



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة: العلوم الاقتصادية  
التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

## دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي 2024 -

إشراف الأستاذ:

د/ عواطف عيشوش

إعداد الطلبة:

- سعيذة مشري

- مريم احمودة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	عدائكة أسماء
مشرفا ومقررا	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	عواطف عيشوش
مناقشا	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	آمال بوسواك

السنة الجامعية : 2024/ 2023

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في

كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيتي إلى من منحتني القوة

والحياة إليكي.

أمي العزيزة حفظك الله

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

إلى أبي الغالي

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى زوجي الكريم

إلى أبنائي

إلى عمال التربية بولاية الوادي.

إلى كل الأصدقاء والى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

سعيدة

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في

كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيتي إلى من منحتني القوة

والحياة إليكي.

أمي العزيزة حفظك الله

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

إلى روح أبي الغالي

إلى زوجي وأبنائي

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى كل الأصدقاء والى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

مريم

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات، وأصلي وأسلم على أفضل خلق الله  
رسولنا وحبينا وشفيعنا مُحَمَّد.

نشكر الله مولانا وخالقنا الذي من علينا بإتمام هذا العمل المتواضع  
نتقدم بالشكر لكل من ساعد في إنجاح هذه المذكرة ونخص بالذكر أستاذتنا  
ومشرفتنا " **الدكتورة/عيشوش عواطف** " حفظها الله على قبولها الإشراف  
على مذكرتنا.

ونتقدم بالعرفان والتقدير لجامعة الشهيد حمه لخضر التي شقت طريقاً صعباً حتى  
وصلت إلى هذه المكانة العالية.

## الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت متغيرات الدراسة في ابعاد التحول الرقمي ( البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي والبعد البيئي) وتحسين الاداء المؤسسي.

وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أجل معالجة وتحليل البيانات تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (Spss v22)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يلعب التحول الرقمي دورا هاما في تحسين الأداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- يلعب بعد التنظيمي دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- يلعب بعد البيئي في تحسين الأداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- يلعب البعد التكنولوجي في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

**الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، أداء مؤسسي، بعد تنظيمي، بعد بيئي، بعد تكنولوجي، مديرية التربية.

## **Summary:**

This study aimed to test the relationship between digital transformation and improving institutional performance for employees of the Directorate of Education in El Oued State, through research on how digital transformation affects and improves institutional performance .

A questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, and in order to process and analyze the data, the statistical package program (Spss) was used.

A set of results were reached, the most important of which are:

-There is a statistically significant effect between digital transformation and improving the institutional performance of employees of the Directorate of Education in El Oued State at a significance level of 0.05.

-There is a statistically significant effect between the organizational dimension and improving the institutional performance of employees of the Directorate of Education in El Oued State at a significance level of 0.05.

-There is a statistically significant effect between the work environment dimension and improving the institutional performance of employees of the Directorate of Education in El Oued State at a significance level of 0.05.

-There is a statistically significant effect between the technological dimension and improving the institutional performance of the employees of the Directorate of Education in El Oued State at a significance level of 0.05.

**Keywords:** Digital transformation, institutional performance, organizational dimension, environmental dimension, technological dimension, Directorate of Education.

فهرس المحتويات

59	مقدمة.....
6	الفصل الأول: الدراسة النظرية.....
8	المبحث الأول: تعريف متغيرات الدراسة.....
8	المطلب الأول: الإطار النظري حول التحول الرقمي.....
8	الفرع الأول: ماهية التحول الرقمي.....
12	الفرع الثاني: متطلبات التحول الرقمي.....
14	الفرع الثالث: أبعاد التحول الرقمي.....
15	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي.....
15	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.....
16	الفرع الثاني: خصائص الأداء المؤسسي.....
16	الفرع الثالث: معايير الأداء المؤسسي.....
17	الفرع الرابع: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.....
21	المطلب الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.....
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي.....
24	الفرع الأول: الدراسات العربية.....
30	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي.....
31	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.....
33	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.....
34	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
35	المطلب الأول: الطريقة.....
35	المطلب الثاني: أدوات البحث.....
42	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.....
42	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.....
46	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
59	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....

62	..... الخاتمة
66	..... قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

- 37 ..... جدول الرقم ( 01 ): درجات الاجابة.....
- 38 ..... جدول رقم 02 : معامل الارتباط بين بعد التنظيمي وفقراته.....
- 39 ..... جدول رقم 03 : معامل الارتباط بين بعد محيط العمل وفقراته.....
- 39 ..... جدول رقم 04 : معامل الارتباط بين بعد التكنولوجي وفقراته.....
- 39 ..... جدول رقم 05 : معامل الارتباط بين محور الاداء المؤسسي وفقراته.....
- 40 ..... جدول رقم 06 : معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل.....
- 40 ..... جدول رقم(07):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.....
- 42 ..... جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
- 43 ..... جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.....
- 44 ..... جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....
- 45 ..... جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....
- 46 ..... جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في المؤسسة.....
- 47 ..... جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي .
- 48 ..... جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.....
- 48 ..... جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء التنظيمي.....
- 49 ..... جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء محيط العمل.....
- 50 ..... جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء التكنولوجي.....
- 51 ..... جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.....
- 52 ..... جدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....
- 52 ..... جدول رقم (20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.....
- 54 ..... الجدول رقم (21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.....
- 55 ..... الجدول رقم (22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.....
- 56 ..... جدول رقم (23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.....

فهرس الأشكال

- شكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بالوادي.....42
- شكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....45
- شكل الرقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر. ....43
- شكل الرقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. ....44
- شكل الرقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية. ....45
- شكل الرقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في المؤسسة.....46

# مقدمة

إن التحول الرقمي أصبح من المواضيع المشتركة بين الحكومات والشركات التجارية في دول العالم، وهذا نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي أحدثت تغييرا في والمصطلحات القانونية من جهة، كما أنه أدى إلى تغيير طريقة تقديم الخدمة بشكل جذري سواء للمواطنين والعملاء فظهر ما يعرف بالحكومات الالكترونية والشركات الرقمية، والتجارة الإلكترونية، المدن الذكية، التنقل الذكي السياحة الذكية، التعلم الذكي.. إلخ.

وفي ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والتحول المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي، فم هنا على المؤسسات حتمية مواكبة تكنولوجيا التحول الرقمي وتحديد متطلبات العمل الحديث في عصر يغلب عليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات رقمية حديثة كالأنترنت والبرامج الرقمية والذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات الحديثة، والمؤسسات معنية بهذه التحولات من خلال التحول الرقمي واستحداث خدمات جديدة وتطويرها والارتقاء بالأداء الذي يعتبر الفيصل بين هذه المؤسسات.

#### إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي لمديرية التربية لولاية الوادي؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يلعب البعد التنظيمي للتحول الرقمي دورا هاما في تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يلعب البعد البيئي للتحول الرقمي دورا هاما في تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يلعب البعد التكنولوجي للتحول الرقمي دورا هاما في تحسي الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

- يلعب التحول الرقمي دورا هاما في تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

- يلعب البعد التنظيمي للتحول الرقمي دورا هاما في تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

- يلعب البعد البيئي للتحول الرقمي دورا هاما في تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

- يلعب البعد التكنولوجي للتحول الرقمي دورا هاما في تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

## 3- أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كهدف رئيسي في التعرف على التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي من خلال مجموعة من الاهداف وهي كالتالي:

- تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في المؤسسات .

- التعرف على التحول المؤسسة من التحول الورقية الى المؤسسة الرقمية على مستوى تحسين الاداء المؤسسي .

- التعرف على ابعاد التحول الرقمي من اجل التحسين في الاداء المؤسسي .

- ابراز نتائج التحول الرقمي على المستوى الداخلي .

- تقديم التوصيات والمقترحات التي تبين دور التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي بمديرية التربية لولاية الوادي.

## 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية في التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسسن الاداء المؤسسي بمديرية التربية لولاية الوادي، وهو موضوع حديث ولم يلق الاهتمام الكاف في الكتابات العربية.

**ب- الأهمية العملية:**

- التعرف على أهم التقنيات الرقمية المستخدمة أثناء التحول الرقمي ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي.
- وتأتي أهمية هذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها والتي سيكون لها أثر في وضع رؤية واضحة للتحول الرقمي للمؤسسة قيد الدراسة ومعرفة مدى إنعكاس ذلك على الأداء المؤسسي بها.

**5-أسباب اختيار الموضوع**

- لا يخلو أي بحث من دوافع رغبة الباحث بموضوع بحثه ومنها الذاتية والموضوعية، وعليه يتم اختيار الموضوع ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

**أ- الدوافع الذاتية**

- الرغبة والفضول في البحث بموضوع حديث في ميدان العلوم الاقتصادية.
- الميل الشخصي للمواضيع التي تتعلق بالتحول الرقمي.
- تناسب الموضوع مع محل الدراسة.

**ب- الدوافع الموضوعية**

- الفضول العلمي في معرفة مدى تبني التحول الرقمي في مديرية التربية .
- قلة البحوث والدراسات التي تسلط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي .
- محاولة الفهم والتعمق في المفاهيم الحديثة التي تطرقت إلى التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي .

**6-منهج الدراسة:**

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحليل بيانات الاستبيان بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية الوادي، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج الحزم الإحصائية SPSS v22.

## 7- حدود الدراسة:

وشملت حدود الدراسة الأبعاد التالية :

**الحدود الموضوعية:** جاء بحثنا وفق حدود معينة تمثلت في العلاقة بين متغيري الدراسة بحيث ركزت الدراسة على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

**الحدود المكانية والزمانية:** زيادة لفهم الموضوع أكثر والتعمق فيه ومحاولة ربط العلاقة بين متغيري الدراسة ليس فقط بالجانب النظري، وإنما على مستوى واقع بيئة عمل جزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مديرية التربية لولاية الوادي والتي تبنت التحول الرقمي سنة 2022، لدراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي المقدمة وامتدت الدراسة الميدانية من 30/04/2024 إلى 20/05/2024.

## 8- صعوبات الدراسة:

- قلة الدراسات والبحوث حول دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي .

## 9- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حيث يشمل الفصل الأول الدراسة النظرية والذي تطرقنا فيه إلى تعريف متغيرات الدراسة في المبحث الأول ثم إلى الدراسات السابقة في المبحث الثاني أما الفصل الثاني فكان للدراسة الميدانية حيث تطرقنا فيه طريقة وأدوات الدراسة في المبحث الأول ثم إلى نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات في المبحث الثاني.

# الفصل الأول

الدراسة النظرية

## تمهيد

لقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها ومواكبة الظروف الحالية، كما يعمل على تسهيل وصول العملاء أيضاً، والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسات فقط بل هو برنامج شامل يمس كافة المؤسسات وأسلوب عملها بطريقة داخلية وخارجية من خلال تقديم الخدمات بشكل أسهل بشكل رئيس.

ولقد أحدث التحول الرقمي تطوراً كبيراً في تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أبرزت أهمية تحليل البيانات وتخزين المعلومات في صناعة القرار، إن هذا التطور السريع والمتلاحق للتكنولوجيا الرقمية فرض على المؤسسات التغيير لمواكبة هذه التحولات، والتي تساعد المؤسسات في تحقيق أداء متميز.

إن هذا التغيير أطلق عليه التحول الرقمي والذي أصبح واقعا تعيشه المؤسسات ولقد فرض نفسه بتقنياته وتأثيراته الإيجابية في تحويل مصدر القيمة والتكلفة وتوفيره موارد دائمة متغيرة ومتجددة، إن التحول الرقمي خلق للمؤسسات فرصة استغلال التقنيات الرقمية من أجل زيادة الأداء والتميز، وتحقيق المنافسة والعمل على تطويرها .  
وتطرقنا فيه إلى مبحثين:

**المبحث الأول: تعريف متغيرات الدراسة**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: تعريف متغيرات الدراسة

التحول الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة لعملائها خدمات أو منتجات ذات قيمة عالية من حيث الاستخدام أو الأثر وليس المقصود بها القيمة المادية.

ويعمل التحول الرقمي على المساعدة في تنفيذ تحويل كافة الإجراءات والعمليات والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة التنافسية في عالم التكنولوجيا سريع التغير.

## المطلب الأول: الإطار النظري حول التحول الرقمي

أصبح مصطلح التحول الرقمي شائعا جدا في السنوات الاخيرة بين المديرين والخبراء والمستشارين ذوي الصلة لما له من أهمية كبيرة في التغيرات التنظيمية نتيجة التطورات التكنولوجية، ويشير الى استخدام التقنيات الرقمية ليتم خلق قيمة مضافة وتغيير أسلوب عملها، مما يمكن المؤسسات من الاستغلال الأمثل لحالات الاستخدام الجديدة ومزج التقنيات الرقمية مع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لذا فهو يعمل على تغيير جذري داخل المنظمة وتأثير غير عادي على الإستراتيجيات والمباكل التنظيمية، وإن عملية التغيير هذه لو صممت ونفذت بشكل أكثر فعالية فمن اللازم إدراك آليات التحول الرقمي لمعرفة ماذا يجب عمله داخل المؤسسة.

## الفرع الأول: ماهية التحول الرقمي

## أولا: تعريف التحول الرقمي

لقد تطرق عدد من الباحثين والمستشارين الى مفهوم التحول الرقمي إذ عرفه Bettinger بأنه: " تكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الادارة الحديثة.<sup>1</sup> عرفه (السبع، 2021): "هو عملية انتقالية من النظام التقليدي إلى نظام إلكتروني يتسم بالذكاء في كافة أعمال المنظمات، ويتطلب ذلك وضع خطة إستراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي وتصميم البرامج والخدمات التي تدعم تحقيق التحول الرقمي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله صلاح، (1979)، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال ، معهد الادارة العامة، ص 83.

<sup>2</sup> السبع سنية، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب "دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2021، ص 68.

كذلك عرف (رجب 2022): "هو عملية التغيير التكنولوجية والثقافية اللازمة التي تتطلبها المنظمة أو المؤسسة بأكملها بهدف الارتقاء إلى مستوى رغبات عملائها الرقميين".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: "دمج العمليات الجديدة داخل المؤسسة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالإنترنت بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا".<sup>2</sup> وهناك من عرفه بأنه: "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها".<sup>3</sup>

وعرفه (Fitzgerald et al) بأنه الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي او الهاتف المحمول أو الاجهزة المدججة (لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية ) مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيل العمليات، خلق اعمال جديدة).<sup>4</sup>

أما مازون فقد عرفه بأنه: التطور الرقمي المستمر للشركة، نموذج العمل أو عملية الفكرة".<sup>5</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التحول الرقمي هو عملية الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل.

كما عرفت التحول الرقمي الشركات الاستشارية العالمية نذكر منها:

### 1- عرفته شركة "IDC"

يعرف التحول الرقمي بأنه: "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها النظام البيئي (الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أمين، مصطفى، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، ع(19)، 2018، ص117.

<sup>2</sup> عاشور أحمد صفر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971، ص 47.

<sup>3</sup> عبد الرحمان ياسر، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات العمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 2019، ص93.

<sup>4</sup> مجد هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999، ص 123.

<sup>5</sup> عبد السلام أسامة علي، التحول الرقمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس كلية التربية، الرياض، 2013، ص 122.

<sup>6</sup> عدنان مصطفى البار، د. خالد المرعي، التحول الرقمي كيف ولماذا جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى،

Www.aw.forum.org تاريخ الإطلاع: 29-03-2024، ص 2.

## 2- عرفته شركة "Accenture"

Business success today requires a Customer-focused digital >> transformation. It starts with prioritizing a Superior and relevant Customer experience and aligning the organisations, processes and technology to pou it".

يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولا رقميا يركز على العميل، ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك".<sup>1</sup>  
من كل ما تقدم نستنتج أن عملية التحول الرقمي عملية صعبة ومعقدة تتطلب تغيرات جوهرية و اساسية في البنيات التنظيمية للمؤسسات المالية بشكل عام والمصارف على وجه الخصوص.

## ثانيا: خصائص التحول الرقمي

تتمثل الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي في الآتي:

**التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الإتصال ثنائية وتبادلية وليست في إتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وتتكلفه منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.  
**اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الإتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلا أو مرسلا.

**المشاركة والإنتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته 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 الإستخدام.

**الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.<sup>2</sup>

**التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددتها أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للإتصال.

<sup>1</sup> عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي وتكنولوجي، الجزء الأول، www.egorcceps.com، تاريخ النشر 13 مارس 2022، تاريخ الاطلاع 28-03-2024، الساعة 16:00.

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

**التكامل:** تمثل شبكة الأنترنت مظلة إتصالية تجمع بين نظم الإتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرف على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية التحول الرقمي وأهدافه

لقد عملت التكنولوجيا الرقمية على خلق تأثيرات وإبداعات إيجابية للأعمال وغيرت بشكل كامل الطريقة التي يتعامل بها الناس مع المؤسسات.

كما أن المؤسسات مهما كان حجمها يجب عليها أن تواكب التطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا وذلك لأن التكنولوجيا غيرت سلوك المستهلك وتفكيره، فإن لم تواكب الشركات ما هو حاصل حولها وبالسرعة القصوى ستخسر حتما وهذا ما حدث لعدة شركات عملاقة، فضلا على أنه يجعل المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة في العمل عن طريق مواكبة التكنولوجيا الموجودة في البيئة المحيطة بها.

وتتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف التي تتمحور بشكل أساسي في قيام المؤسسات والشركات بتوليد القيمة عن طريق الفكر الرقمي والابتكارات وكيفية عرض المنتج والخدمات وإظهار نماذج العمل بنمط جديد عن طريق أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة مع المتطلبات الجديدة وسلوكيات المجتمع، فتتغير هيكل المنتجات بالجمع بين الأجهزة الرقمية والخدمات والشبكات مما يؤدي ذلك إلى سرعة نمو الشركة.<sup>2</sup>

وهناك عدد من الأهداف للتحول الرقمي تتلخص بما يأتي:

- 1- عملية التحول الرقمي تهدف إلى دفع المؤسسات لتبني نهج يتم عن طريقه وضع إستراتيجية تحول واضحة وإعطاء تطلع واضح عن التزام جميع أصحاب المصلحة.
- 2- تستهدف مبادرة التحول الرقمي في المؤسسات إلى زيادة كفاءة تشغيل تكنولوجيا المعلومات لتحسين تجربة مواردها وبعدها زيادة كفاءة الأعمال ثم تسريع قدرتها على تقديم مخرجاتها وتحسين تجربة موظفيها وشركائها.
- 3- الهدف الآخر للتحول الرقمي هو التطور الشامل وسرعة وكفاءة العمليات والخدمات ومن ثم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة.
- 4- ممارسة الأعمال بشكل أكثر فعالية وتبسيط المعلومات من خلال إظهارها إلى العملاء.

<sup>1</sup> الحمداني بشرى حسين، الاقتصاد الرقمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 138.

<sup>2</sup> علاء أحمد حسن الجبوري، اعتماد التحول الرقمي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات نحو اختيار استراتيجية الإصلاح الإداري: دراسة مقترحة للقيادات الإدارية، 2018، ص 61.

5- كما تستعين المؤسسات بالتكنولوجيا الرقمية لفهم متطلبات شؤونها على نحو أفضل عبر مختلف القنوات والأجهزة التكنولوجية التي ترتبط مباشرة بتأمين النجاح والارتقاء.

5- التكنولوجيا الرقمية الجديدة هدفها بيان طريقة أداء العمليات التنظيمية لتوصيل إلى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: متطلبات التحول الرقمي

من أجل نجاح تجربة التحول الرقمي والذي يعتبر مشروع هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها، والتي تتمثل في:

**1- تصميم الاستراتيجيات وخطط التأسيس:** يجب تشكيل لجنة مختصة وذات خبرة ومعرفة في موضوع التحول الرقمي من أجل الإشراف على المشروع وحسن تسييره وضمان نجاحه، ويتم ذلك من خلال وضع خطة عمل وإستراتيجيات تتناسب مع المؤسسة وحجمها ومواردها.<sup>2</sup>

**2- القيادة والدعم الإداري:** تعتبر الإدارة هي القلب النابض لكل مؤسسة حيث أنها المسؤول الأول على توفير البيئة المناسبة وكل الإمكانيات المطلوبة والسهر على ضمان حسن سير مشروع التحول الرقمي وسلامته خاصة في حالة رغبتها في تبني تكنولوجيا المعلومات، حيث أنها ستمثل دور القائد في كل ما يخص المشروع.

**3- الهيكل التنظيمي:** لم يعد النموذج الهرمي التقليدي مناسبة مع التغيرات التكنولوجية المشهودة حالياً، مما يدفع المؤسسة للقيام بهيكل تنظيمي يتماشى مع التغيرات مناسبة لنماذج الأعمال الجديدة، وأصبحت الهياكل الأكثر ملائمة في المصفوفات والشبكات وما إلى ذلك.

**4- تعليم وتدريب وتهيئة العاملين:** لا بد للعاملين في المؤسسات من التأقلم مع التغيرات التي ستتمس المؤسسة على أثر التحول الرقمي، وهنا يكمن دور الإدارة التي تصبح مجبرة على تنظيم دورات تعليمية وتدريبية بصفة مستمرة لصالح العاملين لمواكبة التغيرات التي يشهدها العالم ككل والمؤسسة بصفة خاصة، حيث أن إلمام العاملين بمجالات عملهم يسهل من عملهم فيصبح أقل جهداً ووقتاً ويزيد من إنتاجيتهم ويساهم في نجاح فكرة التحول الرقمي.

<sup>1</sup> محمد صالح حسن النداوي، مصطفى محمد كليبان الزهيري دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية، ليبيا، 2020، ص 73.

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس وورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، (2022): ص 213.

**5- وضع نظم تشريعية وتعيينها تبعاً للمستجدات:** تعتبر أغلب القوانين والتشريعات التي تدير المؤسسات قديمة أي أنها قائمة على فكرة العلاقة المباشرة بين العامل والعميل، وهذا ما يعرقل تحقيق التحول الرقمي فوجب على الهيئات والسلطات المسؤولة تجهيز بيئة تشريعية جديدة تتماشى مع الأوضاع الحالية.

**6- الاحتياجات البشرية:** إن رغبة الإنسان في تحقيق الأهداف المرجوة منه بأقل جهد وتكلفة وفي أقل وقت ورغبته في تحقيق غاياته دفعه إلى الاستمرار في الابتكار والتطوير والتحسين، كما أن وجود الانحرافات أمر لا بد من معالجته من طرف مختصين، كل هذا يجعل الاستفادة من خبرات رأس المال البشري والاستثمار فيهم سواء العاملين أو الإدارة أو الخبراء من خارج المؤسسة متطلب أساسي لنجاح التحول الرقمي.

**7- الاحتياجات الأمنية:** إن التعامل بشكل رقمي وباستخدام التكنولوجيا ينجم عنه مخاطر أمنية مثل خطر الاختراق أو القرصنة وما إلى ذلك، وبالتالي الخوف من ظهور المعلومات الشخصية، لهذا وجب تسخير كافة الإمكانيات لتحقيق الأمن أولاً قبل كل شيء آخر، لضمان سلامة العملاء وكفاءة المؤسسة والثقة بها.<sup>1</sup> كما نجد متطلبين آخرين يمكن عرضهما من خلال أدوارهما كالآتي:

**8- الحاسبات الآلية:** تقوم عملية الاتصال بشكل أساسي على وجود إنسان مرسل وإنسان ومرسل إليه ورسالة بينهما، لكن ومع الدخول في فكرة التحولات الرقمية أصبح التواصل يتم بين الآلة والإنسان أي تفاعل العاملين الإنساني والمادي، خاصة مع التطورات التي تشهدها الحواسيب بشكل مستمر، فساهمت بالانتقال من كونها آلة معالجة بيانات إلى آلة معالجة معلومات ثم إلى آلة لمعالجة المعارف، فظهر ما يسمى بالذكاء الاصطناعي فأصبح دور الحاسوب لا يقتصر على تخزين وعرض المعلومات بل تعدى لكونه آلة تحليل ودراسة وفهم من خلال النظم الموجودة فيه، فأصبحت تستطيع السمع والقراءة والرؤية مع حل المسائل وبرهنة النظريات واتخاذ القرارات، كما تُولف النصوص والأشكال وتميز بينها.

**9- الشبكات الرقمية:** تمثل الشبكة الرقمية شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى رأسها الحاسوب، مما يجعلها تعمل بتناسق كأنها جهاز واحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، (دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2019/2020: ص 73.

<sup>2</sup> وليد تخريبن وأحمد أمين بوخرص، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات المجلد 04، العدد 01، (2022)، ص 154.

## الفرع الثالث: أبعاد التحول الرقمي

يمكن تحديد أبعاد التحول الرقمي في العناصر التالية:

## أولاً: البعد التنظيمي

- المشاريع التجريبية: ويعني تبني وإدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة.

- الاستعداد للمستقبل: بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الإستراتيجية والتشغيلية. والقدرة على فهم احتياجات العملاء.

- الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة: التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية أي ترمج على التصرف دون انتظار أوامر شخص ما.

- تأهيل الموظفين: يجب تدريب وتأهيل الموظفين بشكل فعال.

- الدعم الإداري: يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم.

- سهولة الاستخدام: والذي يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام.<sup>1</sup>

## ثانياً: البعد البيئي

- الاتصال: ويتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة.

- الشفافية والثقة في تبادل البيانات: حيث أن المؤسسة تتطلب درجة عالية من الشفافية والثقة في تبادل البيانات.

- ضرورة التعاون عبر حدود الشركة: لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد.

- الالتزام بالمعايير المعايير الموضوعية من قبل الهيئات الدولية.

- توليد القيمة المختلطة:<sup>2</sup> هي عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات (المكونات الملموسة) والخدمات (المكونات الغير ملموسة).

## ثالثاً: البعد التكنولوجي

- الموثوقية: يضمن النظام البيانات الصحيحة.

- الملائمة: توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب.

<sup>1</sup> مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، المجلد 82، العدد 82، أوت 2022، ص 46.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 47.

- التوفر: يؤمن الوصول إلى النظام .
  - البنية التحتية: توفير بنية تحتية مفيدة.
  - القدرة على التكيف: تعني نظاما مرنا يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام.
  - الأمن: هو أساس تبادل المعلومات.
  - اكتمال المعلومات: يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل.
  - آنية البيانات: يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير.<sup>1</sup>
- المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

يشير الأداء المؤسسي إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها بشكل فعال وناجح.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

ورد مصطلح الأداء المؤسسي العديد من التعاريف وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الكتاب والباحثين ومن بينهم:

عرف الشيخ (2010) الأداء المؤسسي على أنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. " نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام لما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

وعرف الفاعوري (2012) الأداء المؤسسي أنه: " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها."<sup>3</sup>

أما الربيق (2004) فعرفه بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أن يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> البلوشية، ع، الحراسي، ح، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيات جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، 2021، ص 15.

<sup>2</sup> الشيخ، الداوي، (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، جامعة ورقلة: ع7، ص 218

<sup>3</sup> الفاعوري، أسماء مروان (2012) أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن: ص 41.

<sup>4</sup> مُجد الربيق، مُجد بن إبراهيم (2004)، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 115.

في حين مرازة (2009) عرفه على أنه: "عملية قياس كفاءة وفعالية العمل الماضي وتقييم مدى نجاح المؤسسات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الأداء المؤسسي

ذكر (العدواني 2009) أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، ومن أهمها يلي:<sup>2</sup>

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
  2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء الإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
  3. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
  4. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
  5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة.
  6. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.
- ويتضح مما سبق أن من أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

### الفرع الثالث: معايير الأداء المؤسسي

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، ويتم استخدام هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءته، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

<sup>1</sup> مرازة، عيسى، (2009)، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 - 11 نوفمبر، جامعة مسيلة، ص 78.

<sup>2</sup> العدواني عيد فالج، الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، المجلد العاشر، العدد الرابع، أكتوبر، الكويت، ص 124.

**1- الجودة:** هي واحدة من معايير الأداء التي تسمح بالحكم على جودة الأداء من حيث جودة المنتج ودرجة الاتقان، لذلك يجب أن تتناسب الإمكانيات المتاحة مع مستوى الجودة، وهو ما يستدعي ضرورة وجود معيار أو مؤشر لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام عليه إذا دعت الضرورة.

**2- الكمية:** يترجم هذا المعيار حجم العمل المنجز بناء على قدرات وإمكانيات العمال، على ألا يقل العمل الموكل لهم عن قدراتهم وإمكانياتهم حتى لا ينعكس ذلك على أدائهم مما يتسبب بالتراخي واللامبالاة لديهم، لذلك يستحسن الاتفاق مسبقاً على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء.

**3- الوقت:** للوقت أهمية كبيرة على الأداء كونه مورد ورأس مال غير قابل التعويض أو للتجديد، الأمر الذي يستلزم ضرورة استغلال كل لحظة استغلالاً أمثل لأنه يمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن.

**4- الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات منظمة الغرض منها التطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، وبالرغم من كون الإجراءات ومراحل المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قوانين وتعليمات إلا أنه يفضل يكون هناك اتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة وعلى الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها في إنجاز العمل وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه

##### أولاً: أبعاد الأداء المؤسسي

ويمكن تقسيمها إلى:

**1- الكفاءة:** يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه فهي تركيبة من المعارف والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد فالكفاءة ترتبط بوضعيات العمل ولا يمكن التحدث عنها إلا في إطار عملي.

وعرف الباحث Le Boterf. الكفاءة على أنها «القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة ما تكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية».

ويضيف الكفاءة هي إنتاج ثلاث عوامل معاً أولاً معرفة التصرف (savoir agir) ونقصد به المزج بين الموارد الفعالة، ثانياً إرادة التصرف (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة وثالثاً سلطة التصرف (pouvoir d'agir) نعني بها توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن العمال من تحمل المسؤولية والعمل دون عوائق.

<sup>1</sup> زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء : دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية - جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية، 2007، ص 85.

وهي منظومة متكاملة، ومسؤولية طرفين أساسين، وهما العمال ومجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات كما أشرنا، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها البنية التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة، الكفاءة التزام الفرد نحو التطور والنمو وبالتالي التخلي عن النظام التaylorي والوظائف التقليدية وتبني النظام الجديد وتقبل التغييرات وإيجاد طرق لمواكبة التطورات والسعي نحو تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح وتحمل المسؤولية خلال المواقف التي تواجهه في العمل وتحسين الأداء.<sup>1</sup>

قام الأمريكي (MC.Clelland (1973 بتعريف الكفاءة في مجال علم النفس وحسب هذا الباحث لا يمكن معرفة أداء ولا قدرات الفرد من خلال الاختبارات فالأفراد لهم تجاربهم الخاصة وهذه التجارب هي التي علينا اختبارها وقد حدد خمسة أبعاد لتعريف الكفاءة وهي:

- المعرفة: المعارف التي يملكها كل شخص في إطار مجال معين.
- المهارات: المهارات الناتجة عن الممارسة.
- السلوكيات: حسن التصرف والتي تترجم بالسلوكيات، القيم صورته الذاتية.
- المعالم: المعالم الشخصية التي تحدد نوع وسلوك الفرد.
- الحوافز: الحوافز التي توافق القوى الداخلية مولدة لسلوكيات أثناء العمل.<sup>2</sup>

## 2- الفعالية :

إن مفهوم الفعالية مفهوم مركب ومعقد وحتى الآن لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم موحد للفعالية أو العوامل المحددة لها. لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى. ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية. يعرف كل من Mahoney وSteers الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، و قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلا عن القدرة على الإستقرار والإبتكار".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 86.

<sup>2</sup> النجار فريد راغب، (2004)، الاستثمار بالنظم الرقمية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة، ص 22.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية 2001، ص 222.

كما يعرفها فريق آخر من الباحثين ومن بينهم Katz و Kahn " الفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق المشروعة، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل. كما تعتبر الفعالية مؤشر للقدرة على البقاء و استمرار التحكم في البيئة".<sup>1</sup>

كما يربط البعض الآخر مفهوم الفعالية بمدى تحقق الأهداف المسطرة على مستوى المنشأة، فالفاعلية هي الوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحيدها مسبقا ويرى Kast و Rosenzweig وآخرون " أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية، ونمو الربحية".<sup>2</sup>

ورغم تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة Efficiency. فالفعالية تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و وظيفية و مدى تأثيره بالحيط.

كما أنها ترتبط بمدى تحقق المؤسسة لأهدافها، فالمؤسسة أو المنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها في الوقت المحدد و بأقل كلفة يمكن وصفها أو الحكم عليها بأنها مؤسسة فعالة.<sup>3</sup>

### ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه والتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة. ومن بين هذه العوامل نجد:

#### 1-ثقافة المؤسسة:

مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم التقاليد تاريخ المؤسسة، الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة، ويمكن الثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 223.

<sup>2</sup> R. Hall "Organisation: structure and process", New Jersey Prentice Hall, 1972, p37

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 233.

## 2- الرؤية:

يمكن التعبير عن الرؤية بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين الزبائن العمال الشركاء والمجتمع ككل). وتتضمن أيضا القيم، المهام الطموحات الأهداف المستقبلية، والتطورات المنشودة، وكذا سبل تحقيقها، فهو بمثابة قوانين وقواعد تمكن من حل المشاكل الصعبة مهما اختلفت طبيعتها.

## 3- الإبداع وتكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو. حيث إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة.

وقد غيرت تكنولوجيا المعلومات الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات علاقات الزبائن والموردون وكذا طرق التسيير، فهي تعتبر من المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية الحالية عن طريق خلق القيمة الاستثمار الشغل.<sup>1</sup>

## الفرع الخامس: طرق تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه

### أولا: طرق تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجود المقارنة مع المؤسسات الأخرى بواسطة عناصر التقييم هي:

✓ مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة.

✓ مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة؛ مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.

✓ مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى.

✓ مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع ما يسمى بطريقة ( BENCH

(MARKIN)

✓ (الرائد) حيث تساعد المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رضوان، محمود عبد الفتاح، (2012-2013)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 9.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 42.

## ثانيا: متطلبات نجاح تقييم الأداء المؤسسي

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتوفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه الشروط ما يلي:

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد في دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من

قوة وحدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظام فعالا متكامل للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون إنسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين رغم اختلاف مستوياتهم الإدارية من إتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي

## أولاً: دور البعد التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي

يبرز دور البعد التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التدخلات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي برفع كفاءتها وادائها وهذا ما أكده ( mhlang ) "التدخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها".

وتعد أيضا الاستراتيجيات من أدوات الأمان في تنفيذ التحول الرقمي حيث ان إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة لهدف تحسين وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة كبيرة لذلك يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها ولكن بدلا من التركيز على الممتلكات التي يحاولون حلها بالابتكارات يجب عليهم النظر لهدفهم التالي وما يريدون تحقيقه كما أحدث التغيير التنظيمي من خلال إستخدام التقنيات الرقمية ونماذج الاعمال لتحسين الأداء المؤسسي أي ان تصبح الهياكل الشبكية وهذا ما أكده ( wade ) وفي نفس السياق يرى (smaaele) أن إنتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة في عائدات المؤسسة وتزيد في

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 43.

قيمة منتجاتها عبر تبني استراتيجية رقمية ويمكن ان يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات وتحديد افضل هيكل عمل لأنشطة الرقمية في المؤسسة وبالتالي لابد من تحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم لذلك تحتاج المنظمات الى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة لأعمالها للوصول الى تحسين الأداء المؤسسي .

لذلك من المهم تحديد المسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية رقمية اذ تم التعامل مع الاستراتيجية الرقمية بفتور فقد تفقد المؤسسة نطاقها وقد تواجه صعوبات تشغيلية يجب على المؤسسات التأكد من ان الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية مواءمته بشكل مباشر يدعو الى الابداع والابتكار في المنظمة.

### ثانيا: دور البعد التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي

يظهر دور البعد التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال قدرة المؤسسة على المساهمة في تحقيق الاهداف بالاستفادة من المعرفة التقنية الحديثة ودمجها في جميع المجالات العمل لتعزيز المشاركة وخلق القيمة واولى خطوات هذه العملية هي اعادة تقييم الشبكات العادية ونظم الامان ومراكز البيانات وكل ما يتعلق بالنظم اللاسلكية بالإضافة الى البنى التحتية الخاصة بالأنظمة التعاون والتواصل لقابلية توافقهم. كما تبرز اهمية التكنولوجيا في خفض تكاليف التوثيق والاتصال وتوفير الوقت والجهد اللازم لجمع وتحليل البيانات وسرعة الحصول على معلومات وزيادة عدد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار وهذا ما يحسن من كفاءة وفعالية المؤسسة arclay 2017

وهذا ما أكدته kimar 2014 حين أشار إلى اهمية التطبيقات الحديثة لنظم المعلومات في تطوير نظم الاتصالات وخفض تكاليفه وسرعة الوصول إلى المعلومات أوضح.

ويرى christpher et al ...2022 "أن تكنولوجيا لعبت دورا مهما في تطوير الادارة العامة والاسراع من جهود التنمية ومن حيث أثر التكنولوجيا المنظمات العامة أوضح fenzel1999 أن التكنولوجيا ساهمت في تحسين استخدام على كفاءة المنظمات الادارة من خلال تحسين الموارد المالية وخفض تكاليف العمل وزيادة القدرة على جمع وتحليل البيانات ودعم عملية اتخاذ القرار وبين shim 1999 : أن تكنولوجيا ساهمت في تخفيف البيروقراطية وتبسيط الهياكل التنظيمية وخفض عدد المعاملات الورقية وسرعة انجاز المعاملات وتوفير الجهد وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

وأكد **mauro 2020** : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تنشيط الاجراءات والتحول نحو الاعمال الكترونية وبناء شبكات مما ساهم في خفض التكاليف وتطوير المنظمات العامة واعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتصبح اكثر مرونة واكثر قدرة على خلق القيمة.

وتوصل **carutawephonnukoo.et.al-2022** وذلك من خلال دراستهم لعدد من الاجهزة الالكترونية الحكومية في تايلاندا ان التكنولوجيا ساهمت في توفير معلومات عالية الجودة وتعزيز الالتزام التنظيمي والتشغيل الكفاء للعمليات الإدارية.

ومما سبق تتضح دور التكنولوجيا في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات من خلال الخدمات المستخدمة التي ينتج عنها الوصول السريع والسهل للبيانات والتطبيقات من اي مكان من خلال تركيز المؤسسة من التركيز على الكفاءات الاساسية وغالبا ما تحتاج هذه الخدمات الى تدابير امنية قوية لحماية البيانات والتطبيقات وذلك بتخزينها في تطبيقات عالية الامان.

### ثالثا: دور البعد البيئي في تحسين الأداء المؤسسي

يظهر دور البعد التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التغيير الكبير في أساليب التعامل في تقديم الاعمال وتحقيق المهام للمؤسسات، وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في إنجاز المعاملات داخل المؤسسات، حيث لا تعتمد في تعاملاتها على الوثائق الورقية والأرشيف الورقي كما هو معمول به في الاعمال التقليدية، وإنما تعتمد على الوثائق الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني مما يعمل على تخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية، حيث أن أداء الأعمال الإدارية بالطرق التقليدية يستهلك كميات كبيرة من الأوراق والأدوات الكتابية، مما يرفع من تكلفة الأداء، كما أنه توفر معلومات دقيقة وسهلة المراجعة، تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

وقد وصفها **trist emery** "أنها مجموعة من القيود التي تحدد نماذج وطرق اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحديد أهدافها ووصفها **brinord h** "أنها تتكون من جزئيات أو أجزاء وعناصر وكتل مختلفة في حالة حركية بما في ذلك الأفكار والآراء والاتجاهات السائدة والقوى والمعايير ومقوماتها وكل تلك العناصر تؤثر في المؤسسة فلبينة دور هام في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين طريقة أداء الأنشطة ولذلك فان هذا النشاط يمتد على أجزاء المؤسسة لرفع مستوى كفاءتها الأدائية من تطوير الاعمال المكتبية وتحسين التواصل وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فاعلية".

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث عن طريق عرض التسلسل الزمني للدراسات السابقة، ومن خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول الموضوع لاحظنا أنه لا توجد دراسات ربطت بين التحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة، ولكن يوجد دراسات تناولت التحول الرقمي بمختلف أبعاده و دراسات تناولت تحسين أداء الخدمات الحكومية. وفي هذا المبحث سيتم عرض دراسات سابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة من أبعاد مختلفة وفي بيئات مختلفة بهدف معرفة آراء ووجهة نظر الباحثين السابقين، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها والاستفادة من نتائجهم يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي

رغم حداثة هذا المصطلح في أدبيات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير إلا أنه هناك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع التحول الرقمي والتي تفصلها على النحو الآتي:

## الفرع الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة د. مصطفى محمد على شديد تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد الضمان بعد التعاطف).

وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداء لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية.

كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات الكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي  
الدراسة الثانية: د. وليد كامل مُجدين كامل، جامعة أسوان التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء.

هدف هذا البحث إلى التعرف على التحول الرقمي بما يشمله من أبعاد تتمثل في: ( بناء استراتيجية التحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية) كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية بما تشمله من أبعاد (تخفيض تكلفة الخدم ، الجودة في اداء الخدمة، المرونة في اداء الخدمة ، الابداع في أداء الخدمة، السرعة في أداء الخدمة) للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء بقطاع البنوك المصرفية بجنوب الصعيد كمتغير تابع وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج.

حيث قد تكون مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي خدمة العملاء ببنوك جنوب الصعيد واختار الباحث لإجراء الدراسة البنك الأهلي المصري وبنك مصر والبنك التجاري الدولي وبنك الإسكندرية بمختلف محافظتي أسوان والأقصر.

وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بعدد (150) مفردة، حيث تم تحديد حجم العينة طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة 95% وحدود خطأ وتحليل البيانات ومعالجتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن متغيرات التحول الرقمي والمتمثلة في بناء استراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية تؤثر إيجابيا على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة، بالإضافة إلى وجود بعض من القصور في بناء الاستراتيجية الواضحة بآليات التنفيذ اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بشكل كامل، بالإضافة أيضا إلى وجود قصور في البنية التحتية وعملية نشر ثقافة التحول الرقمي أيضا وخاصة بين العملاء لخصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاستعانة بالعناصر البشرية ذات المهارة العالية والمدربة على التقنيات الحديثة ، وضرورة

إعطاء الاهتمام الكافي بتطوير البنية التحتية وباستخدام التحول الرقمي في تحقيق جودة أفضل وأكثر سرعة وأقل تكلفة في تقديم الخدمات المصرفية.

**الدراسة الثالثة: راما حسين اسحاق التحول الرقمي واثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الالكتروني.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين أثر التحول الرقمي ممثلاً بالخدمات الإلكترونية من خلال أربعة أبعاد وهي (توفير الوقت، تخفيض البيروقراطية والروتين الحد من الفساد والعامل الصحي المقدمة عبر مركز خدمة المواطن وبين تحسين رضا المواطن عن جودة هذه الخدمات).

كما تهدف إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالات بين متوسط أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى الرضا عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن ونوع العمل العلمي الإلكتروني تعزى لمتغيرات العمر الجنس، التحصيل يتألف مجتمع الدراسة من المواطنين المستفيدين والحاصلين على الخدمات الحكومية عبر مركز خدمة المواطن الإلكتروني.

حيث تم توزيع على عينة عشوائية 104 مواطنا تتراوح اعمارهم بين 18 و 60 سنة وزعت عليهم استبيانات تنوعت بين الإلكترونية والمقابلات الشخصية الهاتفية بالتعاون مع المشرفين على مركز الخدمة الإلكتروني، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة عبر برنامج spss25.

حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة قيد الدراسة وبين تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الإلكتروني. كما أنه لا يوجد فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية في رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الإلكترونية بين الجنسين وبين الفئات العمرية ونوع العمل (عام) و(خاص)، بينما بالمقابل يوجد فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية في رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الإلكترونية بين المواطنين الذين وصلوا للتعليم الثانوي والذين وصلوا للشهادة الجامعية.

وانتهت الدراسة بتقديم بعض المقترحات: كنتكثيف حملات الترويج لهذه الخدمات لأن هناك عدم دراية كبير بهذا المركز من قبل المواطنين توسيع مروحة الخدمات التي يقدمها المركز، ضرورة إيجاد آليات جديدة لتسليم الوثائق لأن تقديم الطلب وإن كان غير خاضع لأوقات الدوام الرسمية، إلا أن تسليمها يتم في هذه الأوقات، ضرورة العمل على خلق ثقافة مجتمعية رقمية لتغطية الفجوة الرقمية بين المستخدمين إيجاد آليات جديدة كالتوقيع الإلكتروني

لتتلخص من الورقيات بشكل نهائي وبالتالي تحقيق الهدف المرجو من المركز، وهذا فعلاً ما تقوم به وزارة الاتصالات السورية على أن يتم طرح هذا المقترح في الربع الثاني من العام القادم.

**الدراسة الرابعة: دراسة فاقي ندوة وعيشاوي يمينة سنة 2021 بعنوان : دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية : دراسة حالة باتصالات الجزائر، أدرار**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر حول دور التحول الرقمي حيث شملت خمسة أبعاد: (استخدام التقنيات الرقمية الإستراتيجية الرقمية، رقمنة العملاء وعلاقتهم، نماذج الاعمال الرقمية الجديدة، الجوانب المالية) في تقليص الفجوة الإستراتيجية وشملت ثلاثة أبعاد: (النمو المكثف النمو المتكامل، النمو المتنوع) وذلك من خلال البحث في طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما بيانات الدراسة فجمعت من (37) مسؤولاً من المؤسسة بالإعتماد على إستبانة اشتملت على (30) فقرة و أستعين ب (المقابلات الشخصية المشاهدات الميدانية الوثائق والسجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمعها واعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي ك (الوسط الحسابي الانحراف المعياري النسب المئوية في تحديد قوة متغيرات الدراسة.

وقد تم الإستعانة ببرنامج الزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V-36) من أجل التحليل الإحصائي للبيانات و لخصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية تتفاوت قوتها بين الأبعاد الخمسة للتحول الرقمي والفجوة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر.

**الدراسة الخامسة: دراسة (المصدر نصر الله 2020: دور" التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية في فلسطين".**

أصبح التحول الرقمي ضروري للمؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها للمستفيدين، ويهدف هذا البحث للتعرف على مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي، إضافة لاستعراض مفهوم الحكومة الالكترونية وعرض أهم المكاسب المترتبة على تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات، ودور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أنه رغم معوقات الاحتلال الاسرائيلي المتراكمة أمام تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن هذا القطاع له دور إيجابي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، وأن التغلب على معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية في فلسطين يُسهم في تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية. وقد توصل البحث لمجموعة من التوصيات من أهمها، ضرورة العمل على

استكمال تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية في كافة المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال تأسيس هيئات رسمية معنية بالعمل على إنشاء ومتابعة وصيانة ورقابة المواقع الإلكترونية الحكومية، وإقرار التشريعات الكفيلة بحماية التخطيط والتطبيق ورقابة الحكومة الإلكترونية الفلسطينية.

الدراسة السادسة: دراسة أسامة عبد السلام علي (2018) بعنوان: التحول الرقمي في الجامعات المصرية "المتطلبات و الآليات"، مقال علمي منشور في مجلة الإدارة التربوية، العدد 19 كلية التربية، جامعة دمنهور. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التحول الرقمي في الجامعات و عرض جهود التحول الرقمي في الجامعات المصرية، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات المصرية، واقتراح آليات تنفيذ التحول الرقمي في الجامعات المصرية.

وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح بعض الآليات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية، وهي تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والمتضمنة عملاء الجامعة والمنافسين والأسواق، وتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف، وتحديد الرؤية، وتوفير الدعم القيادي والإداري، وتطوير الهياكل التنظيمية، ووجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والتركيز على البعد التكنولوجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية، والاهتمام ببناء مناخ الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتنمية الوعي المجتمعي بأهمية التعلم الإلكتروني. الدراسات المتعلقة بمحور الأداء المؤسسي.

الفرع الثاني : الدراسات الاجنبية

الدراسة الأولى : ( Mergel et al,2019 )

**Defining digital transformation: Results from expert "interviews".**

تقدم الدراسة تعريفاً قائماً على التجربة للتحول الرقمي مشتق من مقابلات الخبراء ووضع إطار عمل مفاهيمي مع الأسباب والعمليات والنتائج المتوقعة من التحول الرقمي في القطاع العام، حيث تهدف هذا المقالة إلى استخراج المعنى الحقيقي لما يعتبره المسؤولون الحكوميون تحولاً رقمياً، وتقديم رؤية حول تجاربهم الواقعية.

حيث تمت مقابلة 40 خبيراً على دراية تامة بمشاريع التحول الرقمي بين شهر رقمي بين شهري كانون الثاني وأيار عام 2018، وتنوعت مناصب هؤلاء الخبراء بين مدراء عامين في المستويات الوطنية والبلدية والإقليمية، ومقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات والشركات التي تعمل فقط مع العملاء الحكوميين، والموظفين شبه الحكوميين من المستشارين، بالإضافة إلى ممثل من المفوضية الأوروبية، النتائج المعروضة هنا من مقابلات الخبراء

تظهر ممارسات العمل أنه من الضروري اعتبار التحول الرقمي نهجا تنظيميًا شاملاً وليس منهجا واحداً التي تجعل النماذج متاحة عبر الإنترنت أو الانتقال من التناظرية لتقديم الخدمات العامة الرقمية.

الدراسة الثانية: (Haars,2017)

## The Effect of Digital Transformation on Corruption– An Inter " Country Analysis'

تقوم الدراسة بإجراء تحليلاً طويلاً داخل البلد، مما يوضح آثار التحول الرقمي على الفساد حيث كانت فرضيات الدراسة تدل أن البلدان ذات المستوى العالي من التحول الرقمي لديها مستوى منخفض من الفساد ويرجع ذلك أساساً إلى زيادة ويرجع ذلك أساساً إلى أن انتشار التكنولوجيا والتحول الرقمي يزيدان من وعي الجمهور ويزيدان توفر المعلومات وبالتالي زيادة القدرة للكشف عن الفساد. ونتيجة لذلك تبحث هذه الدراسة في تضمين متغيرين مركبين متميزين، أحدهما يلتقط التحول الرقمي جانب المواطن والآخر هو الجانب المؤسسي.

الدراسة الثالثة: دراسة Alnuaimi bader وآخرون. سنة 2022، بعنوان :

## Mastering digital transformation: The nexus between ,leadership, agility and digital" strategy

تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ، حيث تبين هذه الورقة البحثية فشل العديد من المؤسسات في التحول الرقمي لأنها تبدأ بالتغييرات التكنولوجية دون تخطيط مسبق و شامل و دون وجود استراتيجية رقمية متماسكة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية الرقمية من خلال تسليط الضوء على دور القائد الفعال في الدفع بالمؤسسة إلى النجاح من خلال إتباع اتجاهات التقنيات الناشئة وتمكين القادة الذين يتمتعون بعقلية التحول و المعروفين أيضاً بالقادة الرقميين من قيادة الفريق للتغيير بسرعة ودقة إتبعته الدراسة المنهج الكمي.

وتم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات حيث أجريت على عينة صغيرة الحجم في مؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة مع تطبيق مقياس ليكارت Likert الخماسي، و جاءت نتائج الدراسة كما يلي: تشير النتائج أنه لكي تكون المؤسسات مرنة ، يجب عليها تعطيل عملياتها وبنيتها وإدارتها التقليدية وهو بالضبط ما يجب القيام به لتحقيق أي تغيير تنظيمي.

- يجب أن تركز المنظمات على تحسين قدراتها المعرفية و أن تنفذ مبادرات التحول الرقمي.
- تحتاج المنظمات إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجيات الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة في البيئة الرقمية.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي

الدراسة الأولى: دراسة الدجني ( 2011)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي .

الدراسة الثانية: دراسة تيمجغديين، ( 2013 )، بعنوان دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريبرج).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض مختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسس محل الدراسة. وإيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه، كما هدفت إلى تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة باستراتيجية التنوع.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها التنوع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة للبقاء، كما يسمح لها بالتطلع إلى النمو والتوسع من خلال توزيع المخاطر وتجنب تقلبات المحيط إن قياس وتقييم أداء المؤسسة الصناعية عن طريق مؤشرات الأداء، يسمح لها بالوقوف على مدى تحقيق الاستراتيجية المتبناة للأهداف المرجوة منها.

الدراسة الثالثة: دراسة صيام. (2010)، بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدواتها.

تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.

الدراسة الرابعة: دراسة تبيدي (2010) بعنوان: " أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي دراسة قطاع الاتصالات السودانية رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة النيلين الخرطوم السودان.

ويهدف هذا البحث للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى : دراسة في ( 2018 )

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات والإنترنت على الأداء المؤسسي

ومن أجل تحقيق ذلك، تم التعبير عن الأداء بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن المنظور المالي، منظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).

وأجري البحث على عينة من وكالات المصارف العمومية الجزائرية الستة عددها (28) وكالة بينها (4) مديريات موزعة بالولايات (باتنة) بسكرة، سطيف.

وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، وعددهم 84 مبحوثاً.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن هناك أثر إيجابي واضح لاستخدامات التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإنترنت في الرفع من مستوى الأداء في البنوك المبحوثة.

**الدراسة الثانية: دراسة i, et al., Quan، 2018**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحسين قدرة الموظفين على قبول المعرفة الجيدة بشكل مستمر في تقييم الاداء، وبطريقه تلقائية تولد أسئلة متعددة الخيارات إلكترونياً من خلال الإستفادة من العلاقات بين المصطلحات الإدارية المختلفة، وتحديد إرشادات فعالة للتطوير الذاتي في أداء الموظف والتقييم الشامل للشركات. وتم تصميم طريقة تقييم الكترونية موضوعية التجريبية.

بهدف ضبط نموذج التقييم المقترح وتحديثه وفقاً لنتائج التقييم ضمن المنهجية.

**الدراسة الثالثة: دراسة (بلفكرات 2018).**

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، وذلك من خلال البحث في مجالات وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات وانواعها ومدى تأثيرها على أداء الموظفين من حيث الحجم والسرعة في الإنجاز بالإضافة إلى مدى تبسيط إجراءات العمل، وذلك من خلال البحث في مفهوم تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي وتحديد درجة العلاقة والتأثير بينهما ومن ثمة الخروج بجمله من المقترحات التي تساهم في الرفع من الأداء وتحسين أساليب العمل في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات.

**الدراسة الرابعة: دراسة (Apak, et al، 2016)**

هدفت الدراسة إلى تحليل الأهداف والمبادئ والأساليب التقليدية والمعاصرة لطرق تقييم الأداء وقياس مدى رضا الموظفين والعملاء، والذي شمل على استقصاء لمعدل رضا العملاء وتم إجراؤه في نطاق نظام تقييم الأداء على موظفي إداره المطار، وعلاوة على ذلك يشتمل الاستقصاء ايضاً على درجة الرضا فيما يتعلق بتعليم الموظفين واثار ذلك على درجة رضا العملاء وبالتالي تم تقديم مساهمة العملية التعليمية في سلوك الموظفين.

وقد جمعت البيانات عن طريق الاستبانة وكان من أهم النتائج أن عملية تقييم الأداء عملية منهجية تتطلب عقلية إدارية فعالة، ويجب أن يتم التشغيل من عدة مراحل أهمها التخطيط والتقييم والتطوير بشكل كبير، وأتضح أنه لا يمكن تحقيق موارد بشرية قوية إلا من خلال تقييم أداء كفاء وإتضح أن التغيرات التكنولوجية تستوجب تغيير في متطلبات معايير تقييم الأداء وإدراك أكثر لبيئة العمل وخصوصاً في المجالات التكنولوجية التي تؤثر على حياة الفرد والمجتمع وأيضاً أثرت التكنولوجيا على هياكل المنظمات ومهامها.

## المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

## أولاً: أوجه الشبه والاختلاف

1- اختلفت الدراسات في عينتها حيث تم تطبيق الدراسات على عينات مختلفة من الإطارات والموظفين وكذلك موظفي الجامعة كدراسة أسامة عبد السلام علي (2018)، وشملت دراسات أخرى عينتها موظفي القطاعات الأخرى.

2- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة جمع البيانات مثل دراسة فاقى ندوة وعيشاوي يمينة سنة 2021 .

3- وظفت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي بإستثناء دراسة د. مصطفى مُجد الذي وظف المنهج الوصفي فقط.

## ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية

إنما يميز الدراسة الحالية عن السابقة يتمثل في ما يلي :

1- تعتبر الدراسة الحالية اول دراسة تجمع بين التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي فعلى الرغم من الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين منفردين او بعلاقات مع متغيرات اخرى وفي ميادين مختلفة ،لم تجرى اي دراسة نظرية او ميدانية جمعت بين متغيري الدراسة ، على حد المعلومات المتوفرة لدينا.

2- تناولت الدراسة الحالية المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك بالتركيز على مستوى التحول الرقمي، حيث قامت قمنا بتقسيم المتغير المستقل التحول الرقمي إلى أبعاد \* التنظيمي ،البيئي، التكنولوجي\* وهي أبعاد لم تتناولها الدراسة السابقة.

هدفت الدراسة أيضا إلى إختبار العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي مديرية التربية بولاية الوادي، من خلال البحث على كيفية تأثير التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي مديرية التربية بولاية الوادي.

كذلك درست العلاقة بين أبعاد التحول وأثره في تحسين الاداء المؤسسي مديرية التربية بولاية الوادي.

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هو دور المتغير المستقل التحول الرقمي في التأثير على متغير التابع وكذلك تأثر المتغير التابع تحسين الأداء المؤسسي بالمتغير المستقل.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

يتناول الفصل الحالي الدراسة الاستطلاعية و منهج الدراسة، فمجالها المتضمن العينة، وكما تطرق لأداتي الدراسة (التحول الرقمي والاداء المؤسسي)، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج .

**المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة****المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة****1- منهج البحث:**

قام الطلبة باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي ، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي 1994 ، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره و يهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث معرفة دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي-دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بولاية الوادي.<sup>1</sup>

**2-مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية التربية إن اختيار عينة الدراسة من العناصر الأساسية والمهمة، فالعينة المختارة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه حتى تمثله تمثيلا صحيحا، وقد اعتمدنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة، نظرا لكون مفردات مجتمع البحث معروفة ومتجانسة وحتى تكون الدراسة أكثر موضوعيا وأكثر تعبيرا عن دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي. تم توزيع الاستبيان على 41 فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 41 استبيان وبعد الفرز تم قبول جميع إستيبيانات أفراد مجتمع الدراسة.

**المطلب الثاني: أدوات البحث**

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يشمل متغيرين، التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي، وسنتطرق للأدوات بالتفصيل:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 02 .

**1- محور المعلومات الشخصية :**

يشمل على معلومات عامة حول أفراد العينة والمتمثلة في الجنس والسن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنة، المنصب في المؤسسة.

**2- استبيان الدراسة:**

ارتأينا في دراستنا هذه استعمال دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي، وهو استبيان وصف عام كأداة لجمع البيانات، يهدف إلى التعرف عن دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي، تم تصميمه من طرف الطلبة وعرضه على الأساتذة المحكمين مع إجراء بعض التعديلات عليه، يتكون من محورين (02) ، تتوزع على كالتالي:

**المحور الأول: التحول الرقمي، ويتكون من 03 ابعاد موزعة كما يلي:**

**البعد الأول: التنظيمي،** حيث يتكون من 03 فقرات تحمل رقم من 01 الى 03.

**البعد الثاني: البيئي،** حيث يتكون من 04 فقرات تحمل رقم من 04 الى 07.

**البعد الثالث: التكنولوجيا،** حيث يتكون من 05 فقرات تحمل رقم من 08 الى 12.

**المحور الثاني: الأداء المؤسسي،** ويتكون من 07 فقرات تحمل رقم من 01 الى 07.

**-طريقة التصحيح**

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي، واعطاء درجات متدرجة من 01 الى 03 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك :

## جدول الرقم ( 01 ) : درجات الاجابة

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابات
1	2	3	الدرجة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، لتحديد درجة التأثير حددنا ثلاث مستويات منخفضة متوسط مرتفع) باتباع المعادلة التالية:  
طول الفئة = ( الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات.

$$\text{طول الفئة} = 3 / (3 - 1) = 3 / 2 = 1.5$$

درجة تأثير منخفضة من 1 إلى 1.66

درجة تأثير متوسطة من 1.67 إلى 2.33.

درجة تأثير مرتفع من 2.34 إلى 3

ب / تطبيق الاستبيان :

تم توزيع الاستبيان على (41) موظف بمديرية التربية بولاية الوادي، وقد تم استرجاعها كلها اي بنسبة (100%)، وكانت كلها صالحة للتحليل، حيث تم اعتماد طريقة العشوائية البسيطة في اختيار العينة.

## 3- الخصائص السيكومترية للاستبيان :

أجريت دراسة الخصائص السيكومترية لدور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي، على موظف بمديرية التربية بولاية الوادي، وفيما يلي سنتعرض لنتائج الثبات والصدق كما أسفر عليه هذا البحث .

أ- صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق استبيان دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي، على موظف بمديرية التربية بولاية الوادي المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث :

- مدى قياس البعد للمتغير

- مدى قياس الفقرات للبعد

- عدد الفقرات في كل بعد

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات

- طلب البديل في حالة عدم الموقفة

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم اضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي على موظف بمديرية التربية بولاية الوادي.

ب- الصدق البنائي ( الاتساق الداخلي ) :

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين الاستبيان ودرجات الابعاد وفقراته، وكذلك بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

جدول رقم 02 : معامل الارتباط بين بعد التنظيمي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.630	01
	0.641	02
	0.602	03

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (03/03) من المجموع الكلي الممثلة لبعده التنظيمي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي في بعد التنظيمي.

جدول رقم 03 : معامل الارتباط بين بعد البيئي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.648	04
	0.726	05
	0.686	06
	0.430	07

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند المستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعده البيئي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعده البيئي.

جدول رقم 04 : معامل الارتباط بين بعد التكنولوجي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.668	08
	0.587	09
	0.550	10
	0.516	11
	0.606	12

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند المستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعده التكنولوجي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعده التكنولوجي.

جدول رقم 05 : معامل الارتباط بين محور الاداء المؤسسي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.657	1
دال عند 0.05	0.372	2
دال عند 0.01	0.607	3

	0.595	4
دال عند 0.05	0.362	5
دال عند 0.01	0.574	6
	0.878	7

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وحوورها دالة عند كل من المستوى (0.01) و(0.05)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/07) من المجموع الكلي الممثلة لمحور الاداء المؤسسي، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور الاداء المؤسسي.

**جدول رقم 06 : معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
دال عند 0.01	0.860	محور التحول الرقمي
	0.942	محور الاداء المؤسسي

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي -دراسة ميدانية على موظفين بمديرية التربية بولاية الوادي، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي للاستبيان.

**ج- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:**

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

**جدول رقم(07):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.950	محور التحول الرقمي
0.920	محور الاداء المؤسسي
0.913	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.913) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 22 ) لتفريغ البيانات و معالجتها و اعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية :

##### أ- الأساليب الوصفية :

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل البعد والمقياس.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

##### ب- الأساليب الاستدلالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة .
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار: وهو تحليل لتنبؤ يقوم بتحليل العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل داخل مجموعة البيانات التي شملت عليها الدراسة

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

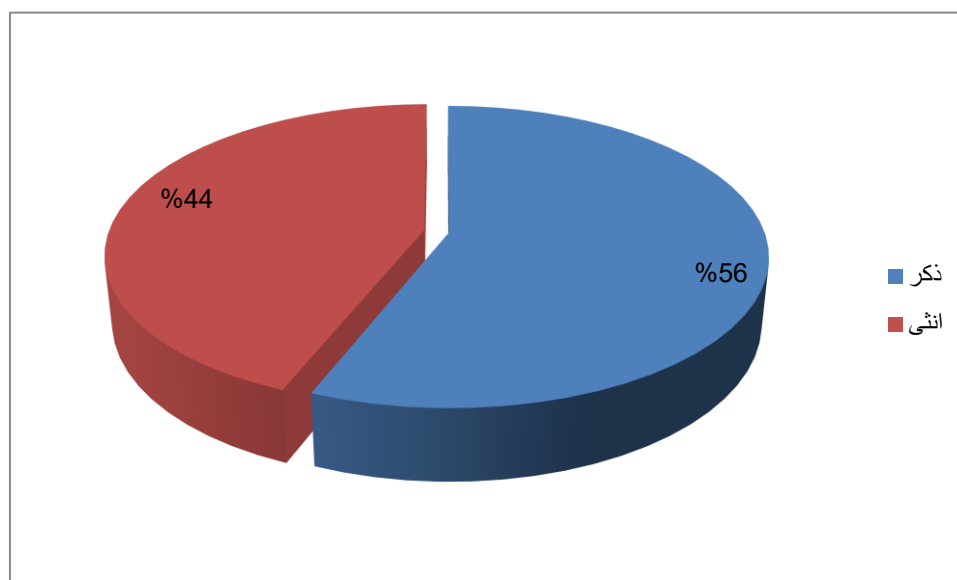
1- حسب الجنس :

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرارات	الجنس
56	23	ذكر
44	18	انثى
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث ان أفراد عينة الدراسة الذكور أكثر وعددهم 23 بنسبة 56%، تليها فئة الاناث حيث كان عددهم 18 بنسبة 44%.

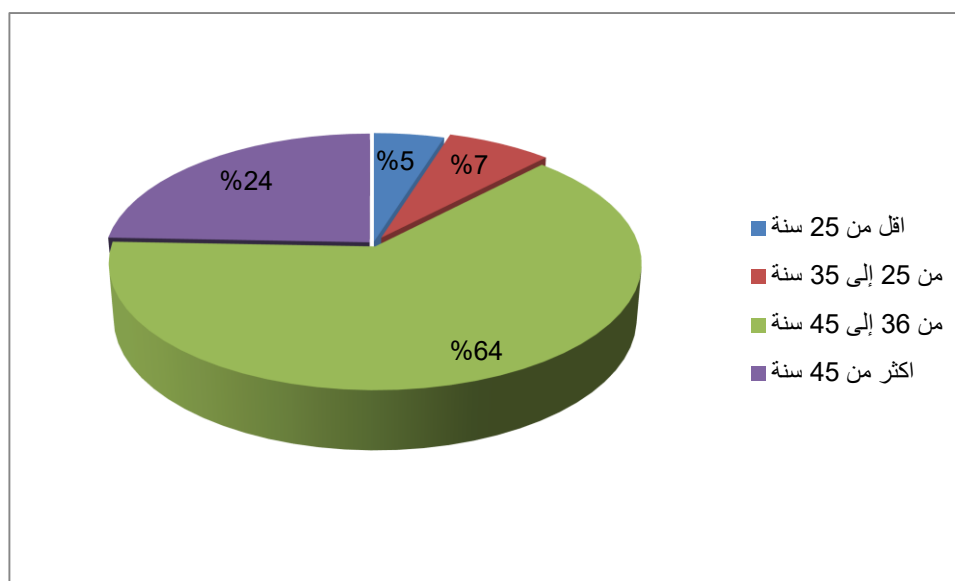
## 2- حسب السن :

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرارات	السن
5	2	اقل من 25 سنة
7	3	من 25 إلى 35 سنة
64	26	من 36 إلى 45 سنة
24	10	اكثر من 45 سنة
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل الرقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة العمر من 36 الى 45 سنة المقدر عددهم 26 بنسبة 63% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة اكبر من 45 سنة كان عددهم 10 بنسبة 25%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة من 25 الى 35 سنة وعددهم 03 بنسبة 07%، وفي الاخير كانت الفئة اقل من 25 سنة وعددهم 02 بنسبة 05%.

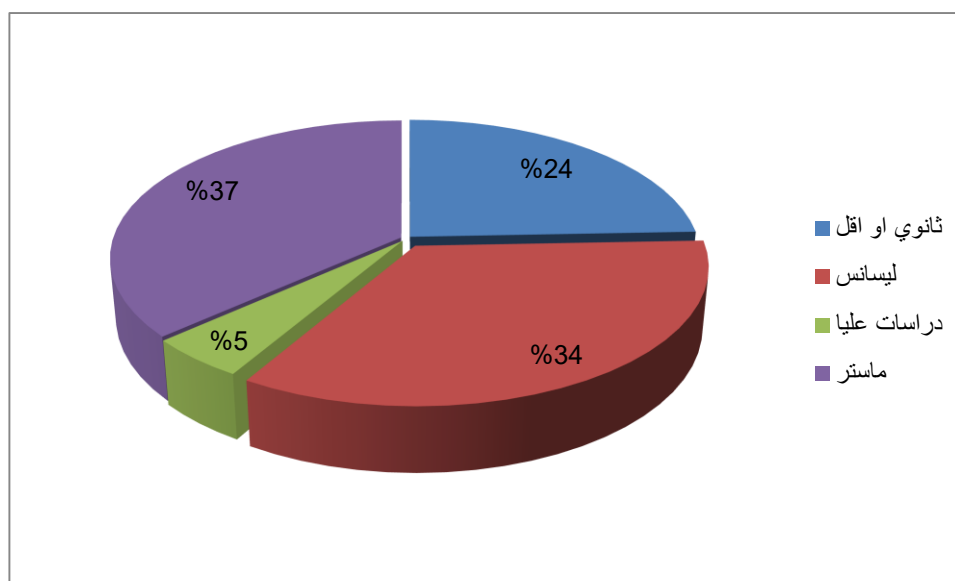
## 3- حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
24	10	ثانوي او اقل
34	14	ليسانس
5	2	دراسات عليا
37	15	ماستر
% 100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل الرقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة ماستر عددهم 15 بنسبة 37% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة ليسانس وعددهم 14 بنسبة 34%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة ثانوي او اقل وعددهم 10 بنسبة 24% وفي الاخير كانت فئة دراسات العليا وعددهم 02 بنسبة 05%.

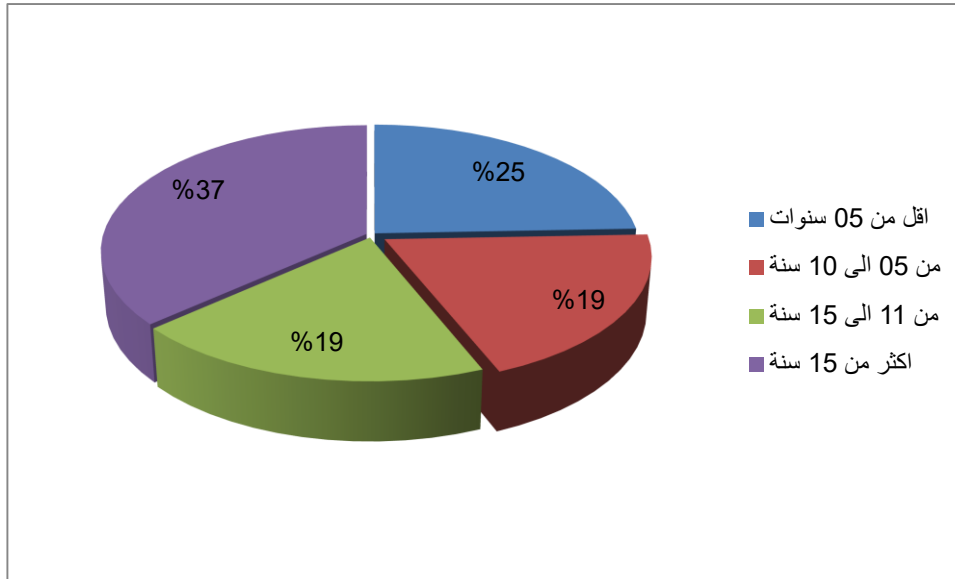
## 4- حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرارات	الخبرة المهنية
25	10	اقل من 05 سنوات
19	8	من 05 الى 10 سنة
19	8	من 11 الى 15 سنة
37	15	اكثر من 15 سنة
% 100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل الرقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من فئة اكثر من 15 سنة وعددهم 15 بنسبة 37%، يليها الفئة اقل من 05 سنوات عددهم 10 بنسبة 25%، وفي الاخير كانت كل من الفئة من 05 الى 10 سنوات ومن 11 الى 15 سنة عددهم 8 بنسبة 19%.

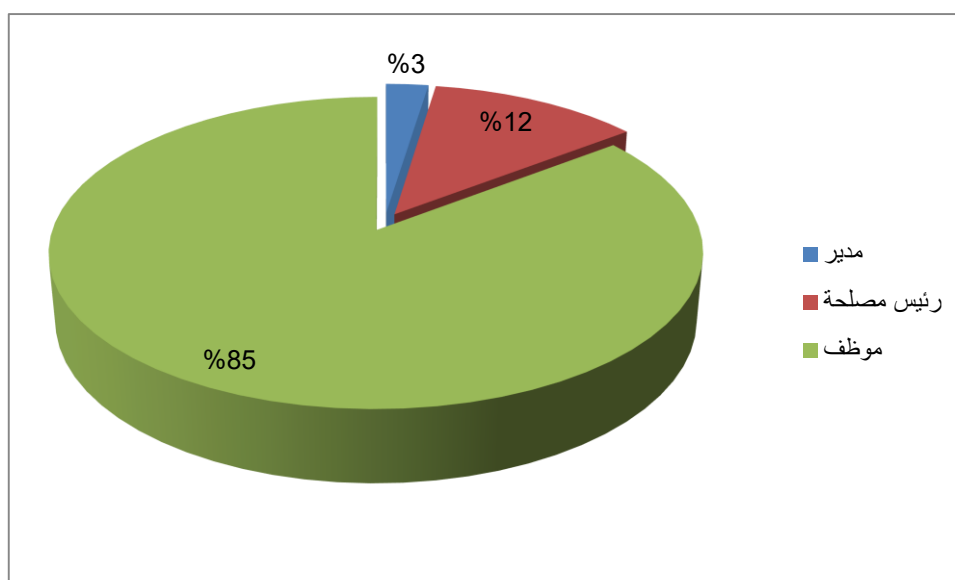
## 3- حسب المنصب في المؤسسة:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	المنصب في المؤسسة
3	01	مدير
12	05	رئيس مصلحة
85	35	موظف
% 100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل الرقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في المؤسسة، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من فئة موظفين وعددهم 35 بنسبة 85%، يليها الفئة رئيس مصلحة عددهم 05 بنسبة 12%، وفي الاخير كانت الفئة مدير عددهم 01 بنسبة 03%.

## المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو استبيان دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي -

دراسة ميدانية على موظفين بمديرية التربية بولاية الوادي

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور التحول الرقمي في

تحسين الاداء المؤسسي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	موافق	0.281	2.373	محور التحول الرقمي
1	موافق	0.426	2.473	محور الاداء المؤسسي
	موافق	0.321	2.423	استبيان دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي بلغ (2.423) والانحراف المعياري بقدر ب (0.321) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي يقع في المجال (2.34-03) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي محور الاداء المؤسسي (2.473) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.426)، وفي المرتبة الاخيرة محور الاداء المؤسسي بمتوسط حسابي (2.373) والانحراف معياري (0.281). وسيتم تفصيل اجابات الافراد على المحاور كما يلي :

-عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور التحول الرقمي.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	0.257	2.861	بعد التنظيمي
2	محايد	0.486	2.335	بعد البيئي
3	محايد	0.453	1.922	بعد التكنولوجي
موافق		0.281	2.373	محور التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور التحول الرقمي بلغ (2.373) والانحراف المعياري بقدر ب (0.281) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور التحول الرقمي يقع في المجال (03-2.34) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعء التنظيمي (2.861) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.257)، يليها بعد البعد البيئي بمتوسط حسابي (2.335) وانحراف معياري (0.486)، فيما كان بعد التكنولوجي في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (1.922) والانحراف معياري (0.453). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي :

- البعد التنظيمي:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء التنظيمي.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	موافق	0.458	2.880	اعتمدت مؤسستكم إدخال التكنولوجيا في المعاملات الإدارية تدريجيا
1	موافق	0.400	2.880	وضعت مؤسستكم خطة للتوجه نحو التنظيمات الرقمية
3	موافق	0.381	2.83	تمنح البيئة الرقمية بيئة متعددة التخصصات
موافق		0.257	2.861	بعد التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء التنظيمي بلغ (2.861) والانحراف المعياري بقدر ب (0.257) وقد كان الاتجاه العام لبعء التنظيمي يقع في المجال (03-2.34) موافق، حيث كان المتوسط

الحسابي لفقرة وضعت مؤسستكم خطة للتوجه نحو التنظيمات الرقمية (2.880) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.400)، تليها الفقرة اعتمدت مؤسستكم إدخال التكنولوجيا في المعاملات الإدارية تدريجاً بمتوسط حسابي (2.880) والانحراف معياري (0.458)، وفي المرتبة الاخيرة كانت الفقرة تمنح البيئة الرقمية بيئة متعددة التخصصات بمتوسط حسابي (2.830) والانحراف معياري (0.381).

- البعد البيئي:

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للبعد البيئي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	محايد	0.932	2.070	يوجد تبادل سهل بين الشبكات داخليا وخارجيا
2	موافق	0.776	2.440	تدعم البيئة الرقمية الثقة والشفافية في تبادل البيانات لديكم
3	موافق	0.666	2.390	تجد هناك تعاون داخلي بين العاملين في حل المشكلات المعقدة لديكم
1	موافق	0.743	2.440	تتبع مؤسستكم معايير وقوانين في تسيير الأعمال الإدارية عبر الشبكات الإلكترونية
	محايد	0.486	2.335	البعد البيئي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد محيط العمل بلغ (2.335) والانحراف المعياري بقدر (0.486) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد محيط العمل يقع في المجال (2.34-03) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة تتبع مؤسستكم معايير وقوانين في تسيير الأعمال الإدارية عبر الشبكات الإلكترونية (2.440) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.743)، تليها الفقرة تدعم البيئة الرقمية الثقة والشفافية في تبادل البيانات لديكم بمتوسط حسابي (2.440) والانحراف معياري (0.776)، وفي المرتبة الثالثة فقرة تجد هناك تعاون داخلي بين العاملين في حل المشكلات المعقدة لديكم بمتوسط حسابي (2.39) والانحراف معياري (0.666)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يوجد تبادل سهل بين الشبكات داخليا وخارجيا بمتوسط حسابي (2.070) والانحراف معياري (0.932).

-البعد التكنولوجي:

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للبعد التكنولوجي.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	محايد	0.805	2.050	تمتلك مؤسساتكم تجهيزات ومعدات حديثة لتكنولوجيا معلومات الإتصال
5	محايد	0.734	1.760	تمتاز شبكة الإتصال لديكم بالسرعة والحماية المعلومات في البيئة الرقمية
1	محايد	0.781	2.120	تتميز البيئة الرقمية بنظام مرن يمكنها من التكيف مع المعلومات الجديدة لدى مؤسساتكم
4	محايد	0.822	1.780	يوجد في مؤسساتكم نظام الحماية للأجهزة من التيار الكهربائي العالي (مولد طاقة منظم التيار)
3	محايد	0.735	1.900	تستخدم مؤسساتكم أنظمة آلية متطورة لحماية بياناتها من القرصنة
محايد		0.453	1.922	بعد التكنولوجي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد التكنولوجي بلغ (1.922) والانحراف المعياري بقدر (0.453) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد التكنولوجي يقع في المجال (1.67-2.33) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرات تتميز البيئة الرقمية بنظام مرن يمكنها من التكيف مع المعلومات الجديدة لدى مؤسساتكم (2.120) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.781)، أما في المرتبة الأخيرة فكانت فقرات تمتاز شبكة الإتصال لديكم بالسرعة والحماية المعلومات في البيئة الرقمية بمتوسط حسابي (1.760) والانحراف معياري (0.734).

-عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور الاداء المؤسسي.1

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

## جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
5	محايد	0.844	2.290	تعتمد مؤسستكم على التقنيات الرقمية في نجاحها
2	موافق	0.716	2.710	تسعى مؤسستكم للتحويل كل أعمالها رقميا
6	محايد	0.807	2.270	تعتقد أن الرؤية الاستراتيجية الرقمية لمؤسستكم واضحة
1	موافق	0.602	2.710	ترى بأن مؤسستكم تحسن من أعمالها بتحولها رقميا
3	موافق	0.650	2.680	الخدمات الرقمية المقدمة حسنة من جودة العمل
4	موافق	0.675	2.510	تهدف مؤسستكم الى مواكبة التطورات التكنولوجية
7	محايد	0.792	2.150	ساهم التحول الرقمي في زيادة الميزة التنافسية لديكم
	موافق	0.426	2.473	محور الاداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الاداء المؤسسي بلغ (2.473) والانحراف المعياري بقدر ب (0.426) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الاداء المؤسسي يقع في المجال (03-2.34) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة ترى بأن مؤسستكم تحسن من أعمالها بتحولها رقميا (2.710) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.602)، فيما كانت الفقرة ساهم التحول الرقمي في زيادة الميزة التنافسية لديكم في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.150) والانحراف معياري (0.792).

## المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

جدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.107	0.955	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة (0.107) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### 1. نتائج اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة: يوجد دورا هاما بين التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يلعب التحول الرقمي دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يلعب التحول الرقمي دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

Anova (F)	Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R)	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
26.671	0.00	0.637	0.406	0.693	0.397	0.178	مقدار الثبات ( $B_0$ )
				0.00	5.164	0.968	المتغير المستقل ( $B_1$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.968$ ) وهي دالة عند مستوى ( $0.01$ )، ومعامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.406$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يؤثر على المتغير التابع (الاداء المؤسسي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة  $F$  قد بلغت ( $F=26.671$ ) وهي داله عند مستوى دلالة ( $0.01$ ).

وإنطلاقاً من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن في أداء المؤسسة مستقبلاً في حالة قامت المؤسسة بزيادة مستويات التحول الرقمي أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سترتفع تحسين الأداء المؤسسي المقدمة لدى مديرية التربية بولاية الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{تحسين الأداء المؤسسي} = (0.178) + (0.968) \text{ التحول الرقمي}$$

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) أي يوجد دوراً هاماً بين التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي مديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

## 2/نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين بعد التنظيمي وتحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يلعب بعد التنظيمي دوراً هاماً في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يلعب بعد التنظيمي دوراً هاماً في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

جدول رقم (21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

Anova (F)	Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
5.457	0.025	0.350	0.123	0.260	1.144	0.815	مقدار الثبات (B <sub>0</sub> )
				0.02	2.336	0.580	المتغير المستقل (B <sub>1</sub> )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.580) وهي دالة عند المستوى (0.015)، ومعامل التحديد قد بلغ (R<sup>2</sup>=0.123) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (البعد التنظيمي) يؤثر على المتغير التابع (الاداء المؤسسي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=5.457) وهي دالة عند المستوى (0.05).

وإنطلاقاً من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن في أداء المؤسسة مستقبلاً في حالة قامت المؤسسة بزيادة مستويات التنظيمية أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سترتفع تحسين الأداء المؤسسي المقدمة لدى مديرية التربية بولاية الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{تحسين الأداء المؤسسي} = (0.815) + (0.580) \text{ المستوى التنظيمي}$$

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) أي يوجد دوراً هاماً للبعد التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

### 3/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد دوراً هاماً بعد البيئي في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يلعب بعد البيئي دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يلعب بعد البيئي دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

Anova (F)	Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير ( $R^2$ )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
13.426	0.00	0.506	0.256	0.00	4.969	1.436	مقدار الثبات ( $B_0$ )
				0.00	3.664	0.444	المتغير المستقل ( $B_1$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.444$ ) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.256$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (بعد البيئي) تؤثر على المتغير التابع (الاداء المؤسسي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ( $F=13.426$ ) وهي دالة عند مستوى (0.01).

وإنطلاقا من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن في أداء المؤسسة مستقبلا في حالة قامت المؤسسة بزيادة الاهتمام بالبعد البيئي أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سترتفع تحسين الأداء المؤسسي المقدمة لدى مديرية التربية بولاية الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{تحسين الأداء المؤسسي} = (0.815) + (0.580) \text{ البعد البيئي}$$

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) أي يوجد

دورا هاما للبعد البيئي في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

3/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد دورا هاما للبعد التكنولوجي في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يلعب البعد التكنولوجي دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يلعب البعد التكنولوجي دورا هاما تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

Anova (F)	Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير ( $R^2$ )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
9.528	0.00	0.443	0.196	0.00	6.277	1.673	مقدار الثبات ( $B_0$ )
				0.00	03.087	0.417	المتغير المستقل ( $B_1$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.417$ ) وهي دالة عند مستوى ( $0.01$ )، معامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.196$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (البعد التكنولوجي) تؤثر على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة  $F$  قد بلغت ( $F=9.528$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $0.01$ ).

وإنطلاقا من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن في أداء المؤسسة مستقبلا في حالة قامت المؤسسة بزيادة الاهتمام بمستوى التكنولوجي أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سترتفع تحسين الأداء المؤسسي المقدمة لدى مديرية التربية بولاية الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{تحسين الأداء المؤسسي} = (1.673) + (0.417) \text{ المستوى التكنولوجي}$$

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) أي يوجد دورا هاما للبعد التكنولوجي في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

#### أولاً: تفسير نتائج تحليل خصائص العينة الشخصية

انطلاقاً من تحليل البيانات الشخصية للعينة باعتماد برنامج SPSS V22 يمكن تفسير نتائج على نحو التالي :

- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 56% من أفراد العينة كانت ذكور في حين نسبة الإناث 44% وهذا راجع إلى طبيعة عمل بالمؤسسة، فهي تعتمد على التخصصات الادارية أكثر من غيرها، وهذا ما يتوجه اليه الذكور أكثر من الاناث، كما ان عملية الادمج الاخيرة التي اقرها رئيس الجمهورية كان اغلبهم من الذكور.

- توضح نتائج الدراسة أن أعلى نسبة لمعدل السن في المؤسسة كانت الفئة العمرية من 36 الى 45 سنة المقدر عددهم 26 بنسبة 63%، تليها الفئة اكبر من 45 سنة كان عددهم 10 بنسبة 25%، وهذا ما يوضح ان اغلبهم من الشباب حيث يعبرون عن طاقات وأفكار جديدة تعزز من قدرات المؤسسة على التطور والتجديد. تميز هؤلاء الشباب بروح المبادرة والرغبة في تحسين العمليات الحالية وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة. تعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في فئة الشباب وتوفير البيئة الملائمة لهم لتعزيز إبداعهم وابتكاراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

- تبين النتائج أن عينة الدراسة تتمتع بمستويات علمية عالية حيث يتكونون من فئة ماستر عددهم 15 بنسبة 37%، تليها الفئة ليسانس وعددهم 14 بنسبة 34%، وبالتالي يمكن القول أن اعتماد المؤسسة على الشهادات الجامعية يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي. هؤلاء الأفراد يجلبون معهم مستوى عالٍ من المعرفة النظرية والخبرات العملية المتقدمة التي تساهم في رفع جودة العمل وتعزيز الإنتاجية. بفضل مهاراتهم التحليلية والفكرية المتطورة، يساهمون في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات القائمة، وكما ان اغلبهم على دراية بأحدث التطورات التكنولوجية في مجاهم ويطبقون أفضل الممارسات المهنية، هذا الاعتماد يساهم أيضاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المشاركة الفعالة في التخطيط والتنفيذ.

- تشير نتائج الدراسة ان اصحاب الخبرة المهنية اكثر من 15 سنة وعددهم 15 بنسبة 37%، هم الاعلى حيث ان هذا راجع الى اقدمية المؤسسة بالولاية وكذلك طبيعة مهامها انها تتعرض لمشاكل عديدة يوميا باعتبار انها تنتمي الى قطاع حساس وهو التربية والتعليم فلا يمكن الاعتماد في تسييرها على من لا يملكون خبرة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 56% من أفراد العينة يتكونون اكثرهم من فئة موظفين وعددهم 35 بنسبة 85%، يليها الفئة رئيس مصلحة عددهم 05 بنسبة 12%، ويرجع ذلك الى طبيعة القانون الاساسي للمؤسسة حيث يحدد عدد معين من المناصب العليا، كما ان فئة الموظفين تعد العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة.

### ثانيا: تفسير نتائج دور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي

بناء على ما سبق، في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي المقدمة بمديرية التربية بولاية الوادي. مما يعني أن نتائج الفرضية الرئيسية تشير إلى أن التحول الرقمي له دور في تحسين اداء المؤسسي بمديرية التربية بولاية الوادي.

وهذا راجع الى ان التحول الرقمي يلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء المؤسسي في مؤسسات التربية والتعليم من خلال عدة طرق، فساهم في توفير التدريب والتطوير المهني المستمر للمعلمين والإداريين. الوصول إلى الموارد التعليمية الرقمية، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت والندوات والورش التفاعلية، يتيح للموظفين تعزيز مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستمر. حيث ان المنصات الخاصة توفر محتوى متخصص يمكن للموظفين الاستفادة منه لمواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية، مما يضمن تحسين الأداء التعليمي والإداري بشكل دائم.

ويعزز التحول الرقمي من التواصل والتعاون بين الموظفين. استخدام أدوات التعاون الرقمي يسهل التواصل الفوري وتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلفه الاقسام بمديرية التربية، مما يعزز من التفاعل اليومي ويساهم في تحسين جودة العمل الجماعي. الاجتماعات الافتراضية عبر منصات مثل Zoom أو Google Meet توفر وسيلة فعالة لعقد الاجتماعات والمناقشات دون الحاجة إلى الحضور الجسدي، مما يوفر الوقت ويزيد من كفاءة العمل، ويساعد التحول الرقمي في تحسين إدارة العمليات الإدارية والروتينية. أنظمة إدارة المعلومات التعليمية حيث توفر منصة مركزية لإدارة السجلات الأكاديمية، والجدولة، والتقييم، مما يقلل من العبء الإداري و يتيح للموظفين التركيز على الجوانب التعليمية والإبداعية. الأتمتة الرقمية للمهام الروتينية، مثل إعداد التقارير وتسجيل الحضور، ويعزز من قدرة

الموظفين على تقديم تعليم مخصص يلبي احتياجات التلاميذ. استخدام البيانات والتحليلات لفهم نقاط القوة والضعف لديهم، مما يتيح تقديم دعم تعليمي مخصص وفعال. وهذت ما أكدته دراسة فني (2018) حيث توصل الى ان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين الأداء المؤسسي، حيث اثرت استخدام التكنولوجيا من تطور الاداء ورضا العمال، وكذلك دراسة نصر الله (2020) التي تؤكد على ضرورة العمل على استكمال تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية في كافة المؤسسات الحكومية، كما أكدت على ان التحول الرقمي ضروري للمؤسسات والهيئات فهو يساعد على تطوير وتحسين خدماتها. ويشير (christpher et al, 2022) أن تكنولوجيا تلعبت دورا مهما في تطوير الادارة العامة والاسراع من جهود التنمية.

### ثالثا: تفسير نتائج دور البعد التنظيمي التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي.

بناء على ما سبق في اختيار في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بدور البعد التنظيمي للتحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي المقدمة بمديرية التربية بولاية الوادي. مما يعني أن نتائج الفرضية الفرعية الاولى تشير إلى أن البعد التنظيمي للتحول الرقمي دور في تحسين الاداء المؤسسي المقدمة بمديرية التربية بولاية الوادي.

وهذا راجع الى ان تبني التكنولوجيا في المعاملات الإدارية بمديرية التربية بواي له تأثير كبير على أداء المؤسسات التربوية. من خلال استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية، تحسنت كفاءة العمليات الإدارية بشكل ملحوظ. على سبيل المثال، تم تسريع عمليات المعالجة والإدخال البيانات الخاصة بالموظفين بمديرية التربية، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء البشرية. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أدوات التواصل والتعاون الرقمية يعزز التفاعل بين أعضاء الفريق الإداري ويسهل تبادل المعلومات بشكل فعال، حيث يمكن للمؤسسات التربوية الحصول على رؤى قيمة حول أدائها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما ان اعتماد المنصات المتنوعة والشاملة تجمع بين مختلف التخصصات والمجالات. تتيح للطلبة والمعلمين والموظفين فرصًا متعددة للاستفادة من الخبرات والمعارف من خلال الوسائل التعليمية الرقمية. وهذا ما أكده (mhlang) "التداخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها" (مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 43)، وفي نفس السياق يرى (smaaele) أن إنتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة في عائدات المؤسسة وتزيد في قيمة منتجاتها عبر تبني استراتيجية رقمية، كما أكدت ذلك دراسة علي شديد (2021) على وضع خطط

وسياسات تضمن التنفيذ الآمن لعملية التحول الرقمي، وتقسيم هذه العملية إلى خطوات تفصيلية لتوضيح دور وأهمية كل عملية تتم في عملية التحول الرقمي، مع التأكيد على الإلمام بجميع الخطوات التنفيذية. وتصميم آليات تمكن الجميع من معرفة كيفية الاستفادة من التحول الرقمي في الخدمات العامة.

#### رابعاً: تفسير نتائج دور محيط العمل للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

بناء على ما سبق في اختيار في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بدور محيط العمل للتحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي بمديرية التربية بولاية الوادي. مما يعني أن نتائج الفرضية الفرعية الثانية تشير إلى أن محيط العمل للتحول الرقمي دور في تحسين الاداء المؤسسي بمديرية التربية بولاية الوادي.

وهذا راجع الى مساهمة محيط العمل في تبادل وتعزيز التفاعل والتواصل بين المؤسسة التعليمية وبيئتها الخارجية. من خلال التبادل مع الجهات الأخرى مثل المدارس، والجامعات، والمؤسسات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية، يتم تعزيز التعاون وتبادل الخبرات والممارسات الناجحة، مما يسهم في تحسين جودة التعليم والخدمات التربوية المقدمة، بالإضافة إلى ذلك، يعمل محيط العمل لتبادل بين الشبكات الداخلية والخارجية على توسيع رؤية المديرية التعليمية وفهمها للتحديات والفرص التي تواجهها، وهو ما يمكنها من تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها.

كما يمكن أن يسهم هذا التبادل في تبني التقنيات والممارسات الحديثة التي تعزز من كفاءة العمل وتحسين تجربة التلاميذ والموظفين، وفيما يتعلق بالجوانب الإدارية، يمكن للتبادل بين الشبكات أن يسهم في تحسين عمليات الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات، من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، وبذلك يشاهم محيط العمل على تبادل بين الشبكات الداخلية والخارجية أداة قوية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التطور المستمر في مجال التعليم، حيث يؤكد (brinord h) لمحيط العمل والبيئة دور هام في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين طريقة أداء الأنشطة ولذلك فان هذا النشاط يمتد على أجزاء المؤسسة لرفع مستوى كفاءتها الأدوات من تطوير الاعمال المكتبية وتحسين التواصل وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

خامسا: تفسير نتائج دور البعد التكنولوجي للتحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي.

بناء على ما سبق في اختيار في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بدور البعد التكنولوجي للتحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي بمديرية التربية بولاية الوادي. مما يعني أن نتائج الفرضية الفرعية الثالثة تشير إلى أن البعد التكنولوجي للتحول الرقمي دور في تحسين الاداء المؤسسي بمديرية التربية بولاية الوادي.

وهذا راجع الى امتلاك مديرية التربية بالوادي معدات وتجهيزات تكنولوجيا حديثة التي تعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي بمديرية التربية. فهذه التجهيزات تسهم في توفير بيئة تعليمية متطورة ومتميزة تحقق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا، من خلال الاستفادة من أحدث التقنيات، يمكن للمعلمين والتلاميذ والموظفين تحسين تجربتهم التعليمية والإدارية بشكل كبير، كما تتيح هذه التجهيزات الحديثة الوصول السريع والسهل إلى الموارد التعليمية عبر الإنترنت، مما يسهل على المعلمين توفير محتوى تعليمي متميز ومتنوع يلبي احتياجات التلاميذ. كما تسهل هذه التقنيات التفاعل والتواصل بين الادارة والموظفين، سواء داخليا أو خارجها، مما يعزز من تجربة التعلم ويسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين جميع فئات المشاركين، كما ان توفير بيئة آمنة ومأمونة للبيانات يحافظ على سرية المعلومات ويمنع الوصول غير المصرح به إليها. من خلال استخدام التقنيات المتقدمة في مجال الأمان السيبراني، حيث يشير رجب (2022) على ان التغيير التكنولوجي في المؤسسة يهدف الى الارتقاء بمستوى رغبات العمال والعملاء، كما يذكر عبد الفتاح(2012) الى ان التكنولوجيا غيرت من شكل المؤسسات ومردودها وكذلك من طرق تسييرها، باعتبارها المحرك لعجلة التنمية والاستثمار ومنها الاداء والشغل.

الخاتمة

تسعى المؤسسات بصفة عامة الى تحقيق مستوى اداء جيد والذي يعكس نجاح او فشل المؤسسة ، كما ان تحسين الاداء وتطويرها من اهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها، لذلك من بين اهم العمليات التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الاداء المؤسسات وهي عملية \*التحول الرقمي\* الذي خلق تأثيرات وابداعات ايجابية للأعمال وغيرت بشكل كامل الطريقة التي يتعامل بها الناس مع المؤسسات في ظل التحديات التي تواجه مؤسساتنا ومستجدات الثورة الرقمية، التي اصبحت من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير لما توفر من نظام متكامل للمعلومات دقيقة وسريعة موثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة والاستمرار ،حيث أصبح التوجه نحو دعم التحول الرقمي في هذا القطاع عاملاً أساسياً لتحسين أداء مؤسساته وتحفيز النمو المستدام، وهدفت الدراسة إلى إبراز ماهية التحول الرقمي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتبسيط الضوء على مشاكل وتحديات المؤسسات، وتبيان مدى استعدادها للتكيف مع التحولات الرقمية، ومساهمة هذه الأخيرة في تحسين أداء مديرية التربية لولاية الوادي.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول دور التحول الرقمي في تحسين الاداء لمديرية التربية لولاية الوادي توصلنا إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

#### أ-النتائج النظرية:

- احداث التحول الرقمي تغيرات مهمة في المؤسسات خاصة في الادائها
- التحول الرقمي هو بديل جديد يعيد النظر المؤسسة في امكانياتها وادائها
- التحول الرقمي من الاستراتيجيات الاولية التي تسعر اليها المؤسسات من اجل تطوير وتحسين ادائها
- تحسين اداء المؤسسات يعد امرا ضروريا لتحقيق اهداف التي تسعى كل مؤسسة الى تحقيقها

#### ب-النتائج التطبيقية للدراسة:

بناء على دراستنا التطبيقية واختبار الفرضيات وجدنا:

- بناء على الفرضية الرئيسية نجد ان التحول الرقمي يلعب دورا هاما في وتحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).
- بناء على الفرضية الأولى نجد ان بعد التنظيمي يلعب دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).
- بناء على الفرضية الثانية نجد ان البعد للبيئي يلعب دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- بناء على الفرضية الثالثة نجد ان البعد التكنولوجي يلعب دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي لمديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد وفقنا في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات حيث وجدنا أن معظمها إيجابية.

#### التوصيات:.

- تبني رؤية رقمية واضحة وخطة استراتيجية تهدف الى التخلي عن الاساليب التقليدية وتعويضها بالأساليب الرقمية الحديثة محل الدراسة.
- استخدام أدوات وتقنيات رقمية متنوعة لجعل التعلم أكثر فاعلية.
- تدريب موظفي قطاع التربية على استخدام التكنولوجيا بفعالية في مديريات التربية.
- زيادة الاهتمام بتكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة في ادارة الاستراتيجية الرقمية في ظل التغيرات المتسارعة والتي لها دورا هاما في تحسن الاداء المؤسسي
- ضرورة تأسيس قسم خاص يهتم بالرقمنة ومتطلباتها وتعيين مسؤول خاص يهتم بقيادتها لتعزيز تحول رقمي ناجح
- استخدام البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن السياسات والبرامج.
- توفير بنية تحتية رقمية قوية في قطاع التربية.
- ضمان توفر اتصال إنترنت موثوق به وأجهزة كمبيوتر كافية لموظفي قطاع التربية.
- توفير أنظمة أمنية لحماية البيانات والمعلومات.
- استخدام أدوات وتقنيات رقمية متنوعة.

#### آفاق الدراسة:

تعد هذه الدراسة حول دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي ،يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح

المجال للبحث من خلال عدة جوانب اخرى منها:

- دراسة نفس الموضوع على مجموعة مؤسسات .
- صعوبات التحول الرقمي على اداء الوظيفي .
- أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي .

- دور التحول الرقمي في اداء العاملين في المؤسسات .

# قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

1. الحمداني بشرى حسين، الاقتصاد الرقمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
2. رضوان، محمود عبد الفتاح، (2012-2013)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. عاشور أحمد صفر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971.
4. عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي وتكنولوجي، الجزء الأول.
5. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية 2001.
6. عبد الله صلاح، (1979)، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الادارة العامة.
7. عدنان مصطفى البار، د. خالد المرحي، التحول الرقمي كيف ولماذا جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى.
8. علاء أحمد حسن الجبوري، اعتماد التحول الرقمي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات نحو اختيار استراتيجية الإصلاح الإداري: دراسة مقترحة للقيادات الإدارية، 2018.
9. مجيد الكرخي، الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
10. محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999.
11. مرازقة، عيسى، (2009)، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 - 11 نوفمبر، جامعة مسيلة.
12. مكاوي حسن عماد، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.
13. النجار فريد راغب، (2004)، الاستثمار بالنظم الرقمية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة.

### ثانياً: الأطروحات والرسائل

14. الفاعوري، أسماء مروان (2012) أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.

15. مُجَّد الربيق، مُجَّد بن إبراهيم (2004)، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
16. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء : دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية - جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية، 2007.
17. فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، (دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2019/2020.

### ثانيا: المجالات والملتقيات والمقالات والمدخلات:

18. السبع سنية، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب ”دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة“، المجلة العلمية للدراسات التجاري والبيئية، 2021.
19. رجب، إسماء، التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة العلوم التربوية، 2022، ص 77.
20. أمين، مصطفى، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، ع(19)، 2018.
21. عبد الرحمان ياسر، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات العمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 2019.
22. عبد السلام أسامة علي، التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس كلية التربية ، الرياض، 2013.
23. مُجَّد صالح حسن النداوي، مصطفى مُجَّد كليبان الزهيري دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية، ليبيا، 2020.
24. أحمد كاظم بريس وورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، (2022).
25. وليد تخربين وأحمد أمين بوخرص، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات المجلد 04 ، العدد 01 ، (2022).
26. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، المجلد 82، العدد 82، أوت 2022.
27. الشيخ، الداوي، (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، جامعة ورقلة: ع7.

28. البلوشية، ع، الحراصي، ح، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيات جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، 2021.
29. العدواني عيد فالخ، الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، المجلد العاشر، العدد الرابع، أكتوبر، الكويت.

### ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. [www.egorvcceps.com](http://www.egorvcceps.com)

2. [Www.aw.forum.org](http://Www.aw.forum.org)

### رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1. R. Hall "Organisation: structure and process", New Jersey Prentice Hall, 1972.

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة والسيدات الأفاضل يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان: " دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي " وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة .

1 المعلومات الشخصية :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	- الجنس :
<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	- السن :
<input type="checkbox"/>	أكثر من 45 سنة	<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45 سنة	- المستوى التعليمي :
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ثانوي أو أقل	- الخبرة المهنية :
<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	
<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة	
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	- المنصب في المؤسسة : مدير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		

1-التحول الرقمي:

الرقم	العبارة	غير موافق	موافق	محايد
<b>البعد الأول: البعد التنظيمي</b>				
1	- اعتمدت مؤسستكم إدخال التكنولوجيا في المعاملات الإدارية تدريجا			
2	- وضعت مؤسستكم خطة للتوجه نحو التنظيمات الرقمية			
3	- تمنح البيئة الرقمية بيئة متعددة التخصصات.			
<b>* البعد الثاني: البعد البيئي</b>				
4	- يوجد تبادل سهل بين الشبكات داخليا وخارجيا			
5	- تدعم البيئة الرقمية الثقة والشفافية في تبادل البيانات لديكم			
6	- تجد هناك تعاون داخلي بين العاملين في حل المشكلات المعقدة لديكم			
7	- تتبع مؤسستكم معايير وقوانين في تسيير الأعمال الإدارية عبر الشبكات الإلكترونية			
<b>* البعد الثالث : البعد التكنولوجي</b>				
8	- تمتلك مؤسستكم تجهيزات ومعدات حديثة لتكنولوجيا معلومات الإتصال			
9	- تمتاز شبكة الإتصال لديكم بالسرعة والحماية المعلومات في البيئة الرقمية			
10	- تتميز البيئة الرقمية بنظام مرن يمكنها من التكيف مع المعلومات الجديدة لدى مؤسستكم			
11	- يوجد في مؤسستكم نظام الحماية للأجهزة من التيار الكهربائي العالي (مولد طاقة -منظم التيار )			
12	- تستخدم مؤسستكم أنظمة آلية متطورة لحماية بياناتها من القرصنة.			

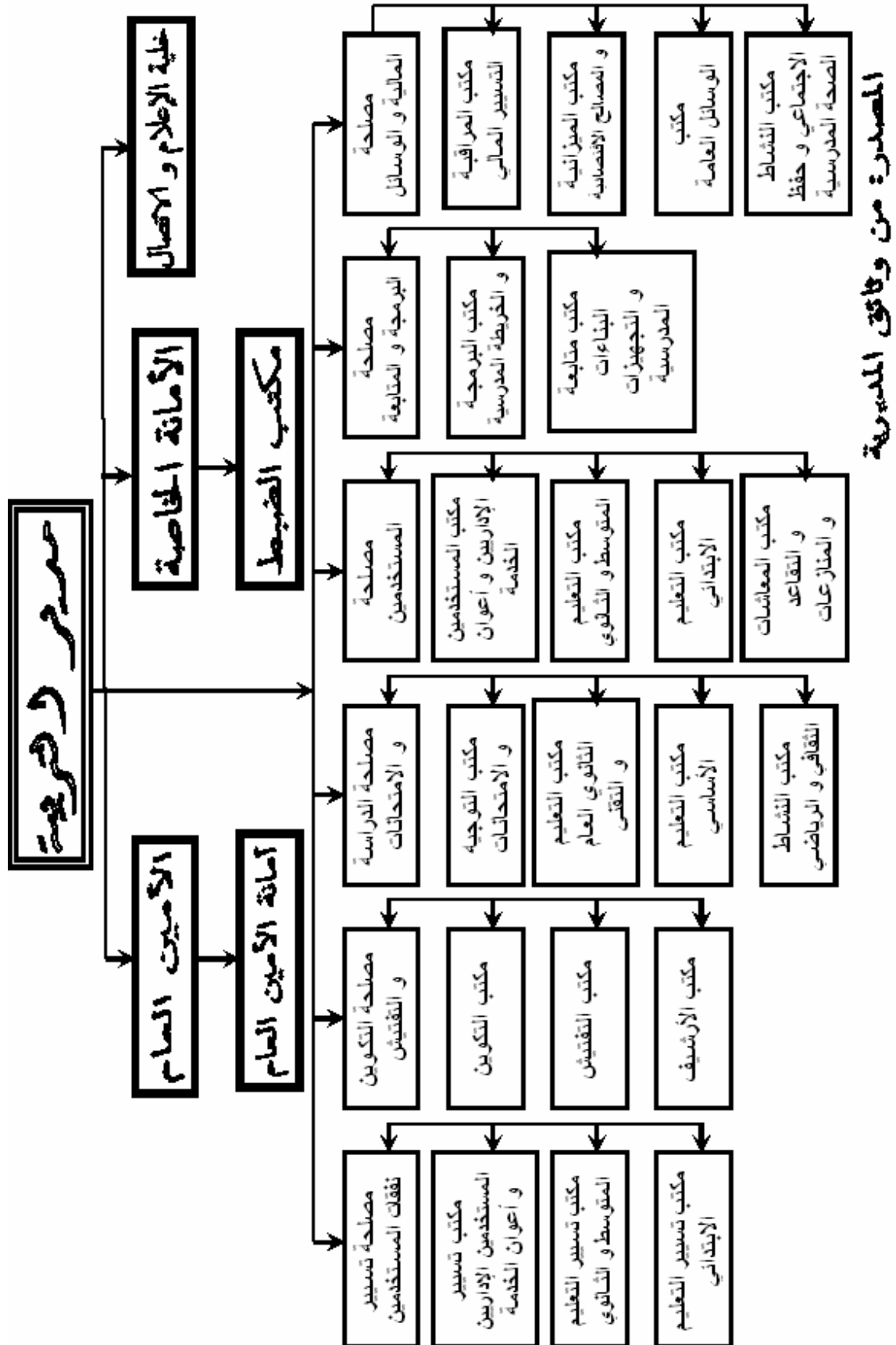
2- الأداء المؤسسي:

الرقم	العبارة	غير موافق	موافق	محايد
1	- تعتمد مؤسستكم على التقنيات الرقمية في نجاحها			
2	- تسعى مؤسستكم للتحويل كل أعمالها رقميا			
3	- تعتقد أن الرؤية الاستراتيجية الرقمية لمؤسستكم واضحة			
4	- ترى بأن مؤسستكم تحسن من أعمالها بتحولها رقميا			
5	- الخدمات الرقمية المقدمة حسنة من جودة العمل			
6	-تهدف مؤسستكم الى مواكبة التطورات التكنولوجيا			
7	-ساهم التحول الرقمي في زيادة الميزة التنافسية لديكم			

الملحق رقم 02 : قائمة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01.	منى خلف	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
02	دريال سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
03	آمال بوسواك	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

الملحق رقم 03 : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الوادي



الملحق رقم 04 : تصريح بالالتزام بقواعد النزاهة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: العلوم الاقتصادية  
التخصص: الاقتصاد وتسيير المؤسسات

**تصريح الشرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة التخرج**

نحن التوقيعون أسفله الطلبة الآتية أسماءهم :

اسم ولقب الطالب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم بطاقة الهوية الوطنية	تاريخ ومكان الصور
خريجة الهودة	13 87 / 05 / 13	20 81 39 30	20 24 / 08 / 14
سعيدة حنتركي	19 86 / 04 / 02	20 06 11 00 8	20 16 / 10 / 24
/	/	/	/
/	/	/	/

المتخرجون لمذكرة تخرج بعنوان :

.....  
.....  
.....

تصرح بشرفنا بأننا التزاما بمراجعة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة المذكورة أعلاه.

الوادي في : .....

إمضاء الطالب (ة) الأول: .....

إمضاء الطالب (ة) الثاني: .....

إمضاء الطالب (ة) الثالث: .....

تعد 35 من القرار التوجيهي في 25 جويلية 2014، دون نسيان بالمعلومات المتوفرة عنها في الترخيص والتقديم لتسليم المادة لا سيما تلك المتوفرة في القرار رقم 371 بتاريخ 11 جوان 2014، التي تصرف بشكل سنوي على مستوى كل فرع من فروع التعليم العالي والبحث العلمي والبريد الإلكتروني للطلاب بما من الطلاب في مذكرات التخرج في ليسانس وإعداد وثائقهم والكمبيوتر قبل أو بعد مدهنتها بعرض سماحها إلى إيفاء التفتيش وسحب اللقب المقرر عليه.

الملحق رقم 05 : طلب تسهيل للحصول على معلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة تكليد حنا - 15 ش. الرادي  
Universitè Fekhad Hanna Lakhdar d'El Oued  
الرموز الجامعي 2024/2023  
اسم الطوم الاقتصادية والتجارية وطوم التسيير  
اسم الطوم الاقتصادية

إلى السيد: هوسو القويمة. لويحة. لويحة. لويحة.  
مصلةة التكوين والتفسيين

**الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات**

في إطار إعداد مذكرة ماستر وللحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني تطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب هوسو. حوسو. تاريخ ومكان الميلاد: 1987/05/15 ..... بالرقم ..... رقم التسجيل 2304060738  
- اسم واللقب الطالب هوسو. أمود. تاريخ ومكان الميلاد: 1987/05/15 ..... عنانة ..... رقم التسجيل 23073076126  
- اسم واللقب الطالب: ..... تاريخ ومكان الميلاد: ..... رقم التسجيل: /  
- اسم واللقب الطالب: ..... تاريخ ومكان الميلاد: ..... رقم التسجيل: /

- التخصص: إقتصاد هوسو. أمود. لويحة.
- عنوان المذكرة : دور المتقون. الر. هوسو. في تحسين الأداء. أمود. هوسو.
- الأستاذ المشرف : هوسو. أمود. هوسو.

موافقة المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

مكلف بقسم العلاقات الخارجية  
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج  
د سكيمة حملاوي

مؤسسة التكوين والتفسيين  
جامعة تكليد حنا

B.P.789. 39000. El Oued. Algérie. Tél: 032344766. 032344761

الملحق رقم 06: مخرجات برنامج SPSS

[Jeu\_de\_données1]

Corrélations

		1ع	2ع	3ع	التنظيمي
1ع	Corrélation de Pearson	1	.053	.021	.630
	Sig. (bilatérale)		.741	.896	.000
	N	41	41	41	41
2ع	Corrélation de Pearson	.053	1	.188	.641
	Sig. (bilatérale)	.741		.239	.000
	N	41	41	41	41
3ع	Corrélation de Pearson	.021	.188	1	.602
	Sig. (bilatérale)	.896	.239		.000
	N	41	41	41	41
التنظيمي	Corrélation de Pearson	.630	.641	.602	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41

Corrélations

Corrélations

		4ع	5ع	6ع	7ع	محيط العمل
4ع	Corrélation de Pearson	1	.438	.114	-.120-	.648
	Sig. (bilatérale)		.004	.478	.456	.000
	N	41	41	41	41	41
5ع	Corrélation de Pearson	.438	1	.386	-.039-	.726
	Sig. (bilatérale)	.004		.013	.808	.000
	N	41	41	41	41	41
6ع	Corrélation de Pearson	.114	.386	1	.352	.686
	Sig. (bilatérale)	.478	.013		.024	.000
	N	41	41	41	41	41
7ع	Corrélation de Pearson	-.120-	-.039-	.352	1	.430
	Sig. (bilatérale)	.456	.808	.024		.005
	N	41	41	41	41	41
محيط العمل	Corrélation de Pearson	.648	.726	.686	.430	1

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.005	
N	41	41	41	41	41

## Corrélations

Corrélations

		8ع	9ع	10ع	11ع	12ع
8ع	Corrélacion de Pearson	1	.148	.110	.281	.389
	Sig. (bilatérale)		.357	.495	.075	.012
	N	41	41	41	41	41
9ع	Corrélacion de Pearson	.148	1	.228	-.008-	.418
	Sig. (bilatérale)	.357		.152	.960	.007
	N	41	41	41	41	41
10ع	Corrélacion de Pearson	.110	.228	1	.199	.065
	Sig. (bilatérale)	.495	.152		.213	.687
	N	41	41	41	41	41
11ع	Corrélacion de Pearson	.281	-.008-	.199	1	-.036-
	Sig. (bilatérale)	.075	.960	.213		.822
	N	41	41	41	41	41
12ع	Corrélacion de Pearson	.389	.418	.065	-.036-	1
	Sig. (bilatérale)	.012	.007	.687	.822	
	N	41	41	41	41	41
التكنولوجي	Corrélacion de Pearson	.668	.587	.550	.516	.606
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	.000
	N	41	41	41	41	41

Corrélations

		التكنولوجي
8ع	Corrélacion de Pearson	.668
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
9ع	Corrélacion de Pearson	.587
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
10ع	Corrélacion de Pearson	.550
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41

11ع	Corrélation de Pearson	.516
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	41
12ع	Corrélation de Pearson	.606
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
التكنولوجي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	41

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الاداء 19ع 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

## Corrélations

Corrélations

		13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع
13ع	Corrélation de Pearson	1	-.020-	.249	.419	.128	.081
	Sig. (bilatérale)		.900	.117	.006	.425	.613
	N	41	41	41	41	41	41
14ع	Corrélation de Pearson	-.020-	1	-.034-	.028	-.205-	.525
	Sig. (bilatérale)	.900		.834	.861	.199	.000
	N	41	41	41	41	41	41
15ع	Corrélation de Pearson	.249	-.034-	1	.320	.166	.154
	Sig. (bilatérale)	.117	.834		.041	.299	.335
	N	41	41	41	41	41	41
16ع	Corrélation de Pearson	.419	.028	.320	1	.332	.071
	Sig. (bilatérale)	.006	.861	.041		.034	.661
	N	41	41	41	41	41	41
17ع	Corrélation de Pearson	.128	-.205-	.166	.332	1	.038
	Sig. (bilatérale)	.425	.199	.299	.034		.816
	N	41	41	41	41	41	41
18ع	Corrélation de Pearson	.081	.525	.154	.071	.038	1
	Sig. (bilatérale)	.613	.000	.335	.661	.816	
	N	41	41	41	41	41	41
19ع	Corrélation de Pearson	.682	.254	.523	.354	.141	.510
	Sig. (bilatérale)	.000	.109	.000	.023	.379	.001
	N	41	41	41	41	41	41
الاداء	Corrélation de Pearson	.657	.372	.607	.595	.362	.574
	Sig. (bilatérale)	.000	.017	.000	.000	.020	.000
	N	41	41	41	41	41	41

Corrélations

		19ع	الاداء
13ع	Corrélation de Pearson	.682	.657
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	41	41
14ع	Corrélation de Pearson	.254	.372
	Sig. (bilatérale)	.109	.017
	N	41	41
15ع	Corrélation de Pearson	.523	.607
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	41	41
16ع	Corrélation de Pearson	.354	.595

	Sig. (bilatérale)	.023	.000
	N	41	41
17ع	Corrélacion de Pearson	.141	.362
	Sig. (bilatérale)	.379	.020
	N	41	41
18ع	Corrélacion de Pearson	.510	.574
	Sig. (bilatérale)	.001	.000
	N	41	41
19ع	Corrélacion de Pearson	1	.878
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	41	41
الاداء	Corrélacion de Pearson	.878	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	41	41

3. / (التكنولوجي + محيط\_العمل + التنظيمي) = التحول\_الرقمي COMPUTE  
EXECUTE .  
2. / (الاداء + التحول\_الرقمي) = الاستبيان\_ككل COMPUTE  
EXECUTE .  
CORRELATIONS  
/VARIABLES=الاستبيان\_ككل الاداء التحول\_الرقمي  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Corrélations

		التحول_الرقمي	الاداء	الاستبيان_ككل
التحول_الرقمي	Corrélacion de Pearson	1	.637	.860
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	41	41	41
الاداء	Corrélacion de Pearson	.637	1	.942
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	41	41	41
الاستبيان_ككل	Corrélacion de Pearson	.860	.942	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	41	41	41

RELIABILITY  
/VARIABLES=الاستبيان\_ككل الاداء التحول\_الرقمي  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100.0
	Exclue	0	.0
	Total	41	100.0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	3

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التحول_الرقمي	4.8973	.544	.744	.950
الاداء	4.7965	.338	.829	.920
الاستبيان_ككل	4.8469	.414	1.000	.739

FREQUENCIES VARIABLES=المنصب الخبرة المستوى السن الجنس  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى	الخبرة	المنصب
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0

## Table de fréquences

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	56.1	56.1	56.1
	انثى	18	43.9	43.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25 سنة	2	4.9	4.9	4.9
	من 25 الى 35 سنة	3	7.3	7.3	12.2
	من 36 الى 45 سنة	26	63.4	63.4	75.6
	اكثر من 45 سنة	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

### المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي او اقل	10	24.4	24.4	24.4
	ليسانس	14	34.1	34.1	58.5
	دراسات عليا	2	4.9	4.9	63.4
	ماستر	15	36.6	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اقل من 05 سنوات	10	24.4	24.4	24.4
من 06 الى 10 سنوات	8	19.5	19.5	43.9
من 11 الى 15 سنة	8	19.5	19.5	63.4
اكثر من 15 سنة	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
مدير	1	2.4	2.4	2.4
رئيس مصلحة	5	12.2	12.2	14.6
موظف	35	85.4	85.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=الاستبيان\_ككل الاداء التحويل\_الرقمي  
 /FORMAT=NOTABLE  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Statistiques

		التحول الرقمي	الاداء	الاستبيان ككل
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2.3730	2.4739	2.4235
Ecart type		.28106	.42671	.32169

FREQUENCIES VARIABLES=التحول\_الرقمي التكنولوجي محيط\_العمل التنظيمي  
 /FORMAT=NOTABLE  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Statistiques

		التنظيمي	محيط العمل	التكنولوجي	التحول الرقمي
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2.8618	2.3354	1.9220	2.3730
Ecart type		.25794	.48609	.45360	.28106

FREQUENCIES VARIABLES=ع1 ع2 ع3 التنظيمي  
 /FORMAT=NOTABLE  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Statistiques

		ع1	ع2	ع3	التنظيمي
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2.88	2.88	2.83	2.8618
Ecart type		.458	.400	.381	.25794

FREQUENCIES VARIABLES=ع4 ع5 ع6 ع7 محيط\_العمل  
 /FORMAT=NOTABLE  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Statistiques

		4ع	5ع	6ع	7ع	محيط العمل
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2.07	2.44	2.39	2.44	2.3354
Ecart type		.932	.776	.666	.743	.48609

FREQUENCIES VARIABLES=التكنولوجيا 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع  
 /FORMAT=NOTABLE  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Statistiques

		8ع	9ع	10ع	11ع	12ع	التكنولوجيا
N	Valide	41	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.05	1.76	2.12	1.78	1.90	1.9220
Ecart type		.805	.734	.781	.822	.735	.45360

FREQUENCIES VARIABLES=الاداء 19ع 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع  
 /FORMAT=NOTABLE  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Statistiques

		13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع	19ع
N	Valide	41	41	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.29	2.71	2.27	2.71	2.68	2.51	2.15
Ecart type		.844	.716	.807	.602	.650	.675	.792

Statistiques

		الاداء
N	Valide	41
	Manquant	0
Moyenne		2.4739
Ecart type		.42671

```
EXAMINE VARIABLES=الاستبيان_ككل
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستبيان_ككل	41	100.0%	0	0.0%	41	100.0%

Descriptives

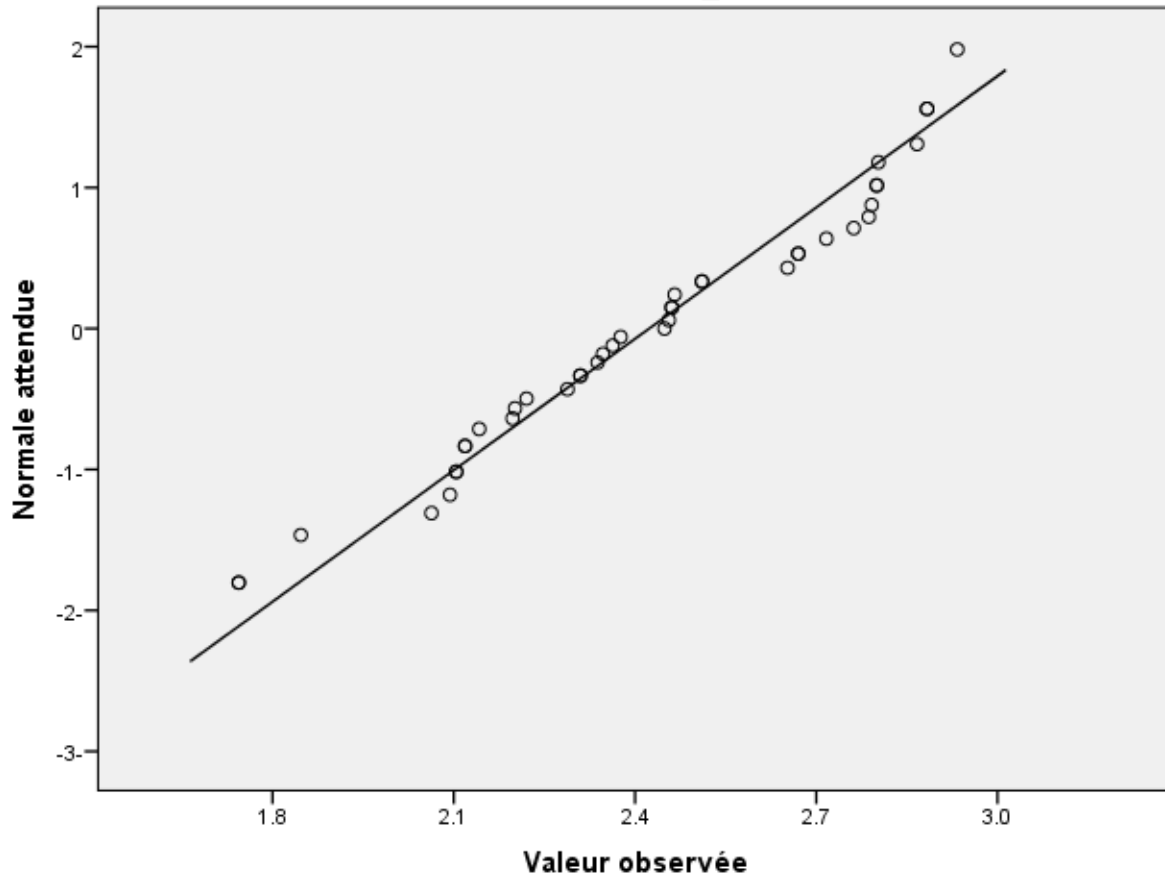
		Statistiques	Erreur standard	
الاستبيان_ككل	Moyenne	2.4235	.05024	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2.3219	
		Borne supérieure	2.5250	
	Moyenne tronquée à 5 %	2.4342		
	Médiane	2.4488		
	Variance	.103		
	Ecart type	.32169		
	Minimum	1.74		
	Maximum	2.93		
	Plage	1.19		
	Plage interquartile	.57		
	Asymétrie	-.239-	.369	
	Kurtosis	-.688-	.724	

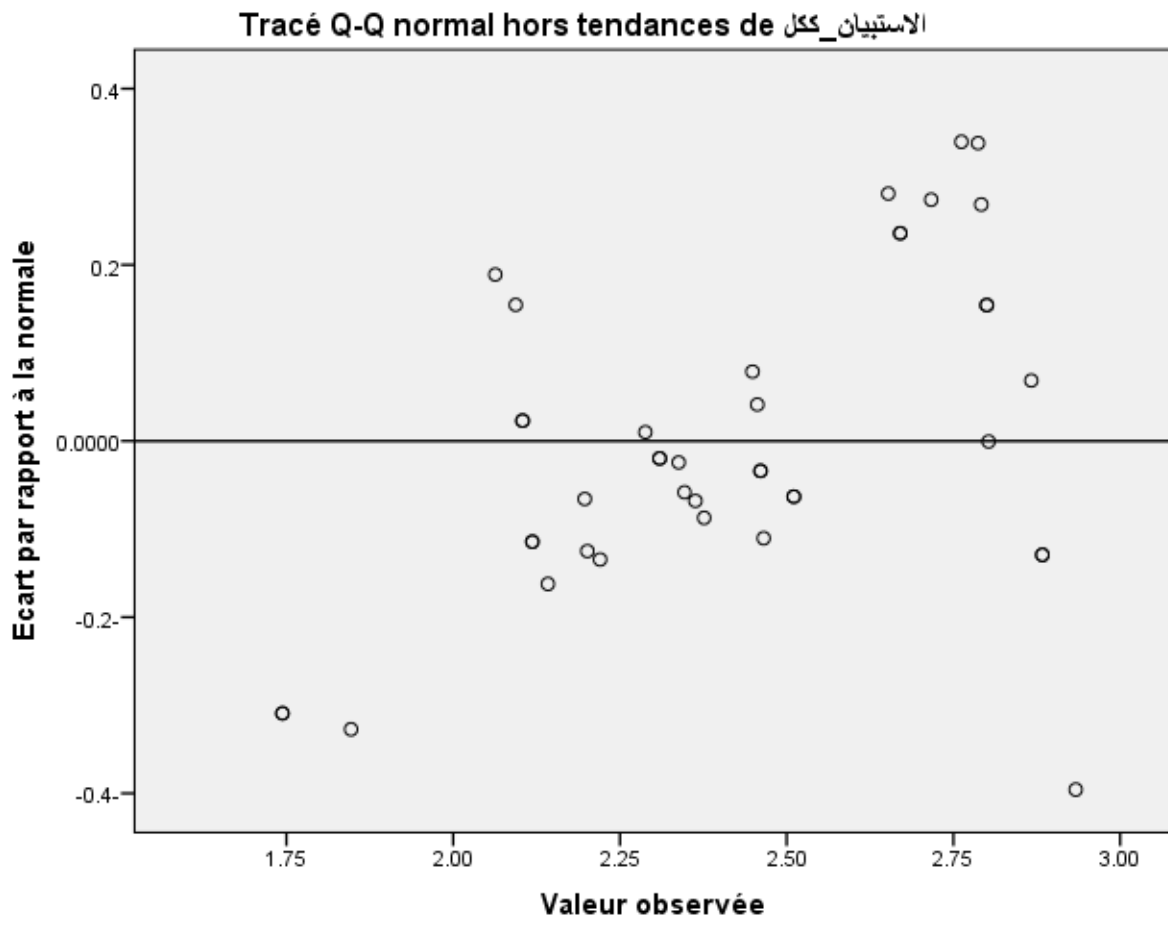
Tests de normalité

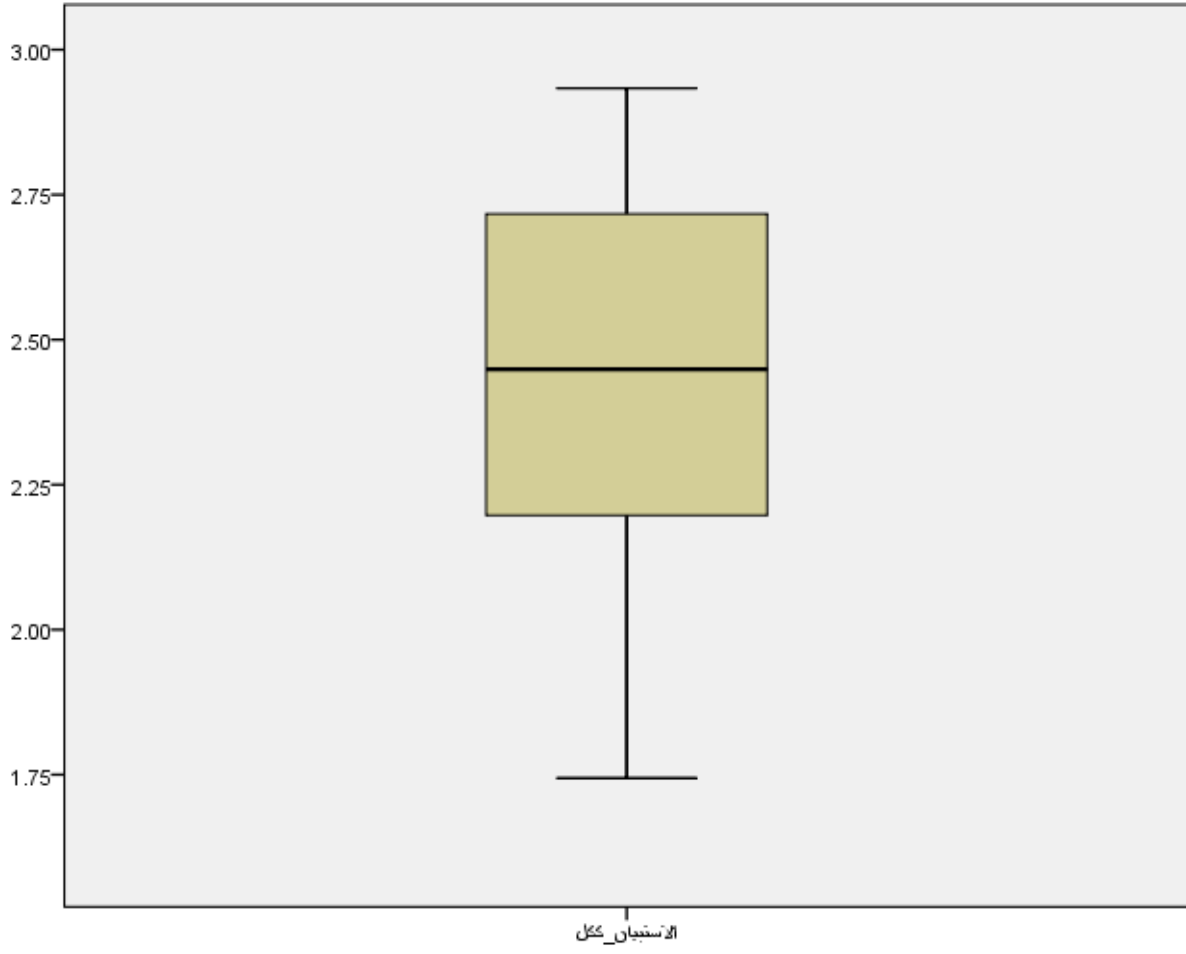
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستبيان_ككل	.103	41	.200	.955	41	.107

الاستبيان\_ككل

Tracé Q-Q normal de الاستبيان\_ككل







```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الاداء
/METHOD=ENTER التحول_الرقمي.
    
```

## Régression

### Variables introduites/éliminées

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التحول_الرقمي		Introduire

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.637	.406	.391	.33302

### ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.958	1	2.958	26.671	.000
	Résidus	4.325	39	.111		
	Total	7.283	40			

**Coefficients**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.178	.448		.397	.693
التحول الرقمي	.968	.187	.637	5.164	.000

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الاداء  
 /METHOD=ENTER التنظيمي .

**Régression**

**Variables introduites/éliminées**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيمي		Introduire

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.350	.123	.100	.40476

**ANOVA**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.894	1	.894	5.457	.025
	Résidus	6.389	39	.164		
	Total	7.283	40			

**Coefficients**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.815	.713		1.144	.260
التنظيمي	.580	.248	.350	2.336	.025

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الاداء  
 /METHOD=ENTER محيط\_العمل.

**Régression**

**Variables introduites/éliminées**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محيط_العمل	.	Introduire

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.506	.256	.237	.37273

**ANOVA**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.865	1	1.865	13.426	.001
	Résidus	5.418	39	.139		
	Total	7.283	40			

**Coefficients**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.436	.289		4.969	.000
محيط العمل	.444	.121	.506	3.664	.001

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الاداء  
 /METHOD=ENTER .التكنولوجي .

**Régression**

**Variables introduites/éliminées**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكنولوجي	.	Introduire

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.443	.196	.176	.38740

**ANOVA**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.430	1	1.430	9.528	.004
Résidus	5.853	39	.150		
Total	7.283	40			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.673	.266		6.277	.000
التكنولوجي	.417	.135	.443	3.087	.004