



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي
دراسة حالة شركة سونلغاز – مديرية التوزيع غرداية -
للفترة (أفريل – ماي 2025)

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

أ . د. بوعبدلي أحلام

- عبد الرزاق طيفور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/06/10

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حميدات عمر	أستاذ	غرداية	رئيسا
بوعبدلي أحلام	أستاذ	غرداية	مشرفا و مقرا
بن حمدون خديجة	أستاذ محاضر ب	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي : 2025/2024



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي
دراسة حالة شركة سونلغاز – مديرية التوزيع غرداية -
للفترة (أفريل – ماي 2025)

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

أ . د . بوعبدلي أحلام

- عبد الرزاق طيفور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/06/10

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حميدات عمر	أستاذ	غرداية	رئيسا
بوعبدلي أحلام	أستاذ	غرداية	مشرفا و مقرا
بن حمدون خديجة	أستاذ محاضر ب	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي : 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ لَا تَوَلَّوْا الْعِلْمَ وَرَجُلًا

إهداء

إلى من غرسا في نفسي معاني الصبر والمثابرة، وكانا لي نعم السند والعون،

إلى **والديّ العزيزين**، تاج رأسي ونبع عطائي،

لكما كل الشكر والامتنان على ما بذلتماه في سبيل تربيتي وتعليمي،

وعلى دعائكما الذي كان لي النور في دربي، والسند في اللحظات الصعبة.

إلى **أخوي العزيز**

لك مني كل الحب والتقدير على تشجيعك المتواصل،

ودعمك النفسي والمعنوي الذي كان له بالغ الأثر في مواصلة هذا المشوار.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين واكبوا مسيرتي العلمية منذ خطواتي الأولى،

لكم كل الاحترام والتقدير على ما قدمتموه من علم وتوجيهات

وإلى أصدقائي الأعزاء، رفاق الدرب وأهل الوفاء،

أولئك الذين شاركوني لحظات التعب والفرح،

أشكركم على صداقتكم الصادقة، ودعمكم المستمر،

وكلماتكم التي كانت تبعث في نفسي الأمل والعزيمة.

وجودكم في حياتي نعمة، ومواقفكم لا تُنسى.

وإلى كل من ساهم بكلمة، أو نصيحة، أو دعم...

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، عربون وفاء وتقدير.

شكر و تقدير

بعد الشكر والحمد لله على نعمه وفضله نحمده عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم تكن تعلم والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة : أحلام بوعبدلي التي كان بتوجيهاتها ونصائحها الدقيقة خير معين لي في إنجاز هذه المذكرة،

كما لا أنسى فضل الأستاذ المشرف المساعد الدكتور : حنيش فتحي على دعمه المستمر وتوجيهاته السديدة القيمة ومجهوداته في متابعة هذا العمل

كما لا أنسى من شكري هذا جميع موظفي سونلغاز في ولاية غرداية كل باسمه وبالأخص السيد اولاد حيمودة لخضر على لطفهم وحسن استقبالهم وتعاونهم

ولا يفوتني إلا ان اذكر فضل جميع الأساتذة والدكاترة الذين رافقونا خلال مشوارنا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي و توضيح أهميته وتأثيره على أداء المؤسسة ، بحيث قمنا بالدراسة في مؤسسة سونلغاز غرداية ، وتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي ، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث وزعت 50 استبانة على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة و التحقق من الفرضيات ، وتم معالجة و تحليل بيانات الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية متمثلة في برنامج SPSS وتم توصل إلى مجموعة من نتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي ، و وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، و تبين عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية . ومن أهم ما أوصت به الدراسة تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي على جميع مستويات المؤسسة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تدعم التغيير وتقلل من مقاومته. و الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين المستمر للموظفين على استعمال الأدوات الرقمية،

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي ، حوكمة رقمية ، ابتكار رقمي ، أداء التنظيمي

Abstract :

This study aims to identify the impact of digital transformation on organizational performance, and to clarify its importance and influence on the performance of the organization. The study was conducted at the Sonelgaz Company in the province of Ghardaia. The descriptive method was adopted in the conceptual part, and case study method in the applied part. A total of 50 questionnaires were distributed to a sample from the study population in order to achieve the research objectives and test its hypotheses. The collected data were processed and analyzed using statistical methods through the SPSS program.

The study reached several key findings, most notably the existence of a statistically significant effect of digital transformation on organizational performance, as well as a strong positive relationship between the two variables. The results also revealed the absence of statistically significant differences in organizational performance based on personal and job-related characteristics.

Among the most important recommendations of the study are: enhancing awareness of the importance of digital transformation at all organizational levels; creating a flexible organizational environment that supports change and reduces resistance to it; investing in human capital through continuous training of employees in the use of digital tools; and reinforcing awareness of the importance of digital transformation throughout the organization.

Keywords: Digital Transformation, Digital Governance, Digital Innovation, Organizational performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي	
05	تمهيد :
06	المبحث الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء التنظيمي
06	المطلب الأول : التحويل الرقمي
06	الفرع الأول مفهوم و أهمية التحويل الرقمي وخصائصه
09	الفرع الثاني: أبعاد التحويل الرقمي و أهدافه و وفوائده
12	الفرع الثالث : تقنيات التحويل الرقمي و التحديات التي تواجهه
16	المطلب الثاني: الأداء التنظيمي

16	الفرع الأول : مفهوم وأهمية الأداء التنظيمي وخصائصه
18	الفرع الثاني: أبعاد و عناصر الأداء التنظيمي
20	المطلب الثالث : العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء التنظيمي
22	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
22	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
25	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية
30	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية
32	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة شركة سونلغاز مديرية التوزيع بغرداية	
34	تمهيد:
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة
35	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
35	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:
36	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة:
41	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:
41	الفرع الأول: أداة الدراسة:

قائمة المحتويات

43	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
44	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
45	المبحث الثاني: عرض نتائج دراسة حالة ومناقشتها
45	المطلب الأول : نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
45	الفرع الأول: التحقق من اعتدالية التوزيع:
45	الفرع الثاني: نتائج مقياس ليكرت الخماسي
52	الفرع الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات
67	المطلب الثاني : مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة
72	الخاتمة
75	قائمة المراجع
79	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجموعة الدراسات باللغة العربية	28
02	مجموعة الدراسات باللغة الأجنبية	30
03	توزيع الاستبيان	35
04	توزيع المستجوبين حسب خاصية الجنس	36
05	توزيع المستجوبين حسب خاصية السن	37
06	توزيع المستجوبين حسب خاصية المؤهل الدراسي	38
07	توزيع المستجوبين حسب خاصية المستوى الوظيفي	39
08	توزيع المستجوبين حسب خاصية الخبرة	40
09	العبارات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي.	41
10	العبارات التي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي	42
11	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	42
12	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	43
13	نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التحول الرقمي، الأداء التنظيمي)	45
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التكنولوجيا الرقمية	46
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الابتكار الرقمي	47
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الحوكمة الرقمية	49
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد خلق القيمة	50
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التحول الرقمي	52
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء التنظيمي	54
20	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	58
21	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ^a ANOVA	58

22	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات ^a Coefficients	60
23	تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال التكنولوجيا الرقمية.	61
24	تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال الابتكار الرقمي.	62
25	تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال الحوكمة الرقمية.	63
26	تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال خلق القيمة.	64
27	قيم مستوى الدلالة لإجابات المستجوبين حول الأداء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية	65

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	36
02	الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	37
03	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	38
04	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الوظيفي	39
05	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية سنوات الخبرة	40
06	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	59

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة المحكمين
02	استبيان الدراسة
03	نتائج SPSS

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة ثورة رقمية غيرت بشكل جذري طريقة عمل المؤسسات والمنظمات في مختلف القطاعات. فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لمواكبة التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في أساليب العمل، وهياكل المؤسسات، ونماذج الأعمال.

و يعتبر الأداء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى كفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث يرتبط بشكل وثيق بقدرتها على التكيف مع المستجدات التكنولوجية واستثمار الحلول الرقمية لتحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، وتعزيز رضا العملاء. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تبني التكنولوجيا، بل يشمل إعادة هندسة العمليات، تطوير الكفاءات البشرية، وإحداث تغيير ثقافي داخل المنظمة لضمان تحقيق أقصى استفادة من الأدوات الرقمية.

الإشكالية :

ومن هذا السياق نطرح الإشكالية التالية :

ما أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في شركة سونلغاز ولاية غارداية خلال الفترة (أفريل - ماي 2025)

وتتفرع هذه الإشكالية لإشكاليات فرعية :

- 1 / ما مستوى التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 2 / ما مستوى الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 3 / هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على الأداء التنظيمي؟
- 4 / هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي؟
- 5 / هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على الأداء التنظيمي؟

6/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة على الأداء التنظيمي؟

7/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى

أفراد العينة؟

الفرضية الرئيسية

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي في شركة محل دراسة

الفرضيات الفرعية :

1 / مستوى التحويل الرقمي بالشركة محل الدراسة مرتفع؛

2 / مستوى الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة جيد؛

3 / يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على الأداء التنظيمي؛

4 / يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي؛

5/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على الأداء التنظيمي؛

6/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة على الأداء التنظيمي؛

7/ وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد

العينة؛

أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا الرقمية،

حيث أصبح التحويل الرقمي عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة المؤسسات وتنافسيتها.

أهداف الدراسة :

- توضيح أهمية التحويل الرقمي ؛

- بيان أثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي ؛

- ما مدى تطبيق تحول الرقمي في شركة سونلغاز ؛

أسباب الدراسة :

- الرغبة الشخصية في التعمق أكثر في موضوع التحول الرقمي ؛

- ارتباط الموضوع بالتخصص؛

- اكتساب خبرات أكثر في ميدان العمل شركة سونلغاز ؛

الإطار المكاني و الزماني :

الإطار المكاني : تم إجراء التربص بشركة سونلغاز بولاية غارداية الجزائر

الإطار الزماني : 2025/2024

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

1- **منهج الدراسة** : بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج

الوصفي في الجزء النظري من خلال جمع كل ما يتعلق بالتحول الرقمي و الأداء التنظيمي ، تم

استخدام منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي من خلال جمع البيانات و تحليلها وتفسيرها و من ثم

استخراج النتائج

2- **الأدوات المستخدمة** : الاستبيان

صعوبات الدراسة :

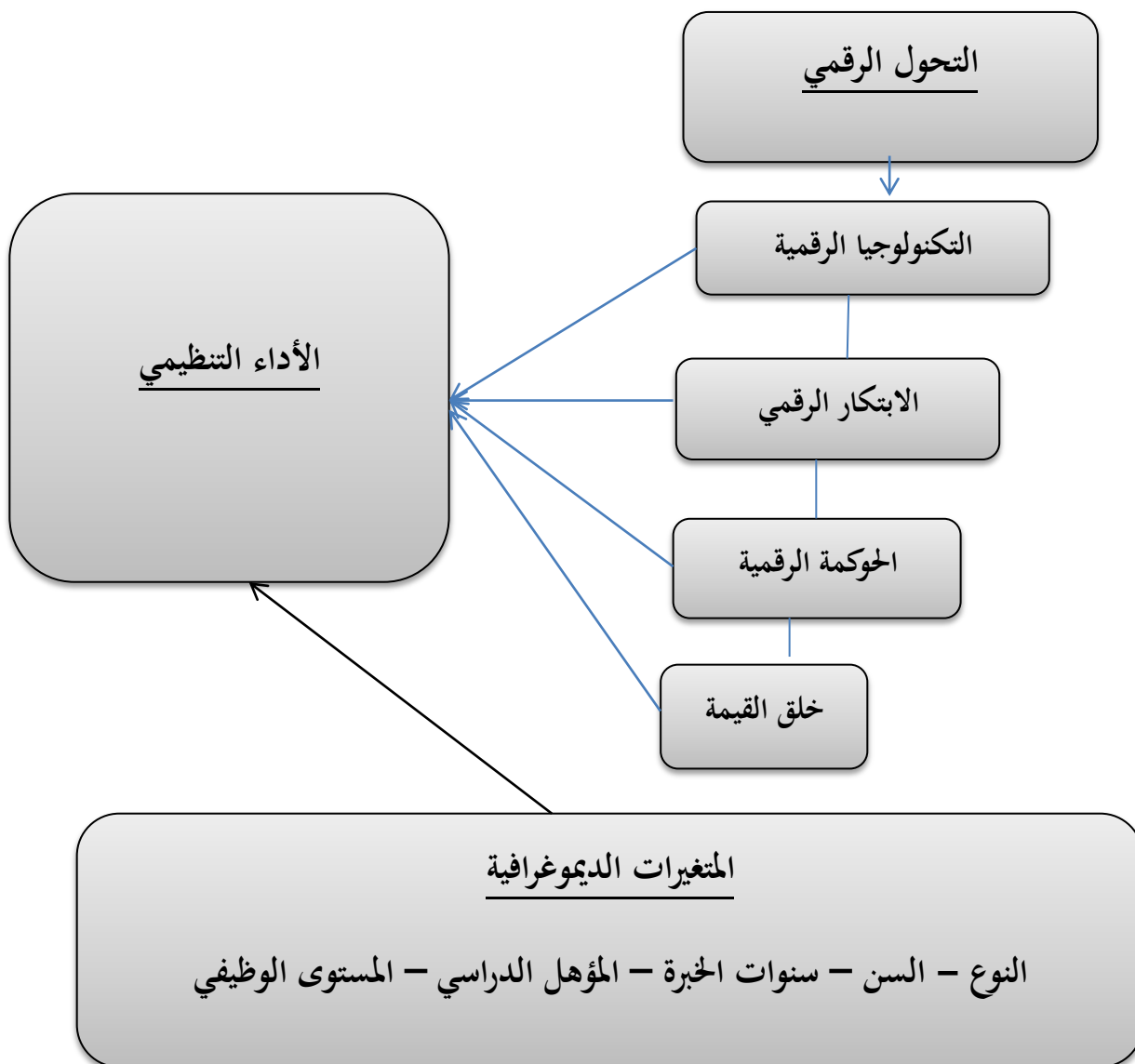
- ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين بالأخص في الجزائر ؛

هيكل الدراسة :

قسمت الدراسة إلى فصلين الأول جاء حول الأدبيات النظرية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

والدراسات السابقة لهذه المتغيرات أما الفصل الثاني خص الدراسة التطبيقية .

نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطالب

□ الفصل الأول:

□ الأوبىات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي

و الأواء التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

تمهيد :

يعد التحويل الرقمي من أبرز الظواهر التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال في العصر الحديث، حيث أصبح من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة. ومع التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بات من الضروري دراسة هذا المفهوم من مختلف الزوايا لفهم أبعاده وتأثيراته على التنظيمات الحديثة.

يهدف هذا الفصل النظري إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل للتحويل الرقمي من خلال التطرق إلى تعريفه، مكوناته، وأهميته بالنسبة للمؤسسات. كما سيتم تسليط الضوء على الأداء التنظيمي باعتباره أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات، من خلال استعراض مفهومه، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه. وأخيراً، سيتم استعراض العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي، مع التركيز على الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

المبحث الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء التنظيمي

نتطرق في هذا المبحث إلى أدبيات التحول الرقمي والتي تناولناها في المطلب الأول بالإضافة إلى أدبيات الأداء التنظيمي والتي سنتطرق لها في المطلب الثاني من هذا المبحث

المطلب الأول : التحول الرقمي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى ثلاث فروع مقسمة كالتالي الفرع الأول نتحدث فيه عن مفهوم التحول الرقمي و أهميته و خصائصه، أما في الفرع الثاني نتطرق فيه إلى أبعاده و أهدافه و فوائده ، وأما الفرع الثالث تطرقنا فيه إلى تقنيات التحول الرقمي والتحديات التي يواجهها .

الفرع الأول مفهوم و أهمية التحول الرقمي وخصائصه :

أولاً: مفهوم التحول الرقمي :

ارتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات لقوة وإمكانية التكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتقنيات إنترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة¹

كما يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها²

يمكن النظر إلى مفهوم التحول الرقمي من ثلاثة جوانب: أولاً المنظور التكنولوجي الذي يفرض التحول التقني على المنظمات من خلال استخدام بعض التقنيات الرقمية مثل إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وتحديد التردد اللاسلكي والواقع الافتراضي المتوقع أن يتم تطويره بشكل أكبر من خلال الروبوتات، والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، وثانياً المنظور التجاري الذي يتضمن تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى

¹ محمد احمد عبد الغني ، تحليل اثر التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي ، مجلة البحوث الإدارية و المالية والكمية ، جامعة السويس ، المجلد

الثالث ، العدد الرابع ، مصر ، 2023 .ص 137

² المرجع السابق ص 137

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

نماذج إدارية جديدة تسمح بدمج جميع العمليات في سلسلة قيمة واحدة متصلة ومتراصة، وثالثا المنظور الاجتماعي والثقافي الذي يفرض على المنظمات والمجتمعات أن تقبل التقدم التكنولوجي والانتقال إلى التحولات الرقمية.¹

عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التكنولوجيا الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات والفرص تزيد من قيمتها. أي تحول من أساليب وأدوات تقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لحل مكانهما.²

كما عرف التحول الرقمي : " التحول الرقمي هو عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه عبر استخدام تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات والتواصل".³

وأيضا تم تعريف التحول الرقمي ' التحول الرقمي يشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال أو المجتمع، مما يغير بشكل جذري كيفية عمل المؤسسات وكيفية تقديم القيمة للعملاء أو المواطنين'⁴

ومن هذه التعاريف السابقة نعرف التحول الرقمي كالتالي :

التحول الرقمي هو مسار تعتمد فيه المنظمة على إمكانيات الرقمية لإعادة بناء طرق العمل والتفاعل . بحث تتحول التقنية من مجرد أداة إلى عنصر فعال يساهم في صنع القرار و توجيه الاستراتيجيات و فتح آفاق جديدة لابتكار و النمو .

¹ محمود حسين محمد حسين ، اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على (الشركة المصرية للاتصالات) ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة بنها ، مصر ، 2023، ص 26

² المرجع السابق، ص. 26.

³ patrick Mikalef .Elena Parmiggiani , An Introduction to Digital Transformation , First Edition , Springer , Cham, Switzerland, 2022 ,p. 1-2

⁴ Abbas Strømme-Bakhtiar ,Introduction to Digital Transformation and its Impact on Society , first fdition Informing Science Press, United States USA , 2019 , p. 91-92 (يتصرف)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحوّل الرقمي و الأداء التنظيمي

ثانيا: أهمية التحوّل الرقمي¹ :

للتحوّل الرقمي (DT) Digital Transformation أهمية وفوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور

لكن أيضا للمؤسسات والشركات وأصحاب المصالح المختلفة من أهمها:

- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير؛
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين؛
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من

العملاء والجمهور

- أصبح التحوّل الرقمي ضرورة مواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية و ميكنة الخدمات الحكومية، والقضاء على البيروقراطية وتقليل أخطاء العامل البشري، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة، للحد من الفساد وترشيد النفقات
- ان التحوّل الرقمي يوفر إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلفة الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مع صباغة الإجراءات اللازمة لتفعيل والتنفيذ

¹ عبدة سليمة ، محمد علي حسين الشامي ، دور التحوّل الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي ،مجلة الابداع ،جامعة البليدة 2، مجلد 13 ،العدد

01،الجزائر ، 2023، ص ص. 451-452

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

ثالثا: خصائص التحول الرقمي :

تتمثل الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي في الآتي:¹

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

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

المشاركة والانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسائله ويشاركها مع الآخرين. "

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

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

التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.

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

¹ زينب بلخير، امال بوسمينه، حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع و تحديات التحول الرقمي ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية،

جامعة ام بواقي، مجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023، ص ص. 673-674

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

الفرع الثاني: أبعاد التحول الرقمي و أهدافه و وفوائده

أولاً: أبعاد التحول الرقمي :

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في ما يلي :¹

1- التكنولوجيا الرقمية

تُعد التكنولوجيا الرقمية من أبرز أبعاد التحول الرقمي، وتشمل مجموعة من الأدوات والأنظمة والموارد الإلكترونية التي تُستخدم لإنشاء البيانات ومعالجتها وتخزينها. من أمثلتها: الذكاء الاصطناعي، الإنترنت، أجهزة الاستشعار الذكية، وسائل التواصل الاجتماعي، الألعاب الإلكترونية، الوسائط المتعددة، الهواتف الذكية، والطائرات بدون طيار. كما تُعرف التكنولوجيا الرقمية بأنها الوسائل التي تتيح الوصول إلى المعلومات الصوتية والمرئية والرقمية وتجهيزها وتخزينها ونقلها باستخدام أجهزة إلكترونية متطورة وأنظمة اتصال دقيقة.

2- الابتكار الرقمي

يرتبط الابتكار الرقمي بتسريع وتيرة التحول الرقمي، إذ تسهم التقنيات الحديثة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة في توليد مصادر جديدة للقيمة المضافة في مختلف القطاعات. ويهدف هذا البعد إلى تمكين الأفراد والمنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية، من خلال تطوير نظم تعليم ومهارات تدعم الابتكار وتتماشى مع اتجاهات التكنولوجيا الحديثة.

3- الحوكمة الرقمية

تهدف الحوكمة الرقمية إلى تنظيم وتوجيه ممارسات التحول الرقمي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، فهي تضمن الشفافية والمساءلة، وتحسن الأداء المؤسسي وتقلل من المخاطر المرتبطة بالعمليات. كما تسهم في تعزيز حماية خصوصية وأمن المعلومات داخل البيئة الرقمية.

¹ محمود حسين محمد حسين، مرجع سبق ذكره ص ص 30- 31 (بتصرف)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

وتعيد الحوكمة الرقمية تشكيل طرق التواصل والعمل بين المديرين والموظفين، وتبني علاقات تفاعلية جديدة بين مختلف الفاعلين داخل وخارج المؤسسة. كما تساعد على إدارة متكاملة لمنظومة التحويل الرقمي من خلال ربط مكوناتها (شركات مساندة، أنظمة أعمال، وسائط تفاعلية...) بشكل مترابط، وتوفر رؤية شاملة للتغيرات والتطورات التقنية، مما يساهم في خلق فرص جديدة وتحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

4- خلق القيمة

خلق القيمة هو الغاية الأساسية لأي مؤسسة، حيث يُعتبر في صميم نشاطها وسبب وجودها، وفقا لما أشار إليه (Zardet & Savall) (1998) وتسعى المؤسسات إلى تقديم قيمة ملموسة لجميع الأطراف المعنية لضمان الاستمرارية في بيئة تنافسية.

وتوجه القيمة إلى:

- الزبائن: من خلال تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، وسعر مناسب، وأسرع وقت ممكن؛
- المساهمين: عبر تعظيم العوائد على استثماراتهم؛
- الموردين: ببناء علاقات شراكة متينة تقوم على تقاسم الأرباح والمنافع المشتركة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: فوائد التحويل الرقمي :

فوائد التحويل الرقمي جمة للمنظمة نذكر منها: ¹

التحكم في الوقت والتكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة؛

تحسين الابتكار في المنظمة من خلال مخرجات التقنيات الرقمية مما يتيح للمنظمة تقديم خدمات بشكل جديد كلياً للمنظمة؛

¹ صدوقي غريسي واخرون ، واقع واهمية التحويل الرقمي والأتمة ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية ، المركز الجامعي أفلو ، المجلد 03 ، العدد 02 ، الجزائر ، 2021 ، ص. 103.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

تحقيق إمكانية التنافسية في بيئة المنظمة وتوفير حصص سوقية جديدة ...؛
تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية لتحقيق الرفاهية للعملاء والجمهور.

ثالثا: أهداف التحويل الرقمي :

للتحويل الرقمي عدة أهداف تتمثل في:¹

تحسين أداء المؤسسة نتيجة زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات والمعلومات المتبادلة بين الإدارات المختلفة
وصالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي؛

توفر المعلومات بنسختها الرقمية مما ينقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإنشاء نسخ من المستندات
الورقية كانت متيسرة الكترونيا؛

توجيه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية؛

استخدام التكنولوجيا المعتمدة على شبكات المعلومات وإيجاد سبل أحسن المشاركة المواطنين في العملية
التنفيذية مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية؛

انجاز الأعمال عن بعد وتقليص زمن التطبيق، إضافة إلى التقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
التقليل من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني، ومواكبة التطورات الحاصلة مما يدعم و القدرة التنافسية
للمؤسسات.

¹ خديجة خنيط ،التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهربائية ، مجلة التنمية الاقتصادية،جامعة الوادي، مجلد 09 ،العدد 01، الجزائر، 2024، ص 157.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

الفرع الثالث : تقنيات التحول الرقمي و التحديات التي تواجهه

أولاً: تقنيات التحول الرقمي : ¹

1- تحليلات البيانات الضخمة

في البداية، تحليلات البيانات الضخمة تركز على استخراج القيمة والمعنى من مجموعات بيانات ضخمة ومتنوعة تتجاوز قدرة الأدوات التقليدية على التعامل معها، مستخدمة تقنيات مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي والتحليل الإحصائي. هذه التحليلات تساعد الشركات في تحسين جودة القرارات وتقليل عدم تماثل المعلومات، ولها تطبيقات واسعة في مجالات متعددة كالتمويل والصناعة والرعاية الصحية. كما تتميز البيانات الضخمة بعدة خصائص رئيسية منها الحجم، السرعة، التنوع، التباين، الصدق، التصوير، والقيمة التي تهدف إلى اكتشاف المعرفة المخفية.

2- الذكاء الاصطناعي

أما الذكاء الاصطناعي، فهو تقنية تحاكي الذكاء البشري في الأجهزة المبرمجة، حيث تعتمد على خوارزميات ونماذج رياضية متقدمة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات مع القدرة على التعلم والتكيف المستمر. يعتبر الذكاء الاصطناعي ركيزة أساسية للثورة الصناعية الرابعة، ويمتاز بخصائص مثل المحاكاة والدقة والسرعة والاستقلالية في أداء المهام، مما يجعله أحد التقنيات المحورية في العصر الرقمي.

3- تقنية إنترنت الأشياء

تأتي تقنية إنترنت الأشياء كأداة لربط الأجهزة المختلفة بشبكة الإنترنت، مما يمكنها من التواصل والتفاعل مع بعضها البعض ومع المستخدمين، وتستخدم في قطاعات متنوعة كالصناعة والزراعة والنقل والرعاية

¹ فتحي عبدالله. أحمد جمعة حراز، أثر التحول الرقمي على أدوات محاسبة التكاليف والأداء التنظيمي للشركة، مجلة دراسات التجارية والإدارية، جامعة دمنهور، المجلد 03، العدد 01، مصر، 2022، صص 137-140 (بتصرف)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

الصحية. تعتمد هذه التقنية على الحساسات والأجهزة الذكية والشبكات اللاسلكية إلى جانب الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

4- الحوسبة السحابية

وفي مجال الحوسبة السحابية، فهي تقدم نموذجاً متقدماً للوصول إلى الموارد الحاسوبية مثل التخزين والتطبيقات عبر الإنترنت، مما يوفر مرونة كبيرة وفعالية في التكلفة وقابلية التوسع، إلى جانب دعم أمن البيانات. ومع ذلك، تواجه الحوسبة السحابية تحديات مرتبطة بالخصوصية، والأمن، ودقة البيانات، وموثوقية الخدمة، بالإضافة إلى الحاجة لبنية تحتية تقنية مناسبة.

5- تقنية سلسلة الكتل (Blockchain)

أما تقنية سلسلة الكتل (Blockchain)، فتعد دفتر أستاذ رقمي عام يسجل المعاملات بطريقة متسلسلة وغير قابلة للتغيير، وتتمتع بخصائص اللامركزية، والثبات، والسرية، والقابلية للمراجعة. تستخدم هذه التقنية في مجالات متعددة تتجاوز العملات المشفرة، مثل الخدمات المالية وتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. بالرغم من إمكاناتها الكبيرة، تواجه سلسلة الكتل تحديات تقنية تشمل الاعتماد على الإنترنت، ومتطلبات أمنية عالية، وتكاليف استهلاك الطاقة، وتعقيدات في التنفيذ والتشغيل، فضلاً عن قلة المعايير الموحدة وصعوبة تعديل البيانات بعد تسجيلها.

ثانياً: تحديات استخدام التحويل الرقمي

يؤدي تبني تقنيات التحويل الرقمي إلى تحقيق العديد من المنافع، إلا أن استخدام هذه التقنيات يواجه بالعديد من التحديات والمعوقات والتي قد تؤدي إلى عدم قدرة الشركة على الاستفادة من مميزات التحويل الرقمي فضلاً عن تحمل تكاليف مرتفعة لتطبيق هذه التقنيات ويمكن عرض أهم هذه التحديات والمعوقات كما يلي:¹

¹ المرجع السابق، ص ص . 136-137.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

- 1- **مقاومة التغيير:** يتطلب التحول الرقمي تغييرات كبيرة في طريقة عمل الشركة، وهو ما قد يقابل بمقاومة من العاملين الذين اعتادوا التعامل مع العمليات والأنظمة الحالية، وكذلك الخوف من فقدان وظائفهم أو عدم القدرة على التعامل مع النظم الرقمية الجديدة.
- 2- **عدم وجود إستراتيجية:** واضحة قد يؤدي عدم وجود خارطة طريق للتحول الرقمي محددة بصورة جيدة وواضحة إلى صعوبة تحديد الأولويات بشكل فعال وعدم القدرة على تحقيق التوافق بين الأقسام داخل الشركة.
- 3- **عدم الحصول على دعم الإدارة العليا:** قد يؤدي عدم فهم المديرين الفوائد التحول الرقمي بشكل كامل أو عدم قدرتهم على توفير الموارد اللازمة لتطبيق التقنيات الحديثة إلى فشل النظام الجديد في تحقيق النتائج المرجوة.
- 4- **الأنظمة والبنية التحتية القديمة:** يؤدي استخدام الأدوات التكنولوجية القديمة وبنيات تكنولوجيا المعلومات غير المرنة إلى صعوبة دمج التقنيات والأدوات الحديثة داخل نظام العمل الحالي.
- 5- **إدارة البيانات والمخاوف الأمنية:** تواجه الشركات تحديات كبيرة تتعلق بكيفية معالجة مشاكل خصوصية البيانات وحمايتها وإدارتها أثناء انتقالها إلى الأنظمة الأساسية والتطبيقات المستندة إلى السحابة.
- 6- **فجوة المهارات:** قد يؤدي النقص في عدد العاملين ذوي المهارات والخبرات التقنية اللازمة لاستخدام التقنيات الجديدة إلى إبطاء جهود التحول الرقمي.
- 7- **القيود الثقافية:** تمثل الثقافة التنظيمية التقليدية والتي تفضل الاستقرار على الابتكار صعوبة في التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة والتي تكون ضرورية لضمان نجاح التحول الرقمي.
- 8- **قيود الموازنة:** قد يؤدي عدم توافر الموارد المالية الكافية للتحول الرقمي إلى إعاقة أو منع الشركات من الاستثمار في أحدث التقنيات وبرامج التدريب اللازمة لدفع التحولات الرقمية الناجحة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

للتغلب على هذه التحديات، يجب على الشركات التركيز على بناء أساس قوي من خلال التواصل الفعال والتعاون والتخطيط الاستراتيجي ويجب عليهم أيضا الاستثمار في مبادرات تطوير العاملين وتحسين مهاراتهم، مع تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتجريب بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد الشراكة مع الخبراء والموردين الخارجيين في سد الفجوة في المعرفة والخبرة.

المطلب الثاني: الأداء التنظيمي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء التنظيمي و أهميته و خصائصه التي جاءت في الفرع الأول بالإضافة إلى أبعاده و عناصره التي جاءت في الفرع الثاني من هذا المطلب

الفرع الأول : مفهوم وأهمية الأداء التنظيمي وخصائصه

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي أحد أبرز مؤشرات نجاح أو فشل المنظمات، إلا أن تعدد منطلقات دراسته حال دون التوصل إلى تعريف موحد له. ويرتبط الأداء بمخرجات الأنشطة التنظيمية وتحقيق الرؤية والرسالة، كما يركز على سلوكيات الأفراد المرتبطة بأهداف المنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن الأداء التنظيمي يشمل الأبعاد المالية والتشغيلية وفعالية المنظمة، ويقاس بمدى قدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى مستوى إنجاز المهام وحل المشكلات داخل بيئة العمل..¹

ويعرف الأداء التنظيمي على انه ' هو ذلك المؤشر الذي يمكن من خلاله معرفة الإمكانيات التنظيمية للإدارة وسلوك الموظفين داخلها '²

¹ شعيب أحمد عزيز المولى، تأثر احمد سعدون السمان ، تأثير الاستراتيجية الرقمية على الأداء التنظيمي دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة واسط ، مجلد 15 العدد 49 ، العراق ، 2023 ، ص.ص. 645-646 (بتصرف)

² أميرة جقاوة ، الأداء التنظيمي في الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية غرداية ، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة غرداية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، الجزائر، 2024، ص 28

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحوّل الرقمي و الأداء التنظيمي

كما يعرف الأداء التنظيمي أيضا : " هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد من أن يوضحه الأداء الذي يعد مرآة المنظمة ".¹

ومن هذه التعاريف يمكننا تعريف الأداء التنظيمي كالتالي :

الأداء التنظيمي هو مؤشر يعكس مدى كفاءة الإدارة في توظيف إمكانياتها في إطار تحقيق الأهداف، كما يُمثل انعكاسًا لكيفية استثمار الموارد المادية والبشرية داخل المنظمة. ويعد في جوهره محصلة لجميع العمليات التي تقوم بها المنظمة، مما يجعله أداة لقياس مستوى النجاح أو الكشف عن أوجه القصور.

ثانيا: أهمية الأداء التنظيمي

تبرز أهمية للأداء التنظيمي في ضل تحديد الموقع الحالي للمنظمة ومدى ابتعادها عن النهايات الأخيرة المرغوبة أو مدى تطابقها معها وأن معاينة عمليات المنظمة والتعرف على الأداء مسألة مهمة لفهم كيفية عمل المنظمات بغية تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء ، فضلا عن تصميم الهيكل التنظيمي على النحو الذي يكون فيه كفء وفاعل ، ويمثل الأداء التنظيمي اختبارا زمنيا للاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة عن طريق اهتمامها الكبير المتميز بالأداء ونتائجه، إلى جانب التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء إذ كلما كان الأداء قوي كانت حاجتها لمتغيرات الجذرية اقل، أما الأداء الضعيف فهو علامة تشير إلى أن الاستراتيجية المتبعة ضعيفة أو أن التنفيذ سيء ، وتأتي أهمية الأداء التنظيمي من كونه المؤشر الأكثر شمولية الفاعلية المنظمة وقياس الأهداف المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف، إلا أن الهدف الأكثر أهمية هو تحسين أداء الموظف الذي يساهم في نهاية المطاف في تحسين الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي

¹ شيلي الهام ، واقع تطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية ببجاية ، مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، المجلد 05 ، العدد 01 ، الجزائر ، 2019 ، ص 723 (بتصرف)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحوّل الرقمي و الأداء التنظيمي

في حين يراها (فيزي ، 2017) الخطوة المهمة في تحديد الموقع المالي للمنظمة، إذ تكمن أهميتها بالمؤشرات الآتية:

1. تعبير عن فاعلية المنظمة وقدرتها على صنع النتائج المقبولة. ب بعد المحور الأساس للتخمين بنجاح أو فشل المنظمة في قراراتها وخططها

2. يعد مؤشراً جوهرياً على قدرات المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها.¹

ثالثاً: خصائص الأداء التنظيمي

يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص، ومن أهمها ما يلي:²

1. لا يتأثر الأداء التنظيمي بتغير المقاييس، أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل والاستمرارية من

خلال الاعتماد على تراكم الخيارات وكذلك التجارب السابقة للمنظمة:

2. الاعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي، جذب المشاركة في اتخاذ القرار من

قبل المختصين والخبراء المنظمة، أي عدم إنفراد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار

3. إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة، وذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة؛

4. جهود استثمارية لكل الموارد البشرية للمنظمة من أجل تطويرها، عن طريق وضع إطار واضح

للواجبات والمسؤوليات، بالإضافة إلى التركيز على مجموعة المشاركة لتحقيق الأهداف

5. الاهتمام بالموظف البشري عن طريق التنمية والتأهيل المستمر، واستقطاب أفضل الكفاءات

والمهارات، وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليم ومتطور.

¹ كرار حيدر حسون الجعيفري ، هندرة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي ،مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الإدارية

،قسم إدارة الأعمال ،جامعة المستقبل ،مجلد 07 ،العدد 02 ،مصر، 2024، ص 8

² فوزية مقاش ،فيروز مصلح الضمور ، اثر الإبداع على الأداء التنظيمي-دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل -الجزائر، مجلة الاقتصاديات شمال إفريقيا ، مجلد 15 ،العدد 20 ،الجزائر، 2019، ص 249

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحوّل الرقمي و الأداء التنظيمي

الفرع الثاني: أبعاد و عناصر الأداء التنظيمي

أولاً: أبعاد الأداء التنظيمي: الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على اكتساب واستغلال مواردها النادرة والقيمة قدر الإمكان في سبيل تحقيق أهدافها التشغيلية وتتمثل أبعاد الأداء التنظيمي في بعد الأداء المالي بعد العملاء بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وهي كالتالي :¹

الأداء المالي:

وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات هي الحصة السوقية ، حجم المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل نمو المبيعات نسبة صافي الربح إلى المبيعات

مؤشر العملاء :

يرتبط هذا المؤشر بمدى قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات ومتطلبات العملاء من المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات قيمة مضافة تتال رضائهم وتلبي طموحهم ورغباتهم .

مؤشر العمليات الداخلية:

يركز هذا المؤشر جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها والتي من خلالها يتم الوفاء بمتطلبات العملاء وأهداف المساهمين.

بعد النمو والتعلم :

يهتم هذا البعد بتحليل قدرة المديرين بالمنظمات على التعلم والتطور وكذلك البحث وتحسين الميزة التنافسية والمقارنة بالمنافسين.

¹ مريم عبدالله فرج راشد الحربي ، دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي " دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم و التدريب بدولة الكويت"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات، المجلد 15 ،العدد 1، 2023، ص ص. 9-10

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

ثانيا: عناصر الأداء التنظيمي:

تتمثل عناصر الأداء التنظيمي فيما يلي:¹

الاستراتيجية والأهداف : وتهتم بالأطراف أو الجهات التي ستوجه إليها منتجات وخدمات المؤسسة؟

الهيكل التنظيمي: ويركز على كفاءة وفاعلية المؤسسة وقدرتها على القيام بالعمليات الخاصة بإنتاج السلع والخدمات؛

المقياس: ويتمثل في الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تقيّد وتخدم كلا من الاستراتيجية والأهداف؛

الإدارة : وهي الطريقة التي تحدد من خلالها الاتجاهات والمسارات، وكذا كيفية القيام بالعمليات التقييمية والتصحيحية. ويشتمل الأداء في مضمونه مجموعة من المفاهيم تتعلق بالنجاح والفشل والتي يمكن إضاحها فيما يلي :

الكفاءة التنظيمية : وتعتبر عن قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام الموارد المتاحة سواء البشرية منها أو المادية، أو المعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهدافها:

الفاعلية التنظيمية : وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي تتعلق بدرجة قبول خدماتها لدى الزبائن، وكذا قدرتها على الاستجابة لمختلف التصورات الحاصلة في بيئة نشاطها.

النجاح الاستراتيجي: وهو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الموازنة بين تحقيق متطلبات البقاء سواء على المدى القريب أو البعيد.

المطلب الثالث : علاقة بين التحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، أصبح التحويل الرقمي ضرورة استراتيجية لا خيارا تكتيكيا للمؤسسات التي تسعى إلى الاستمرارية والتكيف مع متطلبات السوق الحديثة. لم يعد مفهوم التحويل الرقمي

¹ بودماغ محمد امين، قرين ربيع، اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية، مجلة مجاميع المعرفة،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف،المجلد 08،العدد 01،الجزائر، 2022، ص 246

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

مقتصرًا على مجرد رقمنة الإجراءات أو إدخال التكنولوجيا في العمل، بل تطور ليصبح مفهوما شموليا يمس جوهر العمليات التنظيمية، ويؤثر في طرق التفكير، وأنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار.

العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي هي علاقة ديناميكية قائمة على التأثير المتبادل، حيث يمثل التحويل الرقمي أحد أهم محركات التغيير التي تدفع المؤسسة إلى مراجعة أنظمتها وهياكلها من أجل تحقيق أداء أكثر مرونة وفعالية. فالتحويل الرقمي يحدث نقلة نوعية في كيفية تنفيذ المهام، ويعيد تشكيل سلسلة القيمة داخل المؤسسة، من خلال تقليص الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات، وتحسين الجودة، وتعزيز القدرة على تقديم الخدمة بكفاءة.

من جهة أخرى، لا يمكن إغفال أن التحويل الرقمي لا يثمر نتائج المرجوة ما لم يكن مصحوبا ببيئة تنظيمية قابلة للتغيير، وثقافة مؤسسية داعمة، وقيادة رقمية تمتلك الرؤية وتحسن التوجيه. فالأداء التنظيمي لا يتحقق فقط باستخدام الأدوات الرقمية، بل من خلال التوظيف الاستراتيجي لها ضمن رؤية متكاملة.

كما أن التحويل الرقمي يحدث تحولات على مستوى نماذج الأعمال، حيث تظهر فرص جديدة للابتكار الرقمي، وتوسيع نطاق تقديم الخدمات، وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة. وكل هذه الجوانب تؤثر بشكل مباشر على الأداء من حيث الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية، مستوى رضا العملاء، واستدامة الأداء على المدى الطويل.

في المحصلة، فإن العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي تتجاوز البعد السببي البسيط، لتمثل حالة من التفاعل العميق بين التكنولوجيا والعناصر البشرية والتنظيمية. وكلما أحسنت المؤسسة تكييف قدراتها الرقمية بما يتلاءم مع بيئتها وأهدافها، كلما أصبح أداؤها أكثر تميزا وتطورا في مواجهة تحديات العصر الرقمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

في المبحث سنتناول اهم دراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية :

1) دراسة: نوال بن عريمة و باديس بوخلوة 2024

عنوان الدراسة : اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة نوع

الدراسة : مقال علمي / مجلة الباحث المجلد 24 العدد 01

الإشكالية : ما اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة ؟

مكان و زمان الدراسة : مؤسسة موبيليس بورقلة 2024

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

الأداة المستخدمة : استبيان

النتائج الموصلة إليها :

- يوجد أثر ايجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؛

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المؤسسة .

2) دراسة محمود حسين محمد حسين 2023

عنوان الدراسة : اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي

نوع الدراسة : مذكرة ماجستير / كلية التجارة قسم إدارة الأعمال

مكان و زمان الدراسة : شركة المصرية للاتصالات - المنطقة الثانية جيزه 2022/2023

الإشكالية : ما تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي ؟

منهج الدراسة : منهج الوصفي و التحليلي

الأداة المستخدمة : قوائم الاستقصاء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

النتائج الموصل إليها :

-وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي

(3) دراسة محمد احمد عبدالغني 2023

عنوان الدراسة : تحليل اثر التحويل الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي

-نوع الدراسة : مذكرة ماجستير

مكان و زمان الدراسة : بنوك المصرية في محافظة السويس -مصر - 2023

الإشكالية : ما اثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية ؟

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي

الأداة المستخدمة : قائمة الإستصقاء

النتائج الموصل إليها :

- وجود تأثير للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي؛

-لا يوجد تأثير بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية على إستراتيجية التحويل

الرقمي .

(4) دراسة قرط ناصر و لعشب سهام 2023

عنوان الدراسة : التحويل الرقمي و أثره على الأداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر -

نوع الدراسة : مقال علمي / مجلة الاقتصاد و البيئة المجلد 06 العدد 01

مكان و زمان الدراسة :مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر سنة 2023

الإشكالية : هل يوجد اثر للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

منهج الدراسة : المنهج الوصفي و التحليلي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

الأداة المستخدمة : استبيان الالكتروني

النتائج الموصول إليها :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات؛ الجزائر
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعث التقنيات على أداء الموارد البشرية .

5) دراسة بودماغ محمد أمين و قرين ربيع 2022

عنوان الدراسة : اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية

نوع الدراسة : مقال علمي / مجلة مجاميع المعرفة المجلد 08 العدد 01

مكان و زمان الدراسة : دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية سنة 2022

الإشكالية : ما اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ؟

منهج الدراسة : منهج الوصفي

الأداة المستخدمة : استبيان

- النتائج الموصول إليها :

- للمسؤولية الاجتماعية اثر ايجابي على الأداء التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ؛
- ليس للمسؤولية القانونية اثر ايجابي على الأداء التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية.

6) دراسة اسماء يوسف 2020

عنوان الدراسة : اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة -دراسة ميدانية

في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية و القلاع بالقرارة - غرداية -

نوع الدراسة : مقال علمي / مجلة العلوم الإدارية و المالية . المجلد 04 العدد 03

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

مكان و زمان الدراسة : مؤسسة مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية و القلاع بالقرارة – غرداية -سنة

2020

الإشكالية: ما هو اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي غي مؤسسة تيسكوبا ؟

منهج الدراسة : المنهج الوصفي

الأداة المستخدمة: استبيان

النتائج الموصول إليها :

هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية و القلاع

بالقرارة – غرداية –

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

1) Abraham Alier Thuch Alier, Riani Rachmawati

عنوان الدراسة : Digital Transformation's Impact On Organizational

Performance: Exploring The Role Of Digital Innovation And Customer Experience

نوع الدراسة : Migration Letters , Volume 20 , Issue 2/ Research Article

مكان و زمان الدراسة : الدراسة على قطاع الخدمات في إندونيسيا عام 2024 ،

الإشكالية : كيف يؤثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات في إندونيسيا؟

منهج الدراسة : وصفي تحليلي

الأداة المستخدمة : استبيان

النتائج الموصول إليها :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

كشفت البيانات أن هناك علاقة واضحة بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي، مع دور وسيط للابتكار الرقمي يعزز هذا التأثير. كما تؤكد الدراسة مساهمة الابتكار الرقمي المستقلة في تحسين الأداء التنظيمي.

2) Sura Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tit , Areej Alashjaee

عنوان الدراسة: The Effect of Digital Transformation on Organizational

Performance by A Mediating Role of Digital Innovation

نوع الدراسة : International Journal of Economics and / Research Article

Business Issues , Volume 10 , Issue 1

مكان و زمان الدراسة : دراسة حالة في شركات الاتصالات السعودية في عام 2023

الإشكالية : ما هو تأثير التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية؟

وهل يوجد دور وسيط للابتكار الرقمي؟

منهج الدراسة : وصفي تحليلي

الأداة المستخدمة: استبيان

النتائج الموصول إليها :

- وجود علاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي بوساطة الابتكار الرقمي؛

- المنظورين الاجتماعي والتكنولوجي للتحويل الرقمي لهما تأثير كبير على الابتكار الرقمي .

3) Jiatong Yu, Taesoo Moon

عنوان الدراسة: Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational

Performance through Digital Competence

نوع الدراسة : Sustainability , Volume 13 , Issue 17 / Research Article

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي و الأداء التنظيمي

مكان و زمان الدراسة : تم إجراء الدراسة على شركات صناعية وخدمية في الصين وكوريا الجنوبية

خلال عام 2021.

الإشكالية : كيف تؤثر التوجهات الرقمية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الكفاءة الرقمية؟

منهج الدراسة : وصفي تحليلي

الأداة المستخدمة : استبيان

النتائج الموصول إليها :

-لا يوجد تأثير كبير لتوجه المنافس على الكفاءة الرقمية ولا وساطة للكفاءة الرقمية بين توجه المنافس والأداء التنظيمي، لكن توجد وساطة جزئية للكفاءة الرقمية بين توجه العميل والتوجه التكنولوجي والأداء التنظيمي.

4) Camilla Arnesen and Melissa Geradina Maria Sinfield

عنوان الدراسة : Digital Transformation in Projects: A Study on How

Digital Transformation Affects Project Management

نوع الدراسة : Master's Thesis

مكان و زمان الدراسة : تمت الدراسة على ثلاث شركات نرويجية تعمل في مجال إدارة المشاريع،

حيث تم تحليل أثر التحول الرقمي على العمليات والإدارة داخل هذه المؤسسات.النرويج، 2020

الإشكالية : تهدف الدراسة إلى فهم كيف يؤثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع،

منهج الدراسة : دراسة حالة

الأداة المستخدمة : مقابلات

النتائج الموصول إليها :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

- التحويل الرقمي عزز بشكل كبير ممارسات إدارة المشاريع في الشركات التي تم دراستها.

أدت أتمتة المهام الروتينية إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء، تحسّن التواصل بين أعضاء فرق

المشاريع بفضل أدوات التعاون الرقمية، مما ساهم في تعزيز العمل الجماعي واتخاذ القرارات بشكل

أسرع.

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية

الجدول رقم 01 : مجموعة الدراسات باللغة العربية

مؤلف الدراسة	نقاط الاختلاف مع دراستنا	نقاط التشابه مع دراستنا
نوال بن عريمة و باديس بوخلوة 2024	- درست تأثير التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين - اختلاف في مكان الدراسة و سنة دراسة - ركزت الدراسة على أداء موظفين	- تطرق لإحدى متغيرات الدراسة حالية وهو التحويل الرقمي - استعمال نفس الأداة وهي الاستبيان - تبني نفس منهج دراسة
محمود حسين محمد حسين 2022/2023	- اختلاف في مكان الدراسة و سنة دراسة	- الدراستين تناولت نفس المتغيرات - نفس الأداة المستخدمة - نفس منهج الدراسة
محمد احمد عبد الغني 2023	- اختلاف في مكان الدراسة و سنة دراسة	- الدراستين تناولت نفس المتغيرات - نفس الأداة المستخدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

	- ركزت الدراسة على فاعلية الأداء التنظيمي	- نفس منهج الدراسة
قرقظ ناصرو لعشب سهام 2023	- درست التحويل الرقمي و أثره على الأداء الموارد البشرية - اختلاف في مكان الدراسة و سنة دراسة	- تطرق لإحدى متغيرات الدراسة حالية وهو التحويل الرقمي - استعمال نفس الأداة وهي الاستبيان - تبني نفس منهج دراسة
بودماغ محمد أمين و قرين ربيع 2022	- درست اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي - اختلاف في مكان الدراسة و سنة دراسة	- تطرق لإحدى متغيرات الدراسة حالية وهو الأداء التنظيمي - استعمال نفس الأداة وهي الاستبيان - تبني نفس منهج دراسة
اسماء يوسف 2020	- درست اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي - اختلاف في مكان الدراسة و سنة دراسة - استخدمت الدراسة منهج وصفي فقط	- تطرق لإحدى متغيرات الدراسة الحالية وهو الأداء التنظيمي - استعمال نفس الأداة وهي الاستبيان - تبني نفس منهج دراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

الفرع الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية

الجدول رقم 02 : مجموعة الدراسات باللغة الأجنبية

مؤلف الدراسة	نقاط الاختلاف مع دراستنا	نقاط التشابه مع دراستنا
Abraham Alier Thuch Alier, Riani Rachmawati.2024.	- اختلاف مكان الدراسة و سنة الدراسة - اختلاف في طبيعة مؤسسة (خدماتية - اقتصادية) محل الدراسة	- الدراستين تناولت نفس المتغيرات - نفس الأداة المستخدمة - نفس منهج الدراسة
Sura I. Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tit, Areej Alashjaee. 2023.	- اختلاف مكان الدراسة و سنة الدراسة	- الدراستين تناولت نفس المتغيرات - نفس الأداة المستخدمة - نفس منهج الدراسة
Jiatong Yu, Taesoo Moon.2021.	- اختلاف مكان الدراسة و سنة الدراسة - درست تاثير التوجهات الرقمية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي	- تطرق لإحدى متغيرات الدراسة الحالية وهو الأداء التنظيمي - استعمال نفس الأداة وهي الاستبيان تبني نفس منهج الدراسة
Camilla Arnesen and Melissa	- اختلاف في مكان و سنة الدراسة	- تطرق لإحدى متغيرات الدراسة الحالية وهو التحويل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

الرقمي	- اختلاف في منهج الدراسة - اختلاف في الأداة المستخدمة في الدراسة	Geradina Maria Sinfield.2020.
--------	--	----------------------------------

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي و الأداء التنظيمي

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم بناء إطار فكري شامل يستعرض مفهوم التحويل الرقمي وأبعاده، إضافة إلى الأداء التنظيمي باعتباره الركيزة التي يُقاس بها نجاح المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة.

لقد تم توضيح أن التحويل الرقمي ليس مجرد تبني تقنيات حديثة، بل هو عملية تحويلية شاملة تشمل التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، خلق القيمة، والحوكمة الرقمية. هذه الأبعاد تُمكن المؤسسات من إعادة هيكلة عملياتها وطريقة عملها بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، ما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق استدامة المؤسسة.

أما الأداء التنظيمي، فقد تم تعريفه على أنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع التأكيد على أهميته كمعيار جوهري لنجاح المؤسسات. كما تم تناول خصائصه التي تبرز طابعه الديناميكي والتكاملي، والتي تميز الأداء الناجح بالمرونة، القدرة على التكيف، والابتكار المستمر.

كما استعرضنا أبعاد الأداء التنظيمي التي تشمل الجوانب المالية، العملياتية، الجودة، رضا العملاء، والابتكار المؤسسي، والتي تتفاعل بشكل وثيق مع أبعاد التحويل الرقمي. إذ أن الأداء التنظيمي لا يتحقق بشكل مستقل، بل يتأثر مباشرة بقدرة المؤسسة على استثمار التقنيات الرقمية وتوظيفها في خلق قيمة مضافة وتحسين العمليات التنظيمية.

ختاماً، يؤكد هذا الفصل على أن العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي علاقة متشابكة وديناميكية، حيث يشكل التحويل الرقمي محركاً رئيسياً لتحسين الأداء عبر أبعاد متعددة. ويُعد فهم هذه العلاقة ضرورة أساسية لبناء دراسات تطبيقية تسعى إلى تطوير المؤسسات في عصر الرقمنة. وهذا ما سنحاول دراسته في الفصل الموالي.

□ الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة سونلغاز □ مديرية التوزيع □
غاروالية

تمهيد:

بعدما تناولنا في الجزء النظري التحول الرقمي و الأداء التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على عينة من المبحوثين، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين بمؤسسة ومعالجته باستخدام برنامج SPSS، حيث قسمنا الفصل الثاني إلى مبحثين :

✚ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة

✚ المبحث الثاني: عرض نتائج دراسة حالة ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة.

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، بغية التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، واختيار شركة سونلغاز -غارداية- كدراسة حالة ،حيث تم توزيع 50 استمارة على الموظفين واسترجاع 40 استمارة، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

الجدول (3) توزيع الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
80%	40	عدد الاستمارات المسترجعة
20%	10	عدد الاستمارات غير المسترجعة
80%	40	الاستمارات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب وفق توزيع الاستبيان.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم.

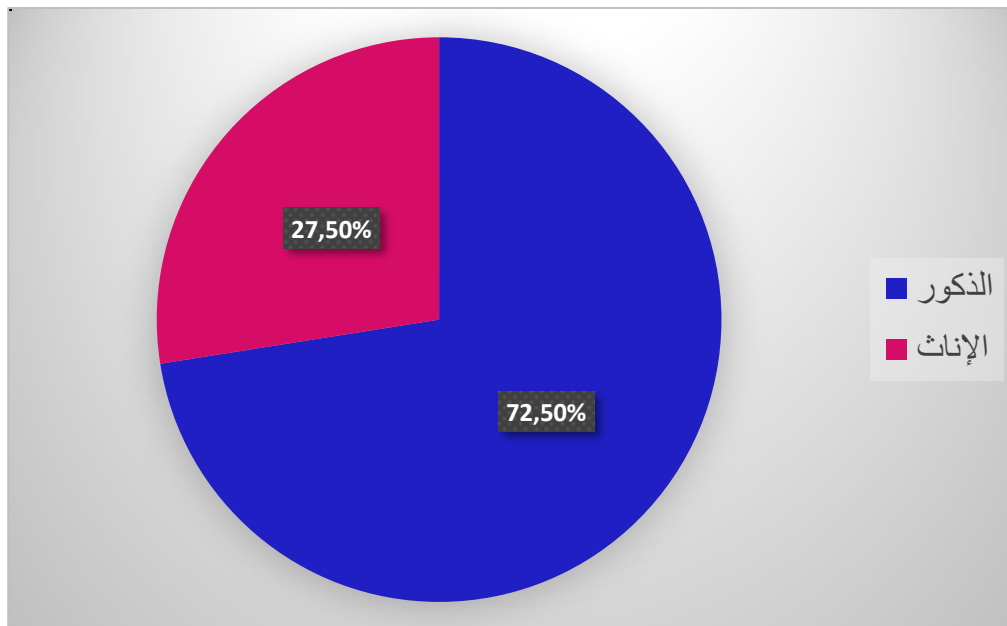
أ_ الجنس

الجدول رقم(4): توزيع المستجوبين حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	الجنس	الذكور	29	72.5
		الإناث	11	27.5
	المجموع الكلي			100.0
			40	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (1): الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

_ نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 72.5 بالمائة، بينما نسبة الإناث 27.5 بالمائة.

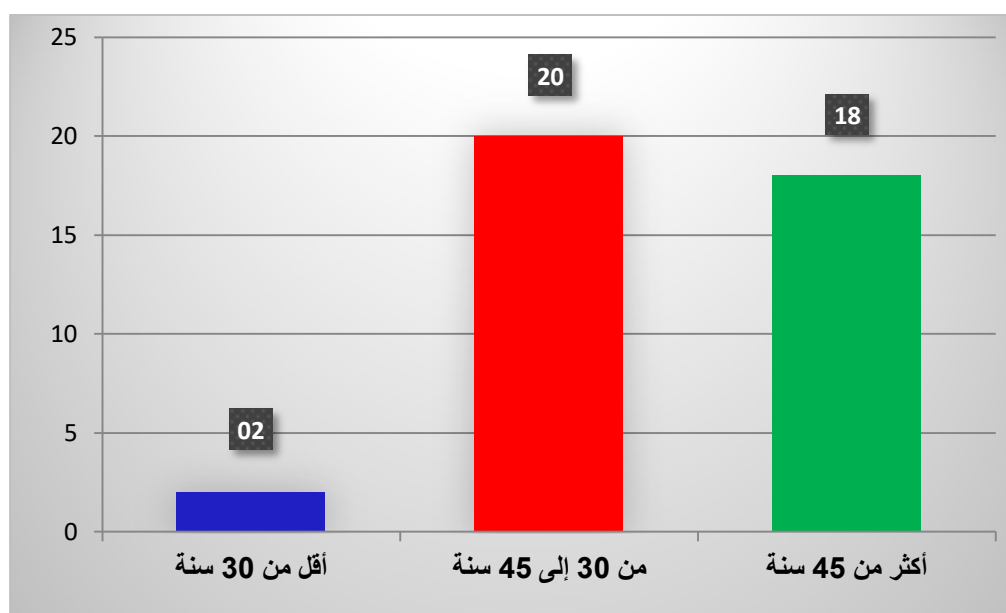
ب_ السن:

الجدول رقم(5): توزيع المستجوبين حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	السن	أقل من 30 سنة	2	05.0
		من 30 إلى 45 سنة	20	50.0
		أكثر من 45 سنة	18	45.0
		المجموع الكلي	40	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2): الأعمدة التكرارية لتوزيع المستجوبين حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا هي فئة من 30 إلى 45 سنة بنسبة 50 بالمائة، تليها فئة أكبر من 45 سنة بنسبة 45 بالمائة، في حين جاءت فئة أقل من 30 سنة بالمرتبة الأخيرة بنسبة 05 بالمائة فقط.

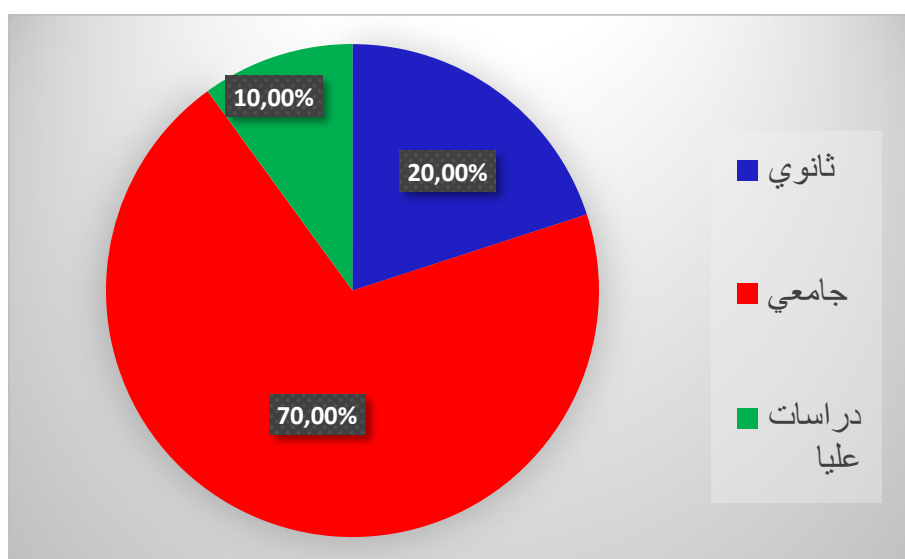
ج - المؤهل الدراسي:

الجدول رقم(6): توزيع المستجوبين حسب خاصية المؤهل الدراسي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	المؤهل الدراسي	ثانوي	08	20.0
		جامعي	28	70.0
		دراسات عليا	04	10.0
		المجموع الكلي	40	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3): الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب خاصية المؤهل الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

يتضح من خلال الجدول أن العمال أصحاب المستوى الجامعي نسبتهم 70 بالمائة، وأصحاب المستوى الثانوي نسبتهم 20 بالمائة من مجموع أفراد العينة، بينما العمال أصحاب الدراسات العليا فكانت نسبتهم 10 بالمائة من عينة الدراسة.

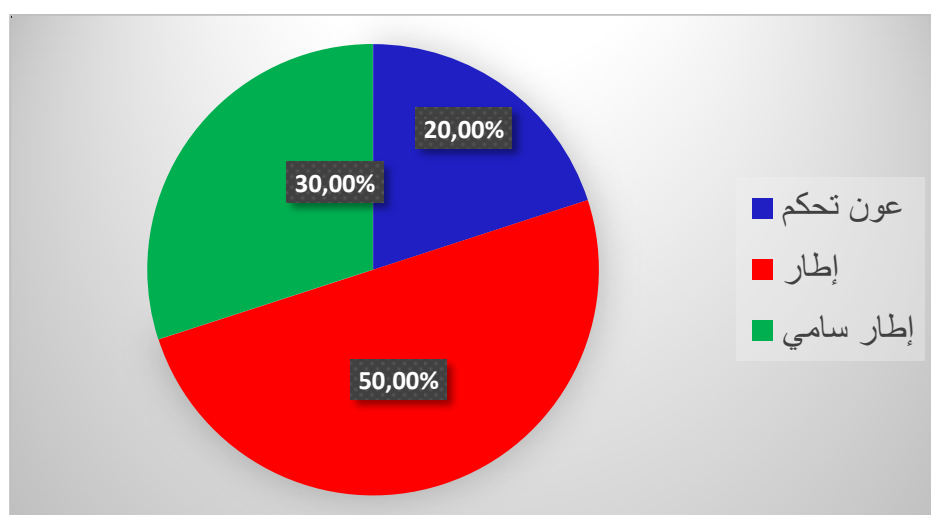
د - المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (7): توزيع المستجوبين حسب خاصية المستوى الوظيفي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	المستوى الوظيفي	عون تحكم	08	20.0
		إطار	20	50.0
		إطار سامي	12	30.0
		المجموع الكلي	40	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4): الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب خاصية المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكثر فئة هي فئة الإطار والتي تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 50% وتليها فئة إطار سامي بنسبة 30% من أفراد عينة الدراسة، أما ما نسبته 20% فكانت تمثل أعوان التحكم.

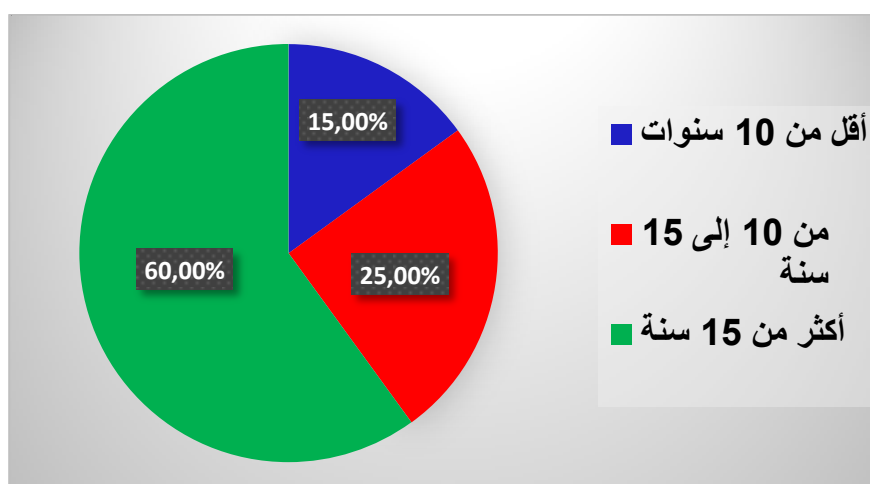
هـ - سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8): توزيع المستجوبين حسب خاصية سنوات الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
6	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	06	15.0
		من 10 إلى 15 سنة	10	25.0
		أكثر من 15 سنة	24	60.0
المجموع الكلي				
			40	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5): الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب خاصية سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

أما عن توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن أغلب الموظفين تزيد مدة عملهم بالمؤسسة لأكثر من 15 سنة بنسبة 60 بالمائة، أما الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من 10 إلى 15 سنة فنسبتهم 25 بالمائة، في حين العمال الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات فقدت نسبته ب 15 بالمائة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

الفرع الأول: أداة الدراسة:

- الاستبيان:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في صياغة فقراته، وقد قسمت إلى ثلاث أجزاء.

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل...الخ)

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل التحول الرقمي وأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، خلق القيمة)

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الأداء التنظيمي

والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل محور:

الجدول (9) العبارات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي.

العبارات	البعد
03-02-01	التكنولوجيا الرقمية
06-05-04	الابتكار الرقمي
09-08-07	الحوكمة الرقمية
12-11-10	خلق القيمة

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات الدراسة

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

الجدول (10) العبارات التي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي

العبارات
12-11-10-09-08-07-06-05-04-03-02-01

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات الدراسة

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من المتعاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛

- موافق تعطى لها 4 درجات؛

- محايد تعطى لها 3 درجات؛

- معارض تعطى لها 2 درجة؛

- معارض بشدة تعطى لها 1 درجة؛

ويقسم مقياس ليكارت " الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (11) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

الترميز	درجة القبول	مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
1	معارض بشدة	11.80 – 1]	منخفض جدا
2	معارض	12.60 – 1.80]	منخفض
3	محايد	13.40 – 2.60]	متوسط
4	موافق	14.20 – 3.40]	مرتفع
5	موافق بشدة	[5 – 4.20]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة في

مجال التخصص، وبعدما قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي.

ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند

القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها، والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات

المستجوبين كما يلي:

الجدول رقم(12): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	12	0.926
الأداء التنظيمي	12	0.935

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التحول الرقمي قدر بـ 0.926 أي أن 92.6 بالمائة من

المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل

معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء التنظيمي إلى 0.935 أي أن 93.5 بالمائة من المبحوثين سيكونون

ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز

من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

- 1- معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات؛
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 3- اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
- 4- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 5- تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)؛
- 6- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض نتائج دراسة حالة ومناقشتها

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم الوصول إليها ثم تحليلها.

المطلب الأول : نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات :

الفرع الأول: التحقق من اعتدالية التوزيع:

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (التحول الرقمي، الأداء التنظيمي)، وعليه قمنا

بحساب اختبار كولمغروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (13) يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التحول الرقمي، الأداء التنظيمي)

المقياس	قيمة اختبار كولمغروف	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
التحول الرقمي	0.106	40	0.200
الأداء التنظيمي	0.131	40	0.080

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05، وعليه فإن متغيري التحول الرقمي والأداء التنظيمي يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار ت T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

الفرع الثاني: نتائج مقياس ليكرت الخماسي

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه

الجدول التالية:

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

الجدول رقم (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التكنولوجيا الرقمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.77	3.78	1	تعتمد مؤسسة سونلغاز على أنظمة معلومات رقمية متطورة في تسير نشاطها اليومي
مرتفع	0.89	3.68	2	يتم استخدام الأجهزة الذكية والبنية التحتية الرقمية بشكل فعال في المؤسسة
مرتفع	0.90	3.63	3	توفر المؤسسة فرصاً كافية لتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية
مرتفع	0.75	3.69		التكنولوجيا الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول رقم (14) نتائج التحليل الإحصائي لبُعد التكنولوجيا الرقمية، حيث تم اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كأدوات لقياس اتجاهات المبحوثين نحو مستوى توظيف التكنولوجيا الرقمية بمؤسسة سونلغاز. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.69) مع انحراف معياري قدره (0.75)، ما يشير إلى تقييم إيجابي نسبياً من قبل أفراد العينة لمستوى التحول الرقمي داخل الشركة. ووفقاً لمقاييس التقدير الخماسي، فإن هذا المتوسط يقع في الفئة "المرتفعة"، مما يعكس توفر ممارسات رقمية معتبرة في بيئة العمل. تصدّرت عبارة "تعتمد شركة سونلغاز على أنظمة معلومات رقمية متطورة في تسير نشاطها اليومي" ترتيب العبارات من حيث متوسط التقدير، محققة (3.78) بانحراف معياري (0.77)، ما يعكس توافقاً كبيراً بين آراء المشاركين حول هذه الممارسة. ويدل هذا على أن الأنظمة الرقمية أصبحت جزءاً محورياً في البنية الإدارية والتشغيلية للشركة، بما يواكب المعايير الحديثة في الإدارة الذكية.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

من جهة أخرى، جاءت عبارة "توفر الشركة فرصاً كافية لتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية" في المرتبة الأخيرة من حيث التقييم، بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (0.90) ورغم أنها تقع ضمن التقدير "المرتفع"، إلا أن ترتيبها الأدنى نسبياً يُبرز ثغرة محتملة في جانب تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لاستخدام التقنيات الحديثة بفعالية.

أما الانحرافات المعيارية المسجلة في جميع العبارات، فقد تراوحت بين (0.77) و(0.90)، وهي نسب منخفضة نسبياً، مما يعكس تجانساً في مواقف المستجيبين، ويُضفي موثوقية على نتائج هذا البُعد. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن شركة سونلغاز حققت تقدماً ملموساً في مجال التحول الرقمي، خصوصاً على مستوى البنية التحتية الرقمية واعتماد الأنظمة الذكية، غير أن نجاح هذا التحول يظل مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى استثمار الشركة في تنمية الكفاءات الرقمية للعاملين بها.

جدول رقم(15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعْد الابتكار الرقمي

العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تشجع المؤسسة على تقديم أفكار جديدة تعتمد على تقنيات رقمية.	3	3.68	0.94	مرتفع
تستثمر المؤسسة في تطوير منتجات أو خدمات رقمية جديدة.	1	3.83	0.84	مرتفع
يتم إدماج التحسينات التكنولوجية باستمرار في أساليب العمل.	2	3.73	1.09	مرتفع
الابتكار الرقمي		3.74	0.83	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (15) نتائج التحليل الإحصائي لبعْد الابتكار الرقمي، الذي يُعد من المحاور الجوهرية في تقييم مدى تطور التحول الرقمي داخل شركة سونلغاز. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.74)، مع انحراف معياري (0.83)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الممارسات المتعلقة بالابتكار الرقمي في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

تُظهر النتائج أن أعلى العبارات تقييماً كانت: "تستثمر المؤسسة في تطوير منتجات أو خدمات رقمية جديدة"، بمتوسط (3.83) وانحراف معياري (0.84)، ما يُدلل على وجود توجه استراتيجي داخل المؤسسة نحو التجديد والابتكار التقني، يتجاوز الاعتماد على التقنيات الموجودة إلى محاولة توسيع محفظة الخدمات أو تحسين جودة المنتج عبر الوسائل الرقمية.

أما العبارة "يتم إدماج التحسينات التكنولوجية باستمرار في أساليب العمل" فقد جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.73)، ما يدل على سعي الشركة إلى تحديث ممارساتها التشغيلية بشكل دوري، الأمر الذي يُعد مؤشراً على المرونة التنظيمية وقدرة الشركة على التكيف مع التطورات التكنولوجية.

وفي المقابل، سجلت العبارة "تشجع الشركة على تقديم أفكار جديدة تعتمد على تقنيات رقمية" أدنى متوسط (3.68) رغم أنها تظل ضمن الفئة "المرتفعة"، لكن هذه النتيجة قد تُشير إلى أن ثقافة الابتكار الرقمي داخلياً (من قبل الموظفين) تحتاج إلى مزيد من التعزيز والدعم المؤسسي. إذ يظل تمكين العاملين وتشجيعهم على اقتراح حلول رقمية مبتكرة عاملاً أساسياً في إنجاح أي تحول رقمي مستدام.

من حيث الانحرافات المعيارية، فهي تتراوح بين (0.84) و (1.09)، وتشير إلى وجود تنوع نسبي في آراء المستجيبين، خاصة فيما يتعلق بإدماج التحسينات التكنولوجية، ما قد يُفهم على أنه ناتج عن تباين في الخبرات أو الأقسام داخل المؤسسة.

بوجه عام، تُظهر هذه النتائج أن شركة سونلغاز تمارس الابتكار الرقمي بدرجة جيدة، خصوصاً على المستوى الاستثماري والتقني، غير أن جانب تمكين الموظف كمصدر للابتكار الرقمي لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدعم المؤسسي.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

جدول رقم(16) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الحوكمة الرقمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.85	3.88	1	تمتلك المؤسسة سياسات واضحة لإدارة البيانات الرقمية وحمايتها.
مرتفع	1.00	3.78	2	تتميز التعاملات الرقمية داخل المؤسسة بدرجة عالية من الشفافية
مرتفع	1.03	3.60	3	تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية لاتخاذ القرارات الإدارية.
مرتفع	0.85	3.75	الحوكمة الرقمية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعكس جدول رقم (16) النتائج المتعلقة بمستوى الحوكمة الرقمية في شركة سونلغاز، من خلال تحليل متوسطات التقدير والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول ثلاث عبارات أساسية. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.75)، بانحراف معياري (0.85)، وهو ما يُصنف ضمن الفئة المرتفعة، مما يدل على أن الشركة تتمتع بدرجة معتبرة من النضج الرقمي فيما يتعلق بالحوكمة.

احتلت عبارة "تمتلك الشركة سياسات واضحة لإدارة البيانات الرقمية وحمايتها" المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، وهي من أعلى القيم المسجلة في جميع الجداول السابقة، ما يدل على أولوية أمن المعلومات الرقمية ووضوح الأطر التنظيمية المتعلقة بها .

أما العبارة الثانية "تتميز التعاملات الرقمية داخل الشركة بدرجة عالية من الشفافية" فقد سجلت متوسطاً قدره (3.78)، وهو مرتفع كذلك، ما يشير إلى إدراك الموظفين لوجود نظام معلومات يُتيح متابعة العمليات بشفافية، وهو من العوامل التي تساهم في بناء الثقة داخل بيئة العمل، وتعزز من جودة اتخاذ القرار.

في المقابل، جاءت عبارة "تعتمد الشركة على أنظمة رقمية لاتخاذ القرارات الإدارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.60)، وهو الأدنى ضمن هذا البعد، رغم أنه لا يزال يقع ضمن التقدير المرتفع. هذا قد يُشير إلى

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

أن استخدام الأنظمة الرقمية في دعم القرار الإداري لم يبلغ بعد أقصى درجات الفعالية أو الانتشار داخل الشركة. وقد يعكس ذلك الحاجة إلى تعزيز استخدام أدوات التحليل الرقمي، الذكاء الاصطناعي، أو نظم دعم القرار كآليات أساسية في الإدارة الحديثة.

أما الانحرافات المعيارية، والتي تتراوح بين (0.85) و(1.03)، فهي تشير إلى وجود تباين متوسط إلى مرتفع في آراء أفراد العينة، خصوصًا فيما يتعلق باستخدام الأنظمة الرقمية في اتخاذ القرار، ما يعكس اختلافًا في الإدراك بين مختلف المستويات الإدارية.

انطلاقًا من هذه النتائج، يمكن القول إن شركة سونلغاز قد أرست دعائم قوية للحوكمة الرقمية من خلال السياسات الأمنية والشفافية المعلوماتية، غير أن توسيع نطاق الاستفادة من الأنظمة الرقمية في صناعة القرار يمثل المجال الذي يتطلب مزيدًا من الاستثمار والتطوير.

جدول رقم(17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد خلق القيمة

العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	3	4.03	0.70	مرتفع
أدى استخدام التكنولوجيا الرقمية إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.	2	4.10	0.87	مرتفع
التحول الرقمي ساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل.	1	4.20	0.69	مرتفع جدا
خلق القيمة		4.11	0.66	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكشف الجدول رقم (17) عن تقييم أفراد العينة لُبعد خلق القيمة الناتج عن تطبيق التحول الرقمي داخل شركة سونلغاز، وهو من الأبعاد المحورية في قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على الأداء الشركة. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.11) مع انحراف معياري (0.66)، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى المرتفع، ويعكس اتفاقًا عامًا بين المستجوبين حول فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء أُلقيمي للشركة.

سُجِّلَت عبارة "التحول الرقمي ساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل" أعلى متوسط حسابي في هذا البُعد، بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.69)، ما يدل على أن التحول الرقمي انعكس بشكل مباشر وإيجابي على تجربة الزبون وهذا يعكس قدرة الشركة على فهم توقعات الزبائن والتفاعل معها بكفاءة من خلال أدوات وتقنيات رقمية متقدمة.

أما العبارة الثانية، "أدى استخدام التكنولوجيا الرقمية إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة"، فقد حققت متوسطاً قدره (4.10)، ما يُشير إلى إدراك واسع لدى المبحوثين لأثر التحول الرقمي في تحقيق الفعالية التشغيلية وترشيد الموارد، وهو ما يؤكد أن الرقمنة داخل شركة سونلغاز لم تكن شكلية بل ساهمت في تحسين مؤشرات الأداء الفعلي.

في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة "ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة" بمتوسط (4.03)، ورغم أنها الأدنى في هذا البُعد إلا أنها تبقى ضمن المستوى المرتفع. ويُفهم من ذلك أن مخرجات الرقمنة تَمَسُّ جودة الخدمات بشكل ملموس، سواء من حيث السرعة، أو الدقة، أو الإتاحة، وهو مؤشر إيجابي على نجاح تطبيق المبادئ الرقمية في الرفع من جودة الخدمة العمومية.

أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (0.66) و(0.87)، وهي نسب ضعيفة إلى متوسطة، ما يدل على تجانس نسبي في آراء المستجيبين، ويُعزز من مصداقية نتائج هذا البُعد.

وبناءً عليه، يمكن القول إن شركة سونلغاز قد نجحت في تفعيل التحول الرقمي كرافعة لخلق القيمة التنظيمية، سواء من خلال تعزيز رضا الزبائن، أو تحسين الكفاءة التشغيلية، أو رفع جودة الخدمة، مما يُعد مؤشراً على نضج استراتيجي في التعامل مع الرقمنة كمصدر لتوليد الميزة التنافسية.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

الفرع الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: مستوى التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع

جدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التحول الرقمي

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التكنولوجيا الرقمية	4	3.69	0.75	مرتفع
الابتكار الرقمي	3	3.74	0.83	مرتفع
الحكومة الرقمية	2	3.75	0.85	مرتفع
خلق القيمة	1	4.11	0.66	مرتفع
التحول الرقمي		3.82	0.66	مرتفع
قيمة ت = 7.895	درجة الحرية = 39		الدالة الإحصائية = 0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُعد الجدول رقم (18) خلاصة إحصائية شاملة للأبعاد الأربعة لمفهوم التحول الرقمي في شركة سونلغاز، ويُظهر المتوسط العام لمستوى التحول الرقمي (3.82) بانحراف معياري (0.66)، ما يُصنّف ضمن المستوى المرتفع، ويعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا من طرف المستجوبين حول مدى تطبيق الشركة لمبادئ التحول الرقمي في أبعادها التقنية والتنظيمية والابتكارية والقيمية.

تصدر بُعد "خلق القيمة" الترتيب بمتوسط (4.11)، ما يدل على أن أبرز ما لمسّه أفراد العينة من أثر التحول الرقمي يتمثل في تحسين جودة الخدمات، رفع كفاءة الأداء، وتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل. ويُشير هذا إلى أن التحول الرقمي لم يكن هدفًا في حد ذاته بل وسيلة لإنتاج قيمة حقيقية للشركة وللزبون على حد سواء، بما يعزز من الأداء التنظيمي العام.

في المرتبة الثانية جاء بُعد "الحوكمة الرقمية" بمتوسط (3.75)، مما يعكس وجود سياسات وآليات تنظيمية واضحة تُرافق عملية الرقمنة داخل الشركة. هذا يُعد مؤشراً على وجود إطار تنظيمي داعم لتطبيق التكنولوجيا الرقمية بشكل منضبط وفعال، وهو عنصر حاسم في استدامة مشاريع التحول الرقمي.

أما بعد "الابتكار الرقمي" فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.74)، ما يُشير إلى حضور جيد للابتكار، خصوصاً على مستوى تطوير منتجات رقمية جديدة وإدماج التكنولوجيا في العمل اليومي. إلا أن نسبته المتوسطة نسبياً مقارنة بـ "خلق القيمة" قد تدل على أن الشركة تركز أكثر على استثمار الحلول الرقمية الجاهزة بدل تطوير أفكار مبتكرة من داخلها، وهو ما قد يحد من مزاياها التنافسية على المدى البعيد.

وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد "التكنولوجيا الرقمية" بمتوسط (3.69)، وهو ما قد يُفسّر بأن البنية التحتية الرقمية والتقنيات المستعملة لا تزال بحاجة إلى تطوير نوعي أو تحديث مستمر لمواكبة ديناميكيات السوق الرقمي، رغم أنها تظل ضمن المستوى "المرتفع".

الانحرافات المعيارية عبر الأبعاد تراوحت بين (0.66) و(0.85)، وهو ما يعكس درجة مقبولة من التجانس في تقييمات المستجيبين، ويُعزّز موثوقية النتائج العامة.

من خلال هذا التحليل، يمكن استخلاص أن شركة سونلغاز أحرزت تقدماً ملموساً في تفعيل التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بخلق القيمة وتحقيق الحوكمة الرشيدة، في حين تُشير النتائج إلى أن الابتكار الداخلي وتحديث التكنولوجيا الرقمية ما يزالان مجالين خصبين للتطوير المستقبلي.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 7.895 درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 و عليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.82 وانحراف معياري قدره 0.66

وهذا يثبت وجود التحول الرقمي بدرجة مرتفعة داخل الشركة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية: مستوى الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع

جدول رقم (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
مرتفع	0.75	4.18	2	تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف مالية واضحة تسهم في استدامتها المالية
مرتفع	0.83	3.98	8	هناك تحسن مستمر في مستوى الأرباح او العائدات المالية للمؤسسة
مرتفع	0.87	3.75	12	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف دون تأثير على جودة الخدمات
مرتفع جدا	0.87	4.25	1	تسعى المؤسسة إلى تلبية توقعات واحتياجات مواطنين فيما يتعلق بالكهرباء والغاز
مرتفع	1.00	3.85	10	هناك نظام لمتابعة رضا العملاء ومعالجة الشكاوى بخصوص خدمات الكهرباء والغاز
مرتفع	1.03	4.18	4	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الصيانة والحالات الطارئة الخاصة بالعملاء
مرتفع	0.96	3.90	9	العمليات الداخلية في المؤسسة تتميز بالكفاءة في تقديم الخدمات
مرتفع	0.78	4.10	5	تعتمد المؤسسة على معايير لضمان جودة عملية توزيع كهرباء والغاز
مرتفع	0.78	4.10	6	هناك جهود مبذولة لتحسين أساليب العمل وتطويرها
مرتفع	0.78	4.18	3	توفر المؤسسة فرصا مستمرة لتدريب موظفيها وتطوير قدراتهم
مرتفع	1.01	3.83	11	تشجع المؤسسة على الابتكار وتبني حلول جديدة لتطوير خدماتها
مرتفع	0.93	4.00	7	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين خدماتها
مرتفع	0.68	4.02	الأداء التنظيمي	
الدالة الإحصائية = 0.000			درجة الحرية = 39	قيمة ت = 9.556

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من نتائج الجدول رقم (19) أن الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز يُصنّف ضمن المستوى المرتفع بمتوسط عام قدره (4.02) مع انحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى أن أداء الشركة مُرضٍ بشكل عام وموحد بين المشاركين في الدراسة. تعد هذه النتيجة مؤشراً قوياً على أن شركة سونلغاز تسير على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية مع التركيز على تحقيق رضا العملاء، وتحسين عملياتها الداخلية.

1- تحقيق الأهداف المالية واستدامتها

تصدرت العبارة "تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف مالية واضحة تسهم في استدامتها المالية" التقييم بمتوسط (4.25)، ما يعكس أن الاستدامة المالية تعتبر أحد الأهداف الرئيسية لشركة سونلغاز. وقد أظهر المستجوبين في الاستبيان أن الشركة قد وضعت استراتيجيات مالية واضحة تهدف إلى تعزيز قدرتها المالية وضمان استمراريته.

2- تحقيق رضا العملاء

حازت العبارة "تسعى الشركة إلى تلبية توقعات واحتياجات مواطنين فيما يتعلق بالكهرباء والغاز" على أعلى تصنيف بمتوسط (4.25)، مما يشير إلى أن رضا العملاء يُعد أولوية قصوى بالنسبة لشركة سونلغاز. يؤكد هذا التصنيف على أن الشركة تضع في اعتبارها أهمية تلبية احتياجات المواطنين في مجال تقديم خدمات الكهرباء والغاز، وهو أمر أساسي لبناء سمعة جيدة وتعزيز الولاء لدى الزبائن. وهذا يتوافق مع البحث الذي أكد على التفاعل الجيد مع العملاء كركيزة أساسية للأداء العالي في المؤسسات.

3- التحسين المستمر في الأرباح والعائدات

فيما يتعلق بالعبارة "هناك تحسن مستمر في مستوى الأرباح أو العائدات المالية للشركة"، فقد حققت متوسطاً قدره (3.98)، وهو ما يعكس تحسناً ملحوظاً في الأداء المالي للشركة. رغم هذه النتيجة الإيجابية، فإن هناك مجالاً لتسريع وتيرة التحسين المالي، حيث يظهر أن الزيادة في الأرباح تتم ولكنها ليست بالوتيرة المطلوبة

لنتماشى مع النمو السريع في القطاع .هذا يشير إلى أن تحقيق التوازن بين الربحية واستدامة الأعمال قد يتطلب استراتيجيات إضافية.

4- الكفاءة في العمليات الداخلية

حازت العبارة "العمليات الداخلية في الشركة تتميز بالكفاءة في تقديم الخدمات "على متوسط (3.90)، مما يدل على أن العمليات التشغيلية داخل الشركة تسير بكفاءة عالية في معظم الأحيان، على الرغم من بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين. هذا يشير إلى أن شركة سونلغاز تعمل على تبسيط الإجراءات وتحسين تدفق العمل لتقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة للمواطنين. ومع ذلك، قد يكون هناك مجال لتحسين بعض الجوانب الداخلية لتعزيز الكفاءة بشكل أكبر.

5- الاهتمام بتطوير الموظفين والابتكار

العبارات التي تتعلق بتطوير موظفي الشركة، مثل "توفر الشركة فرصًا مستمرة لتدريب موظفيها وتطوير قدراتهم" و "تشجع الشركة على الابتكار وتبني حلول جديدة لتطوير خدماتها"، قد أظهرت نتائج إيجابية بمتوسطات (4.18) و (3.83) على التوالي. وهذا يُظهر أن شركة سونلغاز تلتزم بتطوير قدرات موظفيها وتعزيز روح الابتكار داخل الشركة. هذه الاستراتيجيات لا تعزز فقط القدرة التنافسية للشركة بل تسهم أيضًا في تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل من خلال تدريب العاملين على مواكبة التطورات التكنولوجية والابتكارية.

6- التكنولوجيا الحديثة

العبارة "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين خدماتها" حصلت على متوسط (4.00)، مما يشير إلى أن التحول التكنولوجي داخل مؤسسة سونلغاز له أثر إيجابي في تحسين الخدمات. هذا يؤكد على أن الشركة تسعى إلى مواكبة العصر الرقمي باستخدام التقنيات الحديثة، وهو عامل مهم في تحسين الأداء التنظيمي وتقديم خدمات عالية الجودة.

7- التجانس في الآراء

التباين في الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين (0.68) و (1.03)، يُظهر درجة معقولة من التجانس في الآراء بين المشاركين، مما يعزز من موثوقية الاستبيان والنتائج المستخلصة. ويعكس ذلك أيضًا توافقًا عامًا حول تقييمات الأداء التنظيمي في الشركة.

بناءً على التحليل، يمكن القول إن شركة سونلغاز تُحقق أداءً تنظيميًا مرتفعًا، ويعود ذلك إلى تركيزها على تلبية احتياجات العملاء، تحسين الكفاءة الداخلية، والاستدامة المالية. كما أن تطوير الموظفين وتشجيع الابتكار يُعدان من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي. ومع ذلك، فإن هناك مجالًا لتحسين العائدات المالية بشكل أكبر، كما يمكن تكثيف الجهود لتحسين الكفاءة العملياتية الداخلية لتحقيق أفضل النتائج في المستقبل.

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 9.556 عند درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التنظيمي لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 4.02 وانحراف معياري قدره 0.68.

وهذا يثبت وجود مستوى جيد لأداء التنظيمي داخل مؤسسة ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية

الثانية

3- عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي

أولاً - اختبار الفرضية الخاصة بالعلاقة الارتباطية :ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التحويل الرقمي والمتغير التابع هو الأداء التنظيمي، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

جدول رقم (20): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	النموذج
0.846	0.716	أ- المتغير المستقل: التحول الرقمي ب- المتغير التابع: الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي هو (0.846) أي هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.716)، بمعنى أن (71.6) بالمائة من الأداء التنظيمي يعود لتأثير التحول الرقمي، والنسبة المتبقية (18.4) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء التنظيمي.

وعليه: "توجد علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي".

ثانياً - تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (21): قيم تبين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي^a ANOVA

النموذج	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
1 الانحدار Régression	12.806	1	12.806	96.006	^b 0.000
البقايا Résidu	5.069	38	0.133		

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

			39	17.875	المجموع Total	
--	--	--	----	--------	------------------	--

b. المتغير المستقل التحول الرقمي a. المتغير التابع الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 12.806 ومجموع مربعات البواقي هو 5.069 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17.875؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38؛

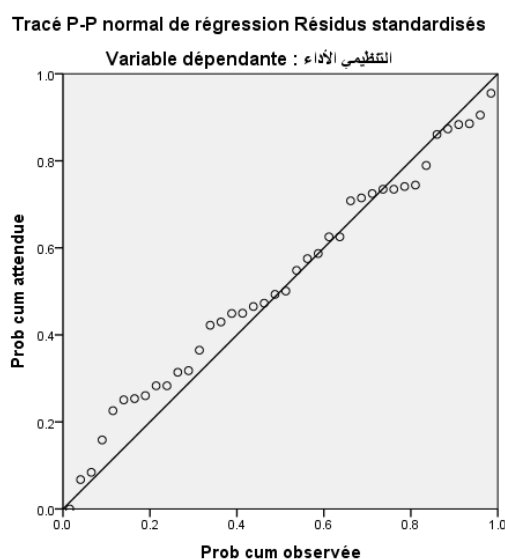
- معدل مربعات الانحدار هو 12.806 ومعدل مربعات البواقي هو 0.133؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 96.006؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم،

ونقبل الفرض البديل وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(6): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا - دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي

الجدول رقم(22): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات ^a Coefficients

النموذج	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		معاملات قياسية Coefficients standardisés	قيمة t	مستوى الدالة Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
الثابت (Constante)	0.700	0.344		2.034	0.049
المتغير المستقل التحول الرقمي	0.869	0.089	0.846	9.798	0.000

a. المتغير التابع الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 0.700 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.049) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي:

$$Y=a+bX$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=0.700 +0.869 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التحول الرقمي وY يمثل المتغير التابع الأداء التنظيمي

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التحول الرقمي ولو بقيمة 1 سيزيد الأداء التنظيمي بقيمة 0.869.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة القائلة بوجود أثر للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

فاستنادًا إلى نتائج مقياس التحول الرقمي في جدول رقم (22)، يظهر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، وخلق القيمة، وهو ما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. كما أن نتائج الأداء التنظيمي في جدول رقم (21) أظهرت أن المؤسسة تحقق مستويات مرتفعة في تحقيق الأهداف المالية، تحقيق رضا العملاء، والتحسين المستمر في عملياتها، مما يعكس أثر التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي. هذه النتائج تدعم الفرضية بأن التحول الرقمي يعزز الكفاءة والشفافية ويدعم الابتكار داخل الشركة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على الأداء التنظيمي

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التكنولوجيا الرقمية والمتغير التابع هو الأداء التنظيمي لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال التكنولوجيا الرقمية.

جدول رقم 23 يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال التكنولوجيا الرقمية.

معامل الارتباط	الارتباط المفسر	قيمة ف	دلالة النموذج
0.743	0.551	46.718	0.000
قيمة الثابت	معامل التكنولوجيا الرقمية		القرار الإحصائي
1.557	0.668		دال

من خلال الجدول السابق نجد أن درجة الارتباط بين التكنولوجيا الرقمية والأداء التنظيمي قدرت بـ 0.743 وهو ارتباط طردي قوي، بمعنى كلما زادت التكنولوجيا الرقمية زادت الأداء التنظيمي بشركة سونلغاز.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

وقدر الارتباط المفسر وهو مربع درجة الارتباط ب 0.551 بمعنى أن 55.1. بالمائة من التغيرات في الأداء التنظيمي ترجع للتكنولوجيا الرقمية، بينما النسبة المتبقية 44.9 بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء التنظيمي.

وقدر معاملات معادلة الانحدار كما يلي: قيمة الثابت = 1.557 و معامل التكنولوجيا الرقمية = 0.668 مما يشكل لنا معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.557 + 0.668 X$$

حيث Y يمثل متغير الأداء التنظيمي وX يمثل متغير التكنولوجيا الرقمية. وهذا يدل على أن الزيادة في درجة واحدة في التكنولوجيا الرقمية سيزيد من الأداء التنظيمي بقيمة 0.668. وهذا يؤكد وجود أثر للتكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الابتكار الرقمي والمتغير التابع هو الأداء التنظيمي لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال الابتكار الرقمي.

جدول رقم 24 يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال الابتكار الرقمي.

معامل الارتباط	الارتباط المفسر	قيمة ف	دلالة النموذج
0.675	0.455	31.786	0.000
قيمة الثابت	معامل الابتكار الرقمي		القرار الإحصائي
1.960	0.551		دال

من خلال الجدول السابق نجد أن درجة الارتباط بين الابتكار الرقمي والأداء التنظيمي قدرت ب 0.675 وهو ارتباط طردي متوسط، بمعنى كلما زادت الابتكار الرقمي زادت الأداء التنظيمي بشركة سونلغاز.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

وقدر الارتباط المفسر وهو مربع درجة الارتباط بـ 0.455 بمعنى أن 45.5 بالمائة من التغيرات في الأداء التنظيمي ترجع للابتكار الرقمي، بينما النسبة المتبقية 54.5 بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء التنظيمي.

وقدر معاملات معادلة الانحدار كما يلي: قيمة الثابت = 1.960 ومعامل الابتكار الرقمي = 0.551 مما يشكل لنا معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.960 + 0.551 X$$

حيث Y يمثل متغير الأداء التنظيمي وX يمثل متغير الابتكار الرقمي. وهذا يدل على أن الزيادة في درجة واحدة في الابتكار الرقمي سيزيد من الأداء التنظيمي بقيمة 0.551. وهذا يؤكد وجود أثر للابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على الأداء التنظيمي

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الحوكمة الرقمية والمتغير التابع هو الأداء التنظيمي لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال الحوكمة الرقمية. جدول رقم 25 يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال الحوكمة الرقمية.

معامل الارتباط	الارتباط المفسر	قيمة ف	دلالة النموذج
0.767	0.589	54.355	0.000
قيمة الثابت	معامل الحوكمة الرقمية		القرار الإحصائي
1.722	0.614		دال

من خلال الجدول السابق نجد أن درجة الارتباط بين الحوكمة الرقمية والأداء التنظيمي قدرت بـ 0.767 وهو ارتباط طردي قوي، بمعنى كلما زادت الحوكمة الرقمية زادت الأداء التنظيمي بشركة سونلغاز.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

وقدر الارتباط المفسر وهو مربع درجة الارتباط ب 0.589 بمعنى أن 58.9. بالمائة من التغيرات في الأداء التنظيمي ترجع للحوكمة الرقمية، بينما النسبة المتبقية 41.1 بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء التنظيمي.

وقدر معاملات معادلة الانحدار كما يلي: قيمة الثابت = 1.722 ومعامل الحوكمة الرقمية = 0.614 مما يشكل لنا معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.722 + 0.614 X$$

حيث Y يمثل متغير الأداء التنظيمي وX يمثل متغير الحوكمة الرقمية.

وهذا يدل على أن الزيادة في درجة واحدة في الحوكمة الرقمية سيزيد من الأداء التنظيمي بقيمة 0.614. وهذا يؤكد بوجود أثر للحوكمة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة على الأداء التنظيمي

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو خلق القيمة والمتغير التابع هو الأداء التنظيمي لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال خلق القيمة.

جدول رقم 26 يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الأداء التنظيمي من خلال خلق القيمة.

معامل الارتباط	الارتباط المفسر	قيمة ف	دلالة النموذج
0.699	0.489	36.380	0.000
قيمة الثابت	معامل خلق القيمة		القرار الإحصائي
1.094	0.713		دال

من خلال الجدول السابق نجد أن درجة الارتباط بين خلق القيمة والأداء التنظيمي قدرت ب 0.699 وهو ارتباط طردي متوسط، بمعنى كلما زاد خلق القيمة زادت الأداء التنظيمي بشركة سونلغاز.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

وقدر الارتباط المفسر وهو مربع درجة الارتباط ب 0.489 بمعنى أن 48.9. بالمائة من التغيرات في الأداء التنظيمي ترجع لخلق القيمة، بينما النسبة المتبقية 51.1 بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء التنظيمي.

وقدر معلمات معادلة الانحدار كما يلي: قيمة الثابت = 1.094 ومعامل خلق القيمة = 0.713 مما يشكل لنا معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.094 + 0.713 X$$

حيث Y يمثل متغير الأداء التنظيمي وX يمثل متغير خلق القيمة. وهذا يدل على أن الزيادة في درجة واحدة في خلق القيمة سيزيد من الأداء التنظيمي بقيمة 0.713. وهذا يؤكد بوجود أثر لخلق القيمة في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية السادسة.

الفرضية السابعة: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين

الفرضية السابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الأداء التنظيمي تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل الدراسي، السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجدول رقم (27): قيم مستوى الدلالة لإجابات للمستجوبين حول الأداء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.493	غير دال
المؤهل الدراسي	ANOVA	0.781	غير دال
السن	ANOVA	0.689	غير دال
المستوى الوظيفي	ANOVA	0.686	غير دال
سنوات الخبرة	ANOVA	0.232	غير دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة سونلغاز -مديرية التوزيع- غارداية

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء التنظيمي تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.493 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل الدراسي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء التنظيمي تبعا لخاصية المؤهل الدراسي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.781 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء التنظيمي تبعا للمؤهل الدراسي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء التنظيمي تبعا لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.689 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء التنظيمي تبعا للسن.

رابعاً- بالنسبة لخاصية المستوى الوظيفي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء التنظيمي تبعا لخاصية المستوى الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.686 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء التنظيمي تبعا للمستوى الوظيفي.

خامسا- بالنسبة لخاصية سنوات الخبرة: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء التنظيمي تبعا لخاصية سنوات الخبرة .

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.232 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء التنظيمي تبعا لسنوات الخبرة.

مما سبق ذكره: تؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية السابعة ،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول الأداء التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل الدراسي ، السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المطلب الثاني : مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

1- مقارنة النتائج بالدراسات باللغة العربية

• دراسة محمود حسين محمد حسين

تتطابق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محمود حسين محمد حسين من حيث وجود اثر للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي ، وأيضا تتوافق مع تأثير أبعاد التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي مع رفض وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية على الأداء التنظيمي .

• دراسة محمد احمد عبد الغني

تتطابق نتائج دراسة الحالية مع دراسة محمد احمد عبد الغني من حيث وجود اثر للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي

2- مقارنة النتائج بالدراسات باللغة الأجنبية

• دراسة Sura Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tit , Areej Alashjaee

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Sura Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tit , Areej Alashjaee من حيث وجود تأثير للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي ، وأيضا إبراز تأثير الابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي

• دراسة Abraham Alier Thuch Alier, Riani Rachmawati

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Abraham Alier Thuch Alier, Riani Rachmawati من حيث وجود تأثير للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي، وإبراز تأثير الابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التي أجريناها في شركة سونلغاز بغارداية والتي كانت تتمحور حول اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي و من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على إطارات الشركة ومقدر عددهم ب 50 شخصا . و بعد عرض و معالجة و تحليل البيانات تم الوصول إلى النتائج التالية :

وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين التحول الرقمي والأداء التنظيمي
وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي محل الدراسة
وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية ، الابتكار الرقمي ، الحوكمة الرقمية ، خلق القيمة) عل الأداء التنظيمي محل الدراسة كما هي موضحة في الفرضيات الفرعية
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الأداء التنظيمي تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل الدراسي، السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الختامة

الخاتمة :

مع ختام هذه الدراسة يمكننا القول أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة تمليها التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة، وليس مجرد خيار تقني يمكن للمؤسسات تجاهله. فقد أثبتت التطورات التكنولوجية خلال العقود الأخيرة أن المؤسسات التي تتبنى الرقمنة بفعالية تكون أكثر قدرة على التكيف، وتحقيق الكفاءة، وضمان استمرارية الأداء بشكل تنافسي.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي بمفهومه العام، ومستوى الأداء التنظيمي داخل شركة سونلغاز - غارداية، من خلال المزج بين الدراسة النظرية ودراسة حالة. وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن هناك أثرًا واضحًا وإيجابيًا للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي، إذ يسهم في تسهيل الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة، وأيضًا تم تحصل على نتائج التالية :

1- نتائج الدراسة :

- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود التحول الرقمي بدرجة قوية في شركة سونلغاز، مما يدل على تبني المؤسسة لمفاهيم وتطبيقات التحول الرقمي بشكل فعال، وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "وجود التحول الرقمي بدرجة قوية في المؤسسة محل الدراسة".
- أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء التنظيمي في شركة سونلغاز يتسم بدرجة قوية، مما يعكس فعالية السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة داخل الشركة. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود الأداء التنظيمي بمستوى جيد في المؤسسة محل الدراسة".
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في شركة سونلغاز، مما يدل على أن تعزيز التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي للشركة. وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي".
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التكنولوجيا الرقمية على الأداء التنظيمي في شركة سونلغاز، مما يدل على أن اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية يسهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، وعليه. تم قبول الفرضية الثالثة القائلة: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التكنولوجيا الرقمية على الأداء التنظيمي".
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي في شركة سونلغاز، مما يؤكد أن تعزيز الابتكار الرقمي داخل المؤسسة يسهم بشكل ملحوظ في تحسين

أدائها التنظيمي. وعليه .تم قبول الفرضية الرابعة القائلة : ' وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي '.

- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء الحوكمة الرقمية على الأداء التنظيمي في شركة سونلغاز ، مما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة الرقمية في تحسين مستويات الكفاءة التنظيمية وتعزيز جودة الأداء المؤسسي. تم قبول الفرضية الخامسة القائلة : ' وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوكمة الرقمية على الأداء التنظيمي '.

- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء خلق القيمة على الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ، مما يدل على أن تبني ممارسات خلق القيمة في إطار التحول الرقمي يُسهم بفاعلية في تعزيز الأداء التنظيمي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة . تم قبول الفرضية السادسة القائلة : ' وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوكمة لخلق القيمة على الأداء التنظيمي '.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دلالات إحصائية ذات أهمية للفروق في الأداء التنظيمي بناءً على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة في شركة سونلغاز ، مما يشير إلى أن هذه الخصائص لا تؤثر تأثيراً معنوياً على مستوى الأداء التنظيمي في الشركة. وعليه تم رفض الفرضية السابعة القائلة : ' وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء التنظيمي حسب خصائص الشخصية و الوظيفية لدى أفراد العينة '.

2- الاقتراحات :

- تدريب و تكوين العاملين بشكل مستمر لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
- تحديث بنية تحتية التكنولوجيا لكي تتحقق ميزة تنافسية عالمية ؛
- حفاظ شركة سونلغاز على نقاط قوتها التكنولوجية و تصليح نقاط الضعف ؛

3- آفاق الدراسة :

- توسيع نطاق البحث حول التحول الرقمي ليشمل قطاعات أو مؤسسات أخرى؛
- مقارنة مدى استعمال التحول الرقمي بين القطاع العام والخاص ؛
- دراسة اثر التحول الرقمي على المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية غارداية ؛
- دراسة اثر التحول الرقمي على مؤسسات التعليم بولاية غارداية؛
- دراسة التحول الرقمي مع متغيرات أخرى لإبراز تأثيره على المنظمات؛
- دراسة اثر التحول الرقمي على المؤسسات الخدمية ؛

المصادر و المراجع

قائمة المراجع :

1- المراجع العربية :

- (1) أميرة جقاوة ، الأداء التنظيمي في الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية غرداية ،المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة غرداية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، الجزائر،2024
- (2) بودماغ محمد امين.قرين ربيع، اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية، مجلة مجاميع المعرفة ،مركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ،المجلد 08 ،العدد 01 ،الجزائر،2022،
- (3) خديجة خنطيط ، التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة برندث للأجهزة الكهرومنزلية ، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، مجلد 09 ،العدد 01، الجزائر، 2024
- (4) زينب بلخير، آمال بوسمينه حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع و تحديات التحول الرقمي . مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية جامعة أم بواقي ،مجلد 06، العدد01،الجزائر،2023
- (5) شعيب احمد عزيز المولى، ثائر احمد سعدون السمان ، تأثير الإستراتيجية الرقمية على الأداء التنظيمي دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة واسط ، مجلد 15 العدد 49 ،العراق ، سنة 2023
- (6) شيلي الهام ، واقع تطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية ببجاية ، مجلة البشائر الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس ، المجلد 05 ، العدد 01 ، الجزائر ، 2019 ،
- (7) صدوقي غريسي واخرون ، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة . مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المركز الجامعي افلو ، المجلد 03 ،العدد 02 ،الجزائر
- (8) عبيدة سليمة . محمد علي حسين الشامي . دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي مجلة الابداع جامعة البليدة 2، مجلد 13 ،العدد 01،الجزائر ، 2023
- (9) فتحي عبد الله .احمد جمعة حراز، اثر التحول الرقمي على ادوات محاسبة التكاليف والأداء التنظيمي للشركة، مجلة دراسات التجارية والإدارية ،جامعة دمنهور، المجلد 03 ،العدد 01،مصر،2022

(10) فوزية مقراش ،فيروز مصلح الضمور ، اثر الإبداع على الأداء التنظيمي -دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل -الجزائر، مجلة الاقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا ، مجلد 15 ،العدد 20 ،الجزائر،،2019

(11) كرار حيدر، حسون الجعيفري ، هندرة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي ،مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة ، كلية علوم الإدارية قسم إدارة الأعمال ،جامعة المستقبل ،مجلد 07 ،العدد 02 ،مصر،2024

(12) محمد احمد عبد الغني . تحليل اثر التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي مجلة البحوث الإدارية و المالية والكمية .جامعة السويس . المجلد الثالث العدد الرابع ، مصر . 2023

(13) محمود حسين محمد حسين اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على (الشركة المصرية للاتصالات) ، مذكرة ماجستير .قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة بنها . مصر 2023

(14) مريم عبدالله فرج راشد الحربي . دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي " دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم و التدريب بدولة الكويت"، مجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والإدارية،كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات، المجلد 15 ،العدد 1، 2023

المراجع الأجنبية :

1 - Abbas Strømmen-Bakhtiar ،Introduction to Digital Transformation and its Impact on Society ، first fdition Informing Science Press ، United States USA ، 2019

2- **patrick Mikalef .Elena Parmiggiani** ، An Introduction to Digital Transformation ، First Edition ، Springer ، Cham, Switzerland ، 2022

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة
1	بن حمدون خديجة	أستاذ محاضر ب
2	قرونقة وليد	أستاذ محاضر ا
3	بوخالفي مسعود	أستاذ
4	لزهاري زواويد	أستاذ محاضر ا
5	علماوي أحمد	أستاذ

الملاحق

قائمة الملاحق:

1- استبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

استبيان الدراسة حول " اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي "

السادة والسيدات الافاضل. يسرني ان اتقدم الى سيادتكم بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن انجاز مذكرة ماستر أكاديمي تحت عنوان اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. واعلمكم ان الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، ولن تستخدم الا للبحث العلمي، ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة ولكم منا الشكر والتقدير.

• البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية:

- السن بالسنوات: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
- سنوات الخبرة: أقل من 10 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- مؤهل الدراسي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- المستوى الوظيفي : عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

تحت إشراف:

أ.د أحلام بوعبدلي

من إعداد الطالب:

• طيفور عبدالرزاق

المؤطر بالمؤسسة: أولاد حيمودة لخضر

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التكنولوجيا الرقمية						
1	تعتمد مؤسسة سونغاز على أنظمة معلومات رقمية متطورة في تسيير نشاطها اليومي					
2	يتم استخدام الأجهزة الذكية و البنية التحتية الرقمية بشكل فعال في المؤسسة					
3	توفر المؤسسة فرصاً كافية لتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية					
الابتكار الرقمي						
4	تشجع المؤسسة على تقديم أفكار جديدة تعتمد على تقنيات رقمية.					
5	تستثمر المؤسسة في تطوير منتجات أو خدمات رقمية جديدة.					
6	يتم إدماج التحسينات التكنولوجية باستمرار في أساليب العمل.					
الحوكمة الرقمية						
7	تمتلك المؤسسة سياسات واضحة لإدارة البيانات الرقمية وحمايتها.					
8	تتميز التعاملات الرقمية داخل المؤسسة بدرجة عالية من الشفافية					
9	تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية لاتخاذ القرارات الإدارية.					

خلق القيمة					
10	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.				
11	أدى استخدام التكنولوجيا الرقمية إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.				
12	التحول الرقمي ساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل.				

المحور الثاني : الأداء التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف مالية واضحة تسهم في استدامتها المالية					
2	هناك تحسن مستمر في مستوى الأرباح او العائدات المالية للمؤسسة					
3	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف دون تأثير على جودة الخدمات					
4	تسعى المؤسسة إلى تلبية توقعات و احتياجات مواطنين فيما يتعلق بالكهرباء والغاز					
5	هناك نظام لمتابعة رضا العملاء ومعالجة الشكاوى بخصوص خدمات الكهرباء والغاز					
6	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الصيانة والحالات الطارئة الخاصة بالعملاء					
7	العمليات الداخلية في المؤسسة تتميز بالكفاءة في تقديم الخدمات					
8	تعتمد المؤسسة على معايير لضمان جودة عملية توزيع كهرباء والغاز					

9	هناك جهود مبذولة لتحسين أساليب العمل و تطويرها				
10	توفر المؤسسة فرصا مستمرة لتدريب موظفيها و تطوير قدراتهم				
11	تشجع المؤسسة على الابتكار وتبني حلول جديدة لتطوير خدماتها				
12	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتطوير و تحسين خدماتها				

الأسئلة المفتوحة :

1- ما ابرز التحسينات التي لاحظتها في مؤسسة بعد تطبيق التحول الرقمي ؟

.....

.....

2- برأيك . ما أهم الصعوبات التي تعرقل نجاح التحول الرقمي في المؤسسة؟

.....

.....

.

3- ما المقترحات التي تراها ضرورية لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسة بشكل فعال ؟

.....

.....

معاني بعض مصطلحات و المفاهيم :

التحول الرقمي : هو انتقال من الطرق التقليدية مثل المعاملات الورقية و اليدوية إلى طرق رقمية مثل استخدام البرمجيات و الذكاء الصناعي و الحوسبة السحابية وغيرها بهدف تحسين الكفاءة و تقليل التكاليف و زيادة جودة الخدمات

الأداء التنظيمي : هو مدى قدرة المؤسسة على انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بطريقة ناجحة سواء من حيث الجودة و الإنتاجية و رضا الزبائن أو تحقيق الأرباح

2- نتائج SPSS

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس التحول الرقمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.926	12

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.935	12

نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري التحول الرقمي والأداء التنظيمي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الرقمي التحول	.106	40	.200*	.971	40	.376
التنظيمي الأداء	.131	40	.080	.874	40	.000

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج الفروق في التحول الرقمي لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرقمي التحول	40	3.8229	.65920	.10423

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرقمي التحول	7.895	39	.000	.82292	.6121	1.0337

نتائج الفروق في الأداء التنظيمي لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي الأداء	40	4.0229	.67700	.10704

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمي الأداء	9.556	39	.000	1.02292	.8064	1.2394

نتائج الانحدار التحول الرقمي والأداء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.846 ^a	.716	.709	.36522

a. Prédictors : (Constante), الرقمي التحول

b. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.806	1	12.806	96.006	.000 ^b
Résidus	5.069	38	.133		
Total	17.875	39			

a. Variable dépendante : التنظيمي الأداء

b. Prédictors : (Constante), الرقمي التحول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.700	.344		2.034	.049
الرقمي التحول	.869	.089	.846	9.798	.000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

نتائج الانحدار التكنولوجي الرقمية والأداء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.743 ^a	.551	.540	.45934

a. Prédictors : (Constante), التكنولوجيا الرقمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.857	1	9.857	46.718	.000 ^b
	Résidus	8.018	38	.211		
	Total	17.875	39			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), التكنولوجيا الرقمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.557	.368		4.229	.000
الرقمية التكنولوجيا	.668	.098	.743	6.835	.000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

نتائج الانحدار الابتكار الرقمي والأداء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.675 ^a	.455	.441	.50610

a. Prédictors : (Constante), الابتكار الرقمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.142	1	8.142	31.786	.000 ^b
	Résidus	9.733	38	.256		
	Total	17.875	39			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الابتكار الرقمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.960	.375		5.231	.000
	الرقمي الابتكار	.551	.098	.675	5.638	.000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

نتائج الانحدار الحوكمة الرقمية والأداء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.767 ^a	.589	.578	.43994

a. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة الرقمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.520	1	10.520	54.355	.000 ^b
	Résidus	7.355	38	.194		
	Total	17.875	39			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة الرقمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.722	.320		5.386	.000
	الرقمية الحوكمة	.614	.083	.767	7.373	.000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

نتائج الانحدار خلق القيمة والأداء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.699 ^a	.489	.476	.49022

a. Prédictors : (Constante), خلق القيمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8.743	1	8.743	36.380	.000 ^b
Résidus	9.132	38	.240		
Total	17.875	39			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), خلق القيمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.094	.492		2.224	.032
القيمة خلق	.713	.118	.699	6.032	.000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

نتائج الفروق في مستوى الأداء التنظيمي حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الجنس									
Hypothèse de variances égales	2.155	.150	-.692	38	.493	-.16693	.24135	-.65552	.32166
Hypothèse de variances inégales			-.520	11.971	.612	-.16693	.32088	-.86625	.53239

نتائج الفروق في مستوى الأداء التنظيمي حسب متغير المستوى الدراسي

ANOVA

الدراسي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.238	2	.119	.249	.781
Intragruppes	17.637	37	.477		
Total	17.875	39			

نتائج الفروق في مستوى الأداء التنظيمي حسب متغير السن

ANOVA

التنظيمي الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.356	2	.178	.376	.689
Intragruppes	17.519	37	.473		
Total	17.875	39			

نتائج الفروق في مستوى الأداء التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

ANOVA

التنظيمي الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.360	2	.180	.380	.686
Intragruppes	17.515	37	.473		
Total	17.875	39			

نتائج الفروق في مستوى الأداء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

ANOVA

التنظيمي الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.358	2	.679	1.522	.232
Intragruppes	16.516	37	.446		
Total	17.875	39			