصادية محصورة بين (3.29–3.09) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.222–1.039)، كما أن العبارة 02 والمتمثلة في [تساهم متابعة بعد العاملين بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري 1.045 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 09 والمتمثلة في: [يساعد الأداء على وضع أهداف

واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق عند متوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.008، ثم جاءت بعدها العبارات 03، 04، 06، 07، 08، 10 على التوالي باتجاه موافق، لتأتي العبارة 05 باتجاه غير موافق لتأتي العبارة 01 والمتمثلة في: [تساهم متابعة بعد الزبائن بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري 1.222 وباتجاه موافق من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الأداء في المؤسسة الإقتصادية 3.22 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على نظام الأداء في المؤسسة الإقتصادية ، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.995 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: التحول الرقمي**

الجدول رقم (10): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة	2	9	8	13	3	3.17	1.098	8	موافق
		5.7%	25.7%	22.9%	37.1%	8.6%				
02	التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد	3	13	5	11	3	2.94	1.187	14	غير موافق
		8.6%	37.1%	14.3%	31.4%	8.6%				

	في حفظ وتخزين المعلومات									
03	تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر	4	10	4	13	4	3.09	1.269	11	موافق
		11.4 %	28.6%	11.4%	37.1%	11.4%				
04	التقنيات المستخدمة من المؤسسة تناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن	2	12	7	11	3	3.03	1.124	13	غير موافق
		5.7%	34.3%	20%	31.4%	8.6%				
05	تعمل أنشطة المؤسسة رقميا	1	11	6	14	3	3.20	1.079	7	موافق
		2.9%	31.4%	17.1%	40%	8.6%				
06	عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا	1	8	8	14	4	3.34	1.056	4	موافق
		2.9%	22.9%	22.9%	40%	11.4%				
07	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونيا	2	8	7	15	3	3.26	1.094	5	موافق
		5.7%	22.9%	20%	42.9%	8.6%				
08	يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا	0	12	6	14	3	3.23	1.031	6	موافق
		0%	34.3%	17.1%	40%	8.6%				
09	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية	1	8	7	15	4	3.37	1.060	1	موافق
		2.9%	22.9%	20%	42.9%	11.4%				
10	تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها	1	14	4	13	3	3.09	1.121	12	غير موافق
		2.9%	40%	11.4%	37.1%	8.6%				
11	تتوفر المؤسسة على	0	8	8	17	2	3.37	0.910	2	موافق

	قاعدة بيانات خاصة بزبائنها	0%	22.9%	22.9%	48.6%	5.7%			
12	تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في البرمجة والتحليل	1	12	7	11	4	3.14	1.115	9	غير موافق
		2.9%	34.3%	20%	31.4%	11.4%				
13	توجد رغبة لدى العاملين للتحول نحو العمليات الرقمية	2	10	7	13	3	3.14	1.115	10	موافق
		5.7%	28.6%	20%	37.1%	8.6%				
14	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات	1	9	5	16	4	3.37	1.087	3	موافق
		2.9%	25.7%	14.3%	45.7%	11.4%				
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							3.24	0.995		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: التحول الرقمي بين (3.37-2.94) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.269-0.910)، كما أن العبارة رقم 09 والمتمثلة في: [تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.060 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 11 والمتمثلة في: [تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.910 اتجاه موافقة، ثم تلتها العبارات 01، 03، 05، 06، 07، 08، 13، 14 باتجاه الموافقة، بينما جاءت العبارات 04، 10، 12 وذلك باتجاه غير موافق من قبل الأفراد، بينما جاءت في الأخير العبارة 02 والمتمثلة في: [التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين

المعلومات] بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري قدره 1.187 وكانت الإجابة غير موافق من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التحول الرقمي 3.24 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن التحول الرقمي المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.995 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول

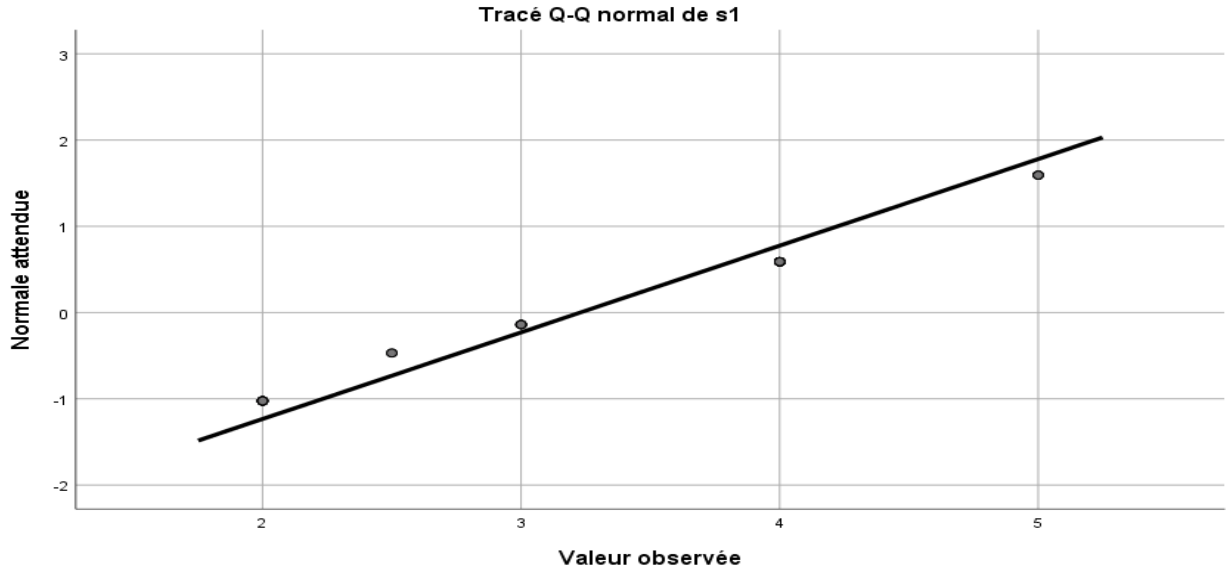
جدول رقم(11): التوزيع الطبيعي للمحور الأول

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
s1	,238	35	,000	,858	35	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro–Wilk أقل من 0.05.

الشكل رقم (6): توزيع الطبيعي للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

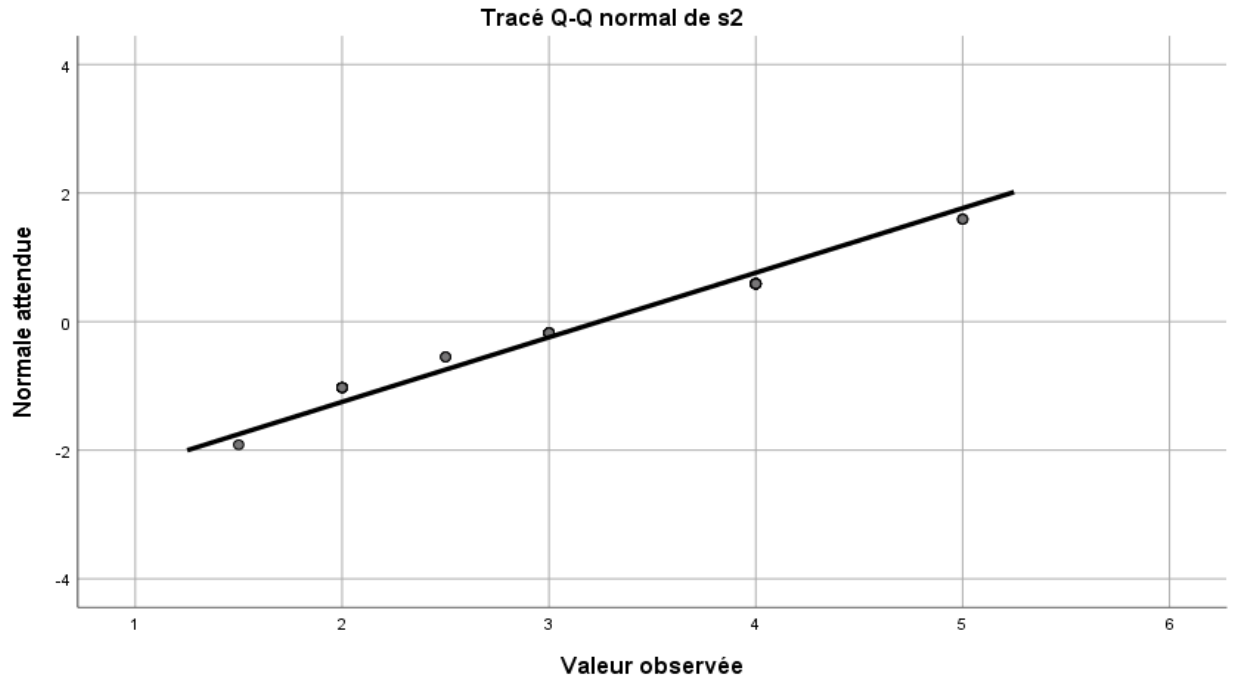
جدول رقم(12): التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
s2	,234	35	,000	,893	35	,003
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro–Wilk أقل من 0.05.

الشكل رقم (7): توزيع الطبيعي للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(13): اختبار الانحدار البسيط التقنيات للمؤسسة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية

البيان	التقنيات				
الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.940	0.884	0.458	2.289	0.029
	F المحسوبة		دلالة F		
	56.998		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر التقنيات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.940 بين التقنيات والأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.884 أي أن ما قيمة 88.4% من التغيرات في الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية ناتجة عن التقنيات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.458 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التقنيات للمؤسسة يزيد من الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية، بقيمة 0.458 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.289عند مستوى معنوية 0.029

كما بلغت قيمة F المحسوبة 56.998 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) التقنيات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(14): اختبار الانحدار البسيط رقمنة العمليات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية.

البيان	رقمنة العمليات				
الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.965	0.931	−0.026	−0.150	0.882
	F المحسوبة		دلالة F		
	101.964		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (14) أثر رقمنة العمليات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.965 بين رقمنة العمليات والأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.931 أي أن ما قيمة 93.1% من التغيرات في الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية ناتجة عن رقمنة العمليات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=– 0.026 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في رقمنة العمليات للمؤسسة يزيد من الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية، بقيمة 0.026 – وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.150– عند مستوى معنوية 0.882

كما بلغت قيمة F المحسوبة 101.964 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) رقمنة العمليات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(15): اختبار الانحدار البسيط قواعد البيانات للمؤسسة الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية.

البيان	قواعد البيانات				
الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.898	0.807	0.250	0.813	0.423
	F المحسوبة		دلالة F		
	43.277		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (15) أثر قواعد البيانات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.898 بين قواعد البيانات والأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.807 أي أن ما قيمة 80.7% من التغيرات في الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية ناتجة عن قواعد البيانات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.250 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في قواعد البيانات للمؤسسة يزيد من الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية، بقيمة 0.250 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.813عند مستوى معنوية 0.423

كما بلغت قيمة F المحسوبة 43.277 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) قواعد البيانات على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

ثانيا: إختبار الفرضية الرابعة

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(16): اختبار الانحدار البسيط قواعد البيانات للمؤسسة الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية.

البيان	الكوادر البشرية				
الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.936	0.876	0.039	0.172	0.864
	F المحسوبة		دلالة F		
	72.879		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (16) أثر الكوادر البشرية على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.936 بين الكوادر البشرية والأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.876$ أي أن ما قيمة 87.6% من التغيرات في **الأداء في المؤسسة الإقتصادية** لاتصالات الجزائر بولاية المدية ناتجة عن الكوادر البشرية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.039 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الكوادر البشرية للمؤسسة يزيد من الأداء في المؤسسة الإقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية المدية، بقيمة 0.039 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.172عند مستوى معنوية 0.864

كما بلغت قيمة F المحسوبة 72.879 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الكوادر البشرية على الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

المطلب الثالث: معادلة الإنحدار

الجدول رقم (17): العلاقة بين الأداء في المؤسسة الإقتصادية والتحول الرقمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية

البيان	التحول الرقمي					
الأداء في المؤسسة الإقتصادية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.959	0.920	0.959	0.118	0.711	**0.482**

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.959$ يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية جيدة جدا بين الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية والتحول الرقمي.

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.920$ أي أن نسبة 92% من التغير في مستويات الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية ترجع إلى تأثير التحول الرقمي.

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.959$ وهذا يعني أن زيادة الأداء في المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى التحول الرقمي في المؤسسة بقيمة 0.959.

قيمة الثابت بلغت $a = 0.118$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية التحول الرقمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 0.711$ عند مستوى معنوية 0.482 وهي قيمة أقل من 0,05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الأداء في المؤسسة الإقتصادية على التحول الرقمي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.959\,x + 0.118$$

حيث أن:

y : الأداء في المؤسسة الإقتصادية

x : التحول الرقمي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة عكسية جيدة جدا الأداء في المؤسسة الإقتصادية والتحول الرقمي للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه فيي هذا الفصل تعرفنا على دور الأداء في المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين الأداء في المؤسسة الإقتصادية والتحول الرقمي.

خاتمة

خاتمة

استهدفت هذه الدراسة أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي لشركة اتصالات الجزائر، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار بل ضرورة استراتيجية. من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية وتطبيقها بفعالية، تمكنت الشركة من تحقيق تحسينات ملموسة في كفاءة عملياتها، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الإيرادات.

علاوة على ذلك، ساهم التحول الرقمي في تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات مبتكرة وسريعة، وهو ما يعكس فهم الشركة العميق لاحتياجات السوق المتغيرة وقدرتها على التكيف معها. كما أن التحول الرقمي أتاح للشركة تحسين إدارة البيانات وتحليلها، مما وفر رؤى استراتيجية قيمة ساعدت في اتخاذ قرارات أكثر دقة وتعزيز القدرة التنافسية.

في النهاية، يمكن القول بأن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النمو المستدام والتفوق في سوق الاتصالات المتطور. وتوصي هذه الدراسة بضرورة استمرار الاستثمار في التقنيات الرقمية وتطوير المهارات البشرية اللازمة لضمان استمرارية هذا النجاح وتعزيزه في المستقبل. إن التحول الرقمي هو الطريق الأمثل لتحقيق الأداء المالي المتفوق والمستدام في عالم يتسم بالتغيير المستمر والتطور السريع.

وهنا يمكننا إجابة على الإشكالية الريسية للدراسة والتي كانت كالتالي:

بشكل عام، التحول الرقمي يعزز من القدرة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر، ويساهم بشكل كبير في تحسين أدائها الاقتصادي من خلال زيادة الكفاءة، خفض التكاليف، تحسين جودة الخدمات، وزيادة الإيرادات. هذه العوامل مجتمعة تساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في مقدمة المنافسة في سوق الاتصالات المتطور.

هنا يمككنا إجابة على فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الأداء في المؤسسة الإقتصادية والتحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الأداء في المؤسسة الإقتصادية والتحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر كل على حدة لمتغير سنوات الخبرة؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الأداء في المؤسسة الإقتصادية والتحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

نتائج الدراسة

بشكل عام، أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي كان له تأثير إيجابي كبير على الأداء الاقتصادي لشركة اتصالات الجزائر، مما أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، زيادة الإيرادات، وتعزيز القدرة التنافسية والابتكار. هذه النتائج تؤكد على أهمية استمرار الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحقيق النجاح المستدام في سوق الاتصالات المتغير.

التوصيات:

- ✓ تنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة.
- ✓ استقطاب المواهب المتخصصة في مجال التكنولوجيا الرقمية لتقديم رؤى وأفكار جديدة.
- ✓ التركيز على تحسين واجهة المستخدم وتجربة العملاء عبر المنصات الرقمية لتقديم خدمات سلسة وسريعة تلبي احتياجاتهم.

- ✓ تقديم دعم فني متاح على مدار الساعة للعملاء عبر القنوات الرقمية المختلفة.
- ✓ استخدام استراتيجيات تسويق رقمي متنوعة مثل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والإعلانات المدفوعة لزيادة الوصول إلى العملاء المحتملين.
- ✓ تخصيص حملات تسويقية موجهة تستهدف شرائح محددة من العملاء بناءً على التحليلات البيانية.
- ✓ تطوير نظام متكامل لجمع وتحليل البيانات لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة مبنية على بيانات موثوقة.
- ✓ تشجيع الابتكار داخل الشركة من خلال إنشاء بيئة عمل داعمة للأفكار الجديدة والتجارب الرقمية.
- ✓ الاستثمار في البحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات رقمية جديدة تواكب تطلعات العملاء.
- ✓ بناء شراكات استراتيجية مع مزودي التكنولوجيا وشركات البرمجيات لتحسين البنية التحتية الرقمية وتقديم خدمات متميزة.
- ✓ إجراء مراجعات دورية لتقييم النتائج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل.
- ✓ تشجيع الموظفين على تبني التفكير الرقمي والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف التحول الرقمي.

من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن لشركة اتصالات الجزائر تعزيز أدائها الاقتصادي، زيادة كفاءتها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق الرقمي المتطور.

أفاق الدراسة

- ✓ يمكن توسيع نطاق الدراسة لتشمل فروعاً أخرى من اتصالات الجزائر في مختلف الولايات، مما يسمح بمقارنة الأداء المالي وتأثير التحول الرقمي على مستوى أكثر شمولية.
- ✓ إجراء دراسات مقارنة بين اتصالات الجزائر وشركات اتصالات أخرى في المنطقة أو على المستوى الدولي، لمعرفة مدى تميز التحول الرقمي في اتصالات الجزائر وما يمكن تعلمه من التجارب الأخرى.
- ✓ تطوير نماذج تحليلية جديدة تجمع بين المعايير المالية التقليدية ومعايير التحول الرقمي، بهدف تقديم رؤى أعمق حول كيفية تحسين الأداء المالي من خلال التكنولوجيا.
- ✓ تحليل تأثير التحول الرقمي على جوانب أخرى من المؤسسة مثل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والابتكار، وربط هذه الجوانب بالأداء المالي لتحليل شامل.
- ✓ دراسة كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة في تحسين الأداء المالي، وتقديم توصيات محددة لتبني هذه التقنيات.
- ✓ تعزيز التعاون مع المؤسسات الأكاديمية، الحكومية، والقطاع الخاص لدعم المبادرات الرقمية، وتحقيق فوائد أوسع للاقتصاد الوطني من خلال تحسين الأداء المالي للمؤسسات.
- ✓ دراسة إمكانية تطبيق النتائج المستخلصة من هذه الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى، مما يفتح آفاقاً جديدة لتحسين الأداء المالي في مختلف المجالات من خلال التحول الرقمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983،

2- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتجية ، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998 .

3- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي(الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن،2006.

4- بن ربيع حنيفة، الواضح في المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دار هومة، الجزائر، 2002.

5- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد..لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر ،2004.2003.

6- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر، 2005.

7- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، د ار النهضة العربية، بيروت، 2005.

8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة،2004 ،الجزائر.

9- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.

10- روبرت بكال، تقييم الأداء، ترجمة : موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1999.

11- سحر فاري لبنى، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، 8(15)، 2021.

12- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2002.

13- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998.

14- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.

15- عدنان تايه النعيمي وأخرون، الادارة المالية النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية، 2006.

16- عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

17- علي السلمي، الإدارة العامة، دار غريب للطباعة، مصر، 1988-1989.

18- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية "، جامعة حلب سوريا،1991..

19- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان 1996.

20- فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، عمان.

21- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995.

22- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000.

23- ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.

24- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

25- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.

26- ناصر دادي عدون نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر،1991.

27- نايل عبد الحفاظ العولمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقا في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.

المقالات العلمية والمجلات

1- جميلة سلايمي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 2019.

2- حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، الجزائر.

3- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

4- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع، 2006.

5- سناء عبد الكريم الخناق "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 2 مارس 2005 ، الجزائر.

6- صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس،2005،الجزائر.

7- عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1 نوفمبر 2001.

8- عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8 – 9 مارس، 4 الجزائر.

9- منى محمد السيد الحرون، وعلي عطوة بركات، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر مجلة كلية التربية، 5(120)، 2019.

10- هيثم ابراهيم المصدر، وعبد الفتاح أحمد نصر الله، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ICITB المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، 2020.

11- يحياوي إ، التسويق الرقمي، كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، العدد2، مجلد 4، مجلة التنمية الإقتصادية.

أطروحات ومذكرات التخرج

1-بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر) أطروحة دكتوراه منشورة علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، تبسة، الجزائر، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي–كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023.

2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،(مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2003 ، الجزائر.

3- الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر، 1999.

4- شافي نوال،" تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، الجزائر.

5- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) "رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، الجزائر.

6- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

7- علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية "، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

8- لسلوس مبارك التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2004.

9- المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

10- يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 25 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .

المراجع بالأجنبية

1- Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006.
2- Jean- emile denis et autres, orientation marche et performance, www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009.
3- M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry: a case study of electricity in Algeria and some other countries (1974-1983), London, 1988.
4- Bernard Mr tory, contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999 .
5- Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
6- Dominique Gilbert, L. B. RH et digita. Edition diateino,2015.
7- Ferhane, F. Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Revue des Sciences Economiques, 13(15), 2017.
8- pascal Barnetogeorgorion Finance: manuel et applications, 2e édition. Dunod paris ,2009.
9- Jossette peyrad ; Analyse Financiér, Librarie Vùbret – 8e édition paris 1999

مواقع إلكترونية

10- http://dspace.univ-djelfa.dz.
11- consulté le WWW.ahwar.org
12- https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/2_64.docx.
13- https://elearning.univmsila.dz/moodle/mod/resource/view.php?id=126996
14- http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence.

قائمة الملاحق



جامعة يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع : استبيـــــــان

السادة والسيدات

تحية طيبة وبعد،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانه، وأرجو منكم التفضل والتكرم بالإجابة على كامل أسئلته بما يحاكي الواقع العلمي، حتى يتسنى لنا جمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الميزانية والموسومة بالعنوان الآتي:

.....

أولا: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ من 25 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

المحور الأول: الأداء في المؤسسة الإقتصادية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساهم متابعة بعد الزبائن بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة					
02	تساهم متابعة بعد العاملين بمؤشرات محددة في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة					
03	تساهم متابعة بعد العمليات الداخلية في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة					
04	يضمن استخدام مؤشرات الأداء الى حد بعيد تحقيق الهدف المالي للمؤسسة					
05	يساهم الأداء في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية					
06	يساعد الأداء في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة					
07	يساهم الأداء على رفع كفاءة أداء المؤسسة					
08	يساعد الأداء في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة					
09	يساعد الأداء على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها					
10	يساعد الأداء في اكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة					

المحور الثاني: التحول الرقمي

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقنيات						
01	تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة					
02	التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات					
03	تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها					

	بشكل مستمر					
04	التقنيات المستخدمة من المؤسسة تناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن					
رقمنة العمليات						
05	تعمل أنشطو المؤسسة رقميا					
06	عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا					
07	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونيا					
08	يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا					
قواعد البيانات						
09	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية					
10	تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها					
11	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها					
الكوادر البشرية						
12	تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في البرمجة والتحليل					
13	توجد رغبة لدى العاملين للتحول نحو العمليات الرقمية					
14	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	24

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	57,1	57,1	57,1
	أنثى	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة30 من أقل إلى25 من	7	20,0	20,0	20,0
	سنة 40 من أقل إلى 30من	14	40,0	40,0	60,0
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	9	25,7	25,7	85,7
	فأكثر سنة 50	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	13	37,1	37,1	37,1
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	13	37,1	37,1	74,3
	فأكثر سنة 15	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

للمؤسسة المالي الهدف تحقيق في محددة بمؤشرات الزبائن بعد متابعة تساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	14,3	14,3	14,3
	موافق غير	6	17,1	17,1	31,4
	محايد	8	22,9	22,9	54,3
	موافق	13	37,1	37,1	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

للمؤسسة المالي الهدف تحقيق في الداخلية العمليات بعد متابعة تساهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	11	31,4	31,4	34,3
	محايد	8	22,9	22,9	57,1
	موافق	12	34,3	34,3	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

والتشغيلية التنفيذية القرارات اتخاذ عملية تسهيل في الأداء يساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	11	31,4	31,4	37,1
	محايد	6	17,1	17,1	54,3
	موافق	13	37,1	37,1	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤسسة أداء كفاءة رفع على الأداء يساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	11	31,4	31,4	34,3
	محايد	6	17,1	17,1	51,4
	موافق	14	40,0	40,0	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

لها المحدد الزمن ضمن للتنفيذ قابلة واضحة أهداف وضع على الأداء يساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	9	25,7	25,7	28,6
	محايد	8	22,9	22,9	51,4
	موافق	14	40,0	40,0	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جديدة مهارات المؤسسة في العاملين اكساب في الأداء يساعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	11	31,4	31,4	34,3
	محايد	7	20,0	20,0	54,3
	موافق	12	34,3	34,3	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
s1	35	3,2286	,99516
بمؤشرات الزبائن بعد متابعة تساهم للمؤسسة المالي الهدف تحقيق في محددة	35	3,09	1,222
بمؤشرات العاملين بعد متابعة تساهم للمؤسسة المالي الهدف تحقيق في محددة	35	3,29	1,045
في الداخلية العمليات بعد متابعة تساهم للمؤسسة المالي الهدف تحقيق	35	3,14	1,061
حد الى الأداء مؤشرات استخدام يضمن للمؤسسة المالي الهدف تحقيق بعيد	35	3,20	1,132
اتخاذ عملية تسهيل في الأداء يساهم والتشغيلية التنفيذية القرارات	35	3,11	1,132
والتغيير التطوير عملية في الأداء يساعد المؤسسة أعمال في	35	3,23	1,060
أداء كفاءة رفع على الأداء يساهم المؤسسة	35	3,20	1,079
اتخاذ عملية تسهيل في الأداء يساعد المؤسسة في الاستراتيجية القرارات	35	3,20	1,132
واضحة أهداف وضع على الأداء يساعد لها المحدد الزمن ضمن للتنفيذ قابلة	35	3,26	1,039
في العاملين اكساب في الأداء يساعد جديدة مهارات المؤسسة	35	3,20	1,106
N valide (liste)	35		

الحديثة والأجهزة التقنيات المؤسسة تمتلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	9	25,7	25,7	31,4
	محايد	8	22,9	22,9	54,3
	موافق	13	37,1	37,1	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0

	Total	35	100,0	100,0	

مستمر بشكل تستخدمها التي التقنيات بتطوير المؤسسة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	11,4	11,4	11,4
	موافق غير	10	28,6	28,6	40,0
	محايد	4	11,4	11,4	51,4
	موافق	13	37,1	37,1	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

رقميا المؤسسة أنشطو تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	11	31,4	31,4	34,3
	محايد	6	17,1	17,1	51,4
	موافق	14	40,0	40,0	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

إلكترونيا وخارجها المؤسسة داخل المعلومات تبادل يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	8	22,9	22,9	28,6
	محايد	7	20,0	20,0	48,6
	موافق	15	42,9	42,9	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الإدارية المستويات كافة في بيانات قواعد المؤسسة لدى تتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	8	22,9	22,9	25,7
	محايد	7	20,0	20,0	45,7
	موافق	15	42,9	42,9	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

بزبائنها خاصة بيانات قاعدة على المؤسسة تتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	8	22,9	22,9	22,9
	محايد	8	22,9	22,9	45,7
	موافق	17	48,6	48,6	94,3
	بشدة موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الرقمية العمليات نحو للتحول العاملين لدى رغبة توجد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	10	28,6	28,6	34,3
	محايد	7	20,0	20,0	54,3
	موافق	13	37,1	37,1	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

التقنيات مع التعامل في الكفاءة ذوي الأفراد المؤسسة تستقطب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	9	25,7	25,7	28,6
	محايد	5	14,3	14,3	42,9
	موافق	16	45,7	45,7	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
s2	35	3,2429	,99537
الحديثة والأجهزة التقنيات المؤسسة تمتلك	35	3,17	1,098
المعلومات وتخزين حفظ في تساعد المؤسسة في المستخدمة التقنيات	35	2,94	1,187
مستمر بشكل تستخدمها التي التقنيات بتطوير المؤسسة تقوم	35	3,09	1,269
للزبائن المقدمة الخدمة مع تناسب المؤسسة من المستخدمة التقنيات	35	3,03	1,124
رقميا المؤسسة أنشطو تعمل	35	3,20	1,079
رقميا مترابطة المؤسسة وأنشطة عمليات	35	3,34	1,056
إلكترونيا وخارجها المؤسسة داخل المعلومات تبادل يتم	35	3,26	1,094

رقميا للزبائن الخدمات تقديم يتم	35	3,23	1,031
الإدارية المستويات كافة في بيانات قواعد المؤسسة لدى تتوفر	35	3,37	1,060
عملياتها كافة المؤسسة في المتوفرة البيانات تغطي	35	3,09	1,121
بزبائنها خاصة بيانات قاعدة على المؤسسة تتوفر	35	3,37	,910
والتحليل البرمجة في متخصصة كوادر المؤسسة تمتلك	35	3,14	1,115
الرقمية العمليات نحو للتحول العاملين لدى رغبة توجد	35	3,14	1,115
التقنيات مع التعامل في الكفاءة ذوي الأفراد المؤسسة تستقطب	35	3,37	1,087
N valide (liste)	35		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,940[a]	,884	,868	,36127

a. Prédicteurs : (Constante), المقدمة الخدمة مع تناسب المؤسسة من المستخدمة التقنيات تستخدمها التي التقنيات بتطوير المؤسسة تقوم ,الحديثة والأجهزة التقنيات المؤسسة تمتلك ,للزبائن المعلومات وتخزين حفظ في تساعد المؤسسة في المستخدمة التقنيات ,مستمر بشكل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29,756	4	7,439	56,998	,000[b]
	de Student	3,915	30	,131		
	Total	33,671	34			

a. Variable dépendante : s1

b. Prédicteurs : (Constante), التقنيات المؤسسة تمتلك ,للزبائن المقدمة الخدمة مع تناسب المؤسسة من المستخدمة التقنيات وتخزين حفظ في تساعد المؤسسة في المستخدمة التقنيات ,مستمر بشكل تستخدمها التي التقنيات بتطوير المؤسسة تقوم ,الحديثة والأجهزة المعلومات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,458	,200		2,289	,029
	الحديثة والأجهزة التقنيات المؤسسة تمتلك	,189	,094	,208	2,021	,052
	المعلومات وتخزين حفظ في تساعد المؤسسة في المستخدمة التقنيات	,075	,099	,089	,753	,457
	مستمر بشكل تستخدمها التي التقنيات بتطوير المؤسسة تقوم	,310	,071	,395	4,347	,000
	للزبائن المقدمة الخدمة مع تناسب المؤسسة من المستخدمة التقنيات	,328	,108	,371	3,030	,005

a. Variable dépendante : s1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,965[a]	,931	,922	,27731

a. Prédicteurs : (Constante), المؤسسة وأنشطة عمليات ,رقميا للزبائن الخدمات تقديم يتم إلكترونيا وخارجها المؤسسة داخل المعلومات تبادل يتم ,رقميا المؤسسة أنشطو تعمل ,رقميا مترابطة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31,364	4	7,841	101,964	,000[b]
	de Student	2,307	30	,077		
	Total	33,671	34			

a. Variable dépendante : s1

b. Prédicteurs : (Constante), المؤسسة أنشطو تعمل ,رقميا مترابطة المؤسسة وأنشطة عمليات ,رقميا للزبائن الخدمات تقديم يتم إلكترونيا وخارجها المؤسسة داخل المعلومات تبادل يتم ,رقميا

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,898[a]	,807	,789	,45756

a. Prédicteurs : (Constante), لدى تتوفر ,بزبائنها خاصة بيانات قاعدة على المؤسسة تتوفر عملياتها كافة المؤسسة في المتوفرة البيانات تغطي ,الإدارية المستويات كافة في بيانات قواعد المؤسسة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,181	3	9,060	43,277	,000[b]
	de Student	6,490	31	,209		
	Total	33,671	34			

a. Variable dépendante : s1

b. Prédicteurs : (Constante), كافة في بيانات قواعد المؤسسة لدى تتوفر ,بزبائنها خاصة بيانات قاعدة على المؤسسة تتوفر عملياتها كافة المؤسسة في المتوفرة البيانات تغطي ,الإدارية المستويات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,936[a]	,876	,864	,36726

a. Prédicteurs : (Constante), لدى رغبة توجد ,التقنيات مع التعامل في الكفاءة ذوي الأفراد المؤسسة تستقطب والتحليل البرمجة في متخصصة كوادر المؤسسة تمتلك ,الرقمية العمليات نحو للتحول العاملين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29,490	3	9,830	72,879	,000[b]
	de Student	4,181	31	,135		
	Total	33,671	34			

a. Variable dépendante : s1

b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية العمليات نحو للتحول العاملين لدى رغبة توجد ,التقنيات مع التعامل في الكفاءة ذوي الأفراد المؤسسة تستقطب والتحليل البرمجة في متخصصة كوادر المؤسسة تمتلك

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,959[a]	,920	,918	,28532

a. Prédicteurs : (Constante), s2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,985	1	30,985	380,617	,000[b]
	de Student	2,686	33	,081		
	Total	33,671	34			

a. Variable dépendante : s1

b. Prédicteurs : (Constante), s2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,118	,167		,711	,482
	s2	,959	,049	,959	19,509	,000

a. Variable dépendante : s1