

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات – ENAC- أوماش بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالبين:

- أسماء خنوش

- حساني شروق

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	بن عيسى ليلي	أستاذ	رئيساً	جامعة بسكرة
02	محمد قريشي	استاذ	مشرفاً	جامعة بسكرة
03	بومجان عادل	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنات - ENAC - أوماش بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):

- أسماء خنوش

- حساني شروق

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	بن عيسى ليلي	أستاذ	رئيساً	جامعة بسكرة
02	محمد قريشي	استاذ	مشرفاً	جامعة بسكرة
03	بومجان عادل	أستاذ	ممتحناً	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى من ملؤوا الأرض فخراً، وأعادوا لنفوسنا عزّاً، زرع الياسن الذي أثمر،

إلى "أبطال السابع من أكتوبر" من صنعوا من دمائهم طوفانا ليظفروا به ذل أمتنا.

إلى عائلات شهداء "محرقة الخيام" وكل الشهداء، ربح البيع ببيعكم، وتقبل الله شهدائنا في الخالدين.

إلى كل أحرار أمتنا من انتفضوا بما يستطيعون جهداً، وما وهنوا وما استكانوا متغاضين عن جراح الأمة شتى!

إلى شيخنا ومربينا "أحمد السيد" وكل طلاب وطالبات "برنامج البناء المنهجي"،

وكل القائمين على هذا الثغر، دام عطاءكم.

إلى التي ما ادخرت جهداً في سبيل إصلاح فكري ونفسي، إلى قدوتي الأولى،

أجمل نساء الأرض أُمِّي "يمينة".

إلى الذي ما ادخر جهداً ولا تعباً ولا مالا في سبيل ضحكة من ثغري،

من ملأ عيني أماناً أبي "لمين".

إلى من أشد عضدي بهم، رزق الله لي إخوتي وأخواتي "حسام، أحمد،

أميرة، ياسمين، ندى".

إلى من أهدتني الحياة صحبتهم، إخوة القلب لا الدم، أخوتي في الله

"إكرام، عبير، أماني، سمية، ماريان، أشواق، لينا، أسماء".

اللهم إن المجاهدين أولياء دمنا فأجري على أيديهم نصرك المبين.

## إهداء

من قال أنا لها "نالها" و أنا لها وإن أبت رغما عنها أثبتت بها.

أهدي فرحة تخرجي:

إلى تلك الانسانة العظيمة، إلى المبسم الدافئ إلى أمي روعي يا من مددتي  
إلى يد العون كلما سقطت، يا من هونتني علي كل أزمة ومشقة، التي  
طالما تمننت أن تقر عينها بروئيتي في يوم كهذا أمي "زهرة شناي"

إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر  
والإصرار، إلى ضلعي الثابت وأماني الأبدي، إلى ذلك الصدر الحنون  
الذي احتواني كلما كنت بحاجته حبيبي أبي "فاتح"

أهديكم نجاحي وتخرجي، فما كان ليتحقق لولا توفيق الله ثم رفعة كفيكم  
بعد . كل صلاة أدامكم الله الروحي، وحفظكم ملاذا انتمي إليه، علمتموني  
المشي صغيرة وها أنا اليوم أهرول في هذه الحياة بحثا عن أحلامي التي  
لطالما دعوتم بتحقيقها، كنتم ملجأني الدافئ الذي أعود له في كل عشرة  
لتهونوا علي كل صعب بكلماتكم الدافئة، أشكر الله ثم قلوبكم على كل هذا  
العطاء والحب والنجاح

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي أخي وأختي "يوسف ، لمياء"

إلى من رسمولي المستقبل بخطوط من الثقة والحب.

خنوش أسماء

# شكر وعرّفان

"وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

الحمد لله عند البدء وعند الختام، فما تناهى درب، ولا حُتم جهد، ولا تم سعي إلا بفضلته والصلاة والسلام على خير معلم الناس الخير محمد صلى الله عليه وسلم القائد المجاهد الشهيد، أما بعد:

أتقدم بفائق الشكر والتقدير والإمتنان إلى أستاذنا الفاضل المشرف على مذكرتنا "د/ محمد قريشي" شاكرين له حسن تأطيره، وإرشاده ونصائحه.

كما أشكر دكاترتنا أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وجميل وسمه على جهدهم ووقتهم لمناقشة هذه المذكرة.

والشكر موصول لمدير المؤسسة الوطنية للتقنيات ENAC وجميع العاملين فيها على حسن تعاونهم معنا لإنجاح هذه الدراسة.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين بالمؤسسة الوطنية للقنوات أوماش بسكرة نحو عملية التحول الرقمي السائد بها وأثره في أدائها الإستراتيجي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة ، والبالغ عددهم (172) موظف وموظفة واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة حجمها (80)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا عبر عدة زيارات ميدانية واسترد منها (79) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (**Analysis of variance**) ومقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد ..... الخ

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها مستوى التحول الرقمي محل الدراسة جاء متوسطا ، وكذلك مستوى الأداء الإستراتيجي جاء متوسطا، أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي كمجموعة في مستوى الأداء الإستراتيجي توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: يجب على مؤسسة ENAC الإستمرار بالاهتمام بالقيادة وذلك بتقبل الأفكار وحل مشكلات العاملين بها، وتحقيق التوافق بين قدراتهم وبين عملية التحول الرقمي، أيضا يجب تحسين مشاركة العاملين في تطبيق رؤية ورسالة التحول الرقمي، التركيز أكثر على البنية التحتية التكنولوجية من خلال توفير شبكة اتصالات حديثة و سريعة مع ضرورة توفير خبراء متخصصين قادرين على اتمام عملية التحول الرقمي وتدريبهم بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، قيادة، ثقافة تنظيمية، بنية تحتية تكنولوجية، تخطيط استراتيجي، أفراد، أمن رقمي، أداء إستراتيجي، جانب مالي، زبائن، نمو وتعلم، عمليات داخلية

## **Summary:**

**This study aimed to explore the perceptions of employees at the National Institution for Sewerage Channels (ENAC) in Biskra regarding the ongoing digital transformation process and its impact on their strategic performance. The study population comprised all employees at the institution, totaling 172 individuals. We employed a simple random sampling method with a sample size of 80, distributing questionnaires to all of them across several field visits.**

**A total of 79 questionnaires were retrieved and deemed valid for statistical analysis. Various statistical methods were utilized in the data analysis, including Analysis of Variance (ANOVA), descriptive statistics measures, and multiple regression analysis, among others.**

**The study arrived at several key findings, the most significant being that the level of digital transformation under study was average, as was the level of strategic performance. There was also a statistically significant effect of digital transformation as a whole on the level of strategic performance. The study concluded with a set of recommendations, the most prominent of which are: ENAC should continue to focus on leadership by accepting ideas and solving employees' problems, and achieving alignment between their capabilities and the digital transformation process. Additionally, it is essential to improve employee participation in implementing the vision and mission of digital transformation, with a greater emphasis on technological infrastructure by providing a modern and fast communication network and ensuring the availability of specialized experts capable of completing the digital transformation process and offering them continuous training.**

**Keywords: Digital Transformation, Leadership, Organizational Culture, Technological Infrastructure, Strategic Planning, Individuals, Digital Security, Strategic Performance, Financial Aspect, Customers, Growth and Learning, Internal Operations.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	صفحة الواجهة
	ورقة بيضاء
	نسخة من صفحة الواجهة
	شكر وعرهان
	الإهداء
أ	الملخص بالغة العربية
ب	الملخص بالغة الانجليزية
ث	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
خ	قائمة الملاحق
1	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
3	تمهيد
3	I -1 إشكالية الدراسة
4	I -2 أهداف الدراسة
4	I -3 أهمية الدراسة
4	I -4 فرضيات الدراسة
5	I -5 نموذج الدراسة
6	I - 6 التعريفات الإجرائية
7	I -7 التموضع الاستمولوجي
8	I -8 حدود الدراسة
9	I - 9 الدراسات السابقة
15	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التحول الرقمي - تأطير نظري-</b>	
17	تمهيد
18	<b>II-1 ماهية التحول الرقمي</b>
18	II -1-1 مفهوم وفوائد التحول الرقمي
19	II -1 - 2 أهمية وأهداف التحول الرقمي
20	II -1-3 الأعمدة الخمسة للتحول الرقمي

22	II-1-4 متطلبات التحول الرقمي
23	II-2 أبعاد التحول الرقمي ونماذجه
23	II-2-1 أبعاد التحول الرقمي
24	II-2-2 نماذج التحول الرقمي
25	II-2-3 استراتيجيات التحول الرقمي
26	II-2-4 تقنيات التحول الرقمي
27	II-3 مظاهر التحول الرقمي, خطواته ومزاياه
27	II-3-1 مظاهر التحول الرقمي
27	II-3-2 خطوات التحول الرقمي
28	II-3-3 مزايا التحول الرقمي
29	II-3-4 عيوب التحول الرقمي
30	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الأداء الاستراتيجي - تأطير نظري-</b>	
32	تمهيد
32	III-1 مفاهيم أساسية حول الأداء
32	III-1-1 مفهوم الأداء
32	III-1-2 أنواع الأداء
34	III-1-3 قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
38	III-2 ماهية الأداء الاستراتيجي
39	III-2-1 مفهوم الأداء الاستراتيجي
39	III-2-2 أهمية وأهداف الأداء الاستراتيجي
39	III-2-2 أبعاد الأداء الاستراتيجي
40	III-3 خصائص الأداء الإستراتيجي أنواعه ونماذجه
42	III-3-1 خصائص الأداء الإستراتيجي
42	III-3-2 أنواع الأداء الاستراتيجي
43	III-3-3 نماذج الأداء الاستراتيجي
44	III-4 العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء الاستراتيجي
45	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>	
48	تمهيد
48	IV-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	IV-2 منهجية الدراسة (الطرق و الإجراءات )
53	IV-3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
53	IV-2-1 مجتمع الدراسة

54	2-IV-2 عينة الدراسة والبيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة
54	3-IV-2 مصادر جمع البيانات و المعلومات
55	4-IV-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55	5-IV-2 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
56	6-IV-2 أداة الدراسة صدقها و ثباتها
58	<b>IV-3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات</b>
60	IV-3-1 نتائج التحليل الإحصائي
65	IV-3-2 اختبار الفرضيات
70	خلاصة
72	خاتمة (نتائج وتوصيات)
75	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	نموذج الدراسة	1
07	نموذج التموضع الاستمولوجي	2
22	الاعمدة الأساسية للتحويل الرقمي	3
27	تقنيات التحويل الرقمي	4
28	خطوات التحويل الرقمي الأساسية	5
50	الهيكلة التنظيمية لمؤسسة الاقتصادية الوطنية -ENAC- للقنوات بسكرة	6

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	اسهامات بعض الباحثين حول تعريف الاداء الاستراتيجي	1
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	2
55	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)	3
56	معاملات الصدق و الثبات	4
57	الاتجاه العام لإجابات المبحوثين عن عبارات محور التحويل الرقمي .	5
58	الاتجاه العام لإجابات المبحوثين عن عبارات الاداء الاستراتيجي .	6
65	نتائج تحليل التباين للتأكد من صاحبة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	7
66	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التحويل الرقمي محل الدراسة في مستوى الاداء الاستراتيجي لدى المبحوثين	8

## قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم
84	الاستبانة	1
87	الاذن بالطبع	2
88	تصريح بالنزاهة العلمية	3

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية هائلة تُعرف باسم "التحول الرقمي"، تُحدث تغييرات جذرية في جميع مجالات الحياة، بما في ذلك المجال الاقتصادي. فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية ركيزة أساسية للنجاح والتنافسية في مختلف القطاعات، وأصبح من الضروري للمؤسسات الاقتصادية تبني استراتيجيات للتحول الرقمي من أجل مواكبة التطورات المتسارعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

هذا التحول الرقمي ليس تحدياً فقط، بل هو فرصة للتطور والتقدم. إنَّ استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء يسهم في تعزيز أداء الشركات وتحقيق التفوق التنافسي.

تبين هذه الدراسة أهمية التحول الرقمي وكيفية استثمار المؤسسات الاقتصادية الناجحة له في تحسين أدائها الإستراتيجي، وتحقيق نمو مستدام.

وتكمن أهمية الأداء الاستراتيجي في كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، كما يعتبر الأداء الإستراتيجي سببا في تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنه يعتبر مدخل واضحا بالتركيز على الخطة الاستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء.

وبناء على ذلك - فقد تطلبت بيئة التصنيع الحديثة ضرورة تبني التحول الرقمي وما يتضمنه من العديد من الأبعاد بحيث يتم الاستفادة منها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وهو الأمر الذي سوف يسهم في تشجيع المؤسسات على الاستمرار في بيئة تسودها منافسة شديدة.

في موضوعنا هذا سوف نسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده (القيادة، الثقافة التنظيمية، التخطيط الإستراتيجي، البنية التحتية الإستراتيجية، الأفراد، الأمن الرقمي.) في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - اوماش - بسكرة .

# الفصل الأول -

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

في عالمٍ تتسارع فيه وتيرة التطورات التكنولوجية، بات التحول الرقمي ضرورةً حتميةً للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والتنافس في السوق. ويُعدّ هذا التحول رحلةً شاملةً تُغيّر طريقة عمل المؤسسة وتفاعلها مع العالم من حولها، من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز كفاءة الأداء. ويمثل الأداء الاستراتيجي جوهر التحول الرقمي، فهو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المؤسسات من خلال تبني التقنيات الرقمية. ويرتبط الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.

I - 1. إشكالية الدراسة

اهتمت العديد من منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بالتحول الرقمي، لاسيما في الثلث الأخير من القرن العشرين الذي شهد الإبداع المستند إلى هذه التقنيات. ويؤكد بعض الخبراء أن أكثر من (10%) من العوائد التشغيلية في منظمات الأعمال الأمريكية تنفق على التحول الرقمي، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام في توسيع دائرة التحول الرقمي لتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات. اعتماداً إلى ما تقدم، فإن موضوع التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي يستحق أن البحث لأهميتهما في تطوير مؤسساتنا وزيادة قدرتها في البقاء والنمو وبناء على كل هذا جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

ما أثر التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات - أوماش - بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الاستراتيجي السائد بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر القيادة في الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر البنية التحتية التكنولوجية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر الأفراد في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر الأمن الرقمي في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟

## I -2 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إدراك مفهوم التحول الرقمي وجوانبه المختلفة.
- التعرف على واقع التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على اثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم توصيات للمؤسسات الاقتصادية حول كيفية تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي الفعالة.

## I-3 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

- ✓ ترجع أهمية هذه الدراسة لارتباطها بموضوع التحول الرقمي الذي أصبح ينظر إليه الآن باعتباره المفتاح الأساسي للنجاح والتميز المؤسسي ، مما يجعل المؤسسات أكثر كفاءة وأفضل في تحقيق أهدافها بفعالية.
- ✓ التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة وتحديد المشكلات التي قد تواجهها في المستقبل
- ✓ إن دراسة موضوع التحول الرقمي يساعد المؤسسة على تغيير إستراتيجيتها وهيكلها بما يتناسب مع أهدافها ورؤيتها.
- ✓ توضيح دور التحول الرقمي وعلاقته بتحسين الأداء الإستراتيجي وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين من خلال اعتماد برامج التدريب والتأهيل الأكثر فعالية، وذلك لتحسين جودة أداءهم .
- ✓ تمكن المؤسسة من مواكبة كل ما هو جديد ومتطور سواء من خلال التطوير وتحسين جودة المنتج أو إنشاء أساليب عمل متقدمة وأكثر كفاءة تساعد في التخلي عن العمل الروتيني ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية.

## I -4 فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات بسكرة".

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في الأداء الإستراتيجي محل الدراسة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

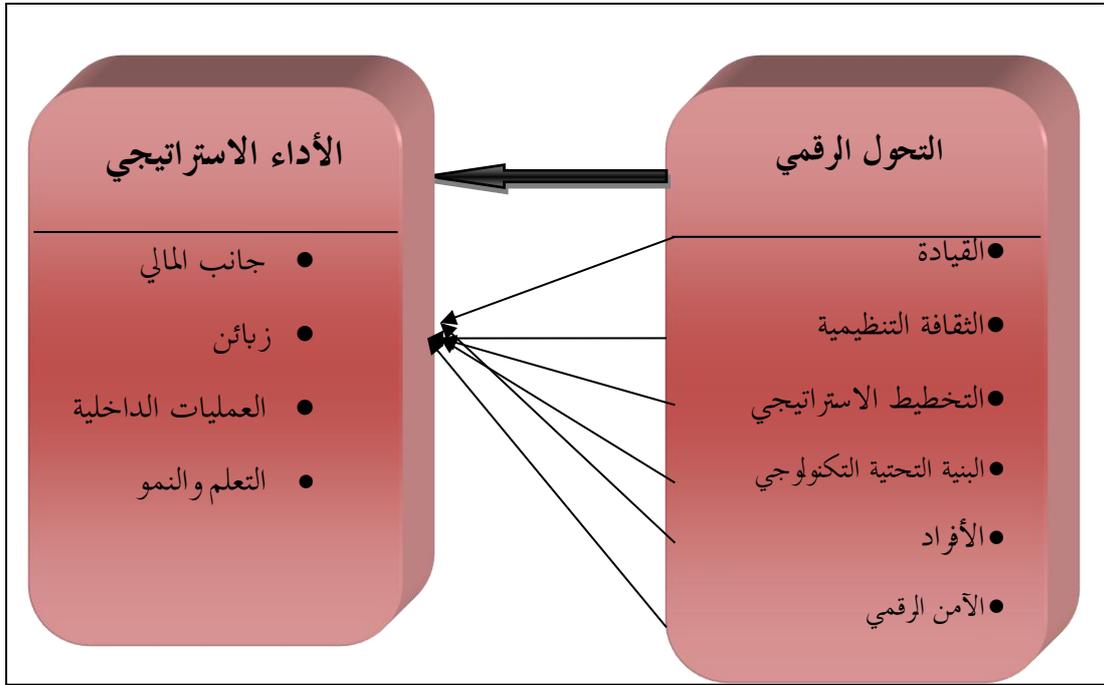
### I - 5 نموذج الدراسة

وفقا للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- **المتغير المستقل:** وهو التحول الرقمي وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي: (القيادة، الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية التكنولوجية، الأفراد، الأمن الرقمي)
- **المتغير التابع:** وهو الأداء الاستراتيجي وتضمن عدة أبعاد وهي: (الجانب المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم).

وبناءً على كل هذا فإن هذه الدراسة تقوم على النموذج الفرضي التالي:

الشكل: (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.

## I-6 التعريفات الاجرائية:

**التحول الرقمي:** التحويل الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عملك، من العمليات الداخلية إلى تجربة العملاء، لتحسين الأداء والكفاءة والقدرة التنافسية.

**الثقافة التنظيمية:** مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما.

**التخطيط الإستراتيجي:** يعرف على أنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف.

**البنية التحتية التكنولوجية:** تسمى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها جميع الأجهزة والبرامج والشبكات والمرافق المطلوبة لتطوير خدمات تكنولوجيا المعلومات واختبارها وتقديمها ومراقبتها والتحكم فيها ودعمه

**أفراد:** وهم جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة ولكل فرد مهامه الوظيفية المختلفة والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**الأمن الرقمي:** هو مصطلح جماعي يصف الموارد المستخدمة لحماية هوية المنظمة وبياناتها وأصولها الأخرى على الإنترنت.

**الأداء الاستراتيجي:** هو مقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية. يُقاس من خلال تقييم مدى فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة في سبيل تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

**النمو والتعلم:** هو أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي تُستخدم لتقييم أداء المؤسسات. يُركز هذا البعد على قدرة المؤسسة على الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات موظفيها، بهدف تحسين أدائهم وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**العمليات الداخلية:** يقصد بها بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية عن غيرها.

**جانب المالي:** يرتبط هذا الجانب بتحقيق العوائد المالية وزيادة الحصة السوقية ونمو المبيعات للمنتجات المالية والمستقبلية أو أنها ترتبط برفع كفاءة وتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

الزبائن: هم الأشخاص أو الشركات الذين يشترون السلع أو الخدمات التي تقدمها شركة ما.

## I - 7- التموضع الإستيمولوجي

يتضمن التموضع الإستيمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

### الشكل (2) مستويات التموضع الإستيمولوجي للبحث



المصدر: من إعداد قريشي، شناي، مغزي 2021 ص4

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme

Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن. وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية (The Hypothetico - Deductive Method) تقوم على

الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation).

- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

- إعداد الإطار أو الجانب النظري.

- وضع الفرضيات (Hypothesizing).

- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- تحليل البيانات (Data analysis).
- الإستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة. وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين وإختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.
- إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد إعتمدنا على الإستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل. قرشي، شنائي، مغزي (2021 ص4)

## I-8- حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
- الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات بسكرة.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على الوطنية للقنوات ENAC- أوماش.
- الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الجامعي، (2023-2024 م).

## I-9- الدراسات السابقة:

### I-9-1 الدراسات السابقة المتعلقة بتحول الرقمي :

1-دراسة (الجزار و البطرين,2023) بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة ميدانية"

هدفت إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي الكفاءات البشرية البنية التحتية، البيانات الضخمة في البنوك المدرجة في بورصة المصرية وتحديد أثر أبعاد التحول الرقمي في أداء البنوك المدرجة في بورصة المصرية وأيضا تحديد أثر أبعاد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في البنوك المدرجة في بورصة المصرية: وأخيرا إظهار أثر أبعاد التحول الرقمي في تحسين كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية. كما أشارت نتائج الدراسة: إلى إن هناك اختلاف في درجة توافر متطلبات التحول الرقمي الكفاءات البشرية، البنية التحتية البيانات الضخمة في البنوك المدرجة في بورصة المصرية، وتعزى الاختلافات للأبعاد ذات الوسط الحسابي الأكبر وهي البيانات الضخمة، البنية التحتية الكفاءات البشرية.وانه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التحول الرقمي الكفاءات البشرية والبنية التحتية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في البنوك المدرجة في بورصة المصرية، بينما لم يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبيانات الضخمة في جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة ودعمها من خلال تعزيز جاهزية امن المعلومات في البنوك المدرجة في بورصة المصرية. ودعم التطور السليم للذكاء الاصطناعي من خلال توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومحفزة للثقة وتثقيف البنوك والحكومة والمجتمع بشأن التكنولوجيا. كذلك سد الفجوة الرقمية القائمة ودعم الأساليب المبتكرة للتحول الرقمي من خلال عقد دورات تدريبية للكوادر البشرية ليمكنوا من استخدام التكنولوجيا والاستفادة من كافة المزايا التي تقدمها. اجراء دراسات مستقبلية في التحول الرقمي لتشمل متغيرات أشمل من المتغيرات التي شملتها الدراسة الحالية .

2. دراسة (الغبيري، 2020) بعنوان : "الواقع الحالي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية" .

هدفت إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وتقييم مدى استعداد المملكة العربية السعودية للتحول الرقمي واقتراح خطة عمل لتحقيق التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المملكة العربية السعودية حققت بعض التقدم في مجال التحول الرقمي وان هناك فجوة كبيرة بين الواقع الحالي والوضع المثالي لتحقيق التحول الرقمي.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها: تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية يجب على واضعي السياسات تصميم سياسات تناسب تطبيق التحول الرقمي وتساعد على دعم مسيرته، توفير الدعم والتأييد من قبل

القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، توفير القوي البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري .

### 3.. دراسة (أمين، 2018) بعنوان: "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمنظومة لتحقيق مجتمع المعرفة"

هدفت إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الجامعات المصرية وتقييم مدى استعداد الجامعات المصرية لتحقيق مجتمع المعرفة. وايضا اقتراح استراتيجية لتحقيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية.

ومن نتائج هذه الدراسة أظهرت أن الجامعات المصرية حققت بعض التقدم في مجال التحول الرقمي وأن هناك فجوة كبيرة بين الواقع الحالي والوضع المثالي لتحقيق مجتمع المعرفة. كما اقترحت الدراسة استراتيجية لتحقيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية تتضمن: تطوير البنية التحتية الرقمية، تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا الرقمية، تطوير المحتوى الرقمي وايضا تعزيز التعاون بين الجامعات والمؤسسات الأخرى.

ومن أهم التوصيات المذكورة تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم على التجريب داخل الجامعة ورسم سياسة التحول الرقمي وتحديد المسؤوليات وإدارته ومراقبة ومراجعة النظام، دعم الإدارة العليا لبرنامج التحول الرقمي، مساعدة الطلاب في البحث عن فرص عمل على المواقع الإلكترونية كما يجب نشر ثقافة التعليم والتدريب المستمرين وبناء شراكات واسعة داخل الجامعة وخارجها تسهم في نشر ثقافة التحول الرقمي وتزويد الطلاب بمهارات استخدام أدوات البحث العلمي الرقمي، ومحركات البحث.

### I-9-2 الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي :

#### 1 . دراسة (حسيبة، 2022) بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الأداء الاستراتيجي للبنوك الاسلامية

دراسة - حالة بنك السلام الجزائر " هدفت إلى إبراز تفعيل وأثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الاستراتيجي في البنوك الاسلامية - حالة بنك السلام الجزائر - والتعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات في بنك السلام إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده، واخيراً تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي في بنك السلام إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن اتجاه بنك السلام لاستخدام برامج الحاسب والتقنيات الحديثة لتقديم أفضل الخدمات للعملاء بأسرع وقت ممكن واعتماد قاعدة بيانات يسهل الرجوع إليها في أي وقت، وسعى ادارة بنك السلام إلى تبني اعتماد الشبكة العالمية (الإنترنت والتقنيات الحديثة ومحاوله تبني تطبيق التجارة الإلكترونية. زيادة اهتمام بنك السلام بتكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل كبير في تحقيق أفضل أداء استراتيجي بما يحقق مكانة

تنافسية عن باقي البنوك الأخرى. وكذلك ساهمت عملية استخدام الكمبيوتر في العمليات المصرفية في زيادة إنتاجية العاملين.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها : ضرورة تفعيل كل موقع من المواقع على الإنترنت (الإنترنت) وبنك السلام بالشكل الذي يوفر لهم تقديم الخدمات والتقارير المنشورة للعملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل سريع ودقيق وكفاءة ومعرفة بالخبرات العلمية. وتسجيل الوثائق المصاحبة للعمليات والصيانة الإلكترونية الخاصة ببنك السلام والتأكد من تداول هذه الوثائق بين مراكز العمل المتعلقة بتنفيذ العمليات. العمل على مسح آراء العملاء بين الوقت والوقت بخصوص الخدمات المصرفية للتعرف على رغباتهم ومقترحاتهم وأنواع الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها واخيرا تشجيع التعاون والتنسيق مع الجهات الرسمية وغير الرسمية لبنك السلام والاستفادة من الخبرات العربية والدولية من أجل وضع استراتيجية طموحة في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية

2- دراسة (عياش , بن يوسف , سعداوي ، 2021) بعنوان " دور الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل تحقيق الهدف تم تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وهذا من أجل الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم النموذج الأمثل لها .

حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرها المؤسسة الاقتصادية وانه توجد هناك إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية يساعد على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن؛ كما توضح الرسالة الاستراتيجية يساعد المستويات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات الرشيدة ويساهم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن. اخيرا التحليل الجيد للبيئة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية يضمن قياس الأداء الفعلي ويحدد الانحرافات وأسبابها ويسمح باتخاذ الإجراءات الصحيحة

ومن التوصيات التي خرجت بيها هذه الدراسة ما يلي: ضرورة التنسيق والتكامل في تقييم الاداء، وذلك بالتركيز على المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية ويجب على المؤسسات القيام بدورات تدريبية وتأهيل مرؤوسي الموارد البشرية العاملة على كيفية استخدام بطاقة الاداء المتوازن؛ على المؤسسات أن تقدم حوافز جد قيمة للعمال من اجل كسب رضاهم ودفعهم إلى القيام بأعمالهم على أحسن وجه.

3-د راسة (ناصر و حمادي، 2020) عنوان "اثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي". هدفت على الجانب المعرفي والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي لغرض الافادة منها في تعزيز قابليات المنظمات المبحوثة، و إعطاء أولوية الاهتمام لإبعاد كل متغير من متغيرات البحث ومدى اهتمام المنظمة المبحوثة بهذه الإبعاد كذلك محاولة توجيه أنظار إدارة المنظمات المبحوثة لدراسة الإبعاد التنظيمية والاستراتيجية لفاعلية فرق العمل الأداء الاستراتيجي وجعلها أكثر ملائمة لواقع الأداء المطلوب في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق .

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج ابرزها: أن المجتمع المبحوث مجتمعا ذكوريا أكثر من كونه مجتمع متمائل، نظرا لكون متطلبات العمل الهندسية والفنية بحاجة للنزول الى مواقع العمل الموزعة جغرافيا في العراق، فضلا عن كون الاعمال الهندسية في مجال المقاولات واعمال التنفيذ المباشر تحتاج الى جهد فسيولوجي يتناسب والمتطلبات الذكورية، فضلا عن ضعف تمثيل الفئات الشابة في مجتمع البحث، وقلة وجود الشهادات العليا في مجال الاختصاص الهندسي وخاصة شهادة الدكتوراه.

من توصيات لهذا البحث انه: ينبغي على شركات وزارة الاعمار والاسكان الاهتمام بتجديد دماء مواردها البشرية، لاسيما الذين ينتمون الى مجلس ادارة الشركات، وضرورة امتزاج خبراتهم القليلة نسبيا مع الخبرات المتراكمة للأعضاء الحاليين، فضلا عن الاهتمام بالشهادات العليا من خلال تعيينهم وجذبهم والاستفادة منهم بغية تطوير قطاع الاسكان والاعمار في العراق وبما يتناسب مع تطور شركات القطاع الخاص ودخول الشركات الاجنبية الى السوق المحلي. ينبغي على شركات وزارة الاعمار والاسكان استثمار مواردها البشرية بشكل أفضل من خلال تطويرهم وتأهيلهم علميا وعمليا من خلال فتح دورات تدريبية وتطويرية ذات الاختصاص الهندسي والفني وبما يتلاءم مع طبيعة أعمال الشركة.

### I-9-3 : الدراسات التي شملت التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي

1-دراسة (عطية، 2022) , بعنوان " أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية" هدفت إلى بيان أثر تطبيق التحول الرقمي في الاداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المسجلة في البورصة المصرية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الرئيسي لابد من تحقيق أهداف فرعية وهي: دراسة وتحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في مصر وتقييم مدى فعاليته في تعزيز الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء الإستراتيجي وتحديد متطلبات عملية التحول الرقمي في الشركات المقيدة بالبورصة محل الدراسة . كذلك تحديد

العلاقة بين متطلبات عملية التحول الرقمي كأحد الابتكارات لتكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات .

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:** ان تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي في الشركات الصناعية لا يعتمد على تبنى التقنيات الرقمية فقط بل يتطلب تحول ثقافي وتنظيمي وتوفير القدرات البشرية وتشجيع الابتكار، بالتركيز عليها جميعاً. تتعدد المجالات التي تتغير وتتأثر بعمليات التحول الرقمي منها ثلاث مجالات رئيسية هي تجربة خدمة العملاء والعمليات الداخلية ونماذج الأعمال يساعد تبنى التقنيات الرقمية بتقليص مدة العملية الإنتاجية، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العمل وتحسين الإنتاجية ويوجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل الشركات على سبيل المثال تحديد الأولويات حيث أن ترتيب الأولويات قد يتجاهل التحول الرقمي كأولوية قد تساهم في تحقيق العديد من الأهداف بالإضافة إلى نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج.

**توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها :** انه يجب على الشركات نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين التغيير الثقافي التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تلائم العصر الرقمي. كذلك يتطلب تطبيق التحول الرقمي توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية. انه لا بد من وجود إستراتيجية واضحة مع خارطة طريق تحدد أولويات الشركة والاهداف التي تسعى لتحقيقها من هذا التحول ولا بد من البدء التدريجي والمتوازن في برنامج التحول الرقمي بشكل تدريجي، هذه الاستراتيجية لا بد أن يتم رعايتها ومراقبة تنفيذها من القيادة العليا في الشركة وذلك لكون تأثيرها وتوائجها تمس صميم عمل الشركة. وضع الاليات والإجراءات اللازمة المراقبة تنفيذ هذه استراتيجية التحول، واستحداث وظيفة مدير برنامج التحول ليكون له تأثير واضح وإيجابي على نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

2-مقالة (بريس و ورد قاسم جبر، 2021) , تحت عنوان : " تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف ". يهدف على التعرف على دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف ، ويظهر هذا التأثير جليا عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وإدارة المؤسسات وتحسين طرائق أداء الخدمة المصرفية الى العملاء والقدرة على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف بهدف رفع ودعم الأداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عال من كفاءة الأداء ، وبهدف تحقيق أراض البحث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 60 فرد يمثلون مديري الأقسام والشعب في ستة مصارف (خاصة في محافظة كربلاء ، وتم إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى جملة من التحليلات الإحصائية ، وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود تأثير مهم لتكنولوجيا

التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي، وكان من أهم الاقتراحات ضرورة الاستفادة من تجارب المصارف العالمية في المجال.

### I-9-4 التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها 8 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي والقسم الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي والقسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي وأيضا استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات و تناولها للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة .

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل حيث اعتمدنا على ستة أبعاد التحول الرقمي (القيادة، الثقافة التنظيمية، تخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية التكنولوجية، الافراد، الامن الرقمي) وأبعاد المتغير التابع حيث اعتمدنا على أربعة أبعاد الاداء الاستراتيجي (جانب المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

- تختلف أيضا من جانب الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا على مؤسسة اقتصادية إنتاجية، ففي حين الدراسات السابقة طبقت الدراسة التطبيقية في مواضيعهم على مؤسسات خدماتية.

### خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل الخاص بالإطار العام إلى إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها ومن ثم فرضيات الدراسة وتم توضيح نموذج الدراسة وتعريف التموضع الاستراتيجي والحدود الزمنية والمكانية والبشرية الخاصة بالدراسة وتعريفات الاجرائية وفي الاخير الدراسات السابقة لكل متغير والتعليق عليها



# الفصل الثاني -

التحول الرقمي - تأطير نظري -

## تمهيد

في عصرنا الحالي، يعد التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات. فهو يمثل مفتاحًا للبقاء في منافسة السوق المتزايدة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. يأتي أهمية التحول الرقمي من قدرته على تحسين كافة جوانب العمل داخل المؤسسة، بدءًا من تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وصولاً إلى توفير تجارب عملاء مميزة وابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي تطلعات السوق المتغيرة باستمرار. كما يساعد التحول الرقمي في تعزيز التفاعل مع العملاء وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يساهم في بناء علاقات أقوى ومستدامة معهم. إضافة إلى ذلك، يعزز التحول الرقمي قدرة المؤسسات على استخدام البيانات بشكل أكثر فاعلية لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد اتجاهات السوق المستقبلية. في النهاية، يعتبر التحول الرقمي للمؤسسات ليس مجرد تحديث تقني، بل هو استراتيجية أساسية للنجاح والبقاء في عالم الأعمال المتطور. وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى

**I - 1 ماهية التحول الرقمي****II - 2 ابعاد التحول الرقمي ونماذجه****III - 3 مظاهر التحول الرقمي ، خطواته ومزاياه**

**تمهيد:**

يعتبر موضوع التحول الرقمي في مطلع القرن الواحد والعشرين من المواضيع الهامة التي باتت مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها تسعى إلى اعتماده من أجل التحول من الممارسة الكلاسيكية لمهامها إلى الممارسة الرقمية نظرا لما يمكن أن يحققه ذلك من زيادة من في فعالية الأداء وزيادة في نسبة تحقيق الأهداف.

**II - 1 ماهية التحول الرقمي****II- 1- 1 مفهوم وفوائد التحول الرقمي**

قد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة للتحول الرقمي عرفت التحول الرقمي بأنه عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو هيكلها الداخلي والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا ( محمد عبد الغني، 2022، صفحة 55)

حيث لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمصطلح التحول الرقمي إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين مصطلح الرقمنة والتحول الرقمي، فالرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكلها النظري إلى شكلها المادي، أي إتاحة الوصول الفوري إلى بيانات من أي مكان وعلى أي جهاز رقمي بينما يعرف التحول الرقمي على أنه عملية إعادة الابتكار أي التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لمؤسسة أو صناعة أو نظام عن طريق الاستفادة من التقنيات والعمليات الرقمية لبناء أنظمة جديدة وتنمية عقلية رقمية واستغلال الفرص الجديدة (برحومة، 2023، صفحة 684)

يعتبر التحول الرقمي في عصرنا الحالي واحدا من أهم الاتجاهات في الصناعة وقطاع الخدمات وقد أصبح سمة أساسية من سمات الحياة العصرية. فالتحول الرقمي هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضاً كيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع (بن عبد الله الصالح، 2013، صفحة 54)

وهو أيضا استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسة. ومنه نستنتج إذا التحول الرقمي ليس فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجية ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها. (وهبة و قارة، 2022، صفحة 9)

**II- 1- 2 أهداف وأهمية التحول الرقمي**

✓ أولاً : أهدافه:

- يُشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المنظمة، من العمليات الداخلية إلى التفاعلات مع العملاء. وتهدف هذه العملية إلى تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية، من أهمها:
1. تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
  2. تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
  3. إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
  4. تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة.
  5. تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
  6. تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية. ( محمد عبد الغني، 2022، صفحة 56)

**✓ ثانياً : أهمية التحول الرقمي**

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورياً في لرفع كفاءة المؤسسات من أجل تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، كما أنه يساهم في ربط القطاعات حكومية كانت أو خاصة ببعضها البعض بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة. وفي الواقع، يعتقد ثلث لقادة الأعمال أن شركاتهم ستفقد قدرتها التنافسية إذا لم تطبق الرقمنة بصورة كبيرة (مصيلحي و بكر عبد الفتاح، 2020، صفحة 10)، ويساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية من خلال تسهيل تبادل المعلومات والحد من البيروقراطية والفساد بالاعتماد على بنية تقنية تقسم بالكفاءة والفاعلية، وتعزيز الشفافية من خلال تبادل المعلومات بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار على نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور. (علي، مصباح، و نبيل، 2021، الصفحات 177-178) لذلك فالتحول الرقمي ضروري لعدة أسباب مهمة منها (بوعباية و الوافي شهرزاد، 2021، صفحة 6):

1. تجربة العميل:

فريدة خالية من العيوب تشجعهم على البقاء مخلصين للعلامة التجارية، وللتحول الرقمي دور بارز في خلق التميز من لم يعد تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة بأسعار مغرية كافيًا للتميز، وإنما يجب على المؤسسات منح الأولوية للتفاعلات مع العملاء وتقديم تجارب خلال تنفيذ تطبيق سهل الاستخدام على سبيل المثال، أو طريقة دفع سريعة وآمنة، وخدمة عملاء ممتازة.

## 2. إثراء خبرة الموظفين

يمكن التحول الرقمي من تسهيل عمل الموظفين، وهذا باعتمادهم على التطبيقات والبرامج القوية، مما يجعلهم قادرين على التواصل بسهولة مع بعضهم البعض، والتخطيط للمهام الروتينية أو تنظيم الاجتماعات، تسليم واجباتهم للمكتب، وأتمتة المهام المتكررة - إلخ، كل هذا يزيد من إنتاجيتهم، تحفيزهم وتركيزهم على العمل، وتقديم تجربة أفضل للعملاء.

## 3. تحسين العمليات

يساعد التحول الرقمي على تبسيط سير العمل ورقمنة العمليات وأتمتة المهام، مما يساعد المؤسسات على أن تكون أكثر كفاءة وإنتاجية الجديدة لتحسين منتج أو خدمة كما هو الحال مع الأجهزة.

## 4. رقمته المنتجات

يمكن استخدام التقنيات المتصلة أو التي يتم تنشيطها بالصوت، كما تساعد على بناء نظام يسمح بالابتكار والتكيف باستمرار مع التغيرات السريعة ومتطلبات المستهلكين الجديدة (علي شحاتة، 2020، صفحة 26)

## II- 1- 3- المطلب الثالث : الأعمدة الخمسة التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي عملية شاملة تتطلب تغييرات جذرية في طريقة عمل المنظمات. ولكي تنجح هذه العملية يجب أن تبنى على أسس متينة تضمن استدامتها وتحقيق أهدافها. وتُعتبر أعمدة التحول الرقمي الأساسية هي:

### العمود الأول: الحكومة الرقمية Digital Gouvernement

يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي

- تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها.
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم ... إلخ.
- تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية.
- تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد.

- تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة (شوان و عبد الحفيظ، 2023، صفحة 16)

### العمود الثاني: الأعمال الرقمية

- تهدف الأعمال الرقمية إلى تحسين العمليات التجارية وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية.
  - تشمل الأعمال الرقمية استخدام التجارة الإلكترونية، وإدارة علاقات العملاء (CRM)، وأدوات التواصل الاجتماعي.
  - يمكن للأعمال الرقمية أن تساعد الشركات على الوصول إلى عملاء جدد، وزيادة المبيعات، وتحسين تجربة العملاء.
- ( غندور و طايبي، 2022، صفحة 11)

### العمود الثالث: البنية التحتية Infrastructure

- من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية بمكان دائماً للبلدان التي تحقق نجاحاً كبيراً من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن - يلاحظ - النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات.
- إن الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي:
- ثقافة اجتماعية تشجع على استخدام الأصول الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات.
- الرشد السياسي من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين.
- الرشد الاقتصادي: بمعنى أن يحقق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد ومركزها النسبي في الأسواق العالمية دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك. (رشوان و عبد الحفيظ، 2023، صفحة 18)

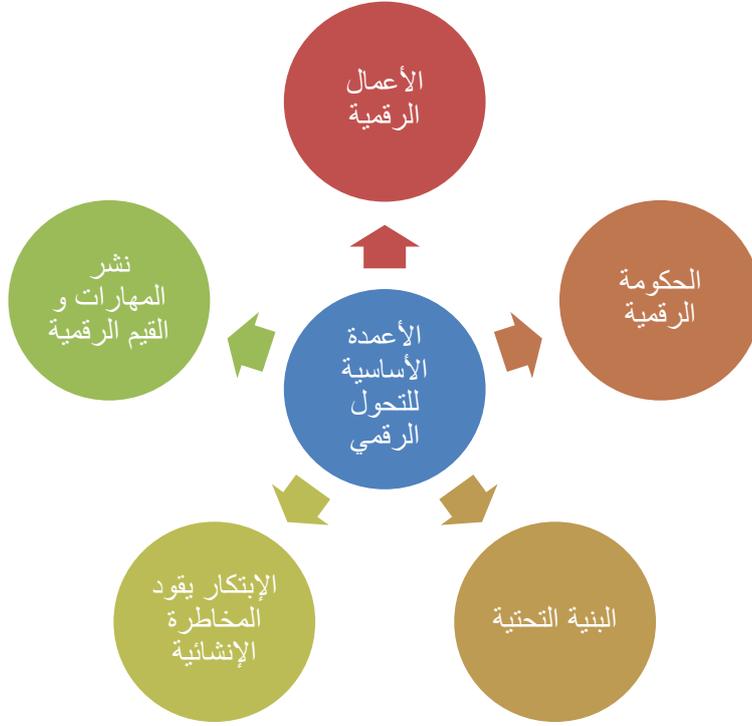
### العمود الرابع: الابتكار يقود المخاطرة الإنشائية:

- يركز هذا العنصر على استخدام التكنولوجيا الرقمية لابتكار نماذج أعمال جديدة وخلق فرص عمل جديدة.
- تشمل الأمثلة على الابتكار الرقمي استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير منتجات وخدمات جديدة، واستخدام إنترنت الأشياء لإنشاء سلاسل توريد أكثر كفاءة.
- يمكن للابتكار الرقمي أن يساعد الشركات على البقاء في طليعة المنافسة وخلق فرص جديدة للنمو.

### العمود الخامس: نشر المهارات والقيمة الرقمية (محمود، 2019، صفحة 76)

- تتمثل بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء والتعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع ونشر قيم جديدة تتلاءم مع التحول الرقمي، وذلك عبر تدريب وتكوين الموارد البشرية. ( طلق و ساير الحربي، 2022، صفحة 136)

### الشكل رقم 1 الاعمدة الأساسية للتحول الرقمي



المصدر: غندور حمزة، طايب رتيبة (جوان 2022) ، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج7، ع2 الجزائر، ص 1126

### II- 1- 4- المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي

إن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاث متطلبات رئيسية: (شعلان، 2016، صفحة 49)

- أولاً: تحديدا إستراتيجيا مناسبة للتحول الرقمي.
  - ثانياً: معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة ودرجة أهمية وفاعلية كل منها.
  - ثالثاً: توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة.
- يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من المتطلبات المتكاملة وتشمل الموارد البشرية والعمليات والبيانات التقنيات كالتالي: (الحرون و بركات، 2019، صفحة 447\_448).

● **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤية وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

● **العمليات** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراصة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستفيدين يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال بسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات

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

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

## II-2: أبعاد التحول ونماذجه

### II-2-1: أبعاد التحول الرقمي

لكي نفهم ماهية التحول الرقمي بشكل أوضح، من المهم تقسيمه إلى أبعاد رئيسية مترابطة، كلٌّ منها يُساهم في تحقيق أهدافه الشاملة. ويمكن توضيح أبعاد التحول الرقمي كالآتي:

أ. **القيادة:** تمثل القيادة العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة، فالقيادة تضطلع بدور رئيس في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة المنظمة وقيمها، ويعزى للقيادة الدور الجوهري في المهام وتحفيز العاملين لبلوغ الأهداف التنظيمية، وينبغي على العاملين دعم وعي وفهم سلوكيات الرؤوسين من خلال المضي في رحلة التمكين والتغيير وأسلوب القيادة الحالي السائد في المنظمات ( Moos & Demirbas, 2018, P312).

ب. **الثقافة التنظيمية:** مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الإستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء ( محروس ، 2022 ، صفحة 56)

ت. **التخطيط الإستراتيجي:** يعرف على أنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (الصمادي،2015،ص71)

ث. **البنية التحتية:** هي الأساس الذي يدعم نظام المنظمة في مجال الحوسبة، إذ تتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من موارد مادية وبرمجيات تدعم تدفق البيانات وتخزينها ومعالجتها وتحليلها، ويمكن تسمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها جميع الأجهزة والبرامج والشبكات والمرافق المطلوبة لتطوير خدمات تكنولوجيا المعلومات واختبارها وتقديمها ومراقبتها والتحكم فيها ودعمه ( M.Draheim & Eden,2019, P27 )

ج. **الأفراد:** وهم جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة ولكل فرد مهامه الوظيفية المختلفة والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية. (سبع، 2021 ، صفحة 28)

ح. **الأمن الرقمي:** هو مصطلح جماعي يصف الموارد المستخدمة لحماية هوية المنظمة وبياناتها وأصولها الأخرى على الإنترنت، إذ يتضمن هذه المصطلح الأدوات، مثل أدوات تشفير البيانات، وأدوات خصوصية التنقل، والعديد من البرامج، مثل برامج المراقبة عن بعد، وغيرها الكثير من الأدوات والبرامج المستخدمة في عملية حماية هوية مستخدمي الشركة. (T. Hess & C. Fuchs , 2018, P 216)

## II- 2- 2: نماذج التحول الرقمي

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي للمنظمات

أ. **النموذج السلوكي:** يركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم نقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً. (الصمادي و سالم ، 2015، الصفحات 67-95)

ب. نموذج التحول الإستراتيجي: يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها. ( عبد السلام، 2021، صفحة 535)

ت. نموذج التطوير التنظيمي: يعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي وحللو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

ث. نموذج المثالي: يعتمد هذا النموذج على الدراسة عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع ضغط التكاليف والدراسة عن أفضل نتائج. ( محمد سليمان رشوان و عبد الحفيظ، 2020، صفحة 22)

ج. نموذج التحويل: المتكامل يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطاراً متكاملًا للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

ح. نموذج التحويل الاستراتيجي: يتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وانجاز الأعمال لدي الغير وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا (سنية محمد، 2021، صفحة 45)

## II-2-3: إستراتيجيات التحول الرقمي

في واقع الأمر عندما تريد أي منظمة إن تتحول رقميا لابد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيتات محددة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية، وهي إستراتيجية التحول الرقمي. وفي هذا الصدد يمكن تلخيص إستراتيجيات التحول التكنولوجي الرقمي بثلاث إستراتيجيات نوعين من إستراتيجيات رئيسة وهي:

أ. إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة نلاحظ هنا أن المنظمات تتبنى إستراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق

ب. إستراتيجية التكييف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصري في أحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير، وتقديم منتجات جديدة

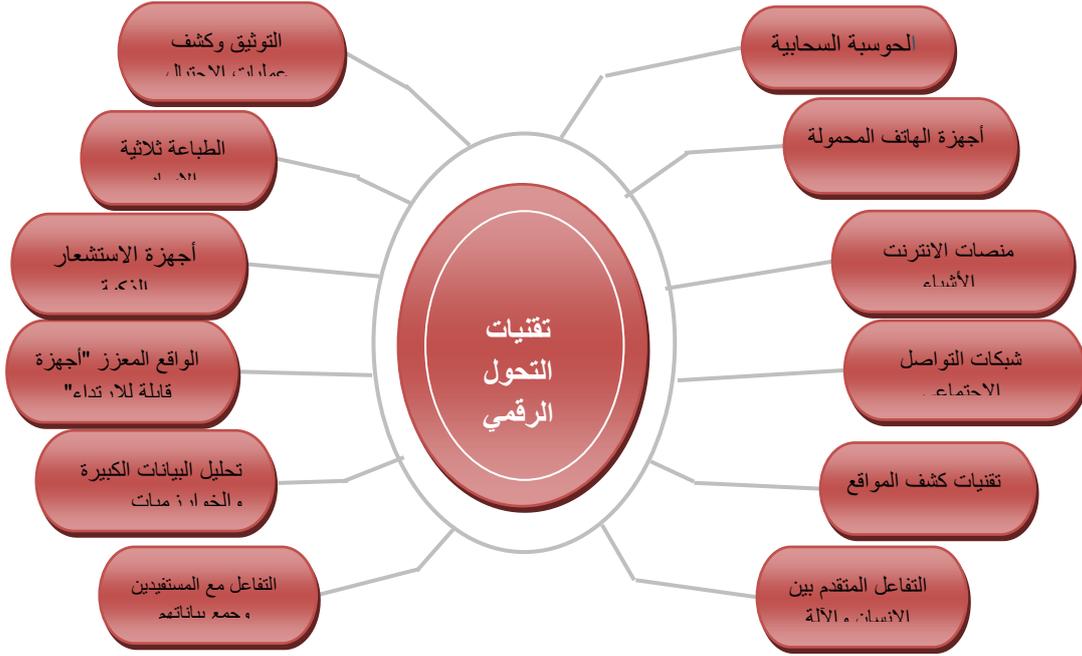
ت. إستراتيجية التموضع: ففي هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد إستراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن ان نطلق على هذه الإستراتيجية (إستراتيجية التدعيم الإلكتروني) (عبد الجبار ، عبد الخالق، 2022، صفحة 102)

## II-2- تقنيات التحول الرقمي : (وعبد الفتاح أحمد نصر الله ، 2020، ص11)

هناك العديد من التقنيات التي تساهم وتدعم التحول الرقمي:

- البيانات الضخمة وأدوات التحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات والتنبؤات بالأعمال
- أجهزة الهواتف النقالة التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهيمه من خدمات إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد كحجز تذاكر الطيران، ودفع الفواتير وإتمام التعاملات البنكية وغيرها
- شبكات التواصل الاجتماعي والتي عززت الأعمال التجارية وخصوصا التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن نسبة 81% من الزبائن يعتمدون على السوشيال ميديا لاتخاذ قرارات الشراء
- الحوسبة السحابية والتي هي كفيلة بإحداث عملية التحول الرقمي، حيث يتجه لها أكثر من 62% من الشركات والمؤسسات، مما يتيح لها ميزات تنافسية عديدة
- إنترنت الأشياء يعتبر من العوامل المساعدة في تحول أي شركة رقمية مثل إدخال الروبوتات في مجال الأعمال أو ابتكار أحد الأدوات والتي تعتمد على التكنولوجيا بهدف التسويق وجمع المعلومات كالساعات والطابعات والسيارات وغيرها، إضافة لإدخال هذه التكنولوجيا لتكون جزءا من منتجات الحالية
- تقنية كشف المواقع والتوثيق وكشف عمليات الاحتيال والتفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة
- أجهزة الطباعة الثلاثية الأبعاد وأجهزة الاستشعار الذكية وأجهزة الواقع المعزز تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة والتفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

(سنية محمد، 2021، صفحة 45)



شكل (2): تقنيات التحول الرقمي (فهد، 2020، الصفحات 158-184)

## II-3 مظاهر التحول الرقمي أبعاده ومزاياه:

### II-3-1 : مظاهر التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي من خلال التقنيات والتكنولوجيات التالية: (غريسي ،المشمي ،رضا،العبيسي ،2021،ص102) مفاهيم

• انتشار الانترنت.

• أتمتة المعارف

• انترنت الأشياء.

• السحابة الالكترونية

• الروبوتات المتقدمة.

• السيارات الآلية القيادة.

### II-3-2: خطوات التحول الرقمي:

إنّ رحلة التحول الرقمي رحلة مستمرة تتطلب التزاما وتخطيطا دقيقا من قبل جميع أفراد المنظمة. ولضمان نجاح هذه

الرحلة، يجب اتباع خطوات منهجية تضمن تحقيق الأهداف المرجوة (عيد، صفحة 17).

وتشمل خطوات التحول الرقمي الأساسية ما يلي:



## II- 3-3: مزايا التحول الرقمي

- يتيح التحول الرقمي عدة مزايا للمؤسسات التي تتبناها من أهمها: (وهبة و قارة ، 2022، صفحة 14):
- ✓ تقليل وتوفير الجهد والطاقة.
  - ✓ تخفيض التكاليف.
  - ✓ فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مقارنة بالطرق التقليدية.
  - ✓ تسهيل عملية إشراف ومراقبة المسؤولين السير العمل.
  - ✓ مساعدة الشركات التجارية في توسع وكسب شريحة أكبر من العملاء.
  - ✓ تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
  - ✓ الاستجابة لمتطلبات العملاء والمواطنين.

## II- 3-4: معوقات التحول الرقمي:

هنالك الكثير من المعوقات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة التربوية ومن أهم هذه المعوقات هي:

✓ رفض ثقافة التغيير إذ أن الابتكار الرقمي لا يمكن أن يحقق النجاح إلا عن طريق تعزيز ثقافة التعاون فيجب إن يكون الموظفون قادرين على العمل والتعاون لكن الواقع الحالي يشير أن معظم المؤسسات باتت عالقة في ثقافة ترفض التغيير

✓ المشاركة والتعاون بشكل محدود أي إن عدم الرغبة في المشاركة والتعاون لا يشكل تحديا على مستوى منظومة العمل بين المؤسسات فقط بل انه يشكل تحدي داخل المؤسسة ذاتها فقضايا التحكم بالعمليات والمعلومات والأنظمة وامتلاكها تجعل العاملين مترددين في مشاركة معارفهم وخبراتهم.

✓ عدم جاهزية المؤسسات بعد إذ أن الكثير من القادة اهتموا بالضجة التي أحدثتها قضية الأعمال الرقمية لكن عندما يريد مدير التكنولوجيا ورؤساء البيانات والعمليات الرقمية في البدء في عملية التحول الرقمي يتبين أن المؤسسات ما تزال لا تمتلك المهارات والموارد المطلوبة للقيام بذلك.

✓ فجوة المواهب: تتبع معظم المؤسسات خطأ تقليديا في العمل إذ يتم تنظيم العمل ضمن عدة مهام مثل تكنولوجيا المعلومات وفي مثل هذا النوع من بيئات العمل يمكن أن يكون

✓ التغيير بطيئا أي أن تعتمد المؤسسات نهجاً مختلفاً يعتمد على مزج العاملين والعمليات والتكنولوجيا معاً لإنشاء خدمات جديدة

✓ الممارسات الحالية داخل المؤسسة لا تدعم المواهب: قد يكون امتلاك المواهب مهم لكن بوجود الممارسات الصحيحة يسمح للمواهب بالعمل بفعالية أكبر كذلك العمليات التقليدية شديدة التنظيم ويتم تشكيلها ببطء أي إنها لا يمكن أن تدعم عمليات التحول الرقمي

✓ صعوبة الابتكار: إن التغيير ليس سهلاً فغالباً ما يكون تطبيق الأعمال الرقمية صعباً ومكلفاً من الناحية التقنية فتطوير المنصات وتغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة وإنشاء منظومة عمل مع القطاع الخاص يحتاج إلى الكثير من الوقت والموارد والأموال. (عبد الجبار ، عبد الخالق، 2019 صفحة 60) .

## ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي، حيث يعتبر من أهم الأساليب الحديثة لتحقيق الأداء الاستراتيجي، من خلال سعي مؤسسات التحول الرقمي إلى إنشاء نماذج حديثة تعتمد على التقنيات المتقدمة في مجال الإعلام والاتصالات، مما يساعد على انسيابية العمل وإجراءات العمل، وزيادة السرعة والمرونة، وتقليل الوقت والجهد.

التكاليف المالية والأخطاء البشرية لتحسين الفعالية التي تؤدي بها مهامها وتحقيق أهدافها. يعتمد نجاح المنظمة في عملية التحول الرقمي على سلسلة من المتطلبات، بعضها يتعلق بالجانب التنظيمي، وبعضها بالجانب الفني، وبعضها بالجانب الإنساني. وتبين المعلومات المقدمة في هذا الفصل أن أحد الأسباب التي تدفع إلى تبني التوجهات الرقمية في المؤسسات هو سعيها للتكيف مع تطور التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصالات، والاعتماد على التطبيقات الإلكترونية في مجال الإدارة الاستراتيجية، والسعي لتحقيق الرقمنة. الحصول على معايير الجودة العالمية.



## الفصل الثالث -

الأداء الاستراتيجي - تأطير نظري -

## تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصادية والإدارة، وبالإضافة إلى مساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية وتطبيقاتها في تحسين الأداء، فإن موضوع الأداء يعتبر من المواضيع التي تستقطب اهتمام الباحثين على اختلاف ميولهم الفكرية، ومنهم علماء النفس وعلماء الاجتماع والمهندسين البشريين والاقتصاديين. ومن الناحية العملية فإن هذا الموضوع يهم جميع المنظمات وأصبح من أهم التحديات التي تواجه المديرين في القرن الحادي والعشرين. وفي إدارة الأداء يجب أن ترتبط أهدافها بالاستراتيجية التنظيمية لتحقيق الاتساق والتكامل بينهما. وستناول من خلال هذا الفصل المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الاقتصادية وأنواعها وأدائها الاستراتيجي في مختلف المجالات.

**III-1: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة**

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

**III-1-1: مفهوم الأداء**

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. (سيد مصطفى ، 2002، صفحة 415)

من خلال ما سبق، يمكن أن تقدم تعريف للأداء فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال المخرجات سواء تعلقت بكمية الإنتاج أو النوعية أو السرعة في الإنجاز أو الدقة في العمل. (سلطان، 2003)

**III-1-2: أنواع الأداء**

مما سبق يتضح لنا أنه لا ينبغي النظر إلى الأداء بصورة مجردة وإنما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة للنشاط في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يرى B. Sogbossi أنه يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية تشمل كل من الأداء الاجتماعي - الاقتصادي، الأداء الاستراتيجي والأداء التنافسي.

الأداء الاجتماعي الاقتصادي ويتضمن هذا النوع كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء التنظيمي.

1. **الأداء الاقتصادي:** ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، حيث يُعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها الإنتاج، رقم الأعمال القيمة المضافة، الربح... وتدنية استخدام الموارد (رأس المال المواد الأولية، العمل التكنولوجيا ..... وتجدد الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.

2. **الأداء الاجتماعي:** يعرف الأداء الاجتماعي على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا ما اقتصر اهتمام المؤسسة بالأداء 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، وبذلك يمكن القول أن الأداء الاجتماعي ينبع من خلال الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة ولكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها (Bocco, 2010, , صفحة 118)

3. **الأداء التنظيمي:** يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تُنظم وتهيكل بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وكذلك الطريقة التي تتمكنها من ذلك. وفي هذا الإطار يشير M. Kalika إلى أن هذا النوع من الأداء يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. ويقدم الباحث أربع عوامل لقياس الفعالية التنظيمية تشمل كل من احترام الهيكل الرسمي، العلاقة بين المصالح، نوعية انتقال المعلومة ومرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

4. **الأداء الإستراتيجي:** ويعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الإستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد أي يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية

أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة بالنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد (عبو، و عبو، 2013، صفحة 6)

5. **الأداء التنافسي:** يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يُميّز قطاعها الذي تنشط فيه. وتجدد الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع والخدمات الملحقة التحكم في التكنولوجيا ... الخ

وبذلك فإن الأداء التنافسي يركز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدراتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية، لذلك يمكن القول أن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها بعد التطرق لمختلف أنواع الأداء، ينبغي الإشارة إلى أن الأداء قد خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقاربة أكثر إلماما وشمولية تهدف إلى أخذ المسؤولية تجاه المجتمع بعين الاعتبار مما أدى إلى بروز نوع جديد من الأداء أطلق عليه اسم الأداء الشامل. (حساني، 2011، صفحة 12)

6. **الأداء الشامل:** (كواشي، 2011، صفحة 105)

إن مؤسسات اليوم لا تعتبر كيانات اقتصادية فحسب، بل كيانات ترتبط كذلك بالمجتمع والبيئة التي تعمل فيها، فهي تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية معقدة تعرضها للعديد من الضغوطات أغلبها اجتماعية، حيث أشار كل من K. Said et M. Maadani أنه ابتداء من عام 1960 عرف عدد الشكاوى الاجتماعية المقدمة ضد المؤسسات ارتفاعا معتبرا مما دفع المؤسسات نحو الاهتمام أكثر بمسؤوليتها الاجتماعية. ومع زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من جهة وتطور مفهوم الأداء الاجتماعي من جهة أخرى نشأ مفهوم جديد سمي بالأداء الشامل للمؤسسات، حيث يقول (Essid) ضمن هذا الإطار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر المكون والسبب الرئيسي الذي أدى إلى ظهور مفهوم الأداء الشامل. ويعرف الأداء الشامل على أنه ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح العمال الموردون الزبائن المحيط المجتمعي المحيط الطبيعي ... الخ،

حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة وذلك دون إهمال نمو المؤسسة وتطويرها خدمة للملاك والمساهمين .

ويعبر عنه بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يعرفها كل من (Kaplan & Norton) على إنها إطار عملي يستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك ضمن أربعة محاور: محور العملاء، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

**1 البعد المالي :** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة .

**2 بعد العملاء:** يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها بالعملاء، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

**3 بعد العمليات الداخلية:** يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول إلى الأهداف المالية وإرضاء حملة الأسهم

**4 بعد التعلم والنمو:** يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة . بناؤها لخلق نمو طويل الأجل، حيث يقوم هذا البعد على تدريب العاملين، ودمج مواقفهم الثقافية مع تطوير المؤسسة على حد سواء.

### III-1-3 : قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

#### 7. اولاً : قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الإستراتيجي فيها فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقديرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموماً فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف إن أنظمة قياس الأداء تحقق نجاحاً كبيراً ولموسماً عندما يكون هنالك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن إستراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء . ويعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات البرامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعية مسبقاً . إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم يبين الجانب الكمي، وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائماً ما ترتبط

مقاييس الأداء بغاية أو هدف معين (صبحي إدريس ، و منصور الغالي، 2009) (إثمار عبد الرزاق، 2015، الصفحات 187-188)

ثانيا : وتتضح أهمية قياس الأداء في: (جواد محسن و أحمد عبد الأمير، 2014، صفحة 13)

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء.
- كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا
- يركز القياس على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجربات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنها وتعاملها
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكليفها؛
- يمكن القياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية.

ثالثا :العوامل المؤثرة في الأداء: (البيتاني ، 2010، صفحة 04)

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

8. **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها. وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها. وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية اجتماعية ثقافية سياسية وتكنولوجية .

9. **العوامل الاقتصادية:** تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر المختلف موارد المؤسسة

والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة سياسات التجارة الخارجية معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية الطاقة، درجة المنافسة هيكل السوق، ومستوى الأجور ... الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبيا.

10. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال مسيرين، مدراء( ... ) والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.

11. **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات ... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها. ( مزهودة، 2001، صفحة 91)

12. **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في المعارف العلمية البحث العلمي براءات الاختراع الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابا أو سلبا على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في ال عوامل التكنولوجية وتتمثل في المعارف العلمية البحث العلمي براءات الاختراع الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابا أو سلبا على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة .

13. **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية التقنية والتنظيمية. ( الطعامنة، 2008، صفحة 401)

14. **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

✓ هيكل القوى العاملة

✓ مستوى تأهيل الأفراد .

✓ درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها .

✓ نظام الأجور والمكافئات

✓ مدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة

15. **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتتضمن: (مزهودة، 2001، صفحة 91)

✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

✓ تصميم المؤسسة من حيث:

- المخازن الورشات والتجهيزات والآلات

- نوعية المنتج وشكله .

- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها

- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .

- مستويات الأسعار

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

● **العوامل التنظيمية:** وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة . إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

### III-2: ماهية الأداء الإستراتيجي:

### III-2-1 مفهوم الأداء الإستراتيجي:

نال الأداء على صعيد الإدارة الإستراتيجية اهتماما استثنائيا وذلك لكونه يعكس حقيقة التوجه الإستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، فالأداء الإستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات، ويعد الأداء الإستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية إذا يسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة (عبودي ، و رياض محمد، 2018، صفحة 364)

فالأداء الإستراتيجي هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها (هدوقة ، 2022، صفحة 654)

### جدول رقم (01) إسهامات بعض الباحثين حول تعريف الاداء الاستراتيجي

الباحث	تعريف الأداء الاستراتيجي
1	أحمد يوسف دودين
2	Dess&Miller
3	David
4	Hunger&Wheelen

المصدر: ضامن وهيبة، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة لمعاملات الهاتف النقال بولاية سطيف، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، جامعة سطيف، الجزائر، 2016 ص 606

### II-2-2: أهمية وأهداف الأداء الإستراتيجي:

#### أولا : أهمية الأداء الاستراتيجي

يعتبر موضوع الأداء الإستراتيجي من المواضيع التي أخذت حيزا هاما لدى المفكرين في مجال العلوم الإدارية، ويمكن تبرير ذلك بأهمية الأداء الإستراتيجي في حد ذاته بالنسبة للمؤسسات، وتوجز جوانب الأهمية فيما يلي: (رمللي، صفحة 301)

يحظى الأداء الإستراتيجي باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها، كما يكتسب أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات؛ وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانحيارها. ويمثل الأداء الإستراتيجي أحد النتائج الهامة للتعلم الاستكشافي والاستغلالي وشبكة العلاقات بين الأفراد وذلك لأن الأهداف الرئيسية لهذه العوامل هي مساعدة المنشآت في خلق القدرات التنافسية في القطاعات السوقية التي تعمل فيها. (زكي، 2021، صفحة 35)

كما يمثل الأداء الإستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

(جواد محسن و أحمد عبد الأمير، 2014، صفحة 13)

ثانيا : أهداف الأداء الإستراتيجي: تتمثل أهداف الأداء الإستراتيجي في: (زكي، 2021، صفحة 36)

16. القدرة على خفض التكلفة الإجمالية للموارد بالإستخدام الأمثل لها مقارنة بالمنافسين.
17. القدرة على معرفة مواقع الخلل والضعف في المنظمة ومحاولة تصحيحها.
18. الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق عوائد أكبر وتكاليف أقل.
19. تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تعمل على رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة كما تعطى صورة واضحة للإدارة العليا حتى تتمكن من مراجعة تفويمية شاملة للأداء.
20. التميز على المنافسين في الأسواق الدولية، زيادة فرص النمو والتطور.

### III-2-3: أبعاد الأداء الإستراتيجي

**العمليات:** يقصد ببعدها العمليات بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات المالكين (الغالي وادريس، 2009، صفحة 501). يتمثل الهدف الإستراتيجي لهذا البعد في تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم اختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في مجال العمليات، لأن النجاح في تحقيق الهدف يستلزم التفوق في انجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها. (الختاتنة و السعيدة، 2010، صفحة 347)

● **المنظور المالي:** بعد المنظور المالي أحد المحاور المهمة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي إذ يرتبط هذا المنظور بتحقيق العوائد المالية وزيادة الحصة السوقية ونمو المبيعات للمنتجات المالية والمستقبلية أو أنها ترتبط برفع كفاءة وتحسين إدارة التكلفة التشغيلية إذ أن هذا المنظور بعد إطارا مهماً في بطاقة الأداء المتوازن إذ انه يركز على قياس الأداء المالي على المدى القصير. (الحسناوي و دايع، 2010، صفحة 67)

**النمو والتعلم:** يركز بعد النمو والتعلم على قدرة المستخدمين ومستوى مهاراتهم وجودة نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة، إضافة إلى أنظمة الإسناد المساعدة على تحقيق الأهداف التنظيمية فالعمليات الداخلية في المؤسسة لا تنجح إلا بوجود مستخدمين ماهرين ومدفوعين بالشكل الكافي ومجهزين بالمعلومات الدقيقة والمناسبة ( P10، Keyes ، 2005 )

يتعلق الهدف الإستراتيجي في بعد النمو والتعلم في استمرار أداء المؤسسة وخلق قيمة مستقبلية لها من خلال الاستثمار في المستخدمين بهدف تكوين رأسمال بشري، والاستثمار في أنظمة المعلومات بهدف تكوين رأس مال معرفي، والاستثمار في الهيكل التنظيمي بهدف تكوين رأسمال تنظيمي. ( روشو، و خيثر، 2022، صفحة 571)

### 21. الزبائن:

تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب إستراتيجيتها وذلك لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في بقائها واستمرارها في تقديم خدماتها (الطائي و العبادي، 2008)

### III-3: خصائص الأداء الإستراتيجي أنواعه ونماذجه:

#### III-3-1 خصائص الأداء الإستراتيجي: (رشيد و احسان دهش جلاب ، 2008، الصفحات 64-65)

يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص التي نوجزها فيما يلي:

✓ ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها. وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لوظيفة معينة قد لا يكون كذلك على مستوى المؤسسة ككل. وهنا تبرز الإدارة الإستراتيجية باعتبارها فكر تنسيقي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق. ( روشو، و خيثر، 2022، صفحة 571\_572)

✓ يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة

✓ يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديها على أهداف المؤسسة ككل.

## III-3-2: أنواع الأداء الإستراتيجي:

هناك ثلاثة أنواع من الأداء الإستراتيجي للمنظمات والتي تعمل على الاستمرارية والبقاء للوحدة الاقتصادية في البيئة الأعمال بشكل أكثر فعالية وهي تتمثل بميدان (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي) (الدوري و صالح، 2009، صفحة 389)

-الأداء المالي : (**Financial Performance**) بعد الأداء المالي من المصطلحات الجذابة التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكية الجيد الهادف، ودور مقترح في فصل وتمييز العمل الجيد عن العمل السيء، وذلك لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح الشركات أو قد تكون أساسية لبقائه واستمراريتها ، اذا الأداء المالي هو عبارة عن مجموعة من الأساليب المالية التي يمكن عن طريقها تحديد نقاط القوة ودعمها وتألفي نقاط الضعف ومعالجتها (شعير واخرون ، 2017، صفحة 207)

-الأداء التشغيلي : (**Operational Performance**) يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية فهو مفهوم شامل للأداء عن طريق اهتماماته المتميزة بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية وان الأداء التشغيلي يقوم بتوجيه الأداء المالي فبذلك هناك

ثلاثة أبعاد أساسية للأداء التشغيلي وهي الإنتاجية، الربحية، والكفاءة (عبدوي ، 2015، صفحة 50)

أ- الإنتاجية (الكفاءة): وهي تعني النسبة بين مدخلات ومخرجات العملية، وتتضمن المؤشرات الإنتاجية

ب- الأداء التنافسي (**Competitive Performance**) يهدف إلى النمو والبقاء وبناء المركز التنافسي، ويسهم

الأداء التنافسي وبشكل فعال في زيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق الأهداف المطلوبة ومستوى تنفيذ الخطط إذ يعمل على تقديم الكثير من الحلول والبدائل حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة مخاطر الإخفاق والخلل في العمليات ومن ثم ضمان المستويات المقبولة من الاستمرار والبقاء والنمو والتطوير (بوفرح ، شارف، 2016، صفحة 21)

ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التنافسي (ابو عامر ريم، 2015، صفحة 37)

أ - العائد على الموجودات: ويتم حسابه عن طريق قسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات ومقارنه النتيجة مع المنظمات المنافسة.

ب - القيمة السوقية المضافة: وتعني الفرق بين القيمة السوقية ورأس المال المستثمر لدى المساهمين.

ج - تدقيق ملاحظات المستفيدين: وهم مرتبطون بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة

د- إنتاجية العمل : وتتمثل بمعدلات المخرجات للعامل لكل ساعة عمل، ومحدد رئيسي للأجور

هـ - إنتاجية رأس المال : بعد رأس المال احد عناصر المدخلات فضلا عن ذلك الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم.

و- الفاعلية: وتعني قدرة المنظمة على الوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب ضمن مدة زمنية معينة.

### III-3-3: نماذج الأداء الإستراتيجي فيما يأتي استعراض لأهمها:

1. نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن نموذجا شاملا لتقويم الأداء وأوصت فيه باختبار المنظمة المؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة المؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية مؤشرات السوق والزبون المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية. (علاء عبد الرزاق ، 2010، صفحة 19)

2. نموذج Huselid&Delency: يستند هذا النموذج المقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات وذلك بالاعتماد على توجيه

3. نموذج Zakon: يعرف هذا النموذج باسم الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا ويتصف هذا النموذج بطبيعته المتعددة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء المنظمات المماثلة العاملة في القطاع نفسه (المقارنة المرجعية) الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية. (بجياوي و ليلي، 2017، صفحة 323)

نموذج Altman: ويعد من المقاييس المركبة لقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير إلى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها

نموذج Norton Kaplan: هذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الإستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات لأداء وإن هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المنظمة. (الجبوري، 2009، صفحة 142)

III-3-4 مقياس الأداء الإستراتيجي: أشار كل من (wheelen&Hunger) إلى عدد من مقاييس الأداء الإستراتيجي والتي تتضمن (Wheelen و J.David Pears و Hunger، 2010).

مقاييس مالية تقليدية: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وهي العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر

مقاييس أصحاب المصالح: (الياسري و ظفر ناصر حسين، 2012، صفحة 15)

كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي المنظمة وتتضمن مجموعة مقاييس من شأنها إن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم .

**قيمة حاملي الأسهم:** بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائداً قيمة المنظمة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر.

- مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة. (S و Norton, David، 2001): قدم كل من Kaplan & Norton) أنموذجاً لقياس الأداء الإستراتيجي هو بطاقات الدرجات المتوازنة، ونظراً لشمولية هذا الأنموذج بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد المديرين بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات سيتم اعتماده لأغراض الجانب التطبيقي للبحث

### III-4: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الإستراتيجي:

من خلال التأثير على مختلف جوانب هذا التحول، تلعب القيادة دوراً رئيسياً في تحقيق النتائج الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التحول الرقمي، وتحديد رؤية إستراتيجية توضح أهداف ومسارات وتطبيقات التحول الرقمي، ومساعدة الموظفين على المشاركة في عملية التحول. إنه يشجعك ويحفزك على القيام بذلك.

● تشجع القيادة التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء.

يساعد التواصل الفعال على ضمان فهم الجميع لأهداف التحول الرقمي والمشاركة فيه. توفر القيادة الدعم الذي يحتاجه الموظفون للتكيف مع التغييرات التي أحدثها التحول الرقمي. ويشمل ذلك توفير التدريب اللازم والتدريب المتقدم، فضلاً عن تهيئة بيئة عمل مواتية للتغيير. تدرك الإدارة المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي وتخطط لتقليلها. يمكن أن تساعدك القيادة على تطوير المهارات اللازمة لإحداث التحول الرقمي، مثل مهارات التكنولوجيا الرقمية والثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير.

● تعد الثقافة التنظيمية الكامنة وراء التغيير أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النتائج الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التحول الرقمي. تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك ومواقف الموظفين وتحدد قدرتهم على إدخال تقنيات جديدة وأفكار مبتكرة. تتميز الثقافة الداعمة للتحول الرقمي بميزات مثل الانفتاح والمشاركة والثقة والتعاون والتركيز على التعلم مدى الحياة. وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية تساعد على التكيف بسهولة مع التغييرات، وتعزيز العمل الجماعي، وتبادل الخبرات، وتحفيز الابتكار وفتح فرص جديدة. وتؤكد أيضا من أن الموظفين يكتسبون المهارات اللازمة. وضمان استمرارية التحول الرقمي على المدى الطويل.

● يعتبر التخطيط الإستراتيجي عنصرا مهما في تحقيق النتائج الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التحول الرقمي. يتم تحقيق ذلك من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للتحول الرقمي. وضع مبادرات مخططة بعناية لتحقيق هذه الأهداف. تتبع التقدم وتقييم فعالية المبادرة. تأكد من أن التحول الرقمي الخاص بك يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تتميز عملية التخطيط الإستراتيجي الفعال للتحول الرقمي بخصائص مثل مشاركة جميع أصحاب المصلحة. ذلك يعتمد على البيانات والتحليل. المرونة والتكيف مع التغييرات. استمرارية ودمج التحول الرقمي في الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة. وبالتالي، فإن التخطيط الإستراتيجي يساعدك يوجه جهود المنظمة لتحقيق أهداف التحول الرقمي.

● يضمن الاستخدام الفعال للموارد. تقييم نجاح جهود التحول الرقمي الخاصة بك وضمان استدامة التحول الرقمي على المدى الطويل. كما وتعتبر البنية التحتية التكنولوجية الحديثة هي أساس مهم لتحقيق النتائج الإستراتيجية للشركات من خلال التحول الرقمي. يتم تحقيق ذلك من خلال إدخال وتطوير العمليات الرقمية..تحسين جودة خدمة العملاء وتقديم خدمات فريدة من نوعها. زيادة أمن البيانات وحماية شركتك من التهديدات السيبرانية.

● يتميز الهيكل التقني الفعال للتحول الرقمي بخصائص مثل الموثوقية والأمان وقابلية التوسع وقابلية التشغيل البيئي والكفاءة. وبالتالي، فإن البنية التحتية التكنولوجية ستساعدك ليس فقط على تحقيق أهداف التحول الرقمي بشكل فعال واكتساب ميزة تنافسية في السوق، ولكن أيضا الحفاظ على رضا العملاء وزيادة الولاء. يعد الأشخاص الذين يدعمون التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي تؤثر على الفعالية الإستراتيجية للمؤسسة. يشجع الموظفون التغيير، وينفذون مبادرات التحول الرقمي، ويخدمون العملاء، ويطورون منتجات وخدمات جديدة. تتميز الموارد البشرية الفعالة في سياق التحول الرقمي بخصائص مثل الانفتاح على التغيير والرغبة في تجربة التقنيات الجديدة. السعي

المستمر لتطوير المهارات واكتساب المعرفة. التواصل الفعال ومهارات العمل الجماعي. مهارات حل المشكلات والقدرة على إيجاد حلول مبتكرة.

وبهذه الطريقة، يمكن للموارد البشرية التي تدعم التحول الرقمي التكيف بسهولة مع التغييرات في الموظفين والمساعدة في تطوير مهارات رقمية قوية، فضلاً عن تسهيل العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين. تحفيز الابتكار وتجربة حلول جديدة. تحسين إنتاجية وكفاءة بيئة العمل.

● يعد الأمن الرقمي عنصراً مهماً في الفعالية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التحول الرقمي. يتم تحقيق ذلك من خلال حماية بياناتك من التهديدات السيبرانية.

ضمان استمرارية الأعمال وحماية شركتك من الفشل. زيادة ثقة العملاء وخلق شعور بالأمان. الامتثال لقوانين ولوائح حماية البيانات. تتميز بيئة الأمان الرقمي الفعالة في سياق التحول الرقمي بميزات مثل التركيز على منع الهجمات الإلكترونية. القدرة على اكتشاف الهجمات في مرحلة مبكرة. استجابة فعالة وسريعة للهجمات الإلكترونية. القدرة على استعادة البيانات والنظام في حالة وقوع هجوم. الامتثال لجميع القوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيانات. وبالتالي، يساعد الأمن الرقمي في تقليل مخاطر فقدان البيانات.

نحافظ على سمعة الشركة. نحن نضمن استمرارية الأعمال ونقدم الخدمات لعملائنا. نكتسب ميزة تنافسية في السوق. نحن نحقق بفعالية أهداف التحول الرقمي.

## الخلاصة

التحول الرقمي يشير إلى التغييرات الشاملة التي تُجرى في المؤسسات والمنظمات لاعتماد التكنولوجيا الرقمية واستخدامها بشكل استراتيجي لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يشمل التحول الرقمي تحويل العمليات التقليدية إلى أنظمة وعمليات رقمية، وتطوير وتحسين المنتجات والخدمات الرقمية، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز التفاعل مع العملاء عبر الوسائط الرقمية، وتوسيع نطاق العمل إلى منصات وسوق جديدة.

أساسيات الاداء الاستراتيجي تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن تحقيقها من خلال الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة والتكنولوجيا. يُعتبر التحول الرقمي أداة استراتيجية أساسية تساعد على تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتوسيع نطاق العمل والتواصل، وخلق فرص جديدة للنمو والابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التحول الرقمي استراتيجية متكاملة وشاملة تشمل التدريب وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتأمين البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، وتحسين الأمن السيبراني، وتوفير الدعم الفني المستمر، وتطوير الشراكات مع الشركات التكنولوجية الرائدة.

# الفصل الرابع \_

معرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

واقترار الفرضيات

تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتحول الرقمي والاداء الاستراتيجي في المؤسسات سنحاول من خلال الجانب التطبيقي دعم هذه المعلومات وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة الوطنية للقنوات " ENQC " منبع أوماش لولاية بسكرة وذلك لدراسة إثر التحول الرقمي في اداء الاستراتيجي، من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على مجموعة من موظفي المؤسسة "عينة البحث " .

#### 1-IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### IV -1- 1: تقديم المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC

يُعدّ قطاع نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب من القطاعات الحيوية في أي اقتصاد، حيث يلعب دورًا هامًا في توفير الطاقة وتلبية احتياجات مختلف القطاعات. ولذلك، تكتسب المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC أهمية كبيرة في الجزائر، كونها مسؤولة عن تنفيذ مشاريع إنجاز قنوات نقل المحروقات عبر الأنابيب، مما يساهم في ضمان أمن الطاقة الوطني ودعم التنمية الاقتصادية.

#### اولا : تعريف المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC ولحّة تاريخية عنها

تأسست المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC في عام 1981، بموجب المرسوم رقم 175/81، كشركة تابعة لمجمع سونطراك. تهدف المؤسسة إلى تنفيذ مشاريع إنجاز قنوات نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب، وذلك وفقاً لأعلى معايير الجودة والسلامة والأمان.

#### ثانيا : مهام المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC

تُعدّ مهام المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC شاملة، حيث تشمل:

**دراسات الجدوى:** تقوم المؤسسة بإجراء دراسات الجدوى لتحديد أفضل مسارات قنوات نقل المحروقات وتقييم جدوى المشاريع المقترحة.

**التصميم الهندسي:** تقوم المؤسسة بتصميم قنوات نقل المحروقات وفقاً لأعلى معايير الجودة والسلامة والأمان، مع مراعاة التضاريس والظروف البيئية.

**التنفيذ:** تقوم المؤسسة بتنفيذ مشاريع إنجاز قنوات نقل المحروقات باستخدام أحدث التقنيات والآلات، وذلك من خلال فريق عمل مؤهل وذو خبرة.

**الصيانة:** تقوم المؤسسة بأعمال الصيانة الدورية لقنوات نقل المحروقات لضمان سلامتها وكفاءتها التشغيلية.  
**التفتيش:** تقوم المؤسسة بأعمال التفتيش على قنوات نقل المحروقات للتأكد من سلامتها ومطابقتها للمعايير المعمول بها.

### ثالثا: إنجازات المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC

حققت المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC العديد من الإنجازات خلال مسيرتها، منها:  
إنجاز شبكة واسعة من قنوات نقل المحروقات: تمتد شبكة قنوات نقل المحروقات التي أنجزتها المؤسسة على مساحة واسعة من أنحاء الجزائر، مما ساهم في ربط مختلف مناطق البلاد ببعضها البعض وتسهيل نقل المحروقات.  
المساهمة في تطوير قطاع الطاقة: ساهمت المؤسسة بشكل كبير في تطوير قطاع الطاقة في الجزائر، من خلال تنفيذ مشاريع إنجاز قنوات نقل المحروقات التي ساهمت في زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة نقل المحروقات.  
الحصول على شهادات دولية: حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات الدولية التي تؤكد على جودة خدماتها والتزامها بأعلى معايير الجودة والسلامة والأمان.

### IV - 1 - 2 المطلب الثاني: تعريف بمركز الإمداد - ENAC أوماش - ونشاطه

#### اولا: التعريف بالمركز

يقع مركز الإمداد ENAC في أوماش على محيط بسكرة تفرع بالقرب من الطريق الوطني رقم 13 على بعد 20 كم من مدينة بسكرة. تبلغ مساحته 20 هكتار، وتشمل بنيته التحتية كبائن مصحرة وإطارات معدنية.

#### ثانيا: تأسيس المركز:

تأسس المركز عام 1985 كقاعدة لاستقبال وجمع أنابيب 42 بوصة لمشروع GK2 وحاسي الرمل سكيكدة.

تم إحضار الأنابيب من سكيكدة وعنابة بإشراف المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC.

تم اختيار بسكرة كموقع للقاعدة لأسباب متعددة، منها:

- مرور أنابيب الغاز والبتترول من حاسي مسعود وسكيكدة عبر بسكرة.
- وجود السكة الحديدية في المنطقة، والتي كانت وسيلة نقل رئيسية آنذاك.
- وجود مطار في الولاية.
- توفر الاتصالات السلكية واللاسلكية.

### ثالثا : تطور المركز:

مع بداية المشروع، قررت المديرية العامة تحويل القاعدة إلى وحدة صيانة تكفل بموارد الإمداد للمشروع، بما في ذلك الآليات والشاحنات. ومع نهاية المشروع وبداية عام 2002، تم تحويل القاعدة إلى مركز لتدريب المعلمين في صيانة المعدات الثقيلة (materich lourد) يضم المركز الآن 172 عاملاً، منهم 137 متعاقد و35 موظفًا دائمًا.

### رابعا :نشاطات المركز:

يقدم مركز الإمداد ENAC مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك:

- ✓ استقبال وتخزين المعدات والمواد.
- ✓ صيانة المعدات الثقيلة.
- ✓ تدريب المعلمين في صيانة المعدات الثقيلة.
- ✓ توفير قطع الغيار واللوازم.
- ✓ دعم المشاريع النفطية والغازية في المنطقة.

### خامسا : المميزات:

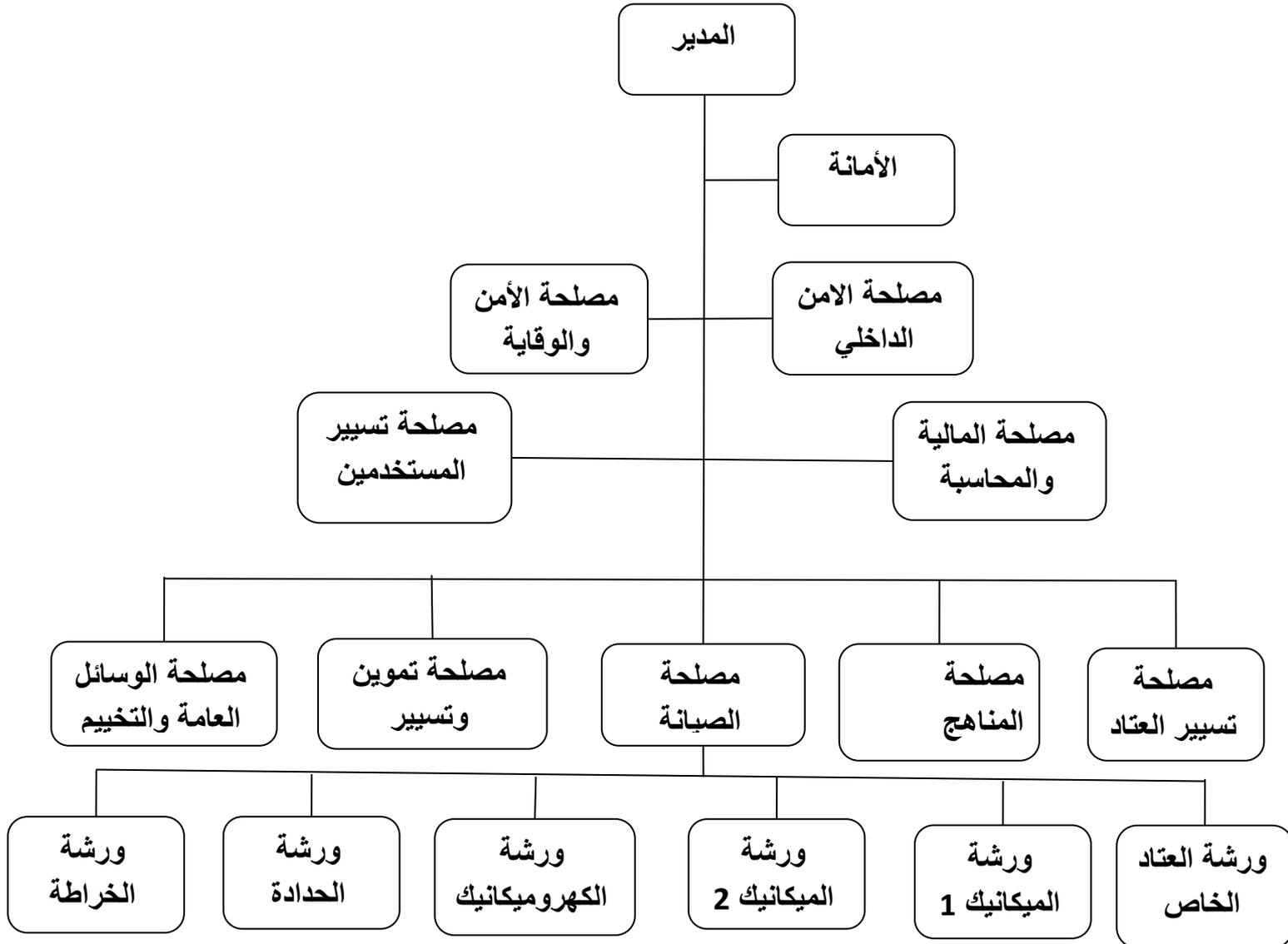
يتميز مركز الإمداد ENAC بمجموعة من المميزات، منها:

- ❖ موقعه الاستراتيجي على الطريق الوطني رقم 13.
- ❖ بنيته التحتية الحديثة.
- ❖ طاقمه المؤهل من المهندسين والفنيين.
- ❖ خبرته الواسعة في مجال صيانة المعدات الثقيلة.
- ❖ التزامه بتقديم خدمات عالية الجودة.

## IV - 2 - 2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، وكذلك بين التقسيمات التنظيمية

والوحدات التي تقوم بالمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة



الشكل (4) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## IV-2 منهجية الدراسة (الطريقة الاجراءات)

### IV - 2 - 1 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين للمؤسسة الوطنية للقنوات بسكرة والبالغ عددهم (172) عامل حسب آخر الإحصائيات.

### IV- 2 - 2 عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

أولاً: عينة الدراسة

اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (80) موظف وقمنا بتوزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية وتم استرجاع (79) استمارة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة.

ثانيا: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول (2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	57	72.2%
	أنثى	22	27.8%
	المجموع	79	100%
العمر	اقل من 30 سنة	18	22.8%
	من 30 الى اقل من 40 سنة	28	35.4%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	26	32.9%
	من 50 سنة فأكثر	7	8.9%
	المجموع	79	100%
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	5	6.9%
	تقني سامي	20	25.3%
	ليسانس	27	34.2%
	مهندس	19	24.1%
	دارسات عليا	3	3.8%
	ماستر	5	6.5%
	المجموع	79	100%

29.1%	23	أعمال فنية	مجال الوظيفة الحالية
58.2%	46	أعمال إدارية غير إشرافية	
12.7%	10	أعمال إدارية إشرافية	
100%	79	المجموع	
27.8%	22	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.1%	23	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
27.8%	22	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
13.9%	11	15 سنة فأكثر	
100%	79	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتضح من خلال الجدول 2 أن: (72.2%) من أفراد عينة البحث هم ذكور، في حين أن (27.8%) كانت من الإناث وعليه نستنتج أن هناك تباين بين النسبتين، حيث أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بالكثير وذلك يعود إلى طبيعة أشغال المؤسسة وأيضاً لموقع المؤسسة بعيد عن الولاية وعن المناطق السكانية.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {اقل من 30 سنة} بلغت نسبتهم (22.8%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية {من 30 إلى اقل من 40 سنة} بلغت (35.4%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {من 40 إلى اقل من 50 سنة} كانت (32.9%)، وفي الأخير نجد (8.9%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم {50 سنة فأكثر} ونستنتج من هذا أن غالبية الموظفين من فئة الشباب .

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن (6.3%) لكل من لديهم مستوى ثانوي والحاصلين على تقني سامي (25.3%)، و(34.2%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة مهندس بلغت (24.1%)، ونسبة الحاصلين على شهادة ماستر من المبحوثين بلغت (6.3%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا بلغت (3.8%)، مما يدل على أن مؤسسة ENAC تركز على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير إشرافية بنسبة (58.3%)، أما بالنسبة إلى الأفراد الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية

بلغت (12.7%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (29.3%)، وهذا راجع لأن الدراسة تركزت على مستوى إدارة المؤسسة.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (27.8%) تقل خبرتهم {عن 5 سنوات}، في حين (29.1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {من 5 إلى أقل من 10 سنوات}، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم {15 سنة فأكثر} كانت نسبتهم (17.8%)، و(13.9%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {من 10 إلى أقل 15 سنة}، تعتبر أعلى نسبة من بين مبحوثي الدراسة تعود للفترة الثانية، وهي {5 إلى 10 سنوات} وهذا راجع وجود فئة شبانية أكبر في المؤسسة ويرجع هذا لسبب طبيعة العمل.

#### IV - 2 - 3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث وخطواته الأخرى، لذا لتحقيق أهداف الدراسة لجئنا إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

- 1) المصادر الثانوية: حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري لدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية الأجنبية والمقالات والملتقيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت، وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، واخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.
- 2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة الدراسة التي قمنا باستعمالها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي spss V.17. وقد تم بناء استبانة تضمنت قسمين.

## IV - 2 - 4 الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يأتي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: (Measures Statistic Descriptive): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses): وذلك لاختبار اثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة .

1. اختبار كوجروف سمرنوف: (1- sample K-S) المعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- معامل الثبات ألفا كرونفاخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

-معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

## IV - 2 - 5 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة .

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات "Normal Distribution" تم احتساب فيه معامل الالتواء

"Skewness" ومعامل التفرطح "kurtosis" للظاهرة محل الدراسة، ومن المعلوم ان البيانات تقترب من التوزيع

الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها اقل من (1) ويظهر الجدول (02) يتضح لنا ان بيانات

معامل الإلتواء أقل من (1) وهي تنتمي للمجال  $[-1, +1]$  وكذلك معامل التفرطح فإن قيمه تنتمي للمجال  $[-3, +3]$

وعليه فإن جميع المتغيرات خاضعة للتوزيع الطبيعي، وبعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار الضمان

الوثوق بنتائجه.

الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفرطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التحول الرقمي	-0.718	0.781
القيادة	-0,630	0.607
الثقافة التنظيمية	-0.753	0.312
التخطيط الإستراتيجي	-0.223	-0479
البنية التحتية التكنولوجية	-0.856	0.742
الأفراد	-0.817	0.875
الأمن الرقمي	-0.711	0.271
الإداء الإستراتيجي	-0.480	0.271
الجانب المالي	-0.484	-1.002
الربائين	-0.507	-1.010
العمليات الداخلية	-0.424	-0.764
التعلم والنمو	-0.310	-0.145

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

#### IV - 2 - 6 أداة الدراسة صدقها و ثباتها

##### 1. أداة الدراسة

تشتمل أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم اعدادها بناء على العديد من الدراسات من بينها: دراسة (إيمان محمود محمد عبد العزيز 2022، نور امين عبد الرحمن ابراهيم شحاتة 2022، علاء محمد ملو العين 2019) وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة "التحول الرقمي" و "الأداء الاستراتيجي"

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين وهما:

❖ القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية،

سنوات الخبرة)

❖ **القسم الثاني:** محاور الاستبانة: تضمن هذا القسم جزئيين أساسيين وممثلان متغيري الدراسة اشتمل على (44) عبارة موزعة على جزئيين.

- **الجزء الأول:** خاص **بالتحول الرقمي** بأبعادها (القيادة، الثقافة التنظيمية، تخطيط الاستراتيجي، والبنية التحتية التكنولوجية، الأفراد، والأمن الرقمي) ويحتوي على (26) عبارة.

- **المحور الثاني:** خاص بالأداء الاستراتيجي بأبعادها (الجانب المالي، الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) ويحتوي على (18) عبارة.

**صدق أداة البحث:** يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمادنا على صدق المحك حيث، تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (3) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.985)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لمتغيري الدراسة كبيرة جدا ومناسبة لأهداف البحث.

1. - **ثبات الأداة (Reliability):** و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث

في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل

2. ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث النتائج كما يلي:

#### الجدول (4): معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التحول الرقمي	26	0.967	0.983
الأداء الإستراتيجي	18	0.932	0.965
الاستبانة ككل	44	0.972	0.985

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS v17

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.972) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

#### IV-4 نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

##### IV-4-1 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بحوري البحث و المتمثلين في التحول الرقمي و الأداء الاستراتيجي ، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالاً على مستوى "متوسط"، و من (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولين (5) و (6) تلك النتائج كما يلي :

#### 1- تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى التحول الرقمي السائد في المؤسسة الاقتصادية للقنوات بسكرة؟

الجدول (5): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير التحول الرقمي.

الرقم	أبعاد التحول الرقمي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أولاً: القيادة</b>	3.71	0.588	2	مرتفع
1	تسمح إدارة مؤسسة ENAC بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار وحل المشكلات العاملين بها.	3.82	0.768	2	مرتفع
2	تتم إدارة المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي	4.22	0.592	1	مرتفع
3	تسمح إدارة المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات بمشاركة العاملين بها في تطبيق رؤية ورسالة التحول الرقمي	3.61	0.912	3	متوسط
4	تحفز إدارة المؤسسة العاملين بها للعمل على تحقيق أهداف عملية التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي	3.16	1.055	4	متوسط
	<b>ثانياً: الثقافة التنظيمية</b>	3.72	0.887	1	مرتفع

متوسط	2	0.939	3.39	تهتم إدارة ENAC بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	5
متوسط	3	1.114	3.13	تحرص المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات على إكساب العاملين بها المهارات اللازمة لعملية التحول الرقمي	6
متوسط	4	1.038	3.11	تهتم مؤسسة ENAC بالعاملين في الوظائف التشغيلية للتحول الرقمي	7
متوسط	1	1.072	3.46	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين بها.	8
متوسط	6	0.938	3.05	<b>ثالثا: التخطيط الاستراتيجي</b>	
متوسط	4	1.244	2.70	تعتبر أهداف المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات محفزة لقدرات ومهارات العاملين نحو التحول الرقمي.	9
متوسط	3	1.185	2.86	تعتمد إدارة ENAC على أهداف طويلة الأمد تساهم في تنفيذ التحول الرقمي.	10
متوسط	2	1.051	3.19	تدرك إدارة المؤسسة الوطنية للقنوات نقاط القوة وجوانب الضعف لديها.	11
متوسط	1	0.845	3.47	ENAC في حالة تأهب مستمرة لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص	12
متوسط	3	0.835	3.20	<b>رابعا: البنية التحتية التكنولوجية</b>	
متوسط	4	1.079	3.16	يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع حجم العمل.	13
متوسط	2	1.064	3.29	تتوافر خدمة الإنترنت السريع لدى جميع الموظفين والعاملين في مؤسسة ENAC .	14
متوسط	1	0.998	3.49	تتوافر العديد من التطبيقات والبرامج الحاسوبية في المؤسسة الوطنية للقنوات التي يتم استخدامها لأداء الأعمال الإدارية عن بعد وتقديم الخدمات للجمهور.	15
متوسط	3	0.902	3.18	تحرص مؤسسة ENAC على توفير برامج حاسوبية لحفظ بيانات الأشخاص بها بشكل رقمي	16
متوسط	5	0.963	2.91	يتم استخدام التابلت الالكتروني بالمؤسسة الوطنية للقنوات بدلاً من استخدام السجلات الورقية	17

متوسط	4	0.787	3.19	خامسا: الافراد	
متوسط	2	0.980	3.25	18	يتوفر لدى ENAC خبراء متخصصين قادرين على إتمام عملية التحول الرقمي.
متوسط	3	1.045	3.10	19	يتوفر لدى المؤسسة خطة لتطوير الكوادر البشرية لتنفيذ التحول الرقمي.
متوسط	4	0.984	2.92	20	تقوم المؤسسة الوطنية للقنوات بتنفيذ برامج تدريبية بشكل مستمر لتطوير قدرات العاملين نحو التحول الرقمي.
متوسط	1	0.998	3.49	21	يتقن موظفي المؤسسة التعامل مع مختلف البرامج والنظم المستخدمة في الأعمال الإدارية والخدماتية.
متوسط	5	0.798	3.07	سادسا: الأمن الرقمي	
متوسط	2	0.902	3.18	22	يوجد تعليمات واضحة تتعلق بالتحديات والمخلفات الأمنية إلكترونيا في المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات
متوسط	5	0.963	2.91	23	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري في ENAC.
متوسط	1	0.980	3.25	24	يوجد في المؤسسة الآلية الاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحاسب الآلي.
متوسط	3	1.045	3.10	25	يتم الاحتفاظ بالنسخة الإضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة ب المؤسسة الوطنية للقنوات في أماكن آمنة
متوسط	4	0.984	2.92	26	تستخدم ENAC برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات
متوسط	-	0.736	3.24	التحول الرقمي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v17

يتضح من الجدول بعد(5):

1. الثقافة التنظيمية : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.72) بانحراف معياري (0.887). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة . كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد

أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.11-3.46)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.038-1.072)، مما يدل على أن إدارة ENAC تتم بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي كما تحرس المؤسسة على إكساب العاملين بما المهارات اللازمة لعملية التحول الرقمي

**2. القيادة :** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.71) بانحراف معياري (0.588). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.16-4.22)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.055-0.592)، وبالتالي يتضح أن إدارة المؤسسة الاقتصادية الوطنية تسمح بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار وحل المشكلات العاملين بما وتحفزهم للعمل على تحقيق أهداف عملية التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي.

**3. البنية التحتية التكنولوجية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.20) بانحراف معياري (0.835). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تتراوح بين متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.91-3.49)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.963-0.998)، وهذا ما يدل أنه يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع حجم العمل وإن ENAC. تحرص على توفير برامج حاسوبية لحفظ بيانات الأشخاص بشكل رقمي.

**4. الأفراد:** لقد جاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث أهميته المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.19) بانحراف معياري (0.787). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تتراوح بين متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.95-3.49)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.984-0.994) وهذا يشير إلى أن في ENAC يتوفر لديها خبراء متخصصين قادرين على إتمام عملية التحول الرقمي ولها خطة لتطوير الكوادر البشرية لتنفيذ هذا التحول.

**5. الأمن الرقمي:** لقد جاء هذا البعد بالترتيب الخامس من حيث أهميته المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.07) بانحراف معياري (0.798). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن

هذا المجال يشير إلى نسبة متوسطة . كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.92-3.49)، وبانحرافات معيارية محصورة بين (0.984-0.998) وهذا يعني أن مؤسسة ENAC تستخدم برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات وأنها تقوم بتغيير كلمة السر والشيفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.

**6. التخطيط الإستراتيجي:** لقد جاء هذا البعد بالترتيب السادس من حيث أهمية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.07) بانحراف معياري (0.798). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة متوسطة . كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً ايضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.91-3.25)، بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.963-0.980) إذ تبين هذه النتيجة أن من أهداف المؤسسة الوطنية للقنوات تحفيز قدرات ومهارات العاملين نحو التحول الرقمي حيث أن إدارتها تعتمد على أهداف طويلة المدى والتي بدورها تساهم في تنفيذ التحول الرقمي.

وما تقدم نجد أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسة ENAC جاء بدرجة متوسطة وفقاً لبعد الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة (3.24)، بانحراف معياري (0.736).  
2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى الأداء الإستراتيجي السائد في المؤسسة الوطنية للقنوات بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (6)

الجدول (6) الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الأداء الاستراتيجي

الرقم العبرة	أبعاد الأداء الاستراتيجي وعبارات القياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	اولا: الجانب المالي			3.10	0.808	2	متوسط
01	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على التحسين المستمر للخدمات المقدمة وهذا لزيادة العائد على الاستثمار والربحية .			3.63	0.803	1	متوسط
02	تعمل ENAC على التحسين المستمر للخدمات المقدمة وهذا لتخفيض التكاليف.			2.91	1.157	4	متوسط
03	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية			2.96	1.068	3	متوسط

				بشكل يتماشى مع سياستها الاستثمارية.	
متوسط	2	1.165	3.23	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية لدراسة السيوولة وكيفية استثمارها بالشكل المطلوب.	04
متوسط	5	1.051	2.81	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية نحو تحسين الاستغلال الأمثل للوصول بكفاءة وفعالية وتحسين الكفاءة التشغيلية.	05
متوسط	1	0.745	3.14	<b>ثانيا: الزبائن</b>	
متوسط	4	1.130	2.96	سياسات التحفيز القائمة حاليا في مؤسسة ENAC تسهم في تحقيق رضا العاملين.	06
متوسط	1	0.758	3.39	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على زيادة إمكانية مساعدة الزبائن.	07
متوسط	2	0.925	3.30	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على زيادة مساهمة الزبون في تقديم الخدمة وذلك بتقديم مقترحات الخدمة الجديدة.	08
متوسط	3	1.050	2.97	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على زيادة روابط العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي.	09
متوسط	3	0.822	3.05	<b>ثالثا: العمليات الداخلية</b>	
متوسط	5	1.197	2.95	تتبنى مؤسسة ENAC سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الخاصة بها.	10
متوسط	4	1.024	2.95	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الإدارية للعملاء.	11
متوسط	2	0.980	3.16	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على التطوير والتحسين المستمر لعمليات التشغيل الداخلية.	12
متوسط	1	0.979	3.20	تتبنى ENAC سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التنظيمية والاجتماعية.	13
متوسط	3	0.993	2.99	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والإبداعية في خدماتها.	14
متوسط	4	0.880	2.86	<b>رابعا: التعلم والنمو</b>	
متوسط	4	1.083	2.73	تقدم المؤسسة خدمات تدريبية ملائمة للموظفين تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المؤسسة.	15
متوسط	1	1.094	3.22	تنظم المؤسسة الوطنية للقنوات أهداف العاملين بما يتلاءم مع إستراتيجيتها.	16
متوسط	2	1.062	2.77	تعمل مؤسسة ENAC على انخفاض معدل الدوران للموظفين .	17
متوسط	3	1.031	2.75	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات نحو الاحتفاظ بالعاملين المميزين.	18
متوسط	-	0.704	3.04	<b>الاداء الاستراتيجي بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v17

يتضح من الجدول بعد (6):

1. الزبائن : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.14) بانحراف معياري (0.745). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.39)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.758-1.130)، مما يدل على أن إدارة ENAC تعمل على زيادة امكانية مساعدة الزبائن وانها تعمل على زيادة روابط العلاقة بين المؤسسة والمستوى المحلي.

2. الجانب المالي : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.10) بانحراف معياري (0.808). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.81-3.63)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.803-1.051)، وبالتالي يتضح أن إدارة المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوات تعمل على تحسين المستمر للخدمات المقدمة وهذا لزيادة العائد على الاستثمار والربحية، وانها تتبنى سياسات تطويرية لدراسة السيولة وكيفية استثمارها بالشكل المطلوب.

3. العمليات الداخلية : جاء بالترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.05) بانحراف معياري (0.822). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.95-3.20)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.979-1.197)، وهذا ما يدل المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التنظيمية والاجتماعية وانها تعمل على تطوير والتحسين المستمر لعمليات التشغيل الداخلية .

4. التعلم والنمو : لقد جاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث أهميته المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.86) بانحراف معياري

(0.880). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة متوسطة. كما نلاحظ من متوسطاً أيضاً. إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.73-3.22)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.083-1.094) وهذا يشير إلى أن

في ENAC تعمل على انخفاض معدل الدوران للموظفين وانها تنظم اهداف العاميين بما يتلائم مع إستراتيجيتها .

ومما تقدم نجد أن مستوى الاداء الاستراتيجي في مؤسسة ENAC جاء بدرجة متوسطة وفقاً لبعدها الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة (3.04)، بانحراف معياري (0.704).  
IV-4-2 اختبار الفرضيات:

"H0" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية للفنوات بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (7).

الجدول (7): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	23.137	6	3.856	17.803	*0.000
الخطأ	15.595	72	0.217		
المجموع الكلي	38.733	78			

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v17

- معامل الارتباط  $R = 0.773$

- معامل التحديد  $R^2 = 0.597$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ( 17.803 ) بقيمة احتمالية (0.000)\* وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو التحول الرقمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (59.7%) من التغيرات الحاصلة في الاداء الاستراتيجي ،وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

الاقتصادية الوطنية للقنوات في بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحول الرقمي في مستوى الأداء الإستراتيجي لدى المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.

مصدر التباين	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة	0.688	0.112	0.575	6.165	*0.000
الثقافة التنظيمية	0.540	0.066	0.680	8.128	*0.000
التخطيطي الاستراتيجي	0.498	0.064	0.664	7.787	*0.000
البنية التحتية التكنولوجية	0.623	0.065	0.739	9.628	*0.000
الأفراد	0.658	0.069	0.735	9.511	*0.000
الأمن الرقمي	0.610	0.073	0.691	8.380	*0.000
التحول الرقمي بشكل العام	0.719	0.072	0.752	10.023	*0.000

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي (0.05) المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

مخرجات برنامج SPSS.v1

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (8)، ما يأتي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعتمد (0.05)، للتحول الرقمي كمجموعة في مستوى الأداء

الإستراتيجي لمؤسسة ENAC، حيث بلغت قيمة T (10.023) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة

معامل الارتباط (R=0.773) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر

متغير التحول الرقمي (59.7%) من التباين في مستوى الأداء الإستراتيجي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل بديلتها.

2- عند بحث علاقة كل بعد من أبعاد التحول الرقمي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الأداء الإستراتيجي يتبين ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات. وذلك لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (6.165) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات. وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05) أيضا بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (8.128) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات. وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (7.787) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية، في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات. وذلك لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من المستوى المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (9.628) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات. وذلك لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (9.511) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الرقمي في مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية للقنوات. وذلك لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (8.389) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ونقبل بديلتها.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة **ENAC** بسكرة ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الموظفين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التحول الرقمي" و"التحول الإستراتيجي"، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى **متوسط**، و مستوى الأداء الإستراتيجي جاء بمستوى **متوسط**، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي كمجموعة على الأداء الإستراتيجي. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد متغير التحول الرقمي على نحو مستقل على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (القيادة، الثقافة التنظيمية، التخطيط الإستراتيجي، البنية التحتية التكنولوجية، والأفراد، الأمن الرقمي) في الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة.

خاتمة

وعليه جاء في هذه الدراسة قمننا بإعطاء نظرة عامة حول أثر التحول الرقمي في الأداء الإستراتيجي، وبعدها طبقنا الجانب النظري على الواقع وكانت دراسة تطبيقية هذه على موظفين الإداريين للمؤسسة القنوات أو ماش- بسكرة، التي تمت خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة ومنه خلال ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

## 1- النتائج :

- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التحول الرقمي جاءت بدرجة قبول متوسطة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة قبول متوسط.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد البنية التحتية التكنولوجية جاءت بدرجة قبول متوسطة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الأفراد جاءت بدرجة قبول متوسطة.
- كما أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الأمن الرقمي جاءت بدرجة قبول متوسطة.
- كما أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الأداء الاستراتيجي جاء بدرجة قبول متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي كمجموعة في مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة الوطنية للقنوات محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ابعاد التحول الرقمي " للقيادة والثقافة التنظيمية و كذلك التخطيط الاستراتيجي و البنية التحتية التكنولوجية والأفراد والأمن الرقمي " في مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة الوطنية للقنوات محل الدراسة.

## 2- التوصيات

بناءً على الدراسة الميدانية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب على مؤسسة **ENAC** الاستمرار بالاهتمام بالقيادة وذلك بتقبل الأفكار وحل مشكلات العاملين بها، وتحقيق التوافق بين قدراتهم وبين عملية التحول الرقمي.

2. على المؤسسة الوطنية للقنوات تحسين مشاركة العاملين بها في تطبيق رؤية ورسالة التحول الرقمي، وكذلك وضعها برامج ومحفزات لهم لتحقيق عملية التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

3. على مؤسسة **ENAC** الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية وذلك بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في التحول الرقمي، وإكسابهم المهارات اللازمة له.

4. يجب على **ENAC** الاهتمام أكثر بالتخطيط الإستراتيجي وذلك بوضع أهداف طويلة المدى تحفز العاملين نحو التحول الرقمي.

5. يجب على المؤسسة الوطنية للقنوات التركيز أكثر على البنية التحتية التكنولوجية من خلال توفير شبكة اتصالات حديثة وخدمة انترنت سريعة والتطبيقات والبرامج الحاسوبية لتحقيق التحول الرقمي.

6. يجب على مؤسسة **ENAC** الاهتمام أكثر بالأفراد ذلك من خلال توفير خبراء متخصصين قادرين على اتمام عملية التحول الرقمي وتدريبهم بشكل مستمر.

- يجب على المؤسسة الوطنية للقنوات التطوير من جانب الأمن الرقمي من خلال تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري، واستخدام برامج وطرق حماية فعالة.

# قائمة والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. الغالي طاهر محسن وائل محمد ادريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر.
2. محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشرة الاسكندرية، مصر (2003)
3. إثمار عبد الرزاق، م. (2015). ، استراتيجيه التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. (عمان): دار الحامد لنشر 1 والتوزيع، الأردن .
4. اعلاء عبد الرزاق ، ا. (2010). ، تكنولوجيا المعلومات . دار المناهج للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن
5. الدوري، ز.، & صالح، ا. (2009). - الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال . . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن. ..
6. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج النشر والتوزيع، بط ، الاردن، 2019، ص19

• المقالات:

- 3 احمد خضير احمد ، شعير حاضر صباح، حمد فخري محمد، 2017 ، " أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء العالي المشترك ركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 4، العدد 40
- 4 رنا محمد البطري د، ياسمين محمود محمد الجزار، 2023، "أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة". " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة المجلد 53 العدد الثاني
- 5 الختاتنة منصور ابراهيم السعايدة ، 2010، "نموذج معدل البطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"، دراسات العلوم الادارية، المجلد 37
- 6 الصمادي، بشرى سالم، يوليو، 2015، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الاردن دراسة تحليلية"، الجزء الرابع 70 ، مجلة التربية.مج. 34، ع. 164، ج.

- 7 عبد الرحمن حسن حسن محمد ، محمد أحمد الغبيري ، 2020، " الواقع الحالي للتحوّل الرقمي في المملكة مجلة العلوم الإدارية والمالية"، المجلد 3، العدد 4
- 8 عبد الفتاح أحمد نصر الله، هيثم إبراهيم، 2020، " دور التحوّل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات الاعمال" .
- 9 المطرف عبد الرحمن بن فهد، 31 يوليو/تموز 2020، "التحوّل الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط المجلد 36، العدد 7 .
- 10 أكرم محسن الياسري ،ظفر ناصر حسين ،2013،"أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد ١٥ ، العدد 3.
- 11 مصطفى أحمد أمين ،30 سبتمبر/أيلول 2018، "التحوّل الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة مصر"، المجلد 11، العدد 19 .
- 12 جبر ورود، قاسم الطائي، أحمد كاظم بريس ،30 سبتمبر/أيلول 2020، "تكنولوجيا التحوّل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف"، جامعة كربلاء كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 16، العدد 65
- 13 هدوقة حسبيبة، 2022، "دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الأداء الاستراتيجي للبنوك الاسلامية دراسة حالة بنك السلام الجزائر"، مجلد 26، العدد 6 .
- 14 رملي حمزة، 2017-01-31، " قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج القياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث " مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 7، العدد 12. جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير .
- 15 .سنية محمد أحمد سليمان سبع، 2021، "تأثير التحوّل الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب، دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة"، المجلد 12، لعدد 4 .

- 16 نورهان صبحي محمد عطية، 29 مارس 2022، " أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية" المجلد الثالث عشر، العدد 2 .
- 17 سماح فرج محمد عيد، " دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات"، بحوث محمة، مجلة البحوث الادارية .
- 18 عبد الرحمن بن فهد المطرف، يوليو 2020، "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 36، العدد السابع.
- 19 مرهودة عبد المليك، 02-11-2001، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 01، العدد 1 .
- 20 حبيب مروح ناصر، انتصار عباس حمادي، 2020، "اثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والستون .
- 21 خلف الله بن يوسف، مراد مسعود سعداوي، عياش زبير، 20 جانفي 2021، "دور الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط"، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 07، العدد 2.
- 22 الطعامنة محمد، 2008، "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 401.
- 23 حساني حسين (2011).، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3،.
- 24 منى حيدر عبد الجبار، هبة رياض عبد الخالق، 2022، "تحديات التحول الرقمي وبناء المعرفة في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية في وزارة التربية جامعة بغداد كلية التربية للبنات علم الاجتماع." مجلة دراسات تربوية، العدد 60.

- 25 روشو محمد، خيثر محمد ، 10-05-2022، " التحسين المستمر كمدخل لادارة الجودة واثره على الاداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وحدة تيسميسيلت"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13 ، العدد 01.
- 26 ياسر ساير الحرايبي، (2022)، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثلاث واربعون ، .
- 27 عبد السلام .(2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، التحول الرقمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 75.
- 28 عبو (2013) . دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، .
- 29 غندورخمزة، رتيبة طايبي .(2022). ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية . مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع ، العدد الثاني، الجزائر.
- 30 محمد كواشي .(2011). ، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة .رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 31 محمد السيد الحرون علي عطوة بركات .(2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر .مجلة كلية (2019).
- 32 محمد سليمان رشوان عبد الحفيظ المؤشر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات .الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا -غزة -فلسطين.
- 33 محمد عبد الغني ،س ،(2022). ابريل .(انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر آثار التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر) .مجلة كلية السياسة والاقتصاد -المجلد الخامس عشر -العدد الرابع عشر .
- 34 مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية2022كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية -جامعة القاهرة ه/الموارد البشرية ."المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر مجلد

- 35 ابو عامر ريم. (2015) علاقة تكاليف الجودة بالاداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة " رسالة ماجستير، .الجامعة الاسلامية، غزة .فلسطين.
- 36 الجبوري اسماعيل، 2009، " أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة"، العدد 22. ص 142
- 37 الحسنوي داخ. (2010). عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثرها في الاداء الاستراتيجي :دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية رسالة ماجستير - جامعة كربلاء . كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال
- 38 الشيخ ا. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،، .مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة.
- 39 يوسف حجيم سلطان الطائي , حجيم ، وي ., العبادي ، & هاشم , ف. (2008). الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون :دراسة تطبيقية اذ يتضمن .، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العدد ( ١٧ (، المجلد (٤) . (٥٨)).
- 40 ب. ن. & ., الوافي شهرزاد. (2021). اثر التحول الرقمي على جودة التدقيق الخارجي .الجزائر :المركز الجامعي علي كافي تندوف.
- 41 برحومة. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الابداعية .مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة 25.
- 42 بن عبد الله الصالح. (2013). مهارات القرن الحادي والعشرين التعلم للحياة في زمننا الرياض : .جامعة الملك سعود
- 43 بو حاوة عطوي , ع .التسويق والتجارة الالكترونية ، .جامعة فرحات عباس سطيف، .
- 44 بوريش مهني. (2023). أثر تكاليف حوادث العمل على الأداء المالي للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة شركة بجاية للتغليف .مجلة العلوم الادارية والمالية .

- 45 بوفرح ،، شارف م، (2016). التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة " -رسالة ماجستير في ادارة اعمال المؤسسات، .جامعة العربي التبسي -تبسة .
- 46 جواد محسن ر، & .أحمد عبد الأمير ن، ح. (2014). ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية .مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية العدد 16.
- 47 حسن شعلان م، (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية . . 2030مجلة المهندس.
- 48 دكتوراه س م، (2022). ابريل .(انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر اثار التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر .مجلة كلية السياسة والاقتصاد مدرس \_المعهد العالي لدراسات المتطورة \_القطامية .
- 49 رشيد البيتاني ف، (2010). محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية . دار أيله للنشر والتوزيع، عمان.
- 50 زكي ط ت، (2021). اثر استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد .
- 51 صبحي إدريس ، و ،.منصور الغالي ط، (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن . دار وائل لنشر، الأردن، ط1، .
- 52 عبد الرحمن (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال . مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1
- 53 عبداوي نوال ،حجازي اسماعيل ،31-12-2015 " اثر تحليل القوى التنافسية لبوردر على الاداء الاستراتيجي للمنظمة ،دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى الجنوب اوماش بسكرة" ، مجلة الباحث الاقتصادي ،المجلد 2، العدد 1 .
- 54 عبودي ، رياض محمد أ، (2018). إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل . محلة تكريت للمعلوم الإدارية والاقتصادية.

55 علي شحاتة , م . (2020). دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي كمرتكز للحد للتهرب الضريبي المصري في ضوء رؤية مصر " 2030 بين حتمية التغيير ونتائج التطبيق . . "المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية).

56 علي . (2021). التحول الرقمي وأثره في تطوير قطاع الأعمال اليبي :الواقع والآفاق .مجلة الدراسات الإقتصادية.

57 محمود ,ص " . (2019). ، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون البحوث الأزمات بعنوان إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر .2030 جامعة عين شمس .

58 مصيلحي سيد أحمد & , محمد بكر عبد الفتاح , ع . (2020). أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية . مؤتمر التحول الرقمي .القاهرة جامعة الاسكندرية.

59 هذوقة . (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الاداء الاستراتيجي للبنوك الاسلامية . دراسة حالة بنك السلام الجزائر . . قسنطينة :مجلد 26 عدد 6مجلة المعيار .

60 وهبة ، أ & .، قارة ، ا . (2022). التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات .مجلة الشائر الإقتصادية المجلد الثامن العدد 01أفريل جامعة غليزان الجزائر.

61 يحياوي الهام ، بوحديد ليلي ، 01-01-2017، "أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي للجامعة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، جامعة باتنة، المجلد 03، العدد السادس.

62 صدوقي غريسي ،سي الطيب الهشمي رضا،علي العبسي ، 31-12-2021، واقع واهمية التحول الرقمي والائمة ،مجلة اراء للدراسات الاقتصادية و الادارية" ، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والادارية ،المركز الجامعي افلو ،الجزائر ،المجلد 03،العدد 02.

## ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Bocco, B. S. (, 2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites. V.01,.
2. C. Fuchs, & T. Hess. (2018). "becoming agile in the digital transformation: the process of a large-scale agile transformation",. ICIS 2017 Proceedings.

3. R. Eden, A. B., & M. Draheim. (2019). Digital transformation requires workforce transformation. Vol. 18.
4. S, R., & Nortan, David . (2001). the strategy focused organization", Harvard business school press.
5. U. Demirbas, H. G., & B. Moos. (2018). The impact of digital transformation on sourcing strategies in the financial services sector: evolution or revolution. AMCIS 2018 Proceedings.
6. Wheelen, T. L., & Hunger, J.David Pears. (2010). Strategic Management and Business Policy (éd. 12 ed). Education, Inc, Prentice Ha Keyes, J. (2005). IMPLEMENTING THE IT BALENCED SCORECARD. N York: auerbach publications.
7. Il New Jersey.

قائمة الملحق

قسم علوم التسيير  
السنة ثانية ماستر

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## إستبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص ادارة استراتيجية ، بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوت ENAC / دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوت على مستوى ولاية بسكرة .  
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين التحول الرقمي و الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

/2

من إعداد الطالبتين: /1

السنة الجامعية: 2025/2024

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين في المؤسسة الاقتصادية الوطنية للقنوت ENAC ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-مجال الوظيفة الحالية:  أعمال فنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية

- 4 المؤهل العلمي :  ثانوي  تقني سامي  ليسانس
- 5- سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات من  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  مهندس  ماجستير  دراسات عليا
- 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التحول الرقمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر التحول الرقمي في المؤسسة الوطنية للقنوات محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	أبعاد التحول الرقمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: القيادة:</b>						
01	تسمح إدارة مؤسسة ENAC بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار وحل المشكلات العاملين بها					
02	تتحم إدارة المؤسسة الاقتصادية للقنوات بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي.					
03	تسمح إدارة المؤسسة الاقتصادية للقنوات بمشاركة العاملين بها في تطبيق رؤية ورسالة التحول الرقمي					
04	تحفز إدارة المؤسسة العاملين بها للعمل على تحقيق أهداف عملية التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي					
<b>ثانياً: الثقافة التنظيمية</b>						
05	تتحم إدارة ENAC بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.					
06	تحرص المؤسسة الاقتصادية للقنوات على إكساب العاملين بها المهارات اللازمة لعملية التحول الرقمي					
07	تتحم مؤسسة ENAC بالعاملين في الوظائف التشغيلية للتحول الرقمي					
08	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين بها.					
<b>ثالثاً: الاستراتيجي :</b>						
09	تعتبر أهداف المؤسسة الاقتصادية للقنوات محفزة لقدرات ومهارات العاملين نحو التحول الرقمي.					

10	تعتمد إدارة ENAC على أهداف طويلة الأمد تساهم في تنفيذ التحول الرقمي.				
11	تدرك إدارة المؤسسة الوطنية للقنوات نقاط القوة وجوانب الضعف لديها.				
12	ENAC في حالة تأهب مستمرة لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص				
<b>رابعا : البنية التحتية التكنولوجي</b>					
13	يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع حجم العمل.				
14	تتوفر خدمة الإنترنت السريع لدى جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة.				
15	تتوفر العديد من التطبيقات والبرامج الحاسوبية في المؤسسة الوطنية للقنوات التي يتم استخدامها لأداء الأعمال الإدارية عن بعد وتقديم الخدمات للجمهور.				
16	تحرص مؤسسة ENAC على توفير برامج حاسوبية لحفظ بيانات الأشخاص بما بشكل رقمي				
17	يتم استخدام التابلت الالكتروني بالمؤسسة الوطنية للقنوات بدلاً من استخدام السجلات الورقية				
<b>خامسا: الأفراد</b>					
18	يتوفر لدى ENAC خبراء متخصصين قادرين على إتمام عملية التحول الرقمي.				
19	يتوفر لدى المؤسسة خطة لتطوير الكوادر البشرية لتنفيذ التحول الرقمي.				
20	تقوم المؤسسة الوطنية للقنوات بتنفيذ برامج تدريبية بشكل مستمر لتطوير قدرات العاملين نحو التحول الرقمي.				
21	يتقن موظفي المؤسسة التعامل مع مختلف البرامج والنظم المستخدمة في الأعمال الإدارية والخدماتية.				
<b>سادسا: الأمن الرقمي.</b>					
22	يوجد تعليمات واضحة تتعلق بالتحديات والمخلفات الأمنية إلكترونيا في ENAC				
23	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري في ENAC .				
24	يوجد في المؤسسة الآلية الاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحاسب الآلي.				
25	يتم الاحتفاظ بالنسخة الإضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة ب المؤسسة الوطنية للقنوات في أماكن آمنة				
26	تستخدم ENAC برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات				

**المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي**

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للقنوات محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	أبعاد الاداء الاستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً. الجانب المالي:</b>						
01	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على التحسين المستمر للخدمات المقدمة وهذا لزيادة العا على الاستثمار والربحية					
02	تعمل ENAC على التحسين المستمر للخدمات المقدمة وهذا لتخفيض التكاليف					
03	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع سياستها الاستثمارية					
04	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية لدراسة السيولة وكيفية استثمارها بالشكل المطلوب					
05	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية نحو تحسين الاستغلال الأمثل للوصول بكفاءة وفعالية و تحسين الكفاءة التشغيلية					
<b>ثانياً. الزبائن:</b>						
06	سياسات التحفيز القائمة حالياً في مؤسسة ENAC تسهم في تحقيق رضا العاملين					
07	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على زيادة إمكانية مساعدة الزبائن					
08	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على زيادة مساهمة الزبون في تقديم الخدمة وذلك بتقديم مقترحات الخدمة الجديدة					
09	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على زيادة روابط العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي					
<b>ثالثاً. العمليات الداخلية</b>						
10	تتبنى مؤسسة ENAC سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الخاصة بما					
11	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الإدارية للعملاء					
12	تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على التطوير والتحسين المستمر لعمليات التشغيل الداخلي					
13	تتبنى ENAC سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التنظيمية والاجتماعية					
14	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والإبداع في خدماتها					
<b>رابعاً: التعلم والنمو</b>						
15	تقدم المؤسسة خدمات تدريبية ملائمة للموظفين تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المؤسسة					
16	تنظم المؤسسة الوطنية للقنوات أهداف العاملين بما يتواءم مع إستراتيجيتها					
17	تعمل مؤسسة ENAC على انخفاض معدل الدوران للموظفين					
18	تتبنى المؤسسة الوطنية للقنوات سياسات نحو الاحتفاظ بالعاملين المميزين					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في:

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: محمد مرسي

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس-للتالب (ة): 1- أساء قنوط

2- حساب الترميز 3-

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: أثر التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي - دراسة

حالة المؤسسة الاقتصادية الوطنية للعتوات - ENAC - لو صامت بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

الأستاذ المشرف





## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: حسين بن شرفي

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: علوم التسيير

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 9.36.10.1.66

الصادرة بتاريخ: 2018/11/30

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة

المؤسسة الوطنية للقياسات ENAC

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/14

إمضاء الطالب



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: أبيحما... حسني... شرفي

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة البحوث

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 2089... 14... 14... 14...

الصادرة بتاريخ: 2023... 1... 1... 1...

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر التحول الرقمي في الأداء الاقتصادي في حالة

الكويتية... الاقتصادية... الوحدانية... المعاصرة... ENAC... أو ما نذكره

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024... 1... 1... 1...

إمضاء الطالب