جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسة –دراسة حالة شركة جازي لولاية الجزائر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

موسى بن زرقة

حمزة عمر طبال

اشراف الأستاذ:

د. محمد سليماني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
د. سمية ولد شرشالي	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
د. محمد سليماني	جامعة يحي فارس بالمدية	مشرفا
د. عبد العزيز بوخرص	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوا مناقشا

2026/2025

شكر وعرفان:

عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وكان له الفضل في كل خطوة كانت صائبة.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان بعد الله سبحانه وتعالى

الدكتور الفاضل "محمد سليماني" على إشرافه هذه المذكرة ولتوجيهه ونصائحه التي أفادتنا.

كذلك شكر خاص للدكتورة "نورة بوعلاقة" على كل ما قدمته لنا خلال إعداد المذكرة من مجهود علمي وفكري وتوجيهات كانت لنا دافعا وداعما أساسيا لإتمام هاته المذكرة.

كما نوجه كل الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين رافقونا طوال المشوار الدراسي

ولكم منا كل الاحترام.

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء:

أهدي عملي هذا:

إلى من علماني أن العلم نور والجهل ظلام، إلى من سقياني من معين الحب والتضحية إلى والدي الكريمين، حفظهما الله ورعاهما، وأدام عليهما الصحة والعافية، وبارك الله في عمريهما.

إلى رفيقة دربي وسندي في كل لحظة إلى زوجتي الكريمة، التي كان صبرها ودعمها وقودا لكل خطوة قطعتها.

إلى فلذات كبدي وبهجة حياتي إلى أولادي الأعزاء جعلهم الله قرة عين وذخرا في الدنيا والآخرة.

إلى كل من شاركوني نفس الجذر والنسب إلى إخوتي على كل مودة ومساندة لم تبخلوا بها يوما.

إلى روح الفقيدة أختي الصغيرة العزيزة إلى قلبي والتي أسأل لها الله العظيم رب العرش الكريم أن يرفع درجاتها في الفردوس الأعلى، وأن يسكنها فسيح جناته مع النبيين والصديقين والشهداء وحسن أولئك رفيقا.

إلى من كانت أكثر من أستاذة، إلى أستاذتي الكريمة التي كان لها الفضل الخاص والدافع القوي والمحرك الأساسي لإعداد المذكرة، لها مني كل الامتنان والتقدير والاحترام.

إلى السيد الهاشمي رضوان مؤطرنا في شركة جازي، نشكره على كل من قدمه لنا من مساعدة في ميدان العمل.

حمزة عمر طبال

إهداء

أهدي عملي هذا:

عرفانا بفضله ومحبة لا تنقطع سائلا الله أن يرحمه ويجعل الجنة مثواه إلى روح أبي رحمك الله.

إلى أغلى إنسانة في حياتي ومن كان دعاؤها سر نجاحي إلى أمي الغالية.

إلى كل إخوتي جميعا.

إلى روح عمتي رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى صديقي الغالي أيمن زاهي رحمه الله أسكنه فسيح جناته.

موسى بن زرقة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العناوين	الصفحة
شكر وعرفان	V
الإهداء 1	VV
الإهداء 2	VVV
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	XV
الملخص	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وأبعاده في المؤسسات	1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي	3
المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي	4
أولا: أهمية التحول الرقمي	5
ثانيا: أهداف التحول الرقمي	6
المطلب الثالث: مؤشرات التحول الرقمي	6
أولا: مؤشر تنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	7
ثانيا: مؤشر الجاهزية الشبكية	9
المطلب الرابع: أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي	10

أولا: أبعاد التحول الرقمي	11
ثانيا: متطلبات التحول الرقمي	14
المبحث الثاني: ماهية نضج التحول الرقمي	15
المطلب الأول: مفهوم النضج الرقمي	15
أولا: تعريف النضج الرقمي	15
ثانيا: فوائد النضج الرقمي	16
ثالثا: مزايا النضج الرقمي	17
المطلب الثاني: أبعاد النضج الرقمي	18
أولا: الاستراتيجية الرقمية (**Digital strategy**) :	18
ثانيا: السوق الرقمي (**Digital Market**)	18
ثالثا: العمليات الرقمية (**Digital operations**)	19
رابعا: الثقافة الرقمية (**Digital culture**):	19
خامسا: التكنولوجيا الرقمية (**Digital technology**):	20
المطلب الثالث: نماذج النضج الرقمي	21
المبحث الثالث: تحديات ومعوقات التحول الرقمي	29
المطلب الأول: التحديات التقنية والمادية للتحول الرقمي	29

أولا: التحديات التقنية	29
ثانيا: التحديات المادية	30
المطلب الثاني: التحديات البشرية والتنظيمية	31
أولا: التحديات البشرية	31
ثانيا: التحديات التنظيمية	32
المطلب الثالث: استراتيجيات التغلب على تحديات التحول الرقمي	33
ملخص الفصل	35
الفصل الثاني: تطبيق تحسين الأداء في المؤسسات في ظل التحول الرقمي	36
تمهيد	37
المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة الخدمية	38
المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه	38
أولا: تعريف الأداء	38
ثانيا: خصائص الأداء	41
المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء	41
أولا: أنواع الأداء	42
ثانيا: تصنيفات الأداء	48
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء ومحدداته	52

أولا: مؤشرات قياس الأداء	52
ثانيا: محددات الأداء	53
المطلب الرابع: أبعاد الأداء	54
أولا: البعد التنظيمي للأداء	54
ثانيا: البعد الاجتماعي للأداء	55
المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الخدمية	55
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء ومراحله	55
أولا: تعريف تقييم الأداء	55
ثانيا: مراحل تقييم الأداء	56
المطلب الثالث: سياسات تقييم الأداء وفوائده	60
أولا: سياسات تقييم الأداء	60
المبحث الثالث: واقع تطبيق التحول الرقمي على أداء المؤسسات الخدمية	62
المطلب الأول: التحول الرقمي والمؤسسات العمومية والخاصة	62
أولا: انعكاس التحول الرقمي على المؤسسات الخاصة:	62
ثانيا: انعكاس التحول الرقمي على المؤسسات العمومية	63
المطلب الثاني: التحول الرقمي وكفاءة العمليات الداخلية والأداء الوظيفي	64

أولا: تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الداخلية	64
ثانيا: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي	69
المطلب الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على مخرجات المؤسسة (منتجات/خدمات)	69
أولا: تلقي العمليات:	70
ثانيا: تساعد على تحسين إدارة العمل:	70
ثالثا: تحسين إدارة البيانات والتحليلات:	70
رابعا: التحليل المتقدم:	70
خامسا: تحسين الوصول للمستخدمين وزيادة مشاركتهم	70
سادسا: زيادة الشفافية والمساءلة	71
سابعا: تحسين قنوات التواصل	71
ثامنا: إدارة الموارد بكفاءة	71
تاسعا: تقديم الخدمات الشخصية	72
عاشرا: الابتكار والمرونة:	72
إحدى عشر: تحسينات الأمان والخصوصية:	72
خلاصة الفصل	74
الفصل الثالث: انعكاسات التحول الرقمي في تحسين الأداء شركة جازي	75

تمهيد	76
المبحث الأول: نشأة وتطور شركة جازي في الجزائر	77
المطلب الأول: الإطار التعريفي لشركة جازي	77
أولا: التعريف بمؤسسة جازي:	77
ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة جازي	79
ثالثا: أهداف مؤسسة جازي(Djezzy) :	81
المطلب الثاني: خدمات وعروض شركة جازي	81
المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة جازي	84
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة	85
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	85
أولا: منهج الدراسة	85
ثانيا: مجتمع الدراسة	85
ثالثا: عينة الدراسة:	85
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	86
أولا: مضمون الاستبيان	86
ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة	88

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صدق وثبات أداة الدراسة	88
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي	88
ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة	89
المبحث الثالث: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	98
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمحور التحول الرقمي	98
أولا التحليل الوصفي لمحور تحسين الأداء	98
ثانيا: التحليل الوصفي لمحور التحول الرقمي	102
ثالثا: التحليل الوصفي لمحور تحسين الأداء	103
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية	105
أولا: اختيار الفرضية الأولى	105
ثانيا: اختيار الفرضية الفرعية الثانية	107
ثالثا: اختيار الفرضية الفرعية الثالثة	109
رابعا: اختيار الفرضية الرابعة	110
خامسا: اختيار الفرضية الرئيسية	112
خلاصة الفصل	115
خاتمة	117

قائمة المصادر والمراجع	ز
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأداء الداخلي والخارجي	44
02	الأداء الاقتصادي	49
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي Djezzy	84

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	8-7
02	مؤشر الجاهزية الشبكية	9
03	نماذج النضج الرقمي	23-22
04	حدود القيم لتحديد مستوى النضج	24
05	نظرة عامة على نماذج النضج الرقمي للشركات الاستشارية	27-25
06	بيانات العلامة التجارية جازي	79-78
07	التطورات التي عرفتها مؤسسة جازي في الفترة من 2022 الى فيفري 2025	81-80
08	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	87
09	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	87
10	اختبار التوزيع الطبيعي	89-88
11	اختبار الثبات للأداة الدراسة	89
12	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الرقمية	90
13	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد بناء استراتيجية للتحول الرقمي	91
14	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد البنية التحتية للتحول الرقمي	92

15	اختبار الاتساق الداخلي لبعد القيادة الرقمية	93
16	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفردي	94
17	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء التنظيمي	95
18	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار والتعليم	96
19	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد القياس والتقييم	97
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	98
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	98
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	99
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	100
24	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	100-101
25	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	101
26	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التحول الرقمي	102
27	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تحسين الأداء	104
28	اختبار الانحدار للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر	106

29	اختبار الانحدار لبناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر	107-108
30	اختبار الانحدار للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر	109
31	اختبار الانحدار للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر	111
32	اختبار الانحدار لمستوى الرقمنة على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر	112-113

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يضطلع به التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، وذلك من خلال استقراء واقع شركة جازي للاتصالات بولاية الجزائر؛ بوصفها نموذجاً حياً لمؤسسة وطنية تخطو خطوات راسخة في مسيرة التحول نحو الاقتصاد الرقمي، وفي ظل تحولات متسارعة تفرض على المؤسسات ضرورة مواكبة المستجدات التكنولوجية وتوظيفها في خدمة أهدافها الاستراتيجية.

انطلقت الدراسة من إشكالية محورية حول مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين، وشملت أبعاده الأربعة :الثقافة الرقمية التي تعكس وعي الموظفين وتقبّلهم للتغيير، والاستراتيجية الرقمية التي تجسّد الرؤية المؤسسية الموجِّهة، والبنية التحتية الرقمية الداعمة للعمليات، فضلاً عن القيادة الرقمية بوصفها المحرك البشري الأساسي لقيادة مسيرة التغيير.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى جمع البيانات ميدانياً عبر استبيان موجّه لعيّنة من الموظفين والإطارات، خضع لاختبارات صدق وثبات دقيقة أثبتت موثوقيته العلمية، مع الاستعانة بأساليب إحصائية متقدمة تراعي خصائص البيانات المجمّعة.

كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء، وتصدّرت القيادة الرقمية قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً؛ مما يُرسّخ أن الوعي الرقمي للقائد ورؤيته الاستراتيجية يمثّلان الركيزة الجوهرية لنجاح التحول. كما تبيّن أن التحول الرقمي الشامل يفسّر الحصة الأكبر من التباين في مستوى الأداء المؤسسي، مما يُثبت مكانته بوصفه رافعةً استراتيجية حقيقية لا مجرّد توجّه تقني عابر.

خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: الاستثمار المتواصل في تأهيل الكوادر البشرية وتمكينها رقمياً، وصياغة استراتيجيات رقمية مرتكزة على البيانات، وتطوير بنية تحتية مرنة وآمنة، وتنمية ثقافة مؤسسية تُشجّع الابتكار، إلى جانب تعزيز الشراكة مع المنظومة الناشئة في مجال الرقمنة لبناء حلول وطنية تُعزّز التنافسية وترتقي بتجربة المشتركين.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي — الأداء المؤسسي — الثقافة الرقمية — القيادة الرقمية — البنية التحتية الرقمية — شركة جازي — الجزائر.

Abstract

This study seeks to explore the role of digital transformation in enhancing institutional performance, through an in-depth examination of Djezzy Telecom Company in the wilaya of Algiers — a living model of a nationally-owned enterprise advancing steadily along the path of digital transition, amid rapid technological shifts that compel organisations to align with emerging innovations and harness them in pursuit of their strategic goals.

The study revolves around a central question concerning the extent to which digital transformation contributes to improving employee performance at Djezzy, examined across four key dimensions: digital culture, reflecting employees' openness to

technological change; digital strategy, embodying the institutional vision guiding transformation; digital infrastructure, representing the technical backbone supporting operations; and digital leadership, the human driver at the heart of organisational change.

The study employed a descriptive-analytical approach, collecting field data through a questionnaire administered to a sample of employees and executives, subjected to rigorous validity and reliability testing, with advanced statistical methods applied to ensure robust and reliable findings.

The results revealed a statistically significant positive impact of each digital transformation dimension on employee performance. Digital leadership emerged as the most influential dimension, affirming that a leader's digital vision is the cornerstone of successful transformation. Overall, digital transformation accounted for the largest share of variance in institutional performance, cementing its role as a genuine strategic lever rather than a transient technological trend.

The study concluded with key recommendations: sustained investment in digitally empowering human capital; formulating clear, data-driven strategies; building flexible and secure infrastructure; fostering a culture of innovation; and strengthening partnerships with the national startup ecosystem to develop integrated local solutions that enhance competitiveness and elevate the subscriber experience.

Keywords: Digital Transformation — Institutional Performance — Digital Culture — Digital Leadership — Digital Infrastructure — Djezzy — Algeria.

مقدمة

يعد التحول الرقمي العملية الديناميكية والمستمرة لإعادة هندسة الأنظمة الاقتصادية، والمؤسسية، والاجتماعية على مستوى العالم عبر الدمج الشامل للتكنولوجيات المتقدمة — مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء — في بنية الأعمال والإدارة الحكومية؛ وتتجاوز هذه العملية مجرد الانتقال التقني من الورق إلى الآلة، لتصبح تحولاً جذرياً في الثقافة التشغيلية ومفهوم الحوكمة، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير تجربة المستخدم، وخلق قيم ومسارات ابتكارية جديدة في عالم مترابط رقمياً بالكامل.في ضوء ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة وابتكارًا، وقادرة على مواكبة تحديات العصر الرقمي.

يمثل التحول الرقمي في الجزائر استراتيجية وطنية محورية تسعى من خلالها الدولة إلى تحديث البنية التحتية للاتصالات، وعصرنة الإدارة العمومية عبر تعميم تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف القطاعات المؤسسية؛ ويهدف هذا المسار الديناميكي إلى الانتقال نحو الحوكمة الرقمية، وتطوير الخدمات الإلكترونية الموجهة للمواطن والمؤسسات الاقتصاديّة، بالإضافة إلى دعم الابتكار وريادة الأعمال وتطوير نظم الدفع الإلكتروني، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية، ودفع عجلة التنمية المستدامة وبناء اقتصاد رقمي مواكب للمستجدات العالمية.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: **إلى أي مدى يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء لشركة جازي؟**

ويمكن طرح الأسئلة الفرعية:

- ما هو التحول الرقمي وما أبرز مفاهيمه وأهدافه ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات؟
- ما هي الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الخدمية لتحسين أدائها؟
- ما هي أبرز انعكاسات التحول الرقمي على أداء شركة جازي؟
- ما هي درجة الاعتماد الفعلي لشركة جازي على الحوسبة السحابية في إدارة بياناتها، وكيف انعكس ذلك على سرعة اتخاذ القرار الإداري؟
- كيف ساهمت رقمنة العمليات الداخلية (التحول من النظام الورقي إلى الرقمي) في تقليص الزمن الدوري للخدمات وتحسين جودة الأداء التشغيلي؟

فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات بمثابة إجابات أولية ومؤقتة عن أسئلة الدراسة، يتم اختبارها ميدانيا من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% لمستوى التحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% لبناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

وهناك أسباب عديدة وراء اختيارنا لهذا الموضوع منها الأسباب الذاتية والأخرى الموضوعية.

الأسباب الذاتية:

1. الرغبة الملحة في التوسع والتعرف أكثر على التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة.
2. الموضوع يتماشى مع التخصص الدراسي وكذا الميول الشخصي.

الأسباب الموضوعية:

1. حداثة الموضوع.
2. النقص الشديد في الدراسات المتعلقة في موضوع التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة.
3. التعرف على مستوى أداء المؤسسات في ظل التحول الرقمي.

حدود الدراسة: تعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تساعد على تحديد إطار البحث وتوضيح مجاله.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة جازي الإدارة العامة لولاية الجزائر.

الحدود الزمنية: أُنجزت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية: من 15 أفريل إلى 15 ماي 2026.

الحدود البشرية: شملت الدراسة مجموعة من موظفي وإطارات مؤسسة جازي الإدارة العامة لولاية الجزائر.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة لشركة جازي الإدارة العامة لولاية الجزائر.

منهج وأدوات الدراسة

اعتمدنا لهذه الدراسة على المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية، حيث تم استخدام الجانب الوصفي لتقديم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بينما استخدم الجانب التحليلي لمعالجة البيانات الميدانية وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

ومن أجل جمع البيانات اللازمة وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على:

أولا: المصادر الثانوية وتمثلت في:

- الكتب
- الرسائل الجامعية
- المقالات العلمية

ثانيا: المصادر الأولية

- تمثلت في الاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة من موظفي مؤسسة جازي، بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة نقطة الارتكاز التي يسير عليها الباحث بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية لذلك سنحاول عرض أهم الدراسات السابقة التي هي ذات الصلة بموضوع الدراسة.

دراسة نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، 2025/2024، تناولت هذه الدراسة الى معرفة دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بالإسقاط على مؤسسة جازي للاتصالات– الدار البيضاء–، وهدفت هذه الدراسة إلى ابراز الدور الفعال للرقمنة عموما في تحسين أداء مؤسسات الاتصالات، والتعرف على مظاهر واستخدامات الرقمنة في مؤسسة جازي والتي تساعدها في تسيير عملياتها الداخلية المختلفة ومن ثم تحسين أدائها.

وخلصت بأن التحول الرقمي في مؤسسة جازي ساهم في تحسين أدائها من خلال رفع الكفاءة الداخلية وتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية أكبر مقارنة بالفترة التي سبقت الرقمنة، كما عكست نتائج الاستبيان دوار إيجابياً للرقمنة على تجربة الزبائن، لاسيما من حيث السرعة، سهولة الاستخدام، وتوفير الوقت.

دراسة شيماء تباني، إلهام صخري وشيماء عقون، **إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algerie poste**، مذكرة الماستر في علم المكتبات 2022/2021تناولت هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قالمة، وهدفت هذه الدراسة إلى تبسيط مختلف الأنشطة والعمليات الرقمية كنظام الدفع الإلكتروني ونظام الشبكات الآلية.

وخلصت بأن ضرورة تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بصورة متسارعة لترقية نشاطاتها ووظائفها المقدمة.

صعوبات الدراسة

ومن الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة:

صعوبة الحصول على البيانات.

صعوبة توزيع الاستبيان.

قلة الدراسات السابقة.

محدودية الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وأبعاده في المؤسسات

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تطورات وتحولات غير مسبوقة في مختلف المجالات، خصوصا في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي طال جميع جوانب الحياة البشرية؛ وقد كان لتقنيات الحوسبة الآلية، وتطبيقات البرمجيات، وشبكات الاتصالات المتقدمة دور بارز في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسات، بطريقة ساعدت على تقليص الاعتماد الكبير على الأساليب التقليدية التي كانت تعتمد على العنصر البشري في إنجاز المهام بشكل يدوي.

وفي هذا السياق، ظهر التحول الرقمي، حيث يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة في وظيفة العلاقات العامة من خلال ارتباطها بشكل وثيق في مختلف أنشطتها التي ولجت عالم العلاقات العامة، وترتبط بها ارتباطا مؤثرا على وظائفها ونشاطاتها المختلفة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

المبحث الثاني: ماهية نضج التحول الرقمي

المبحث الثالث: التحديات والمعوقات التحول الرقمي.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

تعددت مصطلحات التحول الرقمي واختلفت باختلاف الدراسات وآراء الباحثين والسياق المستخدم بالرغم من ذلك لم يتم تحديد تعريفها بدقة، ورغم أن العديد من المراجع استخدمت مصطلح التحول الرقمي كمرادف لمصطلح الرقمنة.

لذا سنتطرق على تعريف التحول الرقمي في المطلب الأول، وأهمية وأهداف التحول الرقمي في المطلب الثاني، ومؤشرات ومتطلبات التحول الرقمي في المطلب الثالث، وأبعاد التحول الرقمي في المطلب الرابع.

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي على أنه: "عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي من خلال الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها Bytes تخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الإنترنت"[1].

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن التحويل الرقمي عبارة عن عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية والشبكات الرقمية.

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: "استخدام المنظمة للتقنية في إدارة أعمالها وخدماتها وأنشطتها وفي معالجة وتحليل بياناتها وفي التواصل بين أفرادها (كل الإداريين والموظفين)، وفي أداء تعاملاتها إلكترونيا بشكل كامل، ولابد أن يتم ذلك في بيئة تقنية أو رقمية، مؤمنة مستندة لقواعد بيانات محمية".

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن التحويل الرقمي أشمل وأعمق من مجرد التوثيق أو التحويل الإلكتروني للمحتوى الفكري المتاح باستخدام وسيط تخزين إلى شكل رقمي.

هذا وتعددت العوامل التي ساعدت على توسع دائرة تطبيق التحولات الرقمية في نواحي متعددة ومن أهمها[2]:

[1] نجلاء يس، **متطلبات التحول الرقمي في الدول العربية، مجلة المكتبات والمعلومات**، دار النخلة للنشر ليبيا، العدد 13، ليبيا، 2015، ص126.

[2] حسن جعفر الطائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، دار البداية، الأردن، 2013، ص143.

انخفاض تكلفة العتاد) وحدة المعالجة المركزية، وحدة الذاكرة، وسائل تخزين البيانات، ملحقات الإدخال والإخراج)؛

-سيولة عمليات البرمجة وأساليب التعامل مع المعلومات والبيانات؛

-سهولة استبدال العناصر الميكانيكية والكهربائية بعناصر ميكرو إلكترونية وبرمجيات؛

-زيادة حدة التنافس الدولي والتجاري؛

-ما يوفره التحول الرقمي من مزايا مهنية ومكاسب مادية[1].

ويمكن تعريف التحول الرقمي من جانب الأعمال على أنّه عمليّة انتقال المؤسسة إلى استخدام أساليب أعمال جديدة من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ومختلف القدرات الأخرى، الأمر الذي يثبت بأن عملية التحول الرقمي مرتبطة بكفية استغلال التكنولوجيا من أجل خلق القيمة وليس مجرّد الاستثمار فيها وهو ما أكّدته مؤسسة ماكينزي التي قامت بتعريفه من خلال تقسيمه إلى ثلاث أقسام تمثّلت في إنشاء القيمة من خلال بناء حدود جديدة لعالم الأعمال وخلق قيمة من خلال تطوير خدمة العملاء بناء على التجارب إضافة إلى بناء قدرات مؤسّسية ومن خلال هذه التعاريف نجد بأن عملية التحول الرقمي مرتبطة بمختلف التكنولوجيا الحديثة (الرقمية والفيزيائية)الأمر الذي يجعل ربط تعريف التحوّلات الرقمية بعدد محدّد من التكنولوجيات كما تم سرده في التعاريف أعلاه غير كاف بحيث يجب استخدام مصطلح التكنولوجيا بصفة عامة وهو ما تداركه وزملاؤه الذين قاموا بتعريف التحول الرقمي على أنّه استخدام التكنولوجيا من أجل تحسين جذري في مستوى الأداء أو نطاق نشاط المؤسسة[2].

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التحول الرقمي في الفرع الأول، وكذا أهداف التحول الرقمي في الفرع الثاني.

[1] زينب بلخير، **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023، ص673.

[2] مصطفى خوصة ونور الدين قرايري، **التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، جامعة معسكر، الجزائر، 2023، ص53.

أولا: أهمية التحول الرقمي

تتمثل أهمية التحول الرقمي فيما يلي:

1. التفاعلية: حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سيولة الحفظ والاسترجاع.

2. اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كاف مستقبلا أو مرسلا.

3. المشاركة والانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الأخرين[1].

4. المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برنامج بالحاسوب Software مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.

5. الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.

6. التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددها، أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال[2].

7. التكامل: تمثل شبكة الإنترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل من خلال وقت التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة[3].

---

[1] بشرى حسين الحمداني، **الاقتصاد الرقمي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص138.

[2] مصطفى خوصة ونور الدين قرايري، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، مرجع سابق، ص674.

[3] محمد عبد الحليم، **اقتصاديات الرقمنة**، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004، ص110.

ثانيا: أهداف التحول الرقمي

تشتمل الأهداف الرئيسية المرجوة من التحول الرقمي في الآتي:

- توفير كم هائل من المعلومات التشاركية على وسائط رقمية؛
- حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف؛
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة؛
- تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية وتحسين الخدمات القائمة واستحداث أخرى؛
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية؛
- إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد؛
- تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي الى المتلقين والمستخدمين؛
- التحديث المستمر للمعلومات الرقمية واتاحة معلومات أصلية مرقمنة؛
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة[1].

المطلب الثالث: مؤشرات التحول الرقمي

من أجل تحليل وضعية مكانة أي بلد في المجال الاقتصادي الرقمي قامت اللجان الفنية في الامم المتحدة ومنظمات أخرى بتطوير مؤشرات مشتركة مستمرة مما يمكنها من التعرف على مدى الفجوة الرقمية في جميع المجالات وتساعد مختلف الدول في وضع الاستراتيجيات المناسبة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونجد من أهم هذه المؤشرات[2].

[1] مصطفى خوصة ونور الدين قرايري، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، مرجع سابق، ص675.

[2] خيرة شاوشي وزهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد43، العدد49، عين الدفلى، الجزائر، 2023، ص.ص2322.

أولا: مؤشر التنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

هو مؤشر مركب يجمع إحدى عشر مؤشر في مقياس مرجعي واحد يستعان به لرصد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان وعلى مر الزمان والأهداف الرئيسية من هذا المؤشر هي قياس ما يلي:

- مستوى تنمية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها بمرور الزمن في البلدان وتجربة هذه البلدان نسبة إلى تجربة البلدان الأخرى؛
- التقدم في تنمية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية؛
- الفجوة الرقمية أي الفوارق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها؛
- تنمية إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى قدرة البلدان على الاستفادة منها لتعزيز النمو والتنمية؛
- وقد صمم مؤشر تطور الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات لما يعود التقدم في الدول بشكل مباشر على ثلاث مؤشرات رئيسية وهي (**النفاذ–الاستخدام–المهارة**).

الجدول رقم 01: مؤشر التنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

النفاذ الى التكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%)
– عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الثابت لكل 122 نسمة – عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الخلوي لكل 122 نسمة. – عرض النطاق الدولي للإنترنت (بالثانية) لكل مستعمل الإنترنت. – النسبة المئوية لعدد الأسر التي لديها حاسوب. – النسبة المئوية التي تتمتع بالنفاذ إلى الإنترنت.
استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%)
– النسبة المئوية لعدد الأفراد الذين يستعملون الإنترنت.

– عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض السلكي الثابت لكل 122 نسمة. – عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض اللاسلكي لكل 122 نسمة.
المهارات في التكنولوجيا المعلومات والاتصال (20%)
– معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين – المعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية – المعدل الإجمالي للالتحاق بالمؤسسات التعليم العالي.

المصدر: خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، ص.ص23.22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

الجدول يبيّن كيف يتم قياس مستوى تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اعتمادًا على ثلاثة محاور رئيسية، ولكل محور وزن نسبي معيّن. النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%) هذا المحور يقيس مدى توفر البنية التحتية والوسائل التقنية لدى الأفراد والأسر. المؤشرات :عدد الاشتراكات في الهاتف الثابت لكل 122 نسمة عدد الاشتراكات في الهاتف الخلوي لكل 122 نسمة عرض النطاق الدولي للإنترنت (بالثانية) لكل مستعمل النسبة المئوية للأسر التي تمتلك حاسوبًا النسبة المئوية للأسر التي تتصل بالإنترنت الدلالة :كلما كانت هذه القيم مرتفعة، دلّ ذلك على سهولة الوصول للتكنولوجيا وانتشارها داخل المجتمع .استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%) يركّز هذا المحور على الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا وليس مجرد توفرها .المؤشرات :النسبة المئوية للأفراد الذين يستعملون الإنترنت عدد الاشتراكات في الإنترنت الثابت عريض النطاق لكل 122 نسمة عدد الاشتراكات في الإنترنت اللاسلكي عريض النطاق لكل 122 نسمة الدلالة: يقيس مدى اندماج الأفراد في العالم الرقمي واستخدامهم للخدمات الإلكترونية. المهارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (20%) يهتم هذا المحور بالجانب البشري والمعرفي .المؤشرات : معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين المعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية المعدل الإجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي الدلالة :المهارات التعليمية شرط أساسي للاستفادة من التكنولوجيا وتطويرها .خلاصة التحليل

المؤشر يعتمد على ثلاثة أبعاد مترابطة :التوفر – الاستعمال – المهارات أكبر وزن أُعطي للنفاذ والاستعمال (80%)، ما يعكس أهمية البنية التحتية والاستخدام العملي المهارات رغم وزنها الأقل (20%) تبقى أساس الاستدامة الرقمية.

ثانيا: مؤشر الجاهزية الشبكية

يعمل هذا المؤشر على قياس قدرة البلدان على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القدرة التنفسية والرفاهية وينظر في العديد من المحاور في إطار الاقتصاد الرقمي ويصدر ضمن التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصادرة من المنتدى الاقتصادي العالمي.

الجدول رقم 02: مؤشر الجاهزية الشبكية

المحاور الرئيسية	الفئات الفرعية
البنية التكنولوجية	- البنية السياسية والتنظيمية (09 مؤشرات) - بنية الاعمال والابتكار (09 مؤشرات)
الجاهزية الرقمية	- البنية التحتية (04 مؤشرات) - القدرة على تحمل التكاليف (03مؤشرات)
الاستخدام	- الاستخدام الفردي (07 مؤشرات) - استخدام مؤسسات الأعمال (06 مؤشرات)
الأثر	- الأثر الاقتصادي (04 مؤشرات) - الأثر الاجتماعي (04 مؤشرات)

المصدر: خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، ص.ص23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

يُبيّن هذا الجدول مكوّنات مؤشر الجاهزية الشبكية الذي يُستخدم لقياس مدى استعداد الدول للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك عبر محاور رئيسية وفئات فرعية، البنية التكنولوجية تشمل الأسس التي تسمح بتطور الاقتصاد الرقمي .الفئات الفرعية :البيئة السياسية والتنظيمية (09 مؤشرات) تقيس مدى ملاءمة القوانين، الاستقرار السياسي، وسياسات دعم التكنولوجيا .بيئة الأعمال والابتكار (09 مؤشرات) :تعكس مناخ الاستثمار، تشجيع الابتكار، ودعم ريادة الأعمال .الدلالة :كلما كانت البيئة التنظيمية والاقتصادية مشجعة، زادت قدرة الدولة على تبني التكنولوجيا .الجاهزية الرقمية تركّز على قدرة المجتمع والمؤسسات على تبنّي التكنولوجيا .الفئات الفرعية :البيئة المجتمعية (04 مؤشرات) :تقيس مدى تقبل المجتمع للتكنولوجيا ومستوى الوعي الرقمي .القدرة على تحمّل التكاليف (03 مؤشرات) :تعكس مدى إمكانية الحصول على خدمات تكنولوجيا المعلومات بأسعار مناسبة .الدلالة :تؤكد أن توفر التكنولوجيا وحده لا يكفي دون قدرة الأفراد على استخدامها ماديًا ومعنويًا .الاستخدام يقيس مستوى الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات .الفئات الفرعية :الاستخدام الفردي (07 مؤشرات) :يعبّر عن استعمال الأفراد للإنترنت والخدمات الرقمية .استخدام مؤسسات الأعمال (06 مؤشرات) :يبيّن مدى اعتماد الشركات على التكنولوجيا في الإنتاج والتسيير .الدلالة :الاستخدام الفعلي هو المؤشر الحقيقي لنجاح التحول الرقمي .الأثر يركّز على نتائج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال .الفئات الفرعية :الأثر الاقتصادي (04 مؤشرات) :مثل تحسين الإنتاجية والنمو الاقتصادي .الأثر الاجتماعي (04 مؤشرات) :كتحسين جودة الحياة، التعليم، والخدمات الصحية .الدلالة :يُظهر ما إذا كانت التكنولوجيا تساهم فعليًا في التنمية الشاملة .خلاصة عامة مؤشر الجاهزية الشبكية يعتمد على سلسلة متكاملة :بنية ⟵ جاهزية ⟵ استخدام ⟵ أثر لا يكفي توفر التكنولوجيا دون استعمالها وتحقيق أثر اقتصادي واجتماعي .المؤشر أداة مهمة للمقارنة بين الدول وقياس تقدمها الرقمي.

المطلب الرابع: أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد التحول الرقمي في أولا، وكذا متطلبات التحول الرقمي في ثانيا.

أولا: أبعاد التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي أكثر من مجرد إدخال التكنولوجيا في وسط العمل؛ فهو يشمل مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والتقنية داخل المنظمة؛ ومن أجل توضيح ذلك وتحقيقه بشكل فعال؛ فيتم تحليله عادة من خلال مجموعة من الأبعاد التي توضح مجالات هذا التحول.

1. بناء استراتيجية للتحول الرقمي

يقصد بها مدى اتخاذ المؤسسة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي؛ ومدى وجود خطة استراتيجية للتحول الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية؛ ومدى تطويرها للخطط التشغيلية للتحول الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية بالإضافة إلى مدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة ومدى امتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالتحول الرقمي[1].

ويرى Wager and Warner 2019 أنه من أجل تنفيذ إستراتيجية رقمية؛ يساعد الاستشعار واغتنام القدرات في خلق واكتشاف الفرص؛ حيث تحتاج الشركات إلى تحويل القدرات لتحقيق الإمكانات الكاملة للتغيير الإستراتيجي؛ كما يتطلب التحول كقدرة ديناميكية رقمية؛ توظيفاً لمسؤول رقمي للاستفادة من المعرفة الرقمية داخل الشركة؛ وكذلك التفاعل مع شركاء خارجيين بهدف إجراء تغييراتِ مؤسسية نتيجة عملية التحول الرقمي[2].

2. البنية التحتية

تعرف البنية التحتية على أنها تكنولوجيا المعلومات والأجهزة المركبة والبرمجيات المثبتة؛ وموارد الشبكة؛ والخدمات المطلوبة لإنشاء؛ وتشغيل وإدارة بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات؛ وهي تسمح للمؤسسات بتقديم حلول

[1] آسيا بلقاضي، **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2024، ص.ص695-696.

[2] يوسف محمد عهود مظهر، **إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي**، دار الياوزوزي العلمية، 2024، ص77.

وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها؛ ولشركائها؛ ولعملائها؛ وعادة ما تكون داخلية في المؤسسة؛ ويتم نشرها في المرافق التابعة لها[1].

3. الثقافة الرقمية

يدخل مصطلح (الثقافة الرقمية) فيما يسمى بـ(الثورة الرقمية Digital Revolution) ويعني التحول الثوري واسع النطاق من التقنيات الميكانيكية والإلكترونية القياسية إلى التكنولوجيا الرقمية وهو ما بدأ في الربع الأخير من القرن العشرين واستمر بوتائر متصاعدة حتى يومنا هذا وتتمثل في الدوائر المتكاملة فائقة الصغر في صناعة الحاسبات المتطورة والشخصية والهواتف الخلوية وإدخال التكنولوجيا الرقمية فيكل صغيرة وكبيرة من حياتنا.

ومما لا شك فيه أن المكتبات بشكلها التقليدي ولما تحتويه من مصادر ومعلومات سواء أكانت مطبوعة أم غير مطبوعة هي المصدر الرئيس للمعلومات عند كثير من المستفيدين ولكن مع ظهور ما نشاهده الآن من (ثورة رقمية) في مجالات الاتصال وما دفعت إليه من ثقافة رقمية متمثلة بشبكة الويب. فقد تطورت المكتبات وتغيرت سياستها من خاصية التملك وإلزام القراء بالذهاب إليها؛ أصبحت الآن تهدف إلى الوصول إليهم أينما كانوا؛ ومن هذا المنطلق قامت المكتبات بتحويل مقتنياتها إلى الشكل الرقمي Digital لتصبح كلها متاحة على شبكة الويب من خلال المكتبات الرقمية ولكي يمكن تحقيق ذلك بشكل جيد أصبح من الضروري أن تقوم الحاسبات الآلية بتصنيف وتجميع هذه الكميات الهائلة من المعلومات أو محتويات الشبكة لتقدمها لنا كمستفيدين بطريقة مخزنة ومرتبة يصعب إنجازها بالإمكانيات البشرية العادية[2].

وتتضمن الثقافة الرقمية الكثير من العناصر والمفاهيم التي تؤثر في كيفية التفكير والتفاعل والتواصل في العالم الرقمي؛ وتشمل ما يأتي:

---

[1] ناريمان بابه ورجاء العمودي وشيماء نصرات، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة (دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي)**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2023/2022، ص.ص34.35.

[2] سمير الخليل، **دليل المصطلحات الدراسات الثقافية والنقد الثقافي (إضاءة توثيقية للمفاهيم الثقافية المتداولة)**، دار الكتب العلمية، 2016، ص101.

- **استخدام التكنولوجيا**: يعد الاعتماد على الأجهزة الرقمية؛ مثل الهواتف الذكية والحواسيب والأجهزة اللوحية؛ جزءا أساسيا من الثقافة الرقمية؛ حيث تُستخدم هذه الأجهزة في مختلف جوانب الحياة اليومية؛ مثل الاتصال؛ والتعلم؛ والترفيه.
- **وسائل الاتصال الاجتماعي**: تؤدّي وسائل التواصل الاجتماعي دوار مهما في الثقافة الرقمية؛ حيث يستخدم الأفراد منصات مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام؛ للتواصل ومشاركة الأفكار والمعلومات والتجارب.
- **المحتوى الرقمي**: يشير هذا إلى الوسائل الإعلامية الرقْمية؛ مثل الفيديوهات على الإنترنت؛ والبودكاست؛ والمدوّنات؛ والكتب الإلكترونية؛ والتي تعَدّ جزءا مهما من تجربة الفرد في العالم الرقمي.
- **التعلم عبر الإنترنت**: يتيح الإنترنت للأفراد الوصول إلى مصا در التعلم والمعرفة بسهولة؛ من خلال دورات الدراسة عبر الإنترنت؛ والمواد التعليمية المتاحة على الويب.
- **الابتكار والإبداع**: تشجع الثقافة الرقمية على الابتكار والإبداع؛ حيث يمكن للأفراد استخدام التكنولوجيا لتطوير الأفكار الجديدة وتنفيذ المشروعات الإبداعية[1].

4. القيادة الرقمية

وعرفت القيادة الرقمية على أنها تقوم على أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتهدف تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة[2].

كما عرفت القيادة الرقمية بأنها تعبئة للموارد القيادية وللقيادة الهيكلية؛ وأنها تعتمد في عمل المؤسسات التربوية على إقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية. كما وتمتلك القيادة الرقمية للمؤسسات التربوية القدرة لجعل العالم متاح بأبسط صورة بمجرد الضغط على زر الإنترنت. كما وتسمح القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية لمستخدميها بالتنقل من موقع إلى آخر دون عناء؛ والقدرة على التخزين وإعادة الإنتاج؛ وعلى تقديم الدعم التقني؛ وما سيترتب عليه من أثر إيجابي على أداء إدارة

[1] منال البلقاسي، **تأمين التهديدات السيبرانية تحت المجهر رقم الرقمي، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع**، المملكة العربية السعودية، ص.ص35.36.

[2] ناريمان بابه ورجاء العمودي وشيماء نصرات، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة (دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي)**، مرجع سابق، ص.ص34.35.

المؤسسات التربوية؛ مما دفع بالعديد من الدول بأخذ الخط الرقمي؛ وتعد مهارات القيادة الرقمية في إدارة المؤسسات التربوية ضرورة تجعل أفراد المؤسسات التربوية يمتلكون القدرة على التعامل الإيجابي مع مختلف المواقف[1].

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي

تتمثل فيما يلي:

1. المتطلبات التقنية

يستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المنظمة وعملائها على حد سواء توفر بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة تشغيل، أجهزة متخصصة، وسائط تخزين وبرامج، يتطلب ذلك وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية تعمل جميعها بسلاسة عبر بيئات تقنية ومراكز معلومات.

المتطلبات الإجرائية: تتطلب التحول الرقمي وضع استراتيجية شاملة لأمن المعلومات تضمن حماية البيانات وضمان جودتها بسن ضوابط صارمة لمنع سرقة البيانات وانتهاك خصوصية المعلومات واستخدامها يشكل آمن، وهي متطلبات ضرورية بضمان نجاح عملية التحول الرقمي.

2. المتطلبات البشرية لعملية التحول الرقمي

يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي، وذلك من خلال توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة، كما يجب أن يكون لدي العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي[2].

3. الثقافة التنظيمية

إن توفر الثقافة التنظيمية قوية وإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي، فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي (استخدام التقنيات المختلفة) والبعد الأخلاقي (الالتزام

[1] يوسف جابر علاونة وآخرون، **التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2022، ص.ص5857.

[2] وليد كامل علام، **التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء "دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد"**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، مصر، 2022، ص191.

بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها)، وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتمييزها، كما تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين فيها تعزيزا لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة، التعلم والتنمية وتكييف المؤسسات ككل لممارسات جديدة[1].

المبحث الثاني: ماهية نضج التحول الرقمي

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة ومحركا رئيسيا لتطوير كل المنظمات التي تسعى إلى ضمان مكانتها في السوق واستمرارية نشاطها، ولكن مع ذلك فإن الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية يعتبر مرحلة جد معقدة بالنسبة لكل منظمة وتتطلب انتقالا تدريجيا، وعلى كل منظمة راغبة في بدأ عملية التحول الرقمي أن تعلم أين وكيف تبدأ القيام بذلك وما هي الطريقة المنهجية المتبعة في ذلك، ومن خلال ما سبق ذكره سنتكلم عن مصطلح ما يعرف بالنضج الرقمي.

لذا سنتطرق عن تعريف النضج الرقمي ومستوياته في المطلب الأول، وأهمية ومتطلبات النضج الرقمي ومؤشراته في المطلب الثاني، ونماذج النضج الرقمي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم النضج الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف النضج الرقمي، فوائد النضج الرقمي ومزايا النضج الرقمي.

أولا: تعريف النضج الرقمي

يعرف النضج لغة حسب قاموس المعجم الوسيط نضج، ينضج، نضجا فهو ناضج أي مكتمل النمو، والنضج هو مقياس الفاعلية والكفاءة والتحسين المستمر، يعني قد اكتسب خبرة التفكير[2].

[1] مصطفى محمد شديد، **تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة الهامة للمرور بمحافظة القاهرة**، مصر، 2022، ص96.

[2] ثامر عكاب حواس ومحمود عبد الله ونزهان محمد سهو، **انعكاس النضج الرقمي على تسريع الحوكمة الإلكترونية في المنظمات العراقية . دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الحكومية الخدمية** ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 71، العراق، 2022، ص279.

هو الدرجة التي تستخدم بها المؤسسة التكنولوجيا بشكل مناسب لتحقيق أقصى قدر من الميزة التي يمكن اكتسابها من بياناتها[1].

النضج الرقمي هو عملية تغيير طريقة العمل التقليدية للمنظمات وتحويلها الى استراتيجية أعمال رقمية أكثر فهما، أي اعادة التفكير في عمليات المنظمة بشكل يؤثر على المهام والبنى والأشخاص والثقافة السائدة والهيكل التنظيمي[2].

النضج الرقمي هو كيفية الاستفادة بشكل أفضل من التكنولوجيا الحديثة عن طريق الاستثمار في الأدوات والموارد البشرية، أي مدى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتطورات والاتجاهات المتغيرة للتكنولوجيا[3].

ثانيا: فوائد النضج الرقمي

- يمكن أن يسمح نموذج النضج للجهات الفاعلة المعنية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في لحظة معينة، ويمكن أن يساعدهم في اختيار أولوياتهم الرقمية والتحكم فيها مع مراعاة أن يسمح التحول الرقمي للشركة بالحفاظ على الميزة التنافسية، فهم التوقعات المتغيرة للعملاء، تسليم صورة عامة للنضج الرقمي للفاعلين، إطلاق ديناميكية التحول ومساعدتهم على تنفيذ خطة عملهم الرقمية.
- يتم استخدام نماذج النضج في المجالات المبتكرة والجديدة والمعقدة والتي تتطلب منهجية وتنظيم، كما يتم استخدام هذه النماذج لتحليل الوضع الحالي وفحص خصائص الحالية وفقا لمعايير محددة مسبقا، وذلك ما يؤدي الى خلق وعي مبدئي لموضوع ما وتقديم تقييم صالح للوضع الراهن من خلال تقييم القدرات الفردية[4].

---

[1] معمر ملياني ووافية دزاير، **واقع النضج الرقمي في البنك التنمية المحلية BDL**، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، لونيسي علي، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023، ص372.

[2] ثامر عكاب حواس ومحمود عبد الله ونزهان محمد سهو، **انعكاس النضج الرقمي على تسريع الحوكمة الإلكترونية في المنظمات العراقية . دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الحكومية الخدمية**، مرجع سابق، ص280.

[3] شيرين إسماعيل خليل الحديدي وأحمد عايد مخلف وأسامة موسى فرحان، **أثر التكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين النضج الرقمي . دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 03، العدد 04، جامعة تكريت، العراق، 2022، ص145.

[4] معمر ملياني ووافية دزاير، مرجع سابق، ص374.

ثالثا: مزايا النضج الرقمي

يحقق النضج الرقمي للشركات التي ترغب بالوصول إليه مجموعة من المميزات التي تحصل عليها من خلال وصولنا إلى النضج الرقمي المطلوب وهي حسب وجهات النظر الاتية:

1-إن النضج الرقمي ليس مفهومًا ثابتا لأن المشهد الرقمي يتغير باستمرار وتحتاج المنظمة إلى تقييم النضج بمرور الوقت باعتباره مفهوم شامل يعكس جانبا تكنولوجيا وإداريا.

2-تتمتع المنظمات المتقدمة رقميا بقدرة أعلى على تحمل المخاطر، فهم يقبلون مستوى معينا من المخاطر المرتبطة منطقيا بالتطبيق الجديد للتقنيات.

3-المنظمات الأكثر نضجًا رقميا مستعدة للتجربة ، وهو أمر يرتبط ارتباطا وثيقًا بتحملها العالي للمخاطر وان عملية طرح تقنية جديدة أمرا مرهقا وقد يؤدي إلى تعطيل الأعمال اليومية في البداية.

4-تستثمر المنظمات الناضجة رقميا بشكل كبير في توظيف المواهب والقادة ذوي الرؤى التحويلية، ويساعد هؤلاء الموظفون الرئيسيون في تشكيل ثقافة رقمية في المنظمة ومن المهم أن تكون الابتكارات الرقمية للمنظمة وثقافة المنظمة والموظفين متزامنة مع بعضها البعض.

5- تحقق المنظمات الرائدة في النضج الرقمي ميزة تنافسية في العديد من مؤشرات الأداء، بدا في ذلك نمو الإيرادات ووقت التسويق والربحية وجودة المنتج ورضا العملاء.

6-تتميز المنظمات الناضجة رقمياً بالقدرة العالية والتنظيمية لدعم تنفيذ الابتكارات، مما يعقد بشكل كبير قدرة الغرباء على الحفاظ على مركز تنافسي.

7-وأخيرا يتم إنشاء النضج الرقمي للتأثير التآزري للمهارات الصعبة والمهارات اللينة، والقيادة القوية والعلاقات الجماعية والثقافية الرقمية لها أهمية معينة للقادة الراسخين بالإضافة إلى إنشاء عمل جماعي منسق واستراتيجية تنظيمية واضحة[1].

[1] علياء عبد اللطيف عبد القادر وعبد الله محمود عبد الله، **تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الاتصالات العراقية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت**، المجلد 04، العدد 02، العراق، 2023، ص17.

المطلب الثاني: أبعاد النضج الرقمي

تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد النضج الرقمي لذلك فقد تم الاعتماد في تحديد الأبعاد على النموذج المعدل وكانت الأبعاد حسب درجة أهميتها هي (الاستراتيجية الرقمية، السوق الرقمي، العمليات الرقمية، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية).

أولا: الاستراتيجية الرقمية (Digital strategy) :

تُعرف الاستراتيجية بأنها "خطة عمل مصممة لتحقيق هدف طويل ويعرف الاستراتيجية الرقمية على أنها "نمط من الإجراءات التنافسية المعتمدة التي تقوم بها المنظمة أثناء تنافسها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ممكنة رقميا. ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة في جوهرها مستقرة ومرنة نسبيا وفي نفس الوقت ولا تقتصر على سرد الخطوات المتسلسلة الثابتة بل يجب أن ينظر إليها على أنها عملية تنفس حية في عالم رقمي دائم وتركز الاستراتيجية على مجموعة التقنيات الرقمية التي تؤثر على الصناعة والتنظيم والوظائف والتقنيات مثل القنوات الرقمية التي تؤثر على تفاعل العملاء والتقنيات التي تعمل على تحسين الإنتاجية من خلال السحابة أو تقنية RPA أو استخدام البيانات للمساعدة في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر ثاقبة.

وخلافا للاعتقاد السائد فإن عملية النضج الرقمي لا تتعلق حصراً باكتساب التقنيات الرقمية والقدرة على استخدامها بل ان نقطة البداية في تكوين منظمة رقمية هي إنشاء استراتيجية رقمية وأن تكون هذه الاستراتيجية دقيقة ومتماسكة مع الاستراتيجية التنظيمية العامة وموائمة مع الهيكل التنظيمي وتنمية المواهب البشرية وآليات التمويل ومؤشرات الأداء الخاصة بها[1].

ثانيا: السوق الرقمي (Digital Market)

يرى العملاء المنظمة على أنها شريكهم الرقمي وذلك من خلال استخدام قنواتهم المفضلة والتفاعل من أجل التحكم في مستقبلهم المتصل بالإنترنت وفي وضع عدم الاتصال أيضاً يتضمن السوق الطرق والأنشطة المخطط لها والمنفذة لإشراك ومشاركة العملاء والشركاء الآخرين وأصحاب المصلحة في تطوير الأعمال الرقمية عبر سلسلة القيمة والنظام

[1] علياء عبد اللطيف عبد القادر وعبد الله محمود عبد الله، تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الاتصالات العراقية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، مرجع سابق، ص18.

البيئي للمنظمة كما وتتمتع الأسواق الرقمية بميزات عديدة منها تأثيرات الشبكة، وتكاليف التبديل، ومزايا التعزيز الذاتي للبيانات، وزيادة العوائد القياسية، وتحويل العملية التنافسية من المنافسة في السوق إلى المنافسة على السوق.

كما ويعطي أهمية خاصة لمعدات الخدمات والمنتجات التي تحتوي على مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل جهاز استشعار لجمع البيانات عن البيئة والتواصل مع أنظمة المستوى الأعلى لتحسين عمليات الإنتاج وتوجيهها بشكل مستقل ويتم تقييم وظائف إضافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليلات البيانات في مرحلة الاستخدام (لجمع التعليقات من العملاء) كما أنها مسؤولة عن إضفاء الطابع الفردي على المنتجات. وتشير التقديرات إلى أنه بحلول عام 2025 ستمثل الأسواق عبر الإنترنت 65٪ من المبيعات عبر الإنترنت[1].

ثالثا: العمليات الرقمية (Digital operations)

ترى كل منظمة سواء كانت تنتج سلعًا أو تقدم خدمات أن المهمة الاولى لها هي تزويد العملاء بمنتجات وخدمات عالية الجودة وبالتالي من أجل التنافس مع المنظمات الأخرى يجب على المنظمة تحويل الموارد (المواد، العمالة، المال، المعلومات) إلى سلع أو خدمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وهذا ما يطلق عليه بالعمليات وتعني العمليات الرقمية أن سير عمل المنظمة (أي تسلسل أنشطتها) مدعوم رقميا وإن لم يكن رقميا بالكامل لها يجب أن تبدأ العمليات الرقمية بالتحول الرقمي للعملية بدا في ذلك جميع تعليمات العمل.

وتوفر الصناعة الذكية والتقنيات المرتبطة بها فرصًا كبيرة لتسريع وتبسيط جميع أنواع العمليات مثل البحث والتطوير والمشتريات والإنتاج والخدمات اللوجستية وإدارة علاقات العملاء كما وتشمل العمليات الذكية والرقمية مشاركة المعلومات والعمليات المستقلة وأمان تكنولوجيا المعلومات واستخدام السحاب.

رابعا: الثقافة الرقمية (Digital culture):

نعيش اليوم في عالم تحولت فيه الإنترنت والوسائط الرقمية في العقدين الماضيين من كونها حدودًا جديدة لتكنولوجيا الاتصالات إلى كونها بالنسبة لمعظم الناس جزءا لا يتجزأ من ثقافتهم وحياتهم اليومية لذلك تعرف الثقافة

[1] علياء عبد اللطيف عبد القادر وعبد الله محمود عبد الله، تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الاتصالات العراقية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، مرجع سابق، ص19.

بأبسط صورة بانها القيم والمعايير والافتراضات الأساسية التي تنتج عن تاريخ التعلم للمجتمع أو المنظمة وتعرف الثقافة الرقمية على انها الطرق العديدة التي ينخرط بها الأشخاص في الوسائط الرقمية والتقنيات في حياتهم اليومية[1].

وتتميز الثقافة الرقمية بالتحديثات التقنية المنتظمة والابتكارات التكنولوجية التي تحدد ديناميكيات الاتصال الرقمي وتحدد قيمة الابتكارات بشكل عام نموها المستمر وتسهم التقنيات المبتكرة وتحسين الأجهزة الرقمية في التقديم المستمر للأفكار الجديدة بدأ في ذلك الأفكار العلمية المكثفة والتي تغير عمليات تمثيل المدينة في المجتمع وتستخدم المنظمة ذات الثقافة الرقمية القوية الأدوات الرقمية والرؤى المدعومة بالبيانات لدفع القرارات والتركيز على العملاء أثناء الابتكار والتعاون عبر المؤسسة وشركائها وعند تنفيذها بشكل هادف يمكن للثقافة الرقمية أن تدفع العمل المستدام وتخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة.

كما وتلعب الثقافة الرقمية دورا كبيرا في المنظمة لأنه بدون دعم الأشخاص في المنظمة وفهم طموحهم وتحديد الأهداف المشتركة يمكن أن يفشل التحول أو يمر عبر العديد من التحديات.

خامسا: التكنولوجيا الرقمية (Digital technology):

بسبب الثورة التكنولوجية، خضعت جميع مجالات الحياة تقريبا لتحول كبير في العقود القليلة الماضية وأثرت التكنولوجيا الرقمية بشكل كبير على النشاط الإبداعي وتعرف التكنولوجيا على أنها "أجهزة" ملموسة (أجهزة الكمبيوتر، والآلات الحاسبة، والأجهزة المحمولة، والهواتف الذكية)، وما إلى ذلك جنبًا إلى جنب مع "البرامج" أو التطبيقات التي توفر واجهات بين هذه الأجهزة والمستخدمين (بينما تعرف التكنولوجيا الرقمية بانها أدوات وأنظمة وأجهزة وموارد إلكترونية تنشئ البيانات أو تخزنها أو تعالجها وتكون فائدة ادخال التكنولوجيا الرقمية إلى عمليات انتاج السلع والخدمات هي توفير الوقت والطاقة وزيادة الكفاءة والإنتاجية وإذا كان أي شيء يبطئ عملية الإنتاج فستظهرها تقارير البيانات وعلى الفور ستبحث أنظمة الذكاء الاصطناعي عن حلول لهذه المشكلة ويتم تقليل وقت تعطل الإنتاج وزيادة المرونة وتعمل التكنولوجيا الرقمية على تحويل تركيز العمليات التجارية من المنتجات المادية إلى الخدمات التي تعتمد على البيانات

[1] علياء عبد اللطيف عبد القادر وعبد الله محمود عبد الله، **تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الاتصالات العراقية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت**، مرجع سابق، مرجع سابق، ص.ص19-20.

فالتكنولوجيا الرقمية إذاً تعتبر مسؤولة عن القيام بالأعمال التجارية بصورة أكثر رقمية وذلك من خلال إنشاء وتطوير ومعالجة الخدمة وتحليل وأداء بنفقات أقل للشركة لإرضاء أصحاب المصلحة والمساهمين والعملاء[1].

المطلب الثالث: نماذج النضج الرقمي

يعرف نموذج النضج حسب معيار ISO بأنه النموذج الذي يعكس العناصر اللازمة لعمليات فعالة ويصف مسار التحسين التدريجي للعمليات غير الناضجة نحو العمليات الناضجة بجودة وكفاءة أعلى.

يجب أن نفهم نماذج النضج على أنها أدوات مفيدة لفهم الوضع الراهن للقدرات التنظيمية بهدف بناء تدابير لتحسينها كما يمكن استخدام نماذج النضج لتقييم ومقارنة التحسين بغرض انشاء تقرير عن الانجازات التي تحققت في مجال تطوير القدرات في منطقة تنظيمية متعددة، حيث يدعم نموذج نضج جانب اكتساب التقنيات في المؤسسة لضمان التحول الرقمي عملياته، كما أن هذا الأخير يطالب بفهم كيفية التعامل مع الأنظمة الأخرى، والطريقة التي يكن أن تؤثر بها هذه القيمة البينية على القيمة المقدمة لعملائها النهائيين[2].

وتكمن أهمية النضج الرقمي:

- يمكن أن يسمح نموذج النضج للجهات الفاعلة المعنية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في لحظة معينة، ويمكن أن يساعدهم في اختيار أولوياتهم الرقمية والتحكم فيها مع مراعاة أن يسمح التحول الرقمي للشركة بالحفاظ على الميزة التنافسية، فهم التوقعات المتغيرة للعملاء، تسليم صورة عامة للنضج الرقمي للفاعلين، إطلاق ديناميكية التحول ومساعدتهم على تنفيذ خطة عملهم.
- يتم استخدام نماذج النضج في المجالات المبتكرة والجديدة والمعقدة والتي تتطلب منهجية وتنظيم، كما يتم استخدام هذه النماذج لتحليل الوضع الحالي وفحص خصائص الحالية وفقا لمعايير محددة مسبقا، وذلك ما يؤدي إلى خلق وعي مبدئي لموضوع ما وتقديم تقييم صالح للوضع الراهن من خلال تقييم القدرات الفردية.

[1] علياء عبد اللطيف عبد القادر وعبد الله محمود عبد الله، علياء عبد اللطيف عبد القادر وعبد الله محمود عبد الله، **تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الاتصالات العراقية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت**، مرجع سابق، مرجع سابق، ص.ص120.21.

[2] معمر ملياني ووافية دزاير، واقع النضج الرقمي في البنك التنمية المحلية BDL، مرجع سابق، ص374.

عرض بعض نماذج النضج الرقمي

إن تحليل نماذج النضج الحالية هو أساس انتاج الرقمية في البنوك، وفيما يلي بعض أهم نماذج النضج الرقمي المتاحة:

الجدول رقم 03: نماذج النضج الرقمي

نموذج النضج	القطاع	منهجية العمل	الهيكل
نموذج نضج الصناعة 0.4 معهد البحث جامعة النمسا(نمسا)	- الصناعة - الانتاج	الاستبيان- دعم البرامج- العمليات الحسابية- تصور وتقرير في خارطة طريق	- 09 أبعاد - 62 سؤال - 05 مستويات تصنيف
نموذج نضج المؤسسة المتصل كويل (2014)	- الصناعة - الانتاج	خمس خطوات: -تقييم، أمن وتحديث الشبكة، تحديث وتنظيم بيانات العمل، التحليلات، التعاون	- 03 أبعاد - مجموعة أسئلة - 05مستويات تصنيف
نموذج الميزة الرقمية، مركز MIT للأعمال الرقمية وكابجيميني للاستشارات	- الصناعة - الانتاج	نموذج مفاهيمي	- مجوعة أبعاد - مجموعة أسئلة - 04مستويات تصنيف
نموذج النضج الرقمي ودراسة التحول،	- عبر كل	- مراجعة الأدبيات	- 09 أبعاد

Crosswalkجامعة سانت غالن و AG, (Back et al 2016-2017)	القطاعات	- مقابلة الخبراء - مجموعات التركيز	- 64 سؤال - 05 مستويات تصنيف
نموذج نضج الصناعة 0.4 نموذج الجاهزيةIdwKoln for VDMA IMPULS-Stiftungwithfire.v. Aachen (2015)	- عبر كل القطاعات مع التركيز على الجانب البيداغوجي	- الفحص الذاتي عبر الإنترنت لتحديد مستوى النضج للصناعة الفردية0.4	- 06 أبعاد - 27 سؤال - 06 مستويات تصنيف
Digital Maturity and Value Assessment النضج الرقمي وتقييمMe Kinsey القيمة	القطاع العام	الدراسة الاستقصائية لعينة من السلطات الادارية	- 04 أبعاد - 76 سؤال 03 مستويات تصنيف
نموذج تحليل الامكانات0.4 Mittelstand -Gut. fur Deutschland (2018)	عبر كل القطاعات مع التركيز على المؤسسات الغيرة والمتوسطة	التحقق ذاتيا من تطبيق الدعم	- 06 أبعاد - 166 سؤال - 03 مستويات تصنيف

المصدر: معمر ملياني ووافية دزاير، واقع النضج الرقمي في البنك التنمية المحلية BDL، ص374.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

الجدول عبارة عن سجلّ تكويني/مهني يشبه سيرة ذاتية أو ملحق CV يضم معلومات عن :التواريخ نوع النشاط المجال الجهة أو المؤسسة المنظمة أعمدة الجدول (من اليمين إلى اليسار) تاريخ النشاط يوضح السنة أو الفترة الزمنية لكل تكوين أو مشروع. المشروع / التكوين يتضمن: أسماء برامج مشاريع دورات تكوينية أحيانًا باللغة الإنجليزية أو الألمانية المجال مثل :اقتصاد إدارة رقمنة تقييم القيمة مشاريع تنموية المدة / الحجم يُشار فيها إلى :عدد الأيام عدد الساعات أو فترة التكوين ملاحظات / تفاصيل إضافية مثل :اسم الجهة المانحة البلد (ألمانيا مثلًا) السنة الشركاء (AG, Stiftung, Digital...إلخ(مضمون الجدول يبيّن تنوع التكوينات (وطنية ودولية) وجود شراكات أجنبية (ألمانيا – برامج دولية) تركيز واضح على :الاقتصاد، التسيير، التحول الرقمي، تقييم القيمة.

الجدول رقم 04: حدود القيم لتحديد مستوى النضج

حدود القيم		
مستوى النضج	أدنى قيمة	أعلى قيمة
المستوى 0: عدم التواجد	0.00	0.80
المستوى 1: المبادرة	0.81	1.60
المستوى 2: التأكيد	1.61	2.40
المستوى 3: النضج	2.41	3.00

المصدر: معمر ملياني ووافية دزاير، واقع النضج الرقمي في البنك التنمية المحلية BDL، ص377.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

يبيّن حدود القيم لتحديد مستوى النضج، وهو مقسّم إلى 4 مستويات، وكل مستوى له أدنى قيمة وأعلى قيمة : المستوى 0: عدم النضج من 0.00 إلى 0.80 يدل على غياب أو ضعف شديد في النضج .المستوى 1: البداية من 0.81 إلى 1.60 يعني بداية ظهور النضج، لكنه ما زال محدودا المستوى 2: التأكيد من 1.61 إلى 2.40 يدل على

نضج متوسط ومؤكَّد، مع تحسّن واضح .المستوى 3: النضج من 2.41 إلى 3.00 أعلى مستوى، ويعني نضجًا كاملًا أو مرتفعة الخلاصة :أي قيمة يتم قياسها تُقارَن بهذه الحدود لتحديد مستوى النضج المناسب له .

الجدول رقم 05: نظرة عامة على نماذج النضج الرقمي للشركات الاستشارية

شركات الاستشارية	نموذج النضج الرقمي	الأبعاد
Accenture	تقييم القدرة الرقمية (DCA)	• الاستراتيجية والقيادة • الأفراد والثقافة • السلع والخدمات • تجربة الزبون • تمكين المؤسسة
BCG	مؤشر التسريع الرقمي (DAI)	• استراتيجية الأعمال المنقادة بالرقمنة • رقمنة الأنشطة الأساسية • نموذج رقمي جديد • عوامل التمكين
Deloitte	نموذج النضج الرقمي (DMM)	• الزبون • الاستراتيجية • التكنولوجيا • العمليات
		• المنظمة والثقافة

EY	تقييم الجاهزية الرقمية (DRA)	• الاستراتيجية، الابتكار والنمو • تجربة الزبون • سلسلة التوريد والعمليات • التكنولوجيا • المالية، القانون والضريبة • الأفراد والمنظمة
KPMG	تقييم الجاهزية الرقمية (DRA)	• التطوير والمشتريات • الإنتاج • التسويق • المبيعات
McKinsey	القدرات الرقمية (DC)	• رؤى تعتمد على البيانات • تجربة الزبائن المتكاملة • التسويق الرقمي • العمليات الممكنة رقميا • تكنولوجيا الجيل القادم
		• أدوات التمكين الرقمية
PWC	تقييم النضج (MA)	• نماذج الأعمال الرقمية والوصول إلى العملاء • رقمنة المنتجات وعروض الخدمات

		• رقمنة وتكامل سلاسل القيمة العمودية والأفقية • البيانات والتحليلات باعتبارها القدرة الأساسية
		• هندسة تكنولوجيا المعلومات الرشيقة
		• الامتثال، الأمن، القانون والضريبة
		• التنظيم، الموظفين والثقافة الرقمية

المصدر: حسينة دخان، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2024، ص.ص38.37.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

أولًا: الهدف العام من الجدول يعرض الجدول أهم نماذج النضج الرقمي التي طورتها شركات استشارية عالمية، مع بيان :اسم الشركة الاستشارية اسم نموذج النضج الرقمي الأبعاد أو المجالات التي يقيسها كل نموذج ويهدف إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج في طريقة تقييم النضج الرقمي للمؤسسات .ثانيًا: تحليل النماذج حسب الشركاتAccenture . تقييم القدرة الرقمية (DCA) يركز نموذج Accenture على القدرات المؤسسية الشاملة، ويغطي أبعادًا استراتيجية وتشغيلية، أهمها :الاستراتيجية والقيادة الأفراد والثقافة السلع والخدمات تجربة الزبون تمكين المؤسسة التحليل :النموذج شمولي ويركز على بناء القدرات الرقمية من الداخل، مع اهتمام واضح بالعنصر البشري والثقافة التنظيمية BGC مؤشر التسريع الرقمي (DAI) يركز على :استراتيجية الأعمال المدعومة بالتحول الرقمي، التحول الرقمي للأنشطة الأساسية نماذج أعمال رقمية جديدة عوامل التمكين التحليل :نموذج BCG يميل إلى التحول الرقمي كرافعة تنافسية، ويركز بقوة على تسريع الأداء والنمو – Deloitte .نموذج النضج الرقمي (DMM) يشمل :الزبون الاستراتيجية التكنولوجيا العمليات المنظمة والثقافة التحليل :نموذج متوازن يربط بين الاستراتيجية والتنفيذ، ويُعد من أكثر النماذج استخدامًا لشموليته ووضوح أبعاده – EY .تقييم الجاهزية الرقمية (DRA) يركز على :الاستراتيجية والابتكار

والنمو تجربة الزبون سلسلة التوريد والعمليات التكنولوجيا الجوانب المالية والقانونية الأفراد والتنظيم التحليل :يتميز هذا النموذج بدمج الأبعاد التشغيلية مع الجوانب القانونية والمالية، ما يجعله مناسبًا للبيئات التنظيمية المعقدة KPMG .

–تقييم الجاهزية الرقمية (DRA) يشمل :التطوير والمشتريات الإنتاج التسويق المبيعات التحليل :يركز أكثر على سلسلة القيمة التشغيلية، ويعد مناسبًا للقطاعات الصناعية والإنتاجية – McKinsey .القدرات الرقمية (DC) يركز على :اتخاذ القرار المعتمد على البيانات تجربة الزبائن المتكاملة التسويق الرقمي العمليات المدعومة رقميًا تقنيات الجيل القادم التحليل :يتميز بالتركيز القوي على البيانات والتحليلات المتقدمة كجوهر للتحول الرقمي – PwC .

تقييم النضج (MA) يغطي :نماذج الأعمال الرقمية المنتجات والخدمات سلاسل القيمة الأفقية والعمودية البيانات والتحليلات القدرة الأساسية هندسة تكنولوجيا المعلومات الامتثال والأمن والحوكمة التنظيم والثقافة الرقمية التحليل : يُعد من أكثر النماذج شمولًا وتفصيلًا، ويوازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية والتشريعية .ثالثًا: المقارنة العامة بين النماذج جانب المقارنة الملاحظة التركيز الاستراتيجي واضح لدى Accenture و BCGالعمليات وسلسلة القيمة بارز لدى KPMG وDeloitte البيانات والتحليلات محور أساسي لدى McKinsey و PwCالثقافة والموارد البشرية مشترك بين أغلب النماذج الامتثال والحوكمة يبرز بشكل خاص لدى PwC و EYرابعًا: الخلاصة العامة تختلف نماذج النضج الرقمي باختلاف زاوية التقييم وأولويات الشركة الاستشارية .لا يوجد نموذج واحد مثالي، بل يعتمد الاختيار على :طبيعة القطاع حجم المؤسسة مستوى نضجها الحالي الاتجاه العام للنماذج يؤكد أن التحول الرقمي ليس تقنيًا فقط، بل يشمل الاستراتيجية، الثقافة، العمليات، والحوكمة.

المبحث الثالث: تحديات ومعوقات التحول الرقمي

يشهد مشروع التحول الرقمي في الجزائر، نوع من البطء في عملية تجسيده، وذلك ارجع لعدة عوامل وعوائق، ومن خلال التأمل في التحديات المختلفة المرتبطة بعملية التحول الرقمي، يتضح أنها تنقسم إلى فئتين رئيسيتين تختلفان في درجة حدتهما وتعقيدهما، وما تتطلبانه من جهود للتغلب عليهما.

لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التحديات التقنية والمادية في المطلب الأول، والتحديات البشرية والتنظيمية في المطلب الثاني، واستراتيجيات التغلب على التغلب على تحديات التحول الرقمي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: التحديات التقنية والمادية للتحول الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى التحديات التقنية في أولا، والتحديات المادية في ثانيا.

أولا: التحديات التقنية

تشمل هذه التحديات فيما يلي:

- ✓ **رداءة خدمة الإنترنت وشبكات الاتصالات:** إن الإنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف والقطاعات المالية وغير المالية وكذلك من قبل التعليم في المدارس والجامعات وأن ضعف الإنترنت يؤثر على عمل المصارف والعملية التعليمية حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الاتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، وهذا يتطلب شبكات اتصالات عالية الجودة ومرنة وفعالة تسهل عمليات التحويل.
- ✓ **مخاطر أمن المعلومات:** عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي إلى اختراقها ونرى هنا بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة، ومنها التجسس والاختراق، والقرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي ويزيد من مخاوف اعتماده في المنظمات[1].

[1] شيماء تباني، إلهام صخري وشيماء عقون، **إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algerie poste**، مذكرة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 20222021، ص.ص3231.

✓ **الاستثمار في ميدان التكنولوجيا:** يعد الاستثمار في ميدان التكنولوجيا وتعميم الولوج إلى الإنترنت عالي التدفق والتسريع في هذا التطور من أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي، حيث لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يتعدى إلى البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالهواتف الذكية والتي تعتبر أهم مصادر القيمة المضافة.

✓ **تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يعتبر أهم تحدي للتحول الرقمي، حيث يكمن في محاولة التحول الرقمي قطاع التجارة والإدارة لترقية أدائها وتسهيل نشاطات الأفراد والمؤسسات، ومن ثم الانتقال إلى المجالات الأخرى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل[1].

ثانيا: التحديات المادية

تتمثل فيما يلي:

- ✓ الأزمات المالية التي مرت بها الدولة الجزائرية (الأزمة النفطية 2014) والتي تحد من قدرتها على اقتناء تجهيزات إلكترونية حديثة مكلفة.
- ✓ الدخل الفردي الضعيف الذي يحد من قدرة المواطنين على دفع مستحقات الانترنت، وصعوبة اقتناء الحواسيب الشخصية والهواتف النقالة.
- ✓ تكلفة استيراد الأجهزة الإلكترونية وارتفاع أسعار البرمجيات وتجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، إضافة إلى تكاليف استخدام الانترنت، يعد عائقا أمام تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في ظل محدودية الموارد المالية المرصودة لها.
- ✓ قلة الموارد المالية المخصصة لتأهيل الكوادر البشرية في تقنيات المعلومات تحول دون تفعيل الحكومة الالكترونية التي تستلزم التدريب[2].

[1] لخضر بن سعيد، مصطفى رديف، **حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعياتها أزمة كورونا**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2022، ص340.

[2] سهام بن دعاس وفاكية سقني، **التحول الرقمي للمؤسسات العمومية الإدارية لتحقيق التنمية المستدامة"**، سلسلة رؤى علمية، رقم 87، منشورات مخبر الأمن الإنساني، الواقع، الرهانات والآفاق، جامعة باتنة 01، الجزائر، مارس 2024، ص.ص133.132.

- ✓ عدم إشراك القطاع الخاص الذي يضم أكثر من نصف القوى العاملة، فهو أمر حيوي لنجاح جهود الدولة في التحول الرقمي[1].

المطلب الثاني: التحديات البشرية والتنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التحديات البشرية في أولا، والتحديات التنظيمية في ثانيا.

أولا: التحديات البشرية

يمكن القول أن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين في إطار التحول الرقمي المتسارع، وهذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السباقة فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظرا لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمنظمة، ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات ومهمات معقدة لإدارة الموارد البشرية تماما مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسساتية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول.

في هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاثة تحديات رئيسية، أولها إعادة هيكلة المنظمة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحول الرقمي، ثانيها يكمن في فهم التغييرات فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، ثالثهما تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي[2].

تكمن عقبات التوجه نحو التحول الرقمي على مستوى الموظفين، في صعوبة تنفيذ وتغيير في عادات عملهم (السرعة، المعدات المستخدمة، ...) ، ويعد هذا تحولا طويل الأجل، وغالبا ما يكون من الأسهل تكامله مع الأجيال الشابة، ويمكن أن يستغرق تعريف الأجيال الأكبر سنا بهذا النوع من الأدوات المبتكرة وقتا، أو حتى يؤدي إلى سوء التفاهم والإحجام ،ويمكن بعد ذلك أن تظهر ظاهرة " الفجوة الرقمية "، ذات السمات غير المتكافئة في المهارات في

[1] يوسف بن يزة ووهيبة صغيري، **التحول الرقمي في الإدارة العامة الجزائرية**، (الجزائر، إبداع بوك للنشر والتوزيع) ، 2024، ص133.

[2] ياسر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2019، ص216.

المجال الرقمي داخل الشركة ،والتي يمكن من بين أمور أخرى أن تكون عائقا أمام التحول الرقمي الفعال، وبالتالي يتعين على فرق الإدارة التعامل مع ملفات تعريف جديدة، أكثر توجها رقميا[1].

ثانيا: التحديات التنظيمية

تشمل هذه التحديات ما يلي:

- ✓ **غياب الإستراتيجية الفعالة:** عند تحويل مكان العمل من مكان مادي إلى رقمي، يتعين على المؤسسات أن يكون لديها استراتيجية محددة للتأكد من سير العملية بسلاسة، من ناحية أخرى يمكن أن يؤدي عدم وجود إستراتيجية مناسبة إلى نتائج كارثية، حيث يعد التحول الرقمي خطوة كبيرة للأفراد، وابتعادا عن الأعراف التقليدية، لا يمكن أن يؤدي التغيير المفاجئ إلى تعطيل تدفق العمل فحسب، بل يؤثر أيضا على الموظفين.
- ✓ **الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين:** لا يأتي التحول الرقمي مع دليل أو مقطع فيديو يمكن التعلم منه، إنها عملية تجريبية، ولكن يجب أن يكون لدى المؤسسة تخطيط وتدريب مناسبان لتجنب المشاكل الواضحة، حيث أن غياب التخطيط يشكل عائقا رئيسيا أمام التحول الرقمي، ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين، يمكن لمدراء المؤسسات تقليل ف رص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح[2].
- ✓ **غموض المفهوم:** فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهارا للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.
- ✓ **مقاومة التغيير:** إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين[3].

---

[1] هناء عفيف، وهيبة خولوفي، **الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار ؟**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 22، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2022، ص284.

[2] سهام سليم الجعافرة، **الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 20، العدد 22، الجامعة الأردنية، الأردن، 2022، ص800.

[3] طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، **أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 02، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2022، ص660.

- ✓ **ضعف التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية:** وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة.
- ✓ لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة[1].

المطلب الثالث: استراتيجيات التغلب على تحديات التحول الرقمي

لمعالجة التغلب على تحديات التحول الرقمي يجب اتخاذ مجموعة من الحلول وتشمل فيما يلي:

- ✓ تعزيز الوعي لدى القيادات الإدارية حول مفهوم التحول الرقمي وأهميته من خلال عقد ورشة عمل وبرامج تدريبية، وإشراكها في صياغة مشروع التحول.
- ✓ تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتحسين عملية التنسيق بين وحدات الإدارة بإشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
- ✓ تبني نهج اللامركزية في اتخاذ القرارات، مع آليات التنسيق والاستعانة بخبراء ومختصين في التحول الرقمي لتقديم الدعم اللازم لنجاح المشروع[2].
- ✓ ضرورة وضع خطة استراتيجية لتحديث البنية التحتية لمواكبة التطورات التقنية، مع ضرورة إشراك القطاع الخاص في ذلك، وخلق شركات مع الشركات العالمية، لتوفير الأجهزة والبرامج الحديثة.
- ✓ إنشاء برامج تدريبية، لتكوين الموظفين في جوانب الصيانة، والبرمجيات وفحص العطل البسيطة عن طريق وضع اتفاق مع مراكز التكوين المهني في استقبال الموظفين لتلقي التكوينات المناسبة لذلك. على أن تكون العملية إلزامية وليست اختيارية.
- ✓ التعاون مع مؤسسات البحث العلمي كالجامعات والمدارس العليا والمعاهد، لتطوير البرمجيات.

---

[1] ابتسام مرجان، أحمد خروبي لقواس، **التحول الرقمي في القطاع السياحي السياحة الافتراضية نموذجا ملتقى وطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة**، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2021، ص153.

[2] صادق ضريفي، **"تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر"**، ورقة مقدمة في ملتقى دولي الموسوم "بالنظام القانوني للمرفق العام الالكتروني"، كلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 26 و27 نوفمبر 2018، ص42.

- ✓ وضع خطة تمويل مشتركة بين القطاع العام والخاص. عن طريق الشراكة مع القطاع الخاص ودمجه في الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، كشريك متساوي الحقوق والواجبات[1]. وتحفيز الشركات الخاصة لوضع استثماراتها في مجال التقنيات الرقمية داخل الدولة.
- ✓ توفير القروض والتعامل بالتقسيط مع المواطنين لتمكينهم من شراء الأجهزة الإلكترونية والاشتراكات الرقمية، والتفاوض مع الشركات المصنعة والموردين لتخفيض تكاليف استيراد الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات الرقمية، إضافة لتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في ذات المجال.
- ✓ تخصيص جزء من الميزانية للتدريب والتأهيل المستمر للموظفين في مجال التقنيات الرقمية.

نظرا لصعوبة تغيير السلوكيات والعادات المتأصلة في المجتمع، إضافة إلى المخاوف والتصورات السلبية تجاه التقنيات الجديدة، وما يقابلها من الحاجة الماسة والمستمرة للتكيف مع التطورات التقنية، ذلك ما يلزم الجهات الوصية بتكثيف الجهود بغية التخلص من التحديات البشرية والمجتمعية، وبذلك نقترح مجموعة من الحلول والمتمثلة في:

- ✓ إطلاق حملات توعية واسعة النطاق لنشر الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع، وتضمين مفاهيم التقنيات الرقمية في المناهج التعليمية في المراحل الأولى من التعليم، إضافة إلى تقديم برامج مجانية للمواطنين لتعليمهم كيفية التعامل مع خدمات الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تحسين الحوافز المادية والمعنوية، عن طريق رفع رواتب الموظفين المؤهلين تقنيا ومنح حوافز مالية وترقيات للموظفين الذين يساهمون في نجاح التحول الرقمي، والاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل المستمرة للموظفين على اكتساب المهارات الرقمية.
- ✓ تعزيز الثقة والأمن الرقمي؛ عن طريق تطبيق إجراءات أمنية صارمة لحماية البيانات الشخصية والمعاملات الإلكترونية، والحرص على نشر الوعي بأهمية المن الرقمي وكيفية الحفاظ على سرية المعلومات[2].

[1] يوسف بن يزة ووهيبة صغيري، التحول الرقمي في الإدارة العامة الجزائرية، مرجع سابق، ص133.

[2] منال فرحات، **واقع التحول الرقمي في الإدارة الحكومية الجزائرية، الفرص والتحديات**، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة باتنة 01، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، الجزائر، 20242023، ص50.

خلاصة الفصل:

نستنتج أن التحول الرقمي هو ليس مجرد استبدال المعاملات الورقية بالأنظمة الآلية، بل هو إعادة صياغة استراتيجية شاملة لثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وتمكين المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات السوقية والتكنولوجية، من خلال دمج التقنيات الحديثة (مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي) لرفع الكفاءة التشغيلية، وابتكار نماذج أعمال جديدة تضمن استدامة المؤسسة وتنافسيتها.

وتتحقق هذه العملية من خلال أربعة أبعاد أساسية متكاملة تبدأ بالبعد الاستراتيجي الذي يضع الرؤية والقيادة المرنة يليه البعد التكنولوجي المتمثل في تحديث البنية التحتية وحماية البيانات، ثم البعد التنظيمي الذي يركز على تأهيل الكوادر البشرية ونشر ثقافة الابتكار وأخيرا بعد العمليات والعملاء الذي يستهدف تحسين جودة الخدمات وتغيير طريقة تقديم القيمة للمستفيد النهائي بما يواكب تطلعاته الرقمية.

الفصل الثاني: تطبيق تحسين الأداء في المؤسسات في ظل التحول الرقمي

تمهيد:

يمثل الأداء انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها تموقع جيد في السوق وحصة سوقية معتبرة خاصة في ظل التوجه نحو التنافس المفتوح بدل المؤطر، وبالتالي فعلى المؤسسات معرفة وضعيتها من أجل تحسينها إذا كانت ضعيفة أما إذا كانت جيدة فعليها تطويرها باستمرار لأن طبيعة المحيط تفرض ذلك، وكل هذا يتم من خلال تقييم المؤسسة لأدائها وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم على أساسها تحديد مستوى الإنجاز الفعلي. وتتركز عملية تقييم الأداء على استخدام مجموعة من المقاييس المالية والتي تعد الأساس في بناء صورة وموقف المنشأة في السوق، ولكن في ظل مفاهيم إدارية جديدة وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية مما فرض واقعا تنافسيا جديدا حتم على المنظمات الاهتمام بالأصول غير الملموسة كالموارد البشرية والعلاقات مع الزبائن...الخ وأخذها بالحسبان وعدم الاكتفاء فقط بالأصول الملموسة، بحيث يتم تقييمها وترجمتها إلى ما هو ملموس ويمكن قياسه ومن بين الأدوات الحديثة في قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن والتي تعطي تصورا واضحا لأداء المؤسسة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة الناشئة

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الخدمية

المبحث الثالث: واقع تطبيق التحول الرقمي على أداء المؤسسات الخدمية

المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة الخدمية

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الأداء وخصائصه في المطلب الأول، وأنواع ومستويات الأداء في المطلب الثاني، ومؤشرات قياس ومحددات الأداء في المطلب الثالث، وأبعاد الأداء في المطلب الرابع.

المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء في أولا، وخصائص الأداء في ثانيا.

أولا: تعريف الأداء

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.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكّتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (**To Perform**)، وقد اشْتقتْ هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (**Performer**)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل[1].

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته:

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص217.

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem):

من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على:" تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber et J. handrieu)

يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن: " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"، نستنتج من هذا التعريف الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية[1].

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily):

ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه:" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2]. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدراتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).

تعريف الأداء حسب (Ph. LORRINO):

يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في:" الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (**V**) ومجموع القيم المستهلكة (**Ci**)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، تسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم هامش في الأداء الكلي للمؤسسة".[6]إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص218.

[2] عداي الحسين فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص231.

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة.

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة: **Max [V – Somme (Ci)]**، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة– قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها؛ ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة– قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية:(جودة – سعر)، (منفعة– سعر)، (كفاءة– فعالية)، (تميز – تكاليف).

تعريف الأداء حسب (P. DRUKER):

ينظر" دراكر" إلى الأداء على أنه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال[1].

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة[2].

ويعرف الأداء بأنه: " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه[3].

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه.

---

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص218.

[2] عمر تمجغيدن، **دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد**، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 20132012، ص62.

[3] عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص03.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص[1].

ثانيا: خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء فيما يلي:

1: الكفاءة

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسالة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية: الكفاءة = كمية أو قيمة المخرجات/كمية أو قيمة المدخلات[2].

2: الفعالية

تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبهما في أنها تتمثل قي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة. الخ. وحسب (Vincent Plauchu) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة. وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية: الفعالية= الانجازات المحققة الانجازات المحددة[3].

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الأداء في أولا، ومستويات الأداء في ثانيا.

---

[1] عصمت سلين القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص48.

[2] لطيفة برتي، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة نيل شهاد الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة بسكرة، الجزائر، 20152014، ص71.

[3] لطيفة برتي، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مرجع نفسه، ص71.

أولا: 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 الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

1: حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

أ- الأداء الداخلي:

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

- ✓ **الأداء البشري:**

وهو 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 التمييز في الأداء لن يستند رد امتلاك 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 لاستثماراتها بفعالية.

- ✓ **الأداء المالي:**

ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات 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

---

[1] Bernard Mr tory, **contrôle de gestion sociale**,2 ème édition, paris Librairie,1999, p 236.

[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص50.

[3] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعرين)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23.

القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن 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:

هو 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 تنشا 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:

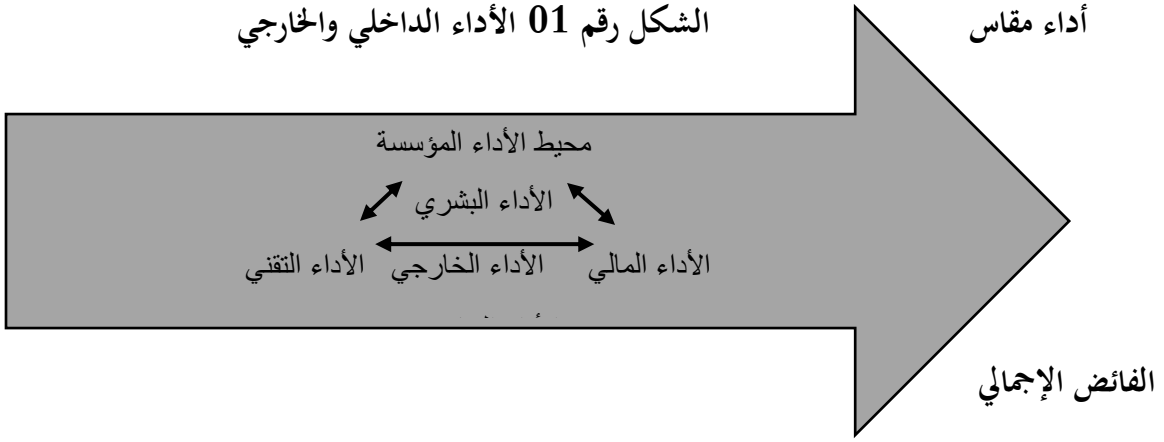
أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

[1] عبد الوحيد صرار، **"الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة الجزائر، 8 و9 من مارس 2005، ص.ص136-141.

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

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

الشكل رقم 01 الأداء الداخلي والخارجي



مصدر: Bernard Mr tory, **contrôle de gestion sociale**, **p154**.

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 قدرتها 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 بقدر ا على التكيف مع محيطها الخارجي[1].

2: حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعين:

تتمثل فيما يلي:

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 كونها هدف إلى تقديم السلع والخدمات.

لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت[3].

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص41.

[2] عادل عشي، "**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)**"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 20042003، ص3.

[3] عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)"، مرجع سابق، ص6.

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 الوظيفة المالية:

يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات 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 تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، 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 اجتماعية مثل: خدمات التعليم الرعاية الصحية للسكان وتعبيد الطرق ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق[3].

---

[1] عبد المليك مزهودة، **"المقاربة الأداء الاستراتيجي مفهوما وقياسا"**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و9 مارس 2005، ص486.

2 عبد الوحيد صرار، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، مرجع سابق، ص136.

[3] ماهر ظاهر بطرس، **دور الدولة في ظل اقتصاد السوق**، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1995، ص.ص 72 – 73.

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 وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها[1].

ج – أداء وظيفة التسويق:

ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به في إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[2]. ونجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت دف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي "لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها[3].

د – أداء وظيفة الأفراد:

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن ومردوديتها بتحسن قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة هو 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.

[1] نايل عبد الحفاظ العوالمة، **إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)**، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن، 1993، ص.ص 84.83.

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

[3] ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص57.

* 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:

وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ – الأداء الاجتماعي:

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها 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 الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها .

ب – الأداء الاقتصادي:

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].

[1] نايل عبد الحافظ العولمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، مرجع سابق، ص.ص 86،85.

ثانيا: تصنيفات الأداء

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

1: التصنيف حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى[1]:

أ.الأداء الداخلي:

ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

ب.الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.

2: حسب معيار الطبيعة:

حيث صنف H.Savall (Henri savall) الأداء إلى[2]:

---

[1] محمد غردي، نصر الدين بن نذير، **إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و18 أفريل)**، جامعة البليدة، الجزائر،2013، ص3.

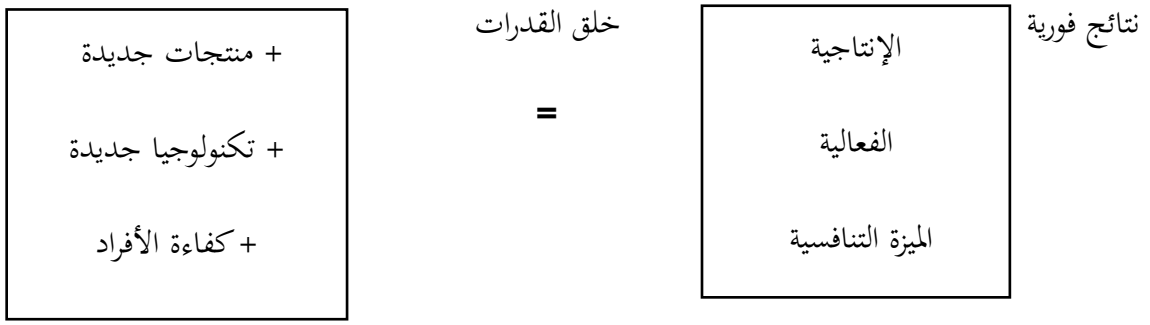
[2] خيرة عيشوش، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص70.

أ – أداء اقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ).

ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي[1]:

الشكل 02: الأداء الاقتصادي:



المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، ص174

ب – الأداء الاجتماعي:

ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

ج – الأداء البيئي:

ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

[1] مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجموعة 09، العدد 33، الجزائر، 2013، ص174.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الجدول التالي[1]:

الأداء الاقتصادي	+	الأداء الاجتماعي	الأداء البيئي
نتائج فورية + خلق القدرات		ظروف العمل تنظيم العمل الاتصال، التنسيق، التشاور، إدارة الوقت التدريب، المباشرة العمل الاستراتيجي	المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال المنتجات خضراء

المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، ص175.

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من ايجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تتبنى ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

[1] مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر**، مرجع نفسه، ص175.

د – الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

هـ – الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى[1].

3: التصنيف حسب معيار الشمولية

ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي[2]:

أ – الأداء الكلي:

ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو...الخ

ب – الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فان اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

[1] خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة، مرجع سابق، ص71.

[2] عبد المليك مزهودة، "المقاربة الأداء الاستراتيجي مفهوما وقياسا"، مرجع سابق، ص89.

4: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق[1].

أ – أداء وظيفة الإنتاجية:

يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب – أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء ومحدداته

سنتطرق في هذا المطلب إلى مؤشرات قياس الأداء في أولا، ومحددات الأداء في ثانيا.

أولا: مؤشرات قياس الأداء

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:

- الإنتاجية.
- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة واتقان وسرعة.
- القدرة على الإبداع والابتكار.

[1] عبد الحليم مزغيش، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ،2012، ص26

- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.
- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال[1].

ثانيا: محددات الأداء

تعد الكفاءة الإنتاجية من أبرز الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة إلى تحقيقها ويتم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولا يتم ذلك إلا بتحسين الأداء عبر محدداته وهذه المحددات هي:

أ – القدرة على العمل:

ونعني بهذا أن العامل لا يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الاتفاق ومعرفته بطرق العمل واستخدامها بالشكل المحدد، فعندما يكون العامل على معرفة تشغيل الآلة التي يعمل عليها وطرق صيانتها نقول إن له القدرة على عمله.

[1] عطية العربي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة**، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص323.

ب – المعرفة:

تعتبر مجموعة المعلومات التي تتوفر عند الفرد اتجاه شيء معين وأن يحيط بأصول المبادئ التي تحكم عمله، فهي عامل هام في تكوين القدرة وتعتبر البداية السليمة للممارسة وسبل المعرفة كثيرة منها التعليم، برنامج التدريب، القراءات التي يقوم بها الأفراد[1].

المطلب الرابع: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أولا: البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، دمع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

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

[1] سارة هامل ونصيرة يحياوي، **أساليب الإدارة الوقت وأثرها على أداء الوظيفي للطالب الجامعي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015/2014، ص28.

ثانيا: البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ)[1].

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الخدمية

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى وجهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية.

لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقييم الأداء ومراحله في المطلب الأول، ومبادئ تقييم الأداء وأدواته في المطلب الثاني، وسياسات تقييم الأداء وفوائده في المطلب الثالث.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء ومراحله

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقييم الأداء أولا، ومراحل تقييم الأداء في ثانيا.

أولا: تعريف تقييم الأداء

فلقد تنوعت تعاريف تقييم أداء وتنوعت، ومن أهم التعريف نذكر منها:

عرفه "زهير ثابت" بأنه: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبقت تحديدها المستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع اللازمة لتحسين الأداء[2].

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص219.

[2] زهير ثابت، **كيف تقيم الأداء**، دار القباء، القاهرة، مصر، ص15.

ويعرفه كذلك بأنه:" النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"[1].

عرفه "مصطفى نجيب شاويش" بأنه: الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء والفعالية للعنصر البشري الخاضع للقياس.

"تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة الأفراد أثناء العمل، لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة يجري في الأخير تقدير جهد ونشاط وسلوك وكفاءة كل فرد على حده"[2].

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم[3].

من خلال التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل:

بأن تقييم الأداء هو نظام تحليل أداء الأفراد ومقارنة النتائج المحققة من الأهداف الموضوعية والمعايير المحددة سابقا، والتحقق من الكفاءة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في النظام، وتقويم أداء الأفراد العاملين".

ثانيا: مراحل تقييم الأداء

تتمثل في الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

1 – الطرق التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم، حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وهي تختلف عن بعضها.

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص284.

[2] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص87.

[3] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران، بدون طبعة، الأردن، 1999، ص166.

أ – طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى السوء، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعديا أو تنازليا وذلك طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها"[1]، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو عرضتها للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، وكونها غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية ومن مزاياها سهولة تطبيقيا ووضوحها للأفراد العاملين.

ب – طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المراد تقييمها كبيرا جدا، ومنه يحسب عدد المجموعات الثنائية.

ج – طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة الأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: والأداء المرضي، والأداء غير المرضي. والأداء المتميز.

توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد فإن كل فرد من العاملين إما أن يستلم درجة مرض متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

د – طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خصيصة درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، بناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف[2].

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص.132.131.

[2] زهير ثابت، كيف تقيم الأداء، مرجع سابق، ص119.

هـ – طريقة القوائم المرجعية:

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبراء ذو دراية بسلوكيات التقييم، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة، وتفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة، أو لكل عمل من الأعمال، لكن عدم معرفة القيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة، يجعله غير موضوعي في تقسيمه.

و – طريقة الاختيار الإجباري:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصف للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سموك الفرد إما بالسلب أو بالإيجاب ومثال ذلك:

- يبتكر حلولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل .
- يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.

هذه الطريقة تقلل من المتغيرات الشخصية فالمقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها. كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من أنواع التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم.

ي – طريقة المواقف الحرجة:

حسب هذه النظرية يركز المقيم على السلوكيات المساهمة في أداء بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية، فيتم تسجيل هذه السلوكيات من قبل المقيم خلال فترة زمنية معينة لكل فرد عامل، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح حدث ما، ومن عيوب هذه النظرية أنها تستغرق وقتا كبيرا، كما أن مفهوم – الحدث المحرج – قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين، كما أن تطبيقيهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا[1].

ز – طريقة المقالة:

تركز هذه الطريقة بكتابة تقارير تفصيلية من طرف الرئيس أو المشرف المباشر يصف فيها جوانب القوة والضعف، والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين بالإضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم مثل التدريب أو النقل وهذه

[1] زهير ثابت، كيف تقيم الأداء، مرجع سابق، ص120.

الطريقة وان كانت تتفادى بعض جوانب القصور إلا أنها قد لا تخلو من التحيز الشخصي، لأن الرئيس يختار مجالات التقييم ويعالجها حسب تخمو اتجاهاته الشخصية، كما يصعب مقارنة أداء الأفراد لأن أحدهم قد يقيم على أساس معين أو في مجال معين، والآخر على أساس آخر أو في مجال آخر.

2 – الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب الطرق التقليدية، ظهرت الطرق ونذكر منها ما يلي

أ – مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

ويعتمد هذا على الربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، فعليه يتم تحديد أو تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي، ومن ثم يتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه مرتبطة العمل الأساسية، وكذلك يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم في ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

ب – مقياس الملاحظات السلوكية:

يرتكز تقييم الأداء على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتعتمد أيضا على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة التدرج على الأساس السلوكي يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين"[1].

ج – طريقة الإدارة بالأهداف:

حسب هذه الطريقة فإن عملية التقسيم تتضمن خطوتين أساسيتين: الأولى تحديد الأهداف أما الثانية تتضمن مراجعة وتقييم الأهداف، فعند تحديد الأهداف يكون لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد .

وبعدئذ يتلقى الرئيس والمرؤوس لمناقشة مدة إنجاز الأهداف المحددة، وبهذا يكون أساس التقييم هو النتائج المحققة وليس على السلوك داخل المنظمة .

[1] زهير ثابت، كيف تقيم الأداء، مرجع سابق، ص121.

د – طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية ...، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا"[1].

المطلب الثالث: سياسات تقييم الأداء وفوائده

سنتطرق في هذا المطلب إلى سياسات تقييم الأداء في أولا، وفوائد تقييم الأداء في ثانيا.

أولا: سياسات تقييم الأداء

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي، والسياسات نوعان هما: العناصر، ومعدلات الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل ...الخ، إذن في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته، وللعناصر نوعان هما:

1 – العناصر الملموسة:

وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم عمى مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها الحكم على فبهذه المراجعة مثال يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص108.

2 – العناصر غير الملموسة:

وتشمل الصفات الغير ملموسة التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية، والتعاون ...إلخ[1].

يمكن القول أن عملية تحديد واختيار العناصر تقوم عمى النتائج المتوصل إليها عن طريق عملية تحليل العمال، والتي تبين وتوضح مهام ومسؤوليات كل عمل، مع تحديد مواصفات شاغله أو عامله لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها.

أما بالنسبة فيما يخص بمعدلات الأداء فيتمكن تعريفيا بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

ولمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن إيجازها على النحو التالي:

أ – المعدلات الكمية:

والتي بموجبها يتم خلال تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل عمى العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثماني ساعات في اليوم، ويسمى هذا النوع من المعدلات بالمعدل الزمني للإنتاج.

ب – المعدلات النوعية:

وتعني هذه المعدلات وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص.ص102.101.

ج – المعدلات الكمية والنوعية :

وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة ات العمل والإتقان، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل على ألا يتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث وحدات[1].

وفيما يخص عن المعدل الأحسن والأفضل استخداما، والإنتاج والخدمات التي تقدميا كل منظمة من طبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي تقدمها كل منظمة من المنظمات.

المبحث الثالث: واقع تطبيق التحول الرقمي على أداء المؤسسات الخدمية

مع تزايد اعتماد المؤسسات على الوسائل الرقمية، برزت علاقة واضحة بين التحول الرقمي وبين تحسين الأداء العام، حيث يهدف هذا المبحث إلى دراسة هذه العلاقة من خلال التركيز على انعكاسات التحول الرقمي على المؤسسة العمومية والخاصة في المطلب الأول، ثم التطرق إلى انعكاساتها على كفاءة العمليات الداخلية في المطلب الثاني، والأداء الوظيفي في المؤسسة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: التحول الرقمي والمؤسسات العمومية والخاصة

تشهد المؤسسات على اختلافها في السنوات الأخيرة تحولا ملحوظا بفعل دخول التحول الرقمي في مختلف مجالات عملها، هذا التحول لا يقتصر فقط على استخدام الحواسيب أو الإنترنت، بل بدأت ملامح جديدة تظهر في طريقة التسيير والتعامل داخل هذه المؤسسات؛ فلهذا سنتطرق في هذا المطلب لانعكاسات التحول الرقمي على المؤسسات (الخاصة والعامة)، حيث أن تلك الأخيرة تختلف بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة.

أولا: انعكاس التحول الرقمي على المؤسسات الخاصة:

يؤثر التحول الرقمي تأثيرا كبيرا على المؤسسات الخاصة، حيث تحدث تغييرا عميقا في طريقة عملها وتفاعلها مع عملائها وتوليد القيمة. فبالنسبة للعديد من المؤسسات، أصبح التحول الرقمي شرطا لا غنى عنه للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة السوق المتغيرة باستمرار.

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص416.

أحد الآثار الرئيسية للتحول الرقمي هو تحسين الكفاءة التشغيلية. فيمكن للمؤسسات التي تتبنى التقنيات الرقمية أتمتة العديد من المهام المتكررة وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين عملياتها من البداية إلى النهاية. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي أتمتة سلاسل التوريد باستخدام البرامج المتقدمة إلى تقليل أوقات التسليم وتقليل التكاليف وتحسين رضا العملاء[1].

علاوة على ذلك، يتيح التحول الرقمي للمؤسسات استكشاف نماذج أعمال والذي يحدد كيف تعمل المؤسسة، ومن أهم عملائها ما الذي تبيعه وكيف تجني المال، وتدفقات إيرادات جديدة. على سبيل المثال، اضطرت العديد من مؤسسات وسائل الإعلام التقليدية إلى تبني نماذج توزيع رقمية للنجاة من ظهور منصات البث وبالمثل، يمكن لتجار التجزئة الذين يتبنون التجارة عبر الإنترنت الوصول إلى جمهور أوسع وتخصيص عروضهم من خلال تحليل بيانات العملاء.

ومع ذلك، يمثل التحول الرقمي أيضا تحديات للمؤسسات الخاصة، يتطل باعتماد التقنيات الجديدة استثمارات كبيرة، ليس فقط في الأجهزة والبرمجيات، ولكن أيضا في تدريب الموظفين وإدارة التغيير. علاوة على ذلك، يتعين على تلك المؤسسات أن تتعامل مع بيئة تنظيمية متزايدة التعقيد، حيث تعد حماية البيانات والسرية من الشواغل الرئيسية.

ثانيا: انعكاس التحول الرقمي على المؤسسات العمومية:

لا يناقش القطاع العام آثار التحول الرقمي في الواقع، بالنسبة للعديد من الحكومات، فقد أصبح التحول الرقمي عنصرا أساسيا في الإصلاحات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والشفافية والوصول إلى الخدمات العامة.

حيث يمكن التحول الرقي الإدارات العامة من تحديث بنيتها التحتية وتبسيط العمليات البيروقراطية والاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات المواطنين.

وأصبح عدد الحكومات التي تتبنى منصات إلكترونية في تزايد مستمر سواء لتقديم خدمات مثل الإقرارات الضريبية والتسجيل الانتخابي وتجديد الوثائق الرسمية، هذه المبادرات لا تقلل فقط من التكاليف الإدارية، بل تجعل هذه الخدمات أكثر سهولة، لا سيما بالنسبة للأشخاص الذين يعيشون في المناطق الريفية أو النائية.

[1] نسرين سعدودي ومريم مير، **دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–**، مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2025/2024، ض38.

كما يمكن للتحول الرقمي أيضا تحسين شفافية الحكومات ومساءلتها، على سبيل المثال، يضمن استخدام تقنيات البلوك تشين لتتبع الأموال العامة استخدام الميزانيات بشكل مناسب ويقلل من الفساد وبالمثل، تمكّن منصات مشاركة المواطنين عبر الإنترنت بشكل أكبر في عملية صنع القرار، وبالتالي تعزيز الديمقراطية التشاركية[1].

ومع ذلك، فإن التحول الرقمي في القطاع العام تنطوي أيضا على تحديات من أهمها هو إدارة الأمن السيبراني، فغالبا ما تدير الإدارات العامة معلومات حساسة، وقد يكون لخرق الأمن عواقب وخيمة على المواطنين.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين على الحكومات أن تتعامل مع التغيرات السريعة والمستثمرة في مجال التكنولوجيا، مما يجعل من الصعب وضع استراتيجيات طويلة الأجل.

ومن أجل تجاوز تلك التحديات ولتحقيق النجاح، تحتاج المؤسسات إلى اعتماد نهج استراتيجي لا يأخذ في الاعتبار الجوانب التكنولوجية فحسب، بل أيضا الأبعاد البشرية والتنظيمية والثقافية.

المطلب الثاني: التحول الرقمي وكفاءة العمليات الداخلية والأداء الوظيفي

أسهم التحول الرقمي بشكل كبير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء ويعد تأثيرها على كفاءة العمليات الداخلية والأداء الوظيفي من الجوانب التي تستحق الدراسة، لما لها من دور في رفع الفعالية وتقليص الجهد والوقت داخل بيئة العمل.

أولا: تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الداخلية

يساهم التحول الرقمي بشكل فعّال في تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية، مما يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد المطلوبين لإتمام المعاملات بدقة أعلى للمستخدمين، وتشمل آثارها الرئيسية تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية، بالإضافة إلى ضمان أمن وسرية المعلومات ومن خلال استعراض هذه الجوانب، يتضح أن التحول الرقمي لا يعدّ مجرد أداة تكنولوجية، بل يمثل حلا استراتيجيا فعّالا لتحديات الإدارة، ومحركا أساسيا نحو التحول الرقمي في مختلف البيئات الإدارية[2].

[1] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مرجع سابق، ص39.

[2] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مرجع سابق، ص40.

1. تحسين الكفاءة التشغيلية:

تحسين الكفاءة التشغيلية يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها في السوق يشمل هذا التحسين مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين العمليات الداخلية واستخدام التكن ولوجيا المتطورة، يمكن للمؤسسات تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتعزيز القدرة على الاستجابة لاحتياجات السوق بسرعة وكفاءة.

واحدة من الاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية هي تحسين إدارة سلسلة التوريد. يتطلب ذلك تنسيقاً محكماً بين مختلف الأطراف المعنية مثل الموردين والعملاء، بالإضافة إلى استخدام نظم إدارة متقدمة لتحليل البيانات وتوقع الطلبات من خلال تحسين تدفق المواد والمنتجات يمكن تقليل الفاقد وزيادة سرعة الاستجابة للأزمات أو التغيرات في الطلب.

التدريب والتطوير المستمر للموظفين هو عنصر حاسم آخر في تحسين الكفاءة التشغيلية. من خلال توفير التدريب المناسب والفرص لتطوير المهارات، يمكن تعزيز كفاءة الأفراد وتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية. كما أن إشراك الموظفين في عملية تحسين الأداء وتحفيزهم على الابتكار يسهم في تحقيق أهداف الكفاءة التشغيلية بشكل أفضل[1].

أخيرا، تعتبر المراقبة المستمرة وتحليل الأداء من العوامل الأساسية في تعزيز الكفاءة التشغيلية. من خلال استخدام أدوات القياس والتحليل، يمكن تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح المسار التقييم المنتظم يساعد في التعرف على الفجوات في الأداء ويتيح إجراء التعديلات الضرورية لتحقيق أهداف الكفاءة التشغيلية بشكل مستدام.

2. تعزيز الشفافية والمساءلة:

تعزيز الشفافية والمساءلة يعدان من الأسس الحيوية لبناء الثقة في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. الشفافية تعني وضوح المعلومات المتاحة للجمهور أو المعنيين (الأطراف أصحاب المصلحة)، وهم كل الأطراف ذوي

[1] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مرجع سابق، ص41.

العلاقة بنشاط المؤسسة مثل: الحكومة مصلح الضرائب، جمعية حماية البيئة، العملاء، الموردين، الزبائن، الدائنين.....،مما يسهم في فهم كيفية اتخاذ القرارات والإجراءات من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة، يمكن للمؤسسات أن تضمن أن الأطراف المعنية على دراية كاملة بالأنشطة والقرارات التي تؤثر عليهم.

المساءلة تعني تحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات وتوضيح أسبابها وتبعاتها عندما يكون هناك نظام فعال للمساءلة، فإن الأفراد والمجموعات يتحملون المسؤولية عن نتائج أفعالهم ويخضعون لمراجعة دقيقة. هذا يعزز من مصداقية المؤسسة ويزيد من التزامها بالمعايير الأخلاقية والقانونية، مما يعزز الثقة بين المؤسسة والجمهور أو الأطراف المعنية.

وأخيرا، فإن الشفافية والمساءلة يتطلبان ثقافة تنظيمية تدعم الانفتاح والمراجعة وتقدر النقد البناء، كما يمكن تحقيق بيئة عمل تعزز من الاستجابة الفعالة للتحديات وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث ان دعم هذا النوع من الثقافة يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان التزامها بالقيم الأساسية للعدالة والنزاهة[1].

3. تسريع الإجراءات:

وهو من أهم المزايا التي حققها التحول الرقمي، اذ انها تساعد على تسريع الإجراءات من خلال:

- تقليل الإجراءات اليدوية، حيث ان قبل التحول الرقمي كانت العديد من العمليات الإدارية تعتمد على الأوراق والتوقيعات اليدوية، مما يستغرق وقتا طويلاً ويعرض الوثائق للضياع أو الخطأ باستخدام الأنظمة الرقمية، يمكن تحويل جميع العمليات إلى شكل إلكتروني، مما يسرع من إنجاز المعاملات.

- الوصول الفوري للبيانات، حيث ان الأنظمة الرقمية توفر قاعدة بيانات مركزية يمكن الوصول إليها بسهولة من أي مكان. هذا يعني أن الموظفين يمكنهم الوصول إلى المعلومات والمعاملات في وقت قصير، مما يقلل من الوقت المستغرق في البحث عن الوثائق أو الرجوع إلى المحفوظات الورقية.

- أتمتة العمليات المتكررة: يتيح التحول الرقمي أتمتة العديد من المهام المتكررة مثل إرسال الإشعارات، مما يسهم في تسريع الإجراءات وتقليل الحاجة للتدخل البشري في بعض المهام البسيطة.

[1] محمد عرين سعود أبو خروب، **تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البلديات**، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد65، الأردن، 2024، ص.ص436.435.

- إدارة الأعمال بشكل متكامل، اذ يتم دمج جميع الأنظمة والبرمجيات داخل المؤسسة لتعمل بشكل متناسق، مما يسهل التنسيق بين الأقسام ويجعل العمليات أكثر سلاسة[1].

4.تمكين تحسين الخدمة المقدمة للمستخدمين (لاسيما في الإدارات العمومية):

تمكين تحسين الخدمة المقدمة للمستخدمين هو أحد الأهداف الأساسية لأي مؤسسة تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وفعالة، يشمل هذا التمكين تحسين كافة جوانب الخدمة بدءاً من عملية تقديم الخدمة نفسها وصولا إلى التفاعل مع المستفيدين لتحقيق ذلك، يتعين على المؤسسات تحليل احتياجات المستخدم (المواطنين في حالة الإدارات العمومية) بشكل دقيق وتقديم حلول تلبي توقعاتهم وتعزز من تجربتهم.

أخيرا فإن جمع وتحليل ملاحظات المواطنين يلعب دوراً مهماً في تحسين الخدمة. من خلال الاستماع إلى آراء وملاحظات المواطنين، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمة المقدمة واتخاذ الخطوات اللازمة للتطوير. تنفيذ نظام فعال لجمع الملاحظات وتقييم الأداء بانتظام يساعد في إدخال تحسينات مستمرة تساهم في رفع مستوى الخدمة وتعزيز رضا المواطنين[2].

5. إدارة التغيير والتكيف:

إدارة التغيير والتكيف هي عملية حيوية تضمن قدرة المؤسسات على الاستجابة بفعالية للتغيرات التي تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية. يشمل ذلك وضع استراتيجيات وخطط للتعامل مع التغيرات التكنولوجية الاقتصادية، أو التنظيمية التي تؤثر على سير العمل لتحقيق النجاح في إدارة التغيير، يتطلب الأمر تقييماً دقيقاً للتحديات المحتملة وتطوير استراتيجيات مرنة قادرة على التعامل معها بفعالية.

تقييم تأثير التغيير بانتظام هو جزء مهم من عملية إدارة التغيير يتعين على المؤسسات متابعة نتائج التغييرات التي تم تنفيذها وقياس تأثيرها على الأداء العام. من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالتغيير، يمكن تحديد ما إذا كانت

[1] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مرجع سابق، ص42.

[2] محمد عرين سعود أبو خروب، تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البلديات، مرجع سابق، ص 437.

الأهداف قد تحققت أو إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات إضافية. هذا التقييم المستمر يساهم في تحسين عمليات التغيير ويضمن تحقيق أقصى استفادة منها[1].

6. التقليل من التكاليف:

يساعد التحول الرقمي على التقليل من التكاليف اذ أن:

- تقليل الحاجة للموارد البشرية عبر أتمتة العديد من العمليات الإدارية، يسمح بتقليل عدد الموظفين اللازمين للقيام بمهام متكررة، كما أن الأنظمة الرقمية توفر الوقت والجهد اللازمين لإدارة المعاملات، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية.

- يساعد أيضا على خفض التكاليف التشغيلية عن طريق التخلص من الأوراق والمستندات الورقية، فتقل التكاليف المرتبطة بالطباعة والتخزين؛ ويمكن تخزين الوثائق إلكترونيًا في أنظمة الأرشفة الرقمية، مما يقلل من الحاجة إلى المساحات التخزينية المادية والصيانة.

- تحسين استخدام الموارد، وهذا يساعد المؤسسات في تحسين توزيع الموارد؛ فبفضل الأنظمة الرقمية، يمكن متابعة سير المعاملات ومعرفة الموارد المطلوبة في أي وقت، مما يسهم في اتخاذ قرارات أفضل بشأن تخصيص الموارد.

- التحول الرقمي تقلل من الأخطاء البشرية التي قد تحدث في المعاملات الورقية أو اليدوية، الأخطاء في البيانات قد تؤدي إلى تكاليف إضافية لتصحيحها؛ باستخدام الأنظمة الرقمية، يتم تقليل هذه الأخطاء بشكل كبير، مما يساهم في تقليل التكاليف[2].

7. أمن البيانات وحمايتها:

أمن البيانات وحمايتها هو عنصر أساسي في حماية المعلومات الحساسة من الوصول غير المصرح به أو التلاعب أو السرقة يشمل هذا المجال مجموعة من الممارسات والتقنيات المصممة لضمان سلامة البيانات وسريتها، سواء كانت

[1] محمد عرين سعود أبو خروب، تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البلديات، مرجع نفسه، ص438.

[2] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مرجع سابق، ص43.

بيانات شخصية مالية، أو مؤسسية من خلال اعتماد سياسات أمان قوية وتطبيق تدابير الحماية، يمكن تقليل المخاطر المحتملة وضمان أن تكون المعلومات آمنة في جميع الأوقات[1].

ثانيا: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

أوضحنا سابقا أن التحول الرقمي أداة أساسية يعتمد عليه المؤسسات الحديثة من أجل تحقيق فعالية أكبر في التسيير وتحسين أدائها العام. فقد مكّنت التطورات التكنولوجية المؤسسات من تجاوز العديد من العقبات التقليدية المرتبطة بسرعة المعالجة، دقة التنفيذ، ومستوى التواصل الداخلي وأيضا تحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة في مختلف المستويات، ويمكن ابراز ذلك من خلال النقاط التالية[2]:

1. **زيادة الكفاءة الإدارية:** حيث يمكّن التحول الرقمي المديريات من تنظيم المعلومات وتحليل البيانات بفعالية أكبر مما يساهم في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأفضل.

2. **تحسين دقة وسرعة العمليات:** يلعب التحول الرقمي دوار رئيسيًا في تحسين دقة وسرعة معالجة البيانات، حيث يتم تنفيذ المهام بدقة أكثر بفضل الأنظمة الإلكترونية وتحد هذه الأنظمة من احتمالية الخطأ البشري وتقلل من الوقت اللازم لإجراء العمليات.

3. **تعزيز التواصل بين الموظفين:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين الموظفين، من خلال استخدام أنظمة البريد الإلكتروني ومنصات التعاون الرقمية، ويعد تحسين التواصل بين أعضاء المؤسسة عاملا مهما في تسريع عملية تبادل المعلومات وزيادة الكفاءة.

المطلب الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على مخرجات المؤسسة (منتجات/خدمات)

يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على كفاءة وفعالية تقديم المنتجات والخدمات من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتحسين جودة الخدمات؛ وسنتطرق الى كيفية تأثير التحول الرقمي على هذه الجوانب:

[1] محمد عرين سعود أبو خروب، تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البلديات، مرجع سابق، ص438.

[2] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مرجع سابق، ص44.

أولا: تلقي العمليات:

فيتم تبسيط المهام الإدارية، حيث يسمح التحول الرقمي بتلقي المهام الروتينية والإدارية، مما يقلل الحاجة إلى التدخل اليدوي، على سبيل المثال، تلقي معالجة الطلبات، إدخال البيانات، وإدارة السجلات يقلل من الأخطاء ويعجل بتسليم الخدمات أو المنتجات.

ثانيا: تساعد على تحسين إدارة العمل:

حيث توفر أدوات وأنظمة التلقّي إدارة فعّالة للعمل، مما يضمن إنجاز المهام في الوقت المناسب واستخدام الموارد بكفاءة، مما ينعكس على جودة المنتج او الخدمة.

ثالثا: تحسين إدارة البيانات والتحليلات:

تتيح الأدوات الرقمية تكامل البيانات من مصادر مختلفة، مما يوفر رؤية شاملة للعمليات ومستوى أداء الخدمات. هذا التكامل يسهل اتخاذ قرارات أفضل وتخصيص الموارد.

رابعا: التحليل المتقدم:

باستخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الأعمال، يمكن للوكالات العامة تحليل الاتجاهات، توقع الاحتياجات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين على سبيل المثال، يمكن أن يساعد التحليل التنبؤي في توقع الطلب على الخدمات/المنتجات وتحسين الموارد.

خامسا: تحسين الوصول للمستخدمين وزيادة مشاركتهم:

خاصة بالنسبة للخدمات، من خلال التخلص من القيود الزمنية والمكانية، يتمتع المستخدمون بإمكانية وصول أكبر إلى الخدمات والمعلومات. مثل:

- الخدمات عبر الإنترنت: توفر منصات رقمية للمواطنين –في حالة الخدمات العمومية– مع إمكانية الوصول إلى الخدمات عبر الإنترنت، مثل تقديم طلبات التراخيص، دفع الضرائب، أو طلب المعلومات.

وهذا يقلل الحاجة إلى زيا ارت جسدية لمكاتب الحكومة، مما يوفر الوقت ويزيد من الراحة.

- بوابات الخدمة الذاتية: تتيح بوابات الخدمة الذاتية للمواطنين إدارة تفاعلاتهم مع الخدمات العمومية بشكل مستقلو تحقق العديد من الميزات؛ مثل جدولة المواعيد عبر الإنترنت، تتبع حالة الطلبات، وطلبات الخدمات تعزز تجربة المستخدمين وتحسن رضاهم.

سادسا: زيادة الشفافية والمساءلة:

من خلال إتاحة الأنشطة على المنصات الرقمية في الوقت الفعلي، يمكن تعزيز الشفافية مما يؤدي إلى مزيد من المساءلة[1].

- مبادرات البيانات المفتوحة: يدعم التحول الرقمي مبادرات البيانات المفتوحة، حيث يتم جعل بيانات الحكومة متاحة علنا، هذه الشفافية تعزز الثقة وتتيح للمواطنين تتبع أداء الحكومة وعمليات اتخاذ القرارات.

- التقارير الفورية: تسهل الأدوات الرقمية الإبلاغ والمراقبة الفوريين لتقديم الخدمات، مما يمكن من تحديد وحل المشكلات بسرعة أكبر. على سبيل المثال، يمكن للوحات التفاعلية توفير تحديثات حية حول أداء الخدمات ومدى الالتزام بالمعايير.

سابعا: تحسين قنوات التواصل:

-التواصل الرقمي: يدخل التحول الرقمي قنوات تواصل متعددة، بما في ذلك البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والتطبيقات المحمولة، مما يتيح تفاعلات أكثر كفاءة وسرعة بين الوكالات العامة والمواطنين.

-آليات تقديم الملاحظات: الاستطلاعات عبر الإنترنت، وأشكال تقديم الملاحظات، ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي توفر طرقًا للمواطنين لتقديم ملاحظاتهم حول الخدمات. هذا يساعد الوكالات على فهم احتياجات الجمهور ورغباتهم، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات.

ثامنا: إدارة الموارد بكفاءة:

- تخصيص الموارد: تسهل الأدوات الرقمية إدارة الموارد بشكل أفضل من خلال توفير إشارات حول استخدام الموارد والحاجة إليها.

[1] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy -دار البيضاء-، مرجع سابق، ص45.

- تخفيض التكاليف: تقليل التكاليف التشغيلية من خلال التلقّي والعمليات الرقمية عن طريق تقليل الحاجة إلى البنية التحتية الفيزيائية والعمل اليدوي. وهذا يمكن أن يؤدي إلى توفير كبير واستخدام أكثر كفاءة للأموال العامة[1].

تاسعا: تقديم الخدمات الشخصية:

-الخدمات المخصصة: تتيح تخصيص الخدمات بناء على احتياجات الفردية. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد الإشارات المستندة إلى البيانات في تخصيص التواصل والخدمات لتلبية احتياجات فئات معينة أو ملفات تعريف المستخدمين.

-تحسين تجربة المستخدم: تسهم التكنولوجيا في تمكين التفاعلات الشخصية، مثل التنبيهات المستهدفة والتوصيات، مما يحسن التجربة العامة للمستخدم وزيادة رضاهم.

عاشرا: الابتكار والمرونة:

-نماذج خدمات ومنتجات جديدة: يشجع التحول الرقمي الابتكار في نماذج تقديم الخدمات والمنتجات، على سبيل المثال بالنسبة للخدمات العمومية: توفير الاستشارات الافتراضية، منصات التعليم الإلكتروني، والخدمات الصحية الرقمية والتي تعد كلها طرقًا جديدة لتقديم الخدمات العمومية.

-المرونة والتكيف: تسهل الأدوات والمنصات الرقمية قدرة الوكالات العامة على التكيف مع الاحتياجات والظروف المتغيرة. على سبيل المثال، خلال حالات الطوارئ أو الأزمات، يمكن للأنظمة الرقمية توسيع نطاق الخدمات بسرعة وتعديلها لتلبية الطلب المتزايد.

إحدى عشر: تحسينات الأمان والخصوصية:

-تحسين الأمن: تحمي إجراءات الأمن السيبراني المتقدمة البيانات الحساسة وتضمن المعاملات الآمنة.

وهذا أمر حاسم لبناء الثقة العامة وحماية المعلومات الشخصية.

[1] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy -دار البيضاء-، مرجع سابق، ص46.

– الامتثال: تسهم الأدوات الرقمية في ضمان الامتثال للقوانين والمعايير المتعلقة بحماية البيانات، مما يقلل من مخاطر الاخت ارقات والقضايا القانونية[1].

[1] نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy –دار البيضاء–، مرجع سابق، ص47.

خلاصة الفصل:

يتطلب تحسين الأداء في المؤسسات الخدمية في ظل التحول الرقمي الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نماذج عمل ذكية تعيد صياغة تجربة المستفيد، يرتكز هذا التطبيق على أتمتة العمليات (تبسيط الإجراءات آليا) واستخدام تحليلات البيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء بدقة مما يتيح تقديم خدمات مخصصة وفورية وتخفيض التكاليف التشغيلية، بالتوازي مع رفع جودة الخدمة وسرعة الاستجابة.

ولنجاح هذا التطبيق يجب على المؤسسات الخدمية الموازنة بين تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتأهيل العنصر البشري، فالأمر لا يقتصر على جلب برمجيات حديثة، بل يتطلب استثمارا مكثفا في تدريب الموظفين وبناء ثقافة مؤسسية مرنة تتقبل التغيير الرقمي، وتدعم الابتكار المستمر، مما يضمن تحويل الأدوات الرقمية إلى قيمة فعلية ترفع من كفاءة الأداء العام وتعزز رضا المستفيدين والقدرة التنافسية للمؤسسة..

الفصل الثالث: أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء شركة جازي

تمهيد:

سعت الجزائر إلى مواكبة مسار التحول الرقمي من خلال تحديث بنيتها التحتية وتطوير قطاع الاتصالات بما يتماشى مع المعايير العالمية، وفهم واقع التحول الرقمي في الجزائر، لاسيما في قطاع الاتصالات، خطوة أساسية لفهم التحديات التي تتيحها هذه العملية، ومدى تأثيرها على تحسين الخدمات وتطوير أداء المؤسسات؛ لذا سنتناول في هذا المطلب لمحة عن تطور قطاع الاتصالات في الجزائر، ومدى تقدمه في مجال التحول الرقمي، من أجل تقديم تصور عام وشامل حول الوضع حالي.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة الموضوع على مستوى مؤسسة جازي.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: نشأة وتطور شركة جازي في الجزائر

المبحث الثاني: التخطيط وتصميم الدراسة الميدانية حالة جازي

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نشأة وتطور شركة جازي في الجزائر

يشهد العالم تحولات متسارعة بفعل التحول الرقمي الذي أصبح ركيزة أساسية في تطوير مختلف القطاعات، وعلى رأسها قطاع الاتصالات في الجزائر، عرف هذا القطاع تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، متأثرا بموجات التحول الرقمي ومتطلبات الاقتصاد الرقمي، من بينها شركة جازي.

لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار التعريفي لشركة جازي في المطلب الأول، وكذا خدمات وعروض شركة جازي في المطلب الثاني، والهيكل التنظيمي لشركة جازي.

المطلب الأول: الإطار التعريفي لشركة جازي

سنتطرق في هذا المطلب إلى شركة جازي في أولا، ونشأة شركة جازي في ثانيا، وأهداف شركة جازي في ثالثا.

أولا: التعريف بمؤسسة جازي

جازي (أوبتيموم تيليكوم الجزائر – OTA) هي مؤسسة اتصالات جزائرية ذات طابع متعدد الجنسيات، تأسست في جويلية 2001. تنتمي المؤسسة إلى مجموعة أوراسكوم تيليكوم هولدينغ المصرية، وقد تحصلت على الرخصة الثانية للهاتف النقال، لتصبح ثاني متعامل في مجال الاتصالات اللاسلكية بتقنية GSM في الجزائر.

تحمل المؤسسة التسمية التجارية" جازي"، وهي مشتقة من كلمتي "الجزاء" و"الجزائر". تقدم جازي خدمات الاتصالات بمختلف أنواعها، منها الدفع المسبق، الدفع البعدي، خدمات البيانات، والخدمات ذات القيمة المضافة، إلى جانب خدمات SUT، ملتزمة بالابتكار وجودة الخدمة.

فمنذ جويلية 2022، التاريخ الذي تنازل فيه "VEON" عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، أصبحت جاز ي مؤسسة وطنية. وهي حاليا ملكية الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96,57 % وسيفيتال بنسبة 3,43 % وبهذا فان تسيير جازي يتم حاليا وكليا من طرف مساهمين جزائريين:

الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 96,57% وسيفيتال (CEVITAL) بنسبة 3,34%

يبلغ رأس مال المؤسسة 164.002.000,00 دج، ويُقدر عدد مشتركيها بأكثر من 16 مليون مشترك في الثلاثي الثالث لسنة 2024، حسب سلطة الضبط ARPCE.

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى مديريات فرعية في بئر مراد رايس، حيدرة، وهران وقسنطينة. توظف جازي حوالي 3085 موظف تحت إدارة السيد بومدين سنوسي.

تغطي شبكة جازي 95% من السكان، مع توفر خدمات الجيل الثالث (3G) في جميع ولايات الوطن، وإطلاق خدمات الجيل الرابع (4G) منذ أكتوبر 2016 عبر 20 ولاية، مع التزام بالتغطية الوطنية الكاملة. تم منح المؤسسة التراخيص التالية:

- استغلال خدمات الجيل الثاني (2G) بتاريخ 30 جويلية 2001؛
- استغلال خدمات الجيل الثالث (3G) بتاريخ 2 ديسمبر 2013؛
- استغلال خدمات الجيل الرابع (4G) تاريخ 4 سبتمبر 2016.

والجدول الموالي يوضح بيانات العلامة التجارية لمؤسسة جازي، حيث يعكس هذا الجدول نظرة شاملة إلى العناصر الأساسية التي تميز جازي كمؤسسة رائدة في مجال الاتصالات:

الجدول رقم 06: بيانات العلامة التجارية جازي

التصنيف	مؤسسة جازي
التأسيس	جويلية 2001
الشكل القانوني	شركة مساهمة (spa)
الشعار	تقدر معها
المقر الاجتماعي	الدار البيضاء_ الجزائر
الإدارة	سنوسي بومدين
المساهمون	الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 96,57% وسيفيتال (CEVITAL) بنسبة 3,34%

النشاط	مشغل اتصالات
الشركة الام	اوراسكوم تيليكوم هولدينغ
عدد الموظفين	3085
الموقع الالكتروني	www.djezzy.dz
الهاتف	07 70 85 00 00
راس المال	164.002.000,00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة بموقع WWW.DJEZZY.DZ

ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة جازي:

يعتمد تطور شركة جازي على المبادرات الإستراتيجية التي تعزز مكانتها كمؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، والتي من أهمها:

- **الإنشاء والتوسع**: تأسست شركة جازي في عام 2001، وسرعان ما نجحت في إنشاء تغطية شبكية واسعة النطاق، تخدم حتى المناطق النائية؛
- **الابتكار التكنولوجي**: تقديم تقنية الجيل الثالث في عام 2013 وتقنية الجيل الرابع في عام 2016، مما يوفر اتصالاً جوالاً سريعا وموثوقا به؛
- **التحول الرقمي**: رقمنة الخدمات عبر التطبيقات المحمولة وتسهيل الوصول وإدارة حسابات العملاء؛
- **الشراكة الاستراتيجية**: استحواذ على حصص الأغلبية من قبل شركة VEON في عام 2015، مما جلب الخبرة والموارد الجديدة؛

- **الالتزام الاجتماعي**: دعم المبادرات في مجال التعليم والبيئة والتنمية المستدامة؛
- **الابتكار المستمر**: حلول إنترنت الأشياء والمدينة الذكية لتلبية احتياجات السوق المتزايدة.

وقد عرفت شركة "جازي" تطورات متتابعة منذ بدأ نشاطها في سوق الهاتف النقال في الجزائر، وتتمثل أهم محطات تطورها على سبيل المثال في الثلاث سنوات الأخيرة، انطلاقا من سنة 2022 كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم 7: التطورات التي عرفتها مؤسسة جاز ي في الفترة من 2022 الى فيفري 2025

سنة الحدث	تاريخ الحدث	الأحداث الرئيسية
2022	04 جويلية	تحويل الصفقة من "VEON "الى الصندوق الوطني للاستثمار وسيفيتال، حيث أصبحت جازي مؤسسة وطنية.
	1 ديسمبر	جازي واتصالات الجزائر تعلنان عن إبرام اتفاقية شراكة تهدف إلى تبادل خدماتهما وتحسين جودة الخدمة لفائدة المواطنين، من أجل توسيع قائمة منتجاتها وخدماتها لا سيما فيما يتعلق بزبائنها من المؤسسات.
	20 ديسمبر	جازي والشركة العامة لتوزيع أنظمة الامن توقعان اتفاقية شراكة استراتيجية
2023	14 نوفمبر	امضاء شراكة استراتيجية بين اتصالات الجزائر الفضائية وجازي لتطوير الحلول التكنولوجية
2024	24 مارس	جازي تطلق عرض "ليجند برو" "Legend Pro" الخاص بالمؤسسات
	مارس	وقعت "جازي" اتفاقية شراكة استراتيجية مع "اتصالات الجزائر" لتحسين جودة الخدمات وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلاد

2025	09 فيفري	وقعت" جازي " عن شراكة مع منصة البث الرقمي TOD لتقديم محتوى ترفيهي حصري لمشتركيها، مما يعزز من تجربة المستخدمين.
	18 فيفري	أعلنت شركة جازي عن إطلاق خدمتها السحابية "Cloud" التي تمثل خطوة جديدة نحو التقدم في الاستراتيجية الرقمية للمتعامل، من خلال تقديم حلول مبتكرة وآمنة.

ثالثا: أهداف مؤسسة جازي(Djezzy) :

تتمثل مهمة مؤسسة Djezzy الرئيسية في تقديم خدمات ذات جودة عالية وذات كفاءة، وان تكون متاحة إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص، كما تهدف الى:

- تقديم أفضل المنتجات وأفضل جودة وأفضل الأسعار؛
- تهيئة أفضل بيئة عمل لموظفيها؛
- تحقيق أقصى قدر من القيمة لمساهميها، من خلال مراقبة صارمة للتكاليف؛
- تطوير عملياتها الداخلية باستمرار امتثالا لسياستها المتعلقة بالجودة؛
- الإنفاذ الصارم لسياستها البيئية؛
- ضمان توفير منتجاتها لجميع العملاء في جميع أنحاء البلاد

المطلب الثاني: خدمات وعروض شركة جازي

من أبرز عروض وخدمات جازي:

إن خدمات شركة "جازي" تصنف إلى خدمات جازي الأفراد وخدمات جازي المؤسسة.

1 – خدمات الأفراد: إن أهم خدمات شركة جازي للأفراد هي:

1 –1 خدمات الصوت: وتضم

خدمة المكالمة المزدوجة: وهي خدمة تمكن الزبون من إجراء أو استقبال مكالمتين في نفس الوقت.

خدمة المكالمة الجماعية:

هي خدمة تمكن المتحدث من إجراء مكالمة من إجراء مكالمة عدة أشخاص (من 3 إلى 6 أشخاص) وإجراء محادثة جماعية معهم.

تحويل المكالمات: هي خدمة تسمح لك في حالة وجودك خارج التغطية أو انتهت عندك البطارية بتحويل مكالمتك نحو رقم من اختيارك (نقال أو ثابت) لتبقى على اتصال في كل وقت.

1 –2 تسلية ووسائط متعددة:

دروسكم منصة التعليم الإلكتروني: هي منصة تعليمية ودروس عبر الإنترنت توفر لطلاب المدارس الابتدائية والثانوية دروسا تفاعلية وفيديوهات تعليمية (مسجلة أو مباشرة) متوافقة مع المناهج الدراسة الوطنية.

خدمة TOD: هي منصة (Over the top) OTT من مجموعة BEIN الإعلامية وهي تبث أكبر الأحداث الرياضية المباشرة بدقة 4 K (مختلف الدوريات الأوروبية) بالإضافة إلى مكتبة كبيرة من الأفلام والمسلسلات والمحتوى الترفيهي.

منصة الألعاب Gamland: هي منصة على شكل بوابة مصممة خصيصا لمشتركي جازي ذوي الدفع المسبق والبعدي والمجهزين بالهواتف الذكية وحتى الأجهزة التلفزيون التي تعمل بنظام Android.

1 – 3 خدمة التعبئة:

فليكسيلي: هي خدمة تمكن المشترك من إرسال رصيد يتراوح ما بين 50 إلى 100 دج لأقربائكم بعد التسجيل في الخدمة مجانا على #100*.

خدمة التعبئة الإلكترونية للأفراد: هي خدمة تسمح بتحويل الرصيد إلى كل مشتركي الدفع المسبق بطريقة الإلكترونية وبأمان عبر تطبيق جازي App للاستفادة من هذه الخدمة يجب أن يتوفر لدى الزبون بطاقة بنكية CIB هاتف محمول بنظام Android/DS وتحميل التطبيق جازيApp على هاتفه المحمول.

خدمة التعبئة الإلكترونية للأفراد ببطاقة visa: وهي خدمة تمكن من تعبئة الرصيد عبر الإنترنت لجميع مشتركي الأفراد ذوي الدفع المسبق بكل أمان داخل الجزائر وحتى من خارج الوطن وذلك عبر تطبيق Djezzy App أو الموقع الإلكتروني لجازي.

1 – 4 الفاتورة: وهي تضم

الفاتورة المفصلة: وهي تمكن المشترك من الحصول على سجل مفصل لكل مكالماتهم على مدة تتراوح بين 1 و90 يوم، يحتوي على التاريخ الساعة، المدة، السعر والأرقام المتصل بها.

خدمة استلام الفواتير عبر البريد الإلكتروني B2MAIL:

تمكن الزبون في الاشتراكات الدفع البعدي الذين يملكون عنوان إلكتروني ودون الحاجة لانتظار وصولها عبر البريد العادي.

الفاتورة الإلكترونية للأفراد: تمكن الزبائن ذوي الدفع البعدي من دفع فواتيرهم بكل أمان عبر تطبيق Djezzy App والموقع الإلكتروني لجازي وكذلك عن طريق بطاقة visa التي تمكنك من دفع الفواتير حتى من خارج الوطن.

1 – 5 في الخارج: وتضم خدمات

الدولي: هي خدمة تمكن الزبون من إجراء مكالمات دولية نحو الثابت أو النقال.

التجوال: هي خدمة تمكن الزبون جازي من البقاء على تواصل مع أقربائه طيلة سفره إلى خارج الوطن.

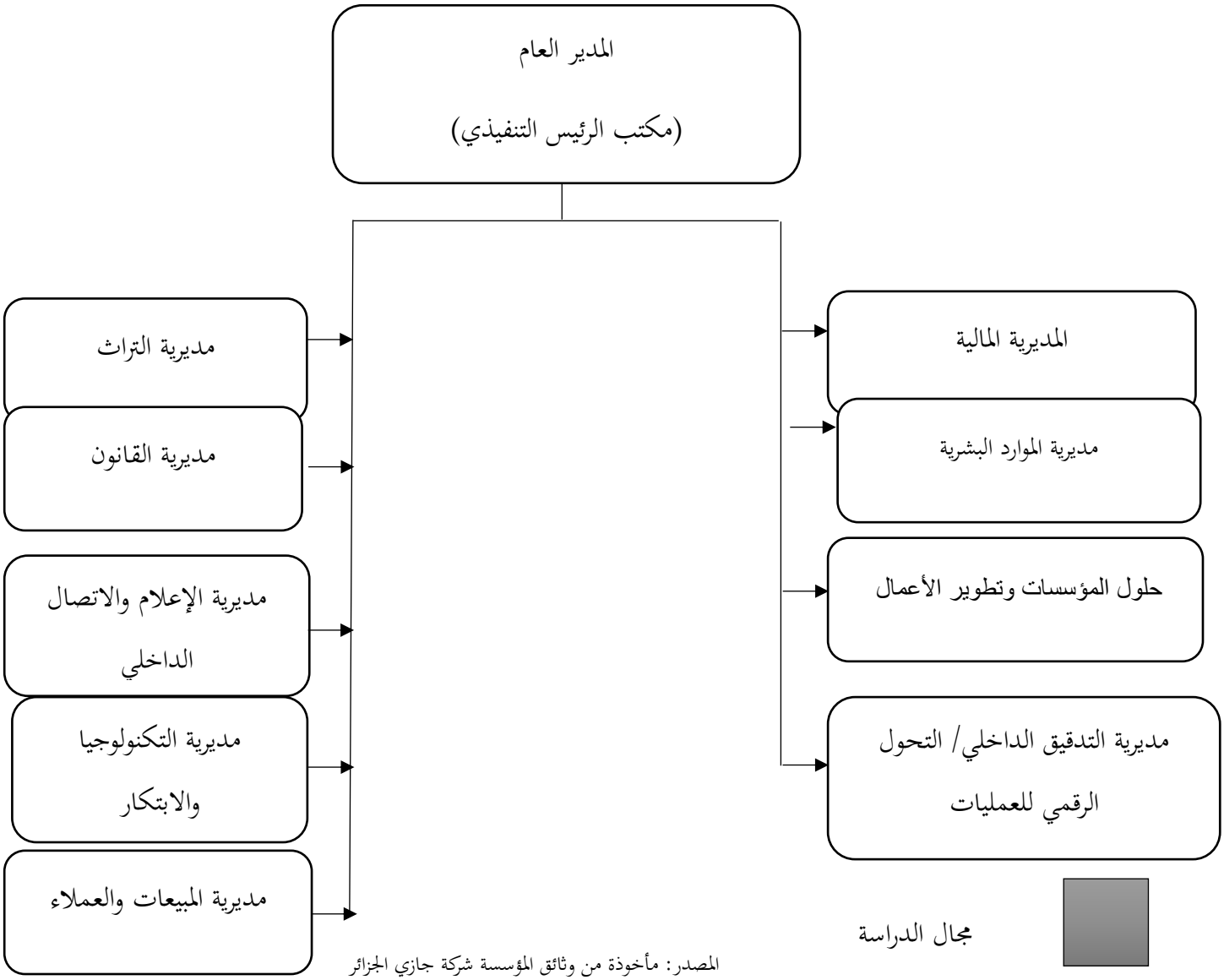
1 – 6 تطبيق Snoc

تطبيق SNOC (Sales Network Operations Center) التابع لشركة جازي للاتصالات الجزائرية، وهو تطبيق او نظام مؤسسي داخلي مخصص لإدارة ومتابعة شبكة الموزعين ونقاط البيع في الوقت الفعلي. يهدف التطبيق إلى رقمنة العمليات الميدانية لفريق المبيعات من خلال تتبع الأداء وإدارة مخزون الشحن الإلكتروني وضمان امتثال نقاط البيع لمعايير الشركة. وتخلص الدراسة إلى أن هذا التطبيق يُعدّ ركيزة أساسية في مسيرة التحول الرقمي لجازي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة شبكة التوزيع وتنافسية الشركة في السوق الجزائرية

المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة جازي

يعد الهيكل التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، إذ يمكنها من تنظيم الموارد البشرية وتوزيع المهام بشكل يضمن الانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة، وفي هذا الإطار اعتمدت مؤسسة "جازي" هيكلا تنظيميا يعكس طبيعة نشاطها في قطاع الاتصالات، وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي المعتمد من طرف مؤسسة جازي:

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي Djezzy



المصدر: مأخوذة من وثائق المؤسسة شركة جازي الجزائر

يعتمد تنظيم مؤسسة "جاز ي" على هيكل إداري يضم المدير العام على رأس المؤسسة، وتندرج تحته مجموعة من المديريات المتخصصة التي تغطي مختلف الجوانب المالية، الإدارية، التقنية، القانونية والتطويرية يهدف هذا التنظيم إلى ضمان توزيع واضح للمهام وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة في شركة جازي لولاية الجزائر، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للموضوع والذي سنحاول من خلاله معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في الإدارة العامة لشركة جازي للاتصالات لولاية الجزائر، والبالغ عددهم (300) عاملا، وقد تم اختيار هذه المؤسسة باعتبارها إحدى أبرز شركات الاتصالات في الجزائر، والتي تولي اهتماما بالغا بمسار التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي على مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية.

ثالثا: عينة الدراسة:

نظرا اتعذر إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع البحث، اعتمدنا على أسلوب العينة في جميع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) عامل من عمال شركة جازي للاتصالات، وهو ما يمثل نسبة (33.33%) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (300) عامل، وتعد هذه النسبة تمثيلية وكافية لإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج، وقد حرصنا على توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة بصورة منتظمة، والتحقق من اكتمالها واستيفائها للشروط المنهجية اللازمة لضمان موضوعية الدراسة ودقة نتائجها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

- الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- كما قاما الطالبين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول: التحول الرقمي في شركة جازي لولاية الجزائر (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (20) عبارة تتضمن أربعة أبعاد.

المحور الثاني: تحسين الأداء في شركة جازي لولاية الجزائر (المتغير التابع)، اشتمل على (16) عبارة تتضمن أربعة أبعاد[1].

واشتمل الاستبيان ككل على (36) عبارة.

المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة كما يوضحه الجدول الآتي:

[1] أنظر الملحق رقم 01، في المذكرة.

جدول رقم (8): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الاتي:

جدول رقم(9):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 إلى 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 إلى 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 إلى 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 إلى 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبرا الطالبين المتوسطات في الجدول رقم (9) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية: (**SPSS**) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (**0.05**) الذي يقابله مستوى ثقة (**0.95**) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي
- اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
- اختبار الاتساق الداخلي
- التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
- التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة والمستقلة
- اختبار الانحدار اللامعلمي Bootstrap

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

اعتمدت الدراسة على اختبار شابيرو ويلك في التوزيع الطبيعي لأن عينة الدراسة أقل من 48 عينة كما يبينه الجدول الاتي:

الجدول رقم (10):اختبار التوزيع الطبيعي.

محاور الدراسة	القيمة الاحتمالية**Sig**.
محور التحول الرقمي	**0,070**

محور تحسين الأداء	**0,039**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (10) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) في المحور الأول بلغت قيمته الاحتمالية **0,070** وهي أكبر من **0,05** وهذا يعني أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، أما المحور الثاني بلغت قيمته الإحصائية **0,039** وهي أقل من **0,05** وهذا يعني أن بيانات هذا المحور لا تتبع التوزيع الطبيعي، أي سنعتمد على الاختبارات اللامعلمية في باقي الدراسة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة:

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 48 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

جدول رقم(11) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور التحول الرقمي	**20**	**0,935**
محور تحسين الأداء	**16**	**0,917**
أداة الدراسة	**36**	**0,959**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss)

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (11) أن معامل ثبات محور التحول الرقمي بلغ قيمة (0,935) كما بلغ معامل ثبات محور تحسين الأداء (0,917) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,959) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70% ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التحول الرقمي

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور التحول الرقمي، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (**Spearman**) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد الثقافة الرقمية:

الجدول رقم (12):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الرقمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الثقافة الرقمية	**1**	**-**
01	يمتلك العاملون في المؤسسة وعيا كافيا بأهمية التحول الرقمي.	**,818**0**	**0,000**
02	تشجع المؤسسة استخدام التقنيات الرقمية في إنجاز المهام اليومية	**,749**0**	**0,000**
03	يتقبل العاملون التغيير والتحول نحو الأساليب الرقمية في العمل	**,776**0**	**0,000**
04	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين	**0,729****	**0,000**
05	تسود ثقافة الابتكار واستخدام الحلول الرقمية داخل المؤسسة	**0,756****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,729) و(**0,818) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد الثقافة الرقمية.

2- الداخلي لبعد بناء استراتيجية للتحول الرقمي:

الجدول رقم (13):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد بناء استراتيجية للتحول الرقمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد بناء استراتيجية للتحول الرقمي	**1**	**-**
01	تعتمد المؤسسة على رؤية واضحة مكتوبة للتحول الرقمي	**,787** **0**	**0,000**
02	يتم دمج التحول الرقمي ضمن الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة	**,824** **0**	**0,000**
03	تضع المؤسسة خططا زمنية محددة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي	**,734** **0**	**0,000**
04	تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية كافية لدعم التحول الرقمي	**0,704** *	**0,000**
05	يتم تقييم ومراجعة استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري لتحسين الأداء	**0,787** *	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,704) و(**0,824) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد بناء استراتيجية للتحول الرقمي.

3 – الاتساق الداخلي لبعد البنية التحتية للتحول الرقمي:

الجدول رقم (14):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد البنية التحتية للتحول الرقمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد البنية التحتية للتحول الرقمي	**1**	**–**
01	تتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم التحول الرقمي	**,742** **0**	**0,000**
02	تتميز أنظمة المعلومات في المؤسسة بالكفاءة والقدرة على تلبية متطلبات العمل الرقمي	**,753** **0**	**0,000**
03	توفر المؤسسة اتصالا جيدا وآمنا بشبكات الانترنت والاتصالات	**,808** **0**	**0,000**
04	تحرص المؤسسة على تحديث وصيانة البنية التحتية الرقمية بشكل دوري	**0,863** *	**0,000**
05	توفر المؤسسة حلولا رقمية (مثل الحوسبة السحابية أو قواعد البيانات) لدعم عملياتها	**0,801** *	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,742) و(**0,863) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد البنية التحتية للتحول الرقمي.

4 – الاتساق الداخلي لبعد القيادة الرقمية:

الجدول رقم (15):اختبار الاتساق الداخلي لبعد القيادة الرقمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القيادة الرقمية	**1**	**–**
01	تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل المؤسسة	**,870** **0**	**0,000**
02	تعتمد الإدارة على البيانات والتقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات	**,807** **0**	**0,000**
03	تشجع القيادة الموظفين على استخدام وتبني الأدوات الرقمية في العمل	**,803** **0**	**0,000**
04	تقود الإدارة عمليات التغيير المرتبطة بالتحول الرقمي بكفاءة	**0,863** *	**0,000**
05	تمتلك القيادة مهارات ومعارف رقمية كافية لإدارة التحول الرقمي	**0,786** *	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,786) و(**0,870) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد القيادة الرقمية.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تحسين الأداء

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور التحول الرقمي، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (**Spearman**) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1 – الاتساق الداخلي للبعد الفردي:

الجدول رقم (16):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفردي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	البعد الفردي	**1**	**–**
01	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلى بكفاءة عالية	**,718** **0**	**0,000**
02	أستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل	**,764** **0**	**0,000**
03	أظهر مستوى عال من المبادرة في أداء مهامي الوظيفية	**,861** **0**	**0,000**
04	أعمل على تطوير مهاراتي ومعارفي لتحسين أدائي الوظيفي باستمرار	**0,876** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(16) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,718) و(**0,876) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات البعد الفردي.

2 – الاتساق الداخلي لبعد الأداء التنظيمي:

الجدول رقم (17):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء التنظيمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الأداء التنظيمي	**1**	**–**
01	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية	**,667****	**0,000**
02	تستجيب المؤسسة بسرعة ومرونة للتغيرات في بيئة العمل	**,864****	**0,000**
03	تحرص المؤسسة على الابتكار وتطوير خدماتها/ منتجاتها بشكل مستمر	**,802****	**0,000**
04	تحقق المؤسسة مستوى مرتفعا من رضا العملاء عن خدماتها	**0,679****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,679) و(**0,864) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات البعد.

3 – الاتساق الداخلي لبعد الابتكار والتعليم:

الجدول رقم (18):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار والتعليم.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الابتكار والتعليم	**1**	**–**
01	تدعم الإدارة تجربة أساليب جديدة حتى وإن كانت تنطوي على بعض المخاطر	**,770****	**0,000**
02	تحرص المؤسسة على التعلم المستمر وتطوير معارف ومهارات العاملين	**,833****	**0,000**
03	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل فعال داخل المؤسسة	**,859****	**0,000**
04	تعتمد المؤسسة على الابتكار في تطوير خدماتها: منتجاتها بشكل مستمر	**0,696****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,696**) و(0,859**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين عبارات بعد الابتكار والتعليم.

4 – الاتساق الداخلي لبعد القياس والتقييم:

الجدول رقم (19):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد القياس والتقييم.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القياس والتقييم	**1**	**-**
01	لقياس نتائج العمل (KPIS) تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة	**,820**0**	**0,000**
02	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم	**,926**0**	**0,000**
03	توفر الإدارة تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم	**,907**0**	**0,000**
04	يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تحسين الأداء	**0,835****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,820**) و(0,926**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين عبارات بعد القياس والتقييم.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

1-متغير الجنس:

الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	75%
أنثى	12	25%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج برنامج (spss).

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن 36 من الموظفين ذكور يمثلون ما نسبته 75% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و12 منهم يمثلون ما نسبته 25% من العاملين إناث.

2- متغير العمر:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	8	16,7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	31,3%

من 40 إلى 50 سنة	**20**	**41,7%**
أكثر من 50 سنة	**5**	**10,4%**
المجموع	**48**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن 20 من الموظفين يمثلون ما نسبته **41,7%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم **تتراوح بين 40 إلى 50 سنة** وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 5 من الموظفين أعمارهم **من 30 إلى أقل من 40 سنة** يمثلون ما نسبته **31,3%**، وهناك 8 موظفين أعمارهم **أقل من 30 سنة** يمثلون ما نسبته **16,7%** ويوجد 5 من الموظفين أعمارهم **أكثر من 50 سنة** يمثلون ما نسبته **10,4%**.

3-متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	**0**	**0%**
تقني سامي	**0**	**0%**
ليسانس	**20**	**41,7%**
ماستر	**23**	**47,9%**
ماجستير	**5**	**10,4%**
دكتوراه	**0**	**0%**

أخرى	0	0%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن **23** من الموظفين حاصلين على شهادة **ماستر** يمثلون ما نسبته **47,9%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب ويوجد **20** من الموظفين حاصلين على شهادة ليسانس يمثلون ما نسبته **41,7%** ويوجد **5** منهم لديهم شهادة **ماجيستر** يمثلون ما نسبته **10,4%** وفي المقابل لا يوجد أي موظف حاصل على لا يوجد أي موظف لديه شهادة تقني سامي أو دكتوراه أو شهادة أخرى.

4-متغير مجال الوظيفة:

الجدول رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
أعمال إدارية	18	37,5%
أعمال أخرى	30	62,5%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج برنامج (spss).

من الجدول رقم (23) نلاحظ أن 30 من الموظفين مجال وظيفتهم هو أعمال أخرى يمثلون ما نسبته **62,5%** وهي الفئة الأغلب وفي المقابل يوجد 18 من الموظفين مجال وظيفتهم هي الأعمال الإدارية يمثلون ما نسبته **37,5%**.

5-متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	20,8%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	14,6%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	20,8%
أكثر من 15 سنة	21	43,8%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (24) نلاحظ أن 21 من الموظفين يمثلون ما نسبته 43,8% لديهم أكثر من 15 سنة خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة وفي المقابل يوجد 10 موظفين يمثلون ما نسبته 20,8% لديهم من 10 سنوات إلى 15 سنة خبرة وهناك أيضا 10 موظفين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة يمثلون نفس النسبة ويوجد 7 من الموظفين يمثلون ما نسبته 14,6% لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة.

6-متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	10	20,8%
متزوج	36	75%
مطلق	2	4,2%

أرمل	0	0%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج برنامج (spss).

من الجدول والشكل رقم (25) نلاحظ أن 36 من الموظفين متزوجين يمثلون ما نسبته 75% وهي الفئة الغالبة في حين يوجد 10 من الموظفين عزاب يمثلون ما نسبته 20,8% ويوجد 2 من الموظفين فقط مطلقين يمثلون ما نسبته 4,2%، في المقابل لا يوجد أي موظف أرمل.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور التحول الرقمي

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور التحول الرقمي في مؤسسة جازي لولاية الجزائر، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(26): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التحول الرقمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	بعد الثقافة الرقمية	4,23	0,472	2	عالية جدا
2	بعد بناء إستراتيجية للتحول الرقمي	4,11	0,463	4	عالية
3	بعد البنية التحتية للتحول الرقمي	4,25	0,520	1	عالية جدا
4	بعد القيادة الرقمية	4,16	0,502	3	عالية
محور التحول الرقمي		4,19	0,416	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (26) أن تقديرات الموظفين لمحور التحول الرقمي، بلغت درجات موافقة عالية جدا وعالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد البنية التحتية للتحول الرقمي **4,25** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالبنية التحتية للتحول الرقمي لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,520** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة الرقمية **4,23** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالثقافة الرقمية لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,472** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة الرقمية **4,16** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالقيادة الرقمية لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,520** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد بناء إستراتيجية للتحول الرقمي **4,11** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير ببناء إستراتيجية للتحول الرقمي **لدى** شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,463** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور التحول الرقمي **4,19** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالتحول الرقمي لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور **0,416** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين أي أن إجاباتهم متقاربة.

ثالثا: التحليل الوصفي لمحور تحسين الأداء

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(27): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تحسين الأداء

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الفردي	4,17	0,384	1	عالية
2	بعد الأداء التنظيمي	4,02	0,469	3	عالية
3	بعد الابتكار والتعليم	3,87	0,548	4	عالية
4	بعد القياس والتقييم	4,14	0,623	2	عالية
محور تحسين الأداء		4,05	0,427	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (27) أن تقديرات الموظفين لمحور تحسين الأداء، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي للبعد الفردي **4,17** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالأداء الفردي لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,384** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد القياس والتنظيم **4,14** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالقياس والتقييم لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,623** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء التنظيمي **4,02** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالأداء التنظيمي لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,469** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الابتكار والتعليم **3,87** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بالابتكار والتعليم **لدى** شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,548** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين أي أن إجاباتهم متقاربة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور تحسين الأداء **4,05** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود اهتمام كبير بتحسين الأداء لدى شركة جازي لولاية الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور **0,427** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين أي أن إجاباتهم متقاربة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط اللامعلمي بالاعتماد على تقنية Bootstrap، واستخدمنا هذه الطريقة لكونها لا تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد اعتُمد في هذا التحليل على 1000 عينة Bootstrap مع فترة ثقة BCA بنسبة 95%، والاعتماد على جدول Bootstrap للحكم على دلالة معامل الانحدار.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

جدول رقم(28):اختبار الانحدار للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

	المتغير المستقل الفرعي: الثقافة الرقمية					
المتغير التابع:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	Bootstrap.sig	Bca 95% Lower	Bca 95% Upper
تحسن أداء العاملين	0,627	0,393	,5680	0,001	0,355	0,812
	F المحسوبة		دلالة F			
	29,796		0,000			

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (28) تأثير الثقافة الرقمية على تحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R= 0,627** بين الثقافة الرقمية وتحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، ومنه يتضح وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

- وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0,393** أي أن ما قيمة 39,3 % من التغيرات في تحسن أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر ناتجة عن الثقافة الرقمية داخل الشركة.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,568** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة الرقمية تزيد في تحسين الأداء بقيمة 0,568 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت دلالته الإحصائية **0,001**.

- كما انحصرت فترة الثقة BCa 95% بين [0.355, 0.812] أي أن التأثير موجب ودال إحصائياً لعدم اشتمالها على القيمة صفر.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **29,796** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لبناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لبناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

جدول رقم(29):اختبار الانحدار لبناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

	المتغير المستقل الفرعي: بناء إستراتيجية للتحول الرقمي						
المتغير التابع:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	Bootstrap.sig	Bca 95% Lower	Bca 95% Upper

تحسن أداء العاملين						
	0,703	0,494	,648 0	0,001	0,459	0,830
	F المحسوبة		دلالة F			
	44,893		0,000			

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (29) تأثير بناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط **R= 0, 703** بين بناء إستراتيجية للتحول الرقمي وتحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، ومنه يتضح وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

– وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0, 494** أي أن ما قيمة 49,4% من التغيرات في تحسن أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر ناتجة عن بناء إستراتيجية للتحول الرقمي داخل الشركة.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0, 648** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في بناء إستراتيجية للتحول الرقمي تزيد في تحسين الأداء بقيمة 0,648 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت دلالته الإحصائية **0,001**.

– كما انحصرت فترة الثقة BCa 95% بين [0.459, 0.830] أي أن التأثير موجب ودال إحصائياً لعدم اشتمالها على القيمة صفر.

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **44,893** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لبناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسن الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

جدول رقم(30):اختبار الانحدار للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

المتغير المستقل الفرعي: البنية التحتية للتحول الرقمي						
المتغير التابع:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	Bootstrap.sig	Bca 95% Lower	Bca 95% Upper
تحسن أداء العاملين	0,688	0,474	,5660	0,001	0,387	0,733
	F المحسوبة		دلالة F			
	41,450		0,000			

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (30) تأثير البنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R= 0, 688** بين البنية التحتية للتحول الرقمي وتحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، ومنه يتضح وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

- وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0, 474** أي أن ما قيمة 47,4% من التغيرات في تحسن أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر ناتجة عن البنية التحتية للتحول الرقمي داخل الشركة.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0, 566** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في البنية التحتية للتحول الرقمي تزيد في تحسين الأداء بقيمة 0,566 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت دلالته الإحصائية **0,001**.

– كما انحصرت فترة الثقة BCa 95% بين [0.387, 0.733] أي أن التأثير موجب ودال إحصائياً لعدم اشتمالها على القيمة صفر.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **41,450** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسن الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

جدول رقم(31):اختبار الانحدار للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

	المتغير المستقل الرئيسي: القيادة الرقمية					
المتغير التابع:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	Bootstrap.sig	Bca 95% Lower	Bca 95% Upper
تحسن أداء العاملين	0,822	0,676	,6990	0,001	0,546	0,842
	F المحسوبة		دلالة F			
	95,872		0,000			

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (31) تأثير القيادة الرقمية على تحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R= 0, 822** بين القيادة الرقمية وتحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، ومنه يتضح وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين.

- وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0, 676** أي أن ما قيمة 67,6 % من التغيرات في تحسن أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر ناتجة عن القيادة الرقمية داخل الشركة.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0, 699** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة الرقمية تزيد في تحسين الأداء بقيمة 0,699 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت دلالته الإحصائية**0,001**.

– كما انحصرت فترة الثقة BCa 95% بين [0.546, 0.842] أي أن التأثير موجب ودال إحصائياً لعدم اشتمالها على القيمة صفر.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **95,872** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لمستوى الرقمنة على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لمستوى الرقمنة على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

جدول رقم(32):اختبار الانحدار لمستوى الرقمنة على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

	المتغير المستقل الرئيسي: مستوى الرقمنة						
المتغير التابع: تحسن أداء العاملين	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	Bootstrap.sig	Bca 95% Lower	Bca 95% Upper

	0,835	0,698	,857 0	0,001	0,701	1,023
	F المحسوبة		دلالة F			
	106,315		0,000			

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (32) تأثير مستوى الرقمنة على تحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R= 0, 835** بين مستوى الرقمنة وتحسين أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر، ومنه يتضح وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين.

- وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0, 698** أي أن ما قيمة 69,8 % من التغيرات في تحسن أداء العاملين في شركة جازي لولاية الجزائر ناتجة عن مستوى الرقمنة داخل الشركة.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0, 857** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في مستوى الرقمنة تزيد في تحسين الأداء بقيمة 0,857 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت دلالته الإحصائية **0,001**.

- كما انحصرت فترة الثقة BCa 95% بين [0.701, 1.023] أي أن التأثير موجب ودال إحصائياً لعدم اشتمالها على القيمة صفر.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **106,315** عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لمستوى الرقمنة على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

ومن نتائج تحقق الفرضيات الرئيسية والفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = 0,458 + 0,857X_0 + 0,568X_1 + 0,648X_2 + 0,566X_3 + 0,699X_4$$

Y: المتغير التابع تحسن أداء العاملين في شركة جازي

X_0: المتغير المستقل الرئيسي مستوى الرقمنة في شركة جازي

X_1: المتغير المستقل الفرعي الثقافة الرقمية في شركة جازي

X_2: المتغير المستقل الفرعي بناء إستراتيجية للتحول الرقمي في شركة جازي

X_3: المتغير المستقل الفرعي البنية التحتية للتحول الرقمي في شركة جازي

X_4: المتغير المستقل الفرعي القيادة الرقمية في شركة جازي

- الثابت $0,458$ يمثل قيمة المتغير التابع (تحسن أداء العاملين) في حالة ما إذا كان المتغير المستقل (مستوى الرقمنة) يساوي 0.

- الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرقمنة تزيد في تحسين أداء الموظفين بقيمة $0,857$

- الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة الرقمية تزيد في تحسين أداء الموظفين بقيمة $0,568$.

- الزيادة بدرجة واحدة في بناء إستراتيجية للتحول الرقمي تزيد في تحسين أداء الموظفين بقيمة $0,648$.

- الزيادة بدرجة واحدة في البنية التحتية للتحول الرقمي تزيد في تحسين أداء الموظفين بقيمة $0,566$.

- الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الرقمية تزيد في تحسين أداء الموظفين بقيمة $0,699$.

خلاصة الفصل:

أولا: نتائج وصف متغيرات الدراسة:

1- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور التحول الرقمي لشركة جازي لولاية الجزائر

- وجود اهتمام كبير بالثقافة الرقمية لدى شركة جازي لولاية الجزائر.
- وجود اهتمام كبير ببناء إستراتيجية للتحول الرقمي لدى شركة جازي لولاية الجزائر.
- وجود اهتمام كبير بالبنية التحتية للتحول الرقمي لدى شركة جازي لولاية الجزائر.
- وجود اهتمام كبير بالقيادة الرقمية لدى شركة جازي لولاية الجزائر.

2- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور تحسين الأداء لشركة جازي لولاية الجزائر

- وجود اهتمام كبير بالأداء الفردي لدى شركة جازي لولاية الجزائر.
- وجود اهتمام كبير بالأداء التنظيمي لدى شركة جازي لولاية الجزائر.
- وجود اهتمام كبير بالابتكار والتعليم لدى شركة جازي لولاية الجزائر.
- وجود اهتمام كبير بالقياس والتقييم لدى شركة جازي لولاية الجزائر.

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

2- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لبناء إستراتيجية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

3- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

4- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

5- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى الرقمنة على تحسين الأداء داخل مؤسسة جازي لولاية الجزائر.

خاتمة

خاتمة:

نستنتج في ختام هذه الدراسة أن التحول الرقمي في شركة "جازي" لولاية الجزائر لم يعد مجرد خيار تقني، بل صار استراتيجية حتمية أدت إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي؛ حيث تجسد ذلك في رفع مستوى الفعالية التنظيمية، وتحقيق استجابة مرنة لمتطلبات السوق عبر رقمنة الخدمات وتبني أنظمة تحليل البيانات الضخمة، مما مكن الشركة من تعزيز مركزها التنافسي وتحسين علاقتها بالزبائن .وبالرغم من التحديات المرتبطة بالأمن السيبراني وتكاليف البنية التحتية، إلا أن النتائج تؤكد أن الاستثمار في التكنولوجيا والمهارات الرقمية هو المحرك الأساسي لاستدامة النمو والارتقاء بجودة الخدمة العمومية والخاصة في قطاع الاتصالات بالجزائر.

أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد أظهرت دراسة حالة جازي بولاية الجزائر أن اعتماد التقنيات الرقمية ساهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتسريع إنجاز الخدمات، وتحسين جودة التواصل مع الزبائن، إلى جانب تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وترشيد التكاليف. ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أن الرقمنة أسهمت في تحسين تدفق المعلومات ودقة اتخاذ القرار وزيادة رضا العملاء. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بمواصلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات، وتطوير الخدمات الرقمية بما يتوافق مع احتياجات الزبائن وتطورات السوق، مع تشجيع الابتكار المستمر لضمان تحقيق أداء مؤسسي أكثر فعالية واستدامة.

من خلال دراستنا لبحثنا هذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج سواءً بالنسبة للجانب النظري والتطبيقي ومرفقين بها جملة من التوصيات فيما يلي:

النتائج الجانب التطبيقي:

1. التكنولوجيا وحدها لا تكفي؛ نجاح التحول الرقمي مشروط بمدى استجابة وتأهيل العنصر البشري (الموظفين).
2. مؤسسات الخدمية الرقمية تمتلك ميزة تنافسية أعلى وصورة ذهنية أفضل لدى الجمهور مقارنة بالمؤسسات التقليدية.
3. التحول الرقمي يمنح الإدارة لوحات قيادة رقمية دقيقة تمكنها من مراقبة الأداء واتخاذ القرارات الاستباقية بناءً على أرقام واقعية.

نتائج الجانب التطبيقي:

1. أثبت التحول الرقمي في "جازي" أنه ليس مجرد تحديث تقني، بل هو رافعة استراتيجية حققت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في التكنولوجيا وتحسين الأداء المؤسسي الشامل.
2. تتويج استثمارات التحول الرقمي بالإطلاق التجاري لشبكة الـ G5، مما رفع من كفاءة وسرعة تدفق البيانات بشكل قياسي.
3. تقليص وقت الانتظار وحل المشاكل اللحظي عبر التطبيقات الذكية مثل (Djezzy App) وأنظمة الدعم الآلي، مما رفع من نسبة رضا الزبائن.
4. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي عزز من قدرة "جازي" على التكيف مع الأزمات (مثل العمل عن بُعد) وضمان استمرارية الخدمة دون انقطاع.
5. بفضل التحول الرقمي، تمكنت الشركة من طرح خدمات ومنتجات جديدة في وقت قياسي (Time-to-Market)، مما عزز مكانتها في سوق الاتصالات الجزائري.

التوصيات:

1. تنظيم دورات تدريبية دورية للموظفين لتعزيز الثقافة الرقمية، وتقليل المقاومة النفسية للتغيير التكنولوجي.
2. توظيف خبراء في مجالات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لضمان مواكبة أحدث التطورات العالمية في قطاع الاتصالات.
3. نظراً للاعتماد الكلي على التحول الرقمي، يجب تعزيز جدران الحماية وبروتوكولات تشفير البيانات لحماية خصوصية ملايين المشتركين من الهجمات الإلكترونية.
4. التعاون مع الشركات الناشئة (Startups) الجزائرية لتطوير تطبيقات وحلول رقمية محلية الصنع تتوافق مع خصوصية المستهلك الجزائري.
5. استغلال البيانات الناتجة عن سلوك المستهلكين لتصميم عروض تجارية مشخصنة (Personalized Offers) تزيد من معدل الاستبقاء.(Retention Rate)

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية واعدة في تعميمها للوضع الجغرافي والمكاني، إذ لم يقتصر نطاقها على ولاية الجزائر، مما يجعل إجراء دراسات مماثلة يشمل مشروعات حيوية أخرى لشركات كبرى أمر ضروري للحصول على صورة واقعية أكثر شمولاً، يبرز دور التحول الرقمي في زيادة ممارساتها الناجحة، وتجمع بين المتعاملين الثلاثة :جازي، وأوريدو، وموبيليس، كما يُنصح الباحثين أيضاً بضرورة إدراج بُعد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وهو سؤال بحثي يثير اهتمام العديد من الإداريين والباحثين في الوقت الحالي.

كما يفتح البحث مجالات لدراسات مقارنة في قطاعات حيوية أخرى كالصناعة والتعليم، والتجارة الإلكترونية، فمن شأن تلك الدراسات أن تعزز من تعميم النتائج والتوصل لنموذج وطني موحد لتجربة ريادة الأعمال الرقمية والتحول الرقمي، كاستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) التي تجمع وتختبر الفرضيات بدقة عالية، وتستوعب العلاقات التفاعلية المعقدة بين المتغيرات.

وفي المقابل، هناك حاجة ملحة لإجراء دراسات نوعية واستكشافية تبحث في العوامل البشرية والمؤسسية المؤثرة في إنجاح عملية التحول الرقمي، بما في ذلك التحديات ومقاومة التغيير، وفي هذا الصدد يوصى بإجراء دراسة مماثلة لتحديد مدى قابلية تبني التقنيات الرقمية من جهة، والتحول الرقمي وتغير السلوكيات لدى الموظفين والمسؤولين من جهة أخرى.

وفي المحصلة، يُشكل فهم المتغيرات السابقة، بما في ذلك نموذج جوران، النواة لقياس النضج الرقمي للمؤسسات، فهو يعزز الكفاءة والسرعة والمرونة الإدارية والبيئية التحتية الرقمية، بدلاً من إرساء الرقمنة كغاية بحد ذاتها، ولعل أهم ركائز هذا التوجه الاستشرافي الطموح لا يُعد امتداداً لهذه الدراسة فحسب، بل هو بمثابة الحد الأدنى البحثي لأدبيات إدارة الأعمال والتحول الرقمي على المستويين العربي والجامعة الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: باللغة العربية

الكتب:

1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص416.
3) إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية مصر، 1998.
4) بشرى حسين الحمداني، الاقتصاد الرقمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
5) ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
6) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعرين)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
7) حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية، الأردن، 2013.
8) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004.
9) سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
10) سمير الخليل، دليل المصطلحات الدراسات الثقافية والنقد الثقافي (إضاءة توثيقية للمفاهيم الثقافية المتداولة)، دار الكتب العلمية، 2016.
11) عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
12) عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
13) عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
14) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، بدون طبعة، الأردن، 1999.

15) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.

16) ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1995.

17) محمد عبد الحليم، اقتصاديات الرقمنة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004.

18) مصطفى محمد شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة الهامة للمرور بمحافظة القاهرة، مصر، 2022.

19) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

20) منال البلقاسي، تأمين التهديدات السيبرانية تحت المجهر رقم الرقمي، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

21) نايل عبد الحفاظ العوالمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن، 1993.

22) نجلاء يس، متطلبات التحول الرقمي في الدول العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، دار النخلة للنشر ليبيا، العدد 13، ليبيا، 2015.

23) يوسف بن يزة ووهيبة صغيري، التحول الرقمي في الإدارة العامة الجزائرية، (الجزائر، إبداع بوك للنشر والتوزيع) ، 2024.

24) يوسف جابر علاونة وآخرون، التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2022.

25) يوسف محمد عهود مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي، دار الياوزوزي العلمية، 2024.

الأطاريح والرسائل والمذكرات الجامعية

أ الأطاريح ورسائل الدكتوراه

1) لطيفة بريي، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية مذكرة نيل شهاد الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.2015.

ب رسائل ومذكرات ماجستير

ج مذكرات الماستر:

1) خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

2) سارة هامل ونصيرة يحياوي، أساليب الإدارة الوقت وأثرها على أداء الوظيفي للطالب الجامعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015/2014.

3) شيماء تباني، إلهام صخري وشيماء عقون، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algerie poste، مذكرة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022/2021.

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

5) عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ،2012.

6) عمر تمجغيدن، دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2012

7) منال فرحات، واقع التحول الرقمي في الإدارة الحكومية الجزائرية، الفرص والتحديات، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة باتنة 01، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، الجزائر، 2024/2023

8) ناريمان بابه ورجاء العمودي وشيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة (دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2023/2022.

9) نسرين سعدودي ومريم مير، دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة جازي Djezzy – دار البيضاء–، مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2025/2024.

10) نوال شافي، "تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005/2004.

المقالات:

1) آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2024.

2) ثامر عكاب حواس ومحمود عبد الله ونزهان محمد سهو، انعكاس النضج الرقمي على تسريع الحوكمة الإلكترونية في المنظمات العراقية ـ دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الحكومية الخدمية ـ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 71، العراق، 2022.

3) خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد43، العدد49، عين الدفلى، الجزائر، 2023.

4) زينب بلخير، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023.

5) سهام سليم الجعافرة، الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 20، العدد 22، الجامعة الأردنية، الأردن، 2022.

6) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.

7) شيرين إسماعيل خليل الحديدي وأحمد عايد مخلف وأسامة موسى فرحان، أثر التكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين النضج الرقمي . دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 03، العدد 04، جامعة تكريت، العراق، 2022.

8) طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 02، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2022.

9) عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

10) علياء عبد اللطيف عبد القادر وعبد الله محمود عبد الله، تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الاتصالات العراقية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 04، العدد 02، العراق، 2023.

11) لخضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعياتها أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2022.

12) مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجموعة 09، العدد 33، الجزائر، 2013.

13) مصطفى خوصة ونور الدين قرايري، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، جامعة معسكر، الجزائر، 2023.

14) معمر ملياني ووافية دزاير، واقع النضج الرقمي في البنك التنمية المحلية BDL، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، لونيسي علي، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023.

15) هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار ؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 22، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2022.

16) وليد كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء "دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، مصر، 2022.

17) ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2019.

الملتقيات:

1) ابتسام مرجان، أحمد خروبي لقواس، التحول الرقمي في القطاع السياحي السياحة الافتراضية نموذجا ملتقى وطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2021.

2) صادق ضريفي، "تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، ورقة مقدمة في ملتقى دولي الموسوم "بالنظام القانوني للمرفق العام الالكتروني"، كلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 26 و27 نوفمبر 2018،

3) محمد غردي، نصر الدين بن نذير، إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و18 أفريل)، جامعة البليدة، الجزائر، 2013.

المؤتمرات:

1) عبد الوحيد صرار، "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة الجزائر، 8 و9 من مارس 2005.

2) عبد المليك مزهودة، "المقاربة الأداء الاستراتيجي مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و9 مارس 2005..

المنشورات:

1) سهام بن دعاس وفاكية سقني، التحول الرقمي للمؤسسات العمومية الإدارية لتحقيق التنمية المستدامة"، سلسلة رؤى علمية، رقم 87، منشورات مخبر الأمن الإنساني، الواقع، الرهانات والآفاق، جامعة باتنة 01، الجزائر، مارس 2024.

ثانيا: باللغة الفرنسية

1) Bernard Mr tory, **contrôle de gestion sociale**,2 ème édition, paris Librairie,1999, p 236.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة شركة جازي لولاية الجزائر)

إلى السيد (ة) المحترم (ة)

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة التي نقوم بإعدادها من أجل نيل شهادة الماستر، والتي تندرج ضمن متطلبات البحث على المعرفة تحت عنوان: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة شركة جازي لولاية الجزائر–، وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا دمتم في رعاية العلم والمعرفة.

إعداد الطالبين: **إشراف الدكتور:**

موسى بن زرقة **محمد سليماني**

حمزة عمر طبال

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ **أنثى** ☐

العمر:

أقل من 30 سنة ☐ **من 30 إلى أقل من 40 سنة** ☐

من 40 سنة إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي:

بكالوريا ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐ أخرى ☐

مجال الوظيفة الحالية: أعمال إدارية ☐ أعمال أخرى ☐

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐

أكبر من 15 سنة ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

المحور الأول: التحول الرقمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تبني التحول الرقمي داخل شركة جازي لولاية الجزائر من خلال مجموعة من الأبعاد نرجوا منكم قراءة كل عبارة بعناية ثم تحديد موافقتكم عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بما يعكس واقع الشركة بكل موضوعية.

	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الثقافة الرقمية					

يمتلك العاملون في المؤسسة وعيا كافيا بأهمية التحول الرقمي					
تشجع المؤسسة استخدام التقنيات الرقمية في إنجاز المهام اليومية					
يتقبل العاملون التغيير والتحول نحو الأساليب الرقمية في العمل					
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين					
تسود ثقافة الابتكار واستخدام الحلول الرقمية داخل المؤسسة					
بعد بناء استراتيجية للتحول الرقمي					
تعتمد المؤسسة على رؤية واضحة مكتوبة للتحول الرقمي					
يتم دمج التحول الرقمي ضمن الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة					
تضع المؤسسة خططا زمنية محددة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي					
تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية كافية لدعم التحول الرقمي					

يتم تقييم ومراجعة استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري لتحسين الأداء					
بعد البنية التحتية للتحول الرقمي					
تتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم التحول الرقمي					
تتميز أنظمة المعلومات في المؤسسة بالكفاءة والقدرة على تلبية متطلبات العمل الرقمي					
توفر المؤسسة اتصالا جيدا وآمنا بشبكات الانترنت والاتصالات					
تحرص المؤسسة على تحديث وصيانة البنية التحتية الرقمية بشكل دوري					
توفر المؤسسة حلولا رقمية (مثل الحوسبة السحابية أو قواعد البيانات) لدعم عملياتها					
بعد القيادة الرقمية					
تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل المؤسسة					
تعتمد الإدارة على البيانات والتقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات					

تشجع القيادة الموظفين على استخدام وتبني الأدوات الرقمية في العمل					
تقود الإدارة عمليات التغيير المرتبطة بالتحول الرقمي بكفاءة					
تمتلك القيادة مهارات ومعارف رقمية كافية لإدارة التحول الرقمي					

المحور الثاني: تحسين الأداء

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تحسين الأداء داخل شركة جازي لولاية الجزائر من خلال مجموعة من الأبعاد نرجو منكم قراءة كل عبارة بعناية، ثم تحديد درجة موافقتكم عليها وفق قياس ليكرت الخماسي، وذلك بما يعكس واقع الشركة بكل موضوعية.

	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الفردي					
أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلى بكفاءة عالية					
أستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل					
أظهر مستوى عال من المبادرة في أداء مهامي الوظيفية					

أعمل على تطوير مهاراتي ومعارفي لتحسين أدائي الوظيفي باستمرار					
بعد الأداء التنظيمي					
تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية					
تستجيب المؤسسة بسرعة ومرونة للتغيرات في بيئة العمل					
تحرص المؤسسة على الابتكار وتطوير خدماتها/ منتجاتها بشكل مستمر					
تحقق المؤسسة مستوى مرتفعا من رضا العملاء عن خدماتها					
بعد الابتكار والتعليم					
تدعم الإدارة تجربة أساليب جديدة حتى وإن كانت تنطوي على بعض المخاطر					
تحرص المؤسسة على التعلم المستمر وتطوير معارف ومهارات العاملين					
يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل فعال داخل المؤسسة					

تعتمد المؤسسة على الابتكار في تطوير خدماتها: منتجاتها بشكل مستمر					
بعد القياس والتقييم					
لقياس نتائج العمل (KPIS) تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة					
يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم					
توفر الإدارة تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم					
يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تحسين الأداء					

الملحق رقم02: اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
M1	,139	48	,022	,956	48	,070

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم03: إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
M2	,147	48	,011	,950	48	,039

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم04: إختبار ثبات المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	20

الملحق رقم05: إختبار ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	16

الملحق رقم06: إختبار ثبات الدراسة الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	36

الملحق رقم07: الاتساق الداخلي لبعد الثقافة الرقمية

Corrélations

			ma	يمتلك العاملون في المؤسسة وعيا كافيا بأهمية التحول الرقمي	تشجع المؤسسة استخدام التقنيات الرقمية في إنجاز المهام اليومية	ينقبل العاملون التغيير والتحول نحو الأساليب الرقمية في العمل	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين	تسود ثقافة الابتكار واستخدام الحلول الرقمية داخل المؤسسة
Rho de Spearman	ma	Coefficient de corrélation	1,000	,746**	,653**	,772**	,651**	,758**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	يمتلك العاملون في المؤسسة وعيا كافيا بأهمية التحول الرقمي	Coefficient de corrélation	,746**	1,000	,455**	,584**	,326*	,421**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,001	,000	,024	,003
		N	48	48	48	48	48	48
	تشجع المؤسسة استخدام التقنيات الرقمية في إنجاز المهام اليومية	Coefficient de corrélation	,653**	,455**	1,000	,407**	,268	,362*
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	.	,004	,066	,011
		N	48	48	48	48	48	48
	ينقبل العاملون التغيير والتحول نحو الأساليب الرقمية في العمل	Coefficient de corrélation	,772**	,584**	,407**	1,000	,400**	,521**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,004	.	,005	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين	Coefficient de corrélation	,651**	,326*	,268	,400**	1,000	,551**
		Sig. (bilatéral)	,000	,024	,066	,005	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تسود ثقافة الابتكار واستخدام الحلول الرقمية داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,758**	,421**	,362*	,521**	,551**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,003	,011	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم08: الاتساق الداخلي لبعد بناء إستراتيجية للتحول الرقمي

Corrélations

			mb	تعتمد المؤسسة على رؤية واضحة مكتوبة للتحول الرقمي	يتم دمج التحول الرقمي ضمن الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة	تضع المؤسسة خططا زمنية محددة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي	تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية كافية لدعم التحول الرقمي	يتم تقييم ومراجعة استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري لتحسين الأداء
Rho de Spearman	mb	Coefficient de corrélation	1,000	,766**	,840**	,678**	,738**	,727**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تعتمد المؤسسة على رؤية واضحة مكتوبة للتحول الرقمي	Coefficient de corrélation	,766**	1,000	,624**	,431**	,381**	,408**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,002	,008	,004
		N	48	48	48	48	48	48
	يتم دمج التحول الرقمي ضمن الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,840**	,624**	1,000	,535**	,575**	,423**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,003
		N	48	48	48	48	48	48
	تضع المؤسسة خططا زمنية محددة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي	Coefficient de corrélation	,678**	,431**	,535**	1,000	,304*	,663**
		Sig. (bilatéral)	,000	,002	,000	.	,036	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية كافية لدعم التحول الرقمي	Coefficient de corrélation	,738**	,381**	,575**	,304*	1,000	,565**
		Sig. (bilatéral)	,000	,008	,000	,036	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	يتم تقييم ومراجعة استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري لتحسين الأداء	Coefficient de corrélation	,727**	,408**	,423**	,663**	,565**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,004	,003	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم09: الاتساق الداخلي لبعد البنية التحتية للتحول الرقمي

Corrélations

			mc	تتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم التحول الرقمي	تتميز أنظمة المعلومات في المؤسسة بالكفاءة والقدرة على تلبية متطلبات العمل الرقمي	توفر المؤسسة اتصالا جيدا وآمنا بشبكات الانترنت والاتصالات	تحرص المؤسسة على تحديث وصيانة البنية التحتية الرقمية بشكل دوري	توفر المؤسسة حلولا رقمية (مثل الحوسبة السحابية أو قواعد البيانات) لدعم عملياتها
Rho de Spearman	mc	Coefficient de corrélation	1,000	,768**	,696**	,848**	,868**	,795**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم التحول الرقمي	Coefficient de corrélation	,768**	1,000	,537**	,619**	,554**	,509**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تتميز أنظمة المعلومات في المؤسسة بالكفاءة والقدرة على تلبية متطلبات العمل الرقمي	Coefficient de corrélation	,696**	,537**	1,000	,473**	,505**	,493**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,001	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	توفر المؤسسة اتصالا جيدا وآمنا بشبكات الانترنت والاتصالات	Coefficient de corrélation	,848**	,619**	,473**	1,000	,673**	,509**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تحرص المؤسسة على تحديث وصيانة البنية التحتية الرقمية بشكل دوري	Coefficient de corrélation	,868**	,554**	,505**	,673**	1,000	,719**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	توفر المؤسسة حلولا رقمية (مثل الحوسبة السحابية أو قواعد البيانات) لدعم عملياتها	Coefficient de corrélation	,795**	,509**	,493**	,509**	,719**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم10: الاتساق الداخلي لبعد القيادة الرقمية

Corrélations

			md	تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل المؤسسة	تعتمد الإدارة على البيانات والمقاييس الرقمية في اتخاذ القرارات	تشجع القيادة الموظفين على استخدام وتبني الأدوات الرقمية في العمل	تقود الإدارة عمليات التغيير المرتبطة بالتحول الرقمي بكفاءة	تمتلك القيادة مهارات ومعارف رقمية كافية لإدارة التحول الرقمي
Rho de Spearman	md	Coefficient de corrélation	1,000	,814**	,821**	,817**	,804**	,747**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,814**	1,000	,799**	,720**	,619**	,521**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تعتمد الإدارة على البيانات والمقاييس الرقمية في اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	,821**	,799**	1,000	,725**	,592**	,490**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تشجع القيادة الموظفين على استخدام وتبني الأدوات الرقمية في العمل	Coefficient de corrélation	,817**	,720**	,725**	1,000	,676**	,468**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,001
		N	48	48	48	48	48	48
	تقود الإدارة عمليات التغيير المرتبطة بالتحول الرقمي بكفاءة	Coefficient de corrélation	,804**	,619**	,592**	,676**	1,000	,666**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	تمتلك القيادة مهارات ومعارف رقمية كافية لإدارة التحول الرقمي	Coefficient de corrélation	,747**	,521**	,490**	,468**	,666**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,001	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم11: الاتساق الداخلي للبعد الفردي

Corrélations

			me	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلى بكفاءة عالية	أستطيع التكيف بسرعة مع المتغيرات في بيئة العمل	أظهر مستوى عال من المبادرة في أداء مهامي الوظيفية	أعمل على تطوير مهاراتي ومعارفي لتحسين أدائي الوظيفي باستمرار
Rho de Spearman	me	Coefficient de corrélation	1,000	,719**	,704**	,815**	,824**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلى بكفاءة عالية	Coefficient de corrélation	,719**	1,000	,395**	,518**	,429**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,006	,000	,002
		N	48	48	48	48	48
	أستطيع التكيف بسرعة مع المتغيرات في بيئة العمل	Coefficient de corrélation	,704**	,395**	1,000	,495**	,652**
		Sig. (bilatéral)	,000	,006	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	أظهر مستوى عال من المبادرة في أداء مهامي الوظيفية	Coefficient de corrélation	,815**	,518**	,495**	1,000	,767**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48
	أعمل على تطوير مهاراتي ومعارفي لتحسين أدائي الوظيفي باستمرار	Coefficient de corrélation	,824**	,429**	,652**	,767**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,002	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم12: الاتساق الداخلي لبعد الأداء التنظيمي

Corrélations

			mg	تدعم الإدارة تجربة أساليب جديدة حتى وإن كانت تنطوي على بعض المخاطر	تحرص المؤسسة على التعلم المستمر وتطوير معارف ومهارات العاملين	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل فعال داخل المؤسسة	تعتمد المؤسسة على الابتكار في تطوير خدماتها: منتجاتها بشكل مستمر
Rho de Spearman	mg	Coefficient de corrélation	1,000	,799**	,744**	,819**	,698**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	تدعم الإدارة تجربة أساليب جديدة حتى وإن كانت تنطوي على بعض المخاطر	Coefficient de corrélation	,799**	1,000	,469**	,472**	,381**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,001	,001	,008
		N	48	48	48	48	48
	تحرص المؤسسة على التعلم المستمر وتطوير معارف ومهارات العاملين	Coefficient de corrélation	,744**	,469**	1,000	,642**	,560**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل فعال داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,819**	,472**	,642**	1,000	,568**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48
	تعتمد المؤسسة على الابتكار في تطوير خدماتها: منتجاتها بشكل مستمر	Coefficient de corrélation	,698**	,381**	,560**	,568**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,008	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم13: الاتساق الداخلي لبعد الابتكار والتنظيم

Corrélations

			mf	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية	تستجيب المؤسسة بسرعة ومرونة للتغيرات في بيئة العمل	تحرص المؤسسة على الابتكار وتطوير خدماتها/ منتجاتها بشكل مستمر	تحقق المؤسسة مستوى مرتفعا من رضا العملاء عن خدماتها
Rho de Spearman	mf	Coefficient de corrélation	1,000	,584**	,793**	,778**	,725**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية	Coefficient de corrélation	,584**	1,000	,438**	,428**	,194
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,002	,002	,187
		N	48	48	48	48	48
	تستجيب المؤسسة بسرعة ومرونة للتغيرات في بيئة العمل	Coefficient de corrélation	,793**	,438**	1,000	,619**	,502**
		Sig. (bilatéral)	,000	,002	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	تحرص المؤسسة على الابتكار وتطوير خدماتها/ منتجاتها بشكل مستمر	Coefficient de corrélation	,778**	,428**	,619**	1,000	,493**
		Sig. (bilatéral)	,000	,002	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48
	تحقق المؤسسة مستوى مرتفعا من رضا العملاء عن خدماتها	Coefficient de corrélation	,725**	,194	,502**	,493**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,187	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم14: الاتساق الداخلي لبعد القياس والتقييم

Corrélations

			mh	لقياس نتائج العمل تعتمد (KPIS) المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم	توفر الإدارة تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم	يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تحسين الأداء
Rho de Spearman	mh	Coefficient de corrélation	1,000	,862**	,910**	,896**	,789**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	لقياس نتائج العمل (KPIS) تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة	Coefficient de corrélation	,862**	1,000	,772**	,623**	,597**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم	Coefficient de corrélation	,910**	,772**	1,000	,816**	,642**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	توفر الإدارة تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم	Coefficient de corrélation	,896**	,623**	,816**	1,000	,695**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48
	يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تحسين الأداء	Coefficient de corrélation	,789**	,597**	,642**	,695**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم15: التحليل الوصفي لمتغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	75,0	75,0	75,0
	أنثى	12	25,0	25,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم16: التحليل الوصفي لمتغير العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	16,7	16,7	16,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	31,3	31,3	47,9
	من 40 إلى 50 سنة	20	41,7	41,7	89,6
	أكبر من 50 سنة	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم17: التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	20	41,7	41,7	41,7
	ماستر	23	47,9	47,9	89,6
	ماجيستر	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم18: التحليل الوصفي لمتغير مجال الوظيفة

مجال الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعمال إدارية	18	37,5	37,5	37,5
	أعمال أخرى	30	62,5	62,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم19: التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	20,8	20,8	20,8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	14,6	14,6	35,4
	من 10 إلى 15 سنة	10	20,8	20,8	56,3
	أكثر من 15 سنة	21	43,8	43,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم20: التحليل الوصفي لمتغير الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	10	20,8	20,8	20,8
	متزوج	36	75,0	75,0	95,8
	مطلق	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم21: التحليل الوصفي لمحور التحول الرقمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
M1	48	4,19	,416
ma	48	4,23	,472
mb	48	4,11	,463
mc	48	4,25	,520
md	48	4,16	,502
N valide (liste)	48		

الملحق رقم22: التحليل الوصفي لمحور تحسين الأداء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
M2	48	4,05	,427
me	48	4,17	,384
mf	48	4,02	,469
mg	48	3,87	,548
mh	48	4,14	,623
N valide (liste)	48		

الملحق رقم23: اختبار الانحدار للثقافة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,627[a]	,393	,380	,336

a. Prédicteurs : (Constante), ma

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,368	1	3,368	29,796	,000[b]
	Résidu	5,200	46	,113		
	Total	8,568	47			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), ma

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,647	,442		3,725	,001
	ma	,568	,104	,627	5,459	,000

a. Variable dépendante : M2

Bootstrap pour Coefficients

Modèle		B	Bootstrap[a] Biais	Erreur standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance BCa à Inférieur	Supérie
1	(Constante)	1,647	-,024	,462	,005	,755	2,433
	ma	,568	,005	,110	,001	,335	,812

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de boc

الملحق رقم24: اختبار الانحدار لبناء إستراتجية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,703[a]	,494	,483	,307

a. Prédicteurs : (Constante), mb

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,232	1	4,232	44,893	,000[b]
	Résidu	4,336	46	,094		
	Total	8,568	47			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), mb

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,380	,400		3,447	,001
	mb	,648	,097	,703	6,700	,000

a. Variable dépendante : M2

Bootstrap pour Coefficients

Modèle		B	Bootstrap[a] Biais	Erreur standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance BCa à Inférieur	Supérie
1	(Constante)	1,380	-,011	,364	,001	,678	2,053
	mb	,648	,003	,089	,001	,459	,830

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de boc

الملحق رقم25: اختبار الانحدار للبنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688[a]	,474	,463	,313

a. Prédicteurs : (Constante), mc

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,061	1	4,061	41,450	,000[b]
	Résidu	4,507	46	,098		
	Total	8,568	47			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), mc

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,640	,376		4,357	,000
	mc	,566	,088	,688	6,438	,000

a. Variable dépendante : M2

Bootstrap pour Coefficients

Modèle		B	Bootstrap[a] Biais	Erreur standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance BCa à Inférieur	Supérie
1	(Constante)	1,640	,024	,360	,001	,940	2,415
	mc	,566	-,005	,090	,001	,387	,733

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de boc

الملحق رقم 26: اختبار الانحدار للقيادة الرقمية على تحسين الأداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,822[a]	,676	,669	,246

a. Prédicteurs : (Constante), md

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,790	1	5,790	95,872	,000[b]
	Résidu	2,778	46	,060		
	Total	8,568	47			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), md

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,137	,299		3,802	,000
	md	,699	,071	,822	9,791	,000

a. Variable dépendante : M2

Bootstrap pour Coefficients

Modèle		B	Bootstrap[a] Biais	Erreur standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance BCa à Inférieur	Supérie
1	(Constante)	1,137	,001	,304	,002	,565	1,797
	md	,699	5,681E-5	,076	,001	,546	,842

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de boo

ملحق رقم 27: اختبار الانحدار لمستوى على تحسين أداء في مؤسسة جازي لولاية الجزائر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,835[a]	,698	,691	,237

a. Prédicteurs : (Constante), M1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,981	1	5,981	106,315	,000[b]
	Résidu	2,588	46	,056		
	Total	8,568	47			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,458	,350		1,310	,197
	M1	,857	,083	,835	10,311	,000

a. Variable dépendante : M2

Bootstrap pour Coefficients

Modèle		B	Bootstrap[a] Biais	Erreur standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance BCa à Inférieur	Supérie
1	(Constante)	,458	-,015	,327	,172	-,171	1,037
	M1	,857	,003	,080	,001	,701	1,023

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de boo