



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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء

الخدمات المقدمة

(دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي)

تحت إشراف الدكتورة:

عيشوش عواطف

إعداد الطلبة:

✓ نريمان بابيه

✓ رجاء العمودي

✓ شيماء نصرات

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ	د. سامي بن خيرة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	د. عيشوش عواطف
مناقشا	أستاذ	د. خالد علي

الموسم الجامعي: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وقفنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة

الجهد والنجاح بفضلته تعالى واهديها الى التي حملتني وسقتني حبا وحنانا ودعاء

رافقتني العمر كله وكان سر النجاح والنور فحياتي امي عزيزتي وإلى السند

والدعم العطاء القدوة والجسر الذي ارتكزت عليه فخري الدائم ابي الحبيب

والديا الكريمين دمتم في حفظ الله ورعايته،

إلى نعمتي التي رزقت بها اخواني واخواتي فردا فردا الى من هي سعادتي في

الدنيا جدتي ميمى الحنونة المحبة إلى اساتذتي المحترمة التي كانت المثل الاعلى

والاثر الكبير في مشواري الدراسي، إلى كل اقربائي وكل صديق وحبيب مر

فحياتي

وكان جزءا منها.

شيماء



الإهداء

الحمد لله والشكر لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات أما بعد:

ما ضاع جهد أمس في يوم سدى

والله يجزي الحسن بالإحسان

إلى من كانت الداعم الاول لتحقيق طموحاتي، إلى من كانت يدي اليمين في هذه المرحلة
إلى أبصرت الطريق حياتي واعتزازي بذاتي إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني

تسعدني إليك أُمي الحبيبة

إلى شعلة الأمل ومصدر إرادتي إلى الذي كسر مخاوفي وضعفي وألهم فيا القوة

إلى الذي أفنى شبابه من أجلي بدون مقابل، إلى أروع رجل في نظري

إلى أبي الغالي

إلى الأيادي الطاهرة التي ازلت من طريقي أشواك الفشل الى من ساندوني عند

ضعفي وساقوني بالحب الى من رسمولي المستقبل بخطوط من الثقة والحب

إليكم أخواتي

إلى أعلى من في الوجود جدتي الحبيبة و جدي الغالي

إلى صديقاتي الذين رافقوني وشجعوا خطوتي لكم كل حب

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعتاء قدم لي

الكثير من أمل ومحبة

إلى سندي

بكل فخر أهديكم تخرجي، الحمد لله على التمام وحسن الختام

نريمان



الإهداء

مرت قاطرة البحث بالكثير من العوائق ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها بثبات بفضل من الله و
إحسانه..

إلى صاحبة السيرة العطرة و الفكر المنير " والدتي نعيمة " ..

إلى من بلغني طريق الحياة و جعلني ربط جأش " والدي محمد الحسين " طيب الله أثرهم ..

إلى من أعتد عليها في كل كبيرة وصغيرة أختي المحترمة سندس ..

إلى زهرة المنزل أختي المدللة ريان ..

إلى من شاركتم كل حياتي .. إسراء و عبد المجيد .. كنتما بمثابة العضد و السند
في إستكمال هذا البحث ..

إلى رفقاء دربي .. عائشة و ناريمان و شيما ..

إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع .. بوركتم فيما قدمتموه لنا ..

أخيرا ..

"أمدكم المولى عز وجل طول العمر و الكثير من المن و الطيبات .. و

رزقكم من فضله ثم جعلكم من عباده الحامدين و الشاكرين "

رجاء



شكر وتقدير

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، تباركت ربنا وتعاليت " سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم" وصلى وسلم على خير مرسلين سيدنا محمد ﷺ.

في البداية نشكر ونحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه، كما نتقدم بأعز شكرنا للأستاذة المشرفة "الدكتورة عيشوش عواطف" حفظها الله ورعاها لقبولها الإشراف على العمل الذي قمنا به ودعمها بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي أمدتنا بها في سبيل نجاح هذا العمل، فكان حقا ممن قال فيهم الله عز وجل: " إنما يخشى الله من عباده العلماء"

كما نشكر الأساتذة الكرام نظير توجيهاتهم وآرائهم السديدة في تحكيم الاستبيان ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي الذين أفادونا بكل المعلومات المتعلقة ببحثنا ونخص بالذكر السيد: رئيس قسم الموارد البشرية: إدريس سالمى

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في هذا العمل

ناريمان ، شيماء ، رجاء

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة، دراسة حالة المؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد التحول الرقمي (الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية) وتحسين أداء الخدمات المقدمة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة 50 العمال من إطارات المؤسسة محل الدراسة، وباستخدام برنامج SPSS.V29 لتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، ووجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية و القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة وعدم وجود دلالة إحصائية مع الاستراتيجيات الرقمية والثقافة الرقمية، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود التحول الرقمي داخل المؤسسة من أجل تطوير وتحسين أداء خدماتها للزبائن بأقل تكلفة ووقت أسرع.

Summary:

This study aimed to know the role of digital transformation in improving the performance of the services provided, a case study of the institution, Algeria Telecom, in the state of El Oued, and to achieve the goal of the study, we relied on the descriptive analytical approach, and the study variables were represented in the dimensions of digital transformation (digital strategy, infrastructure, digital leadership, digital culture) and improve the performance of the services provided. The questionnaire was used as a tool for data collection, and the study population consisted of 50 workers from the frameworks of the institution under study, and using the SPSS.V29 program for data analysis, the study concluded that there is a role for digital transformation in improving the performance of services provided by the institution, Algeria Telecom, in the state of El Oued, and the existence of a statistically significant relationship between the structure

Infrastructure and digital leadership in improving the performance of services provided and the lack of statistical significance with the digital strategy and digital culture, the study also recommended the need for digital transformation within the organization in order to develop and improve the performance of its services to customers at the lowest cost and the fastest time.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
I	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
(أ-خ)	مقدمة
(41-1)	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للتحول الرقمي وتحسين الأداء الخدمات المقدمة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وتحسين الأداء الخدمات
04	المطلب الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي
04	الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي
06	الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي واهدافه
08	الفرع الثالث: خطوات التحول الرقمي وتطبيقاته
11	الفرع الرابع: أبعاد التحول الرقمي ومعوقاته
14	المطلب الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء الخدمات المقدمة
14	الفرع الأول: مفهوم الأداء وخصائصه
16	الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء و أهدافه وأهم مراحلها
20	الفرع الثالث: تحسين الأداء الخدمات المقدمة
22	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة
22	الفرع الأول: دور الإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة
24	الفرع الثاني: دور البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

25	الفرع الثالث: دور القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة
26	الفرع الرابع: دور الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي
28	الفرع الأول: الدراسات العربية
32	الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية
34	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتحسين أداء الخدمات
34	الفرع الاول : الدراسات العربية
36	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
38	المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
38	الفرع الأول: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة
38	الفرع الثاني: الاستفادة من دراسات السابقة
39	الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن دراسة السابقة
39	الفرع الرابع: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
41	خلاصة الفصل
(42-82)	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الأول: تقديم مجمع الدراسة
45	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطه
46	الفرع الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة اتصالات الجزائر
48	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
49	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الثالث: عينة وأدوات الدراسة
50	الفرع الأول: عينة الدراسة
51	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

53	الفرع الثالث: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان
54	الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
56	المبحث الثاني: التحليل ومناقشة النتائج
56	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة
56	الفرع الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس
57	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب السن
59	الفرع الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
60	الفرع الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة على محاور الدراسة
61	الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي
65	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء الخدمات المقدمة
66	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
66	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
67	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة
76	الفرع الثالث: تفسير نتائج الدراسة
82	خلاصة الفصل
(د-ز)	خاتمة
(91-83)	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	توزيع الاستبيانات	01
53	مقياس ليكارت	02
53	المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي مع مستوياته	03
54	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	04
55	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	05
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	07
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	10
65	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	11
67	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	12
68	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الأولى	13
69	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثاني	14
71	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثالثة	15
73	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الرابع	16
75	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	مخطط نموذج الدراسة	01
19	دورة تقييم الأداء	02
48	هيكل التنظيمي للمديرية العملية	03
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	05
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة	07

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V29
03	ورقة التربص
04	قائمة المحكمين
05	هيكل التنظيمي للمديرية العملية

مقابلة

مقدمة

يعتبر القرن الواحد والعشرين عصر التحولات الكبرى نظرا للتغيرات التي شهدها العالم في مختلف المجالات، فقد أصبحت بيئة عمل المؤسسات تركز على استخدام الأجهزة الحديثة والبرامج ذات التقنية الحديثة والشبكات لتحقيق التواصل بين الأفراد والمؤسسات، من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وتقديم خدماتها، فهذا فرض على المؤسسات ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي أو ما يطلق عليه التحول الرقمي.

لقد زاد الاهتمام بموضوع التحول الرقمي نظرا لأهميته المرتبطة بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة ملحة أكثر من ما مضى خاصة في التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تشهدها السنوات الأخيرة، وقد غير التحول الرقمي تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات للزبائن. لذا يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في بيئة الأعمال التي تتميز بتحسين أداء الخدمات المقدمة، وعلى الرغم من أهمية التحول الرقمي وعلاقته بنظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والتي ظهرت في العديد من المجالات، فإن التطور السريع والمتزايد في حجم الخدمات أدى إلى تعقيد عمليات تقديم الخدمات والتحكم فيها ولتحقيق الإرتقاء بمستوى الخدمات وجب الترابط بين التقنية وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة، لذا أصبح واضحاً أن مستوى أداء الخدمات وجودتها أمر ملح لمختلف المؤسسات، فلم يعد كافياً أن يتم تقديم الخدمة للزبائن بل يجب بذل جهود كبيرة للإرتقاء بمستوى أداء الخدمات للوصول إلى درجة التمييز الذي يتطلع إليه الزبائن.

1. إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في إشكالية الرئيسية التي في السؤال التالي:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

مقدمة

- هل تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟
- هل تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟
- هل تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟
- هل تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة، وعن الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية التالية:

H1: يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ؛

ب- الفرضيات الفرعية: انطلاقاً من الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

H1: تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ؛

H1: تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ؛

مقدمة

H1: تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ؛

H1: تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ؛

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

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 بيئة العمل الجزائرية؛
- ✓ قلة البحوث والدراسات التي تسلط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة؛
- ✓ محاولة الفهم والتعمق في هذه المفاهيم الحديثة التي ظهرت في بيئة أعمال التحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة؛
- ✓ التحسيس بالأهمية البالغة التي يلعبها التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة؛

4. أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذا البحث لكونه موضوع حديث العصر اليوم من طرف المهتمين في إدارة المؤسسات، وكيفية تطبيق التحول لنجاح المؤسسات، ومن خلال هذه الدراسة تتمثل أهميته فيما يلي:

✓ تناولت الدراسة موضوع حديث وأحد أبرز المواضيع المعاصرة التي تلقى اهتماما كبيرا على مستوى المؤسسات والتي تسعى لتطبيق التحول الرقمي لتحسين أداء الخدمات المقدمة؛

✓ الاهتمام المتزايد للدول المتقدمة بموضوع التحول الرقمي وتطبيقه في المؤسسات؛
✓ تحديد وضع المؤسسات بالنسبة للتحول الرقمي ومدى استعدادها، من أجل تقديم مؤشرات عن واقع التكنولوجيا المعلومات واستغلالها لتقديم الخدمات للمؤسسات للزبائن؛

5. أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كهدف رئيسي في التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة من خلال مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- ✓ تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في المؤسسات؛
- ✓ التعرف على تحول المؤسسة من المؤسسة الورقية إلى المؤسسة الرقمية على مستوى تحسين أداء الخدمات المقدمة؛
- ✓ التعرف على اهم ابعاد التحول الرقمي من اجل تحسين أداء الخدمات المقدمة؛
- ✓ إبراز نتائج التحول الرقمي للمؤسسات على المستوى الداخلي؛

6. حدود الدراسة:

وشملت حدود الدراسة الأبعاد التالية :

أ- الحد الموضوعي: جاء بحثنا وفق حدود معينة تمثلت في العلاقة بين متغيري الدراسة بحيث ركزت الدراسة على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات.

ب - الحد المكاني والزمني: 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 مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، لدراسة دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة وامتدت الدراسة الميدانية من 2023/05/02 إلى 2023/05/12.

7. منهج الدراسة:

قصد الاحاطة 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 مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، أما الادوات المستخدمة فتتمثل في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

8. مرجعية الدراسة:

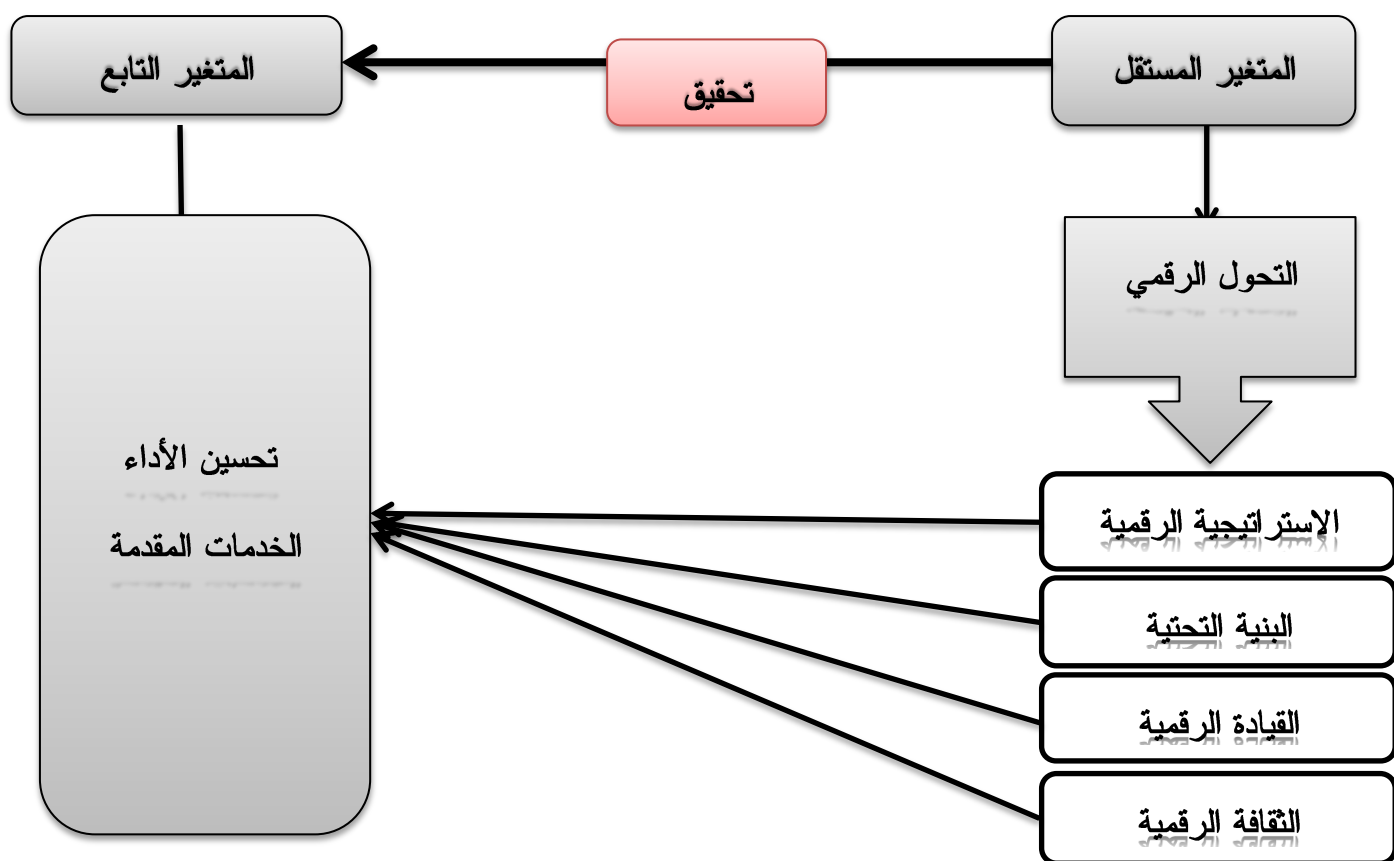
تم الاعتماد على كتب ومذكرات، ومجلات علمية وملتقيات ومواقع ودراسات أجنبية ومقالات.

9. صعوبات الدراسة:

✓ قلة الدراسات والبحوث حول دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة باللغة العربية وأجنبية؛

10. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): مخطط نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

1. المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع ويتمثل في دراستنا في التحول الرقمي، وأبعادها (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية).

2. المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل بمختلف أبعاده ويتمثل في دراستنا في تحسين أداء الخدمات المقدمة.

11. محتوى الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري والفصل الثاني الدراسة الميدانية والمفصلة كما يلي:

الفصل الأول: خصص هذا الفصل إلى الجانب النظري للتحول الرقمي وتحسين الأداء الخدمات المقدمة والدراسات السابقة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة، أما المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وكذا مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: قمنا بتقسيم إلى مبحثين الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة بعرض مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وعينة وأدوات الدراسة، في حين تطرقنا في المبحث الثاني التحليل ومناقشة النتائج وصولاً للخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات

السابقة للتحول الرقمي وتحسين

الأداء الحكومي المقامة

تمهيد:

إن التحويل الرقمي أصبح من المواضيع التي تهتم بها المؤسسات، وهذا نتيجة لثورة للمعرفة التي تؤثر على البيئة التي تعمل فيها المؤسسات. فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وفرضت تحولات سريعة من حولنا وإحداث ثورة في عالم الأعمال وتغيير آليات وقواعد العمل، فقد منح التحويل الرقمي تصورات جديدة نتج عنها تأثيرات على عمل الإدارات داخل المؤسسات والتي تطورت من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، فالتحول من الاتصال المباشر مع الزبائن والمؤسسات في تقديم الخدمات إلى تواصل رقمي، أي توجه المؤسسة من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية.

سنحاول في هذا الفصل الأول التطرق إلى الجانب النظري للتحويل الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة والدراسات السابقة، حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وتحسين أداء الخدمات

يعد التحويل الرقمي من العملية التي تطبقها المؤسسات لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الاعمال، فالتحويل الرقمي أصبح ضروري بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين خدماتها وتطويرها من أجل تسهيل وصولها إلى الزبائن بشكل أسرع وأسهل انطلاقاً مما سبق سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للتحويل الرقمي وتحسين أداء الخدمات، حيث يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

المطلب الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء الخدمات

المطلب الثالث: دور التحويل الرقمي في تحسين أداء الخدمات

المطلب الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الإطار النظري للتحول الرقمي حيث يتم تقسيمه إلى أربعة فروع سنتناول في الفرع الأول تعريف التحول الرقمي وكذلك إبراز أهميته وأهدافها التي يسعى التحول الرقمي إلى تحقيقها داخل المؤسسة وبعدها نذكر خطوات التحول الرقمي وتطبيقاتها وفي الأخير نذكر أبعاد التحول الرقمي و معوقاته من أجل قياس مدى دور التحول الرقمي داخل المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي وفوائدها

أولاً: تعريف التحول الرقمي

على الرغم من أن التحول الرقمي هو نقطة نقاش شائعة في الوقت الحالي، إلا أن أفكار المنتجات والخدمات والوسائط الرقمية كانت مفهومة جيداً في التسعينيات والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين. على سبيل المثال في صناعة البيع بالتجزئة، اعتبرت الحملات الإعلانية عبر وسائل الإعلام قنوات رقمية مهمة للوصول إلى العملاء في التسعينيات والعقد الأول من القرن الحادي العشرين على الرغم من أن عمليات الشراء كانت تتم في المقام الأول داخل المتاجر التقليدية، وغالباً ما يكون ذلك نقداً. من عام 2000 إلى عام 2015 أدى ظهور الأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي إلى تغيير جذري في الأساليب التي يستخدمها العملاء للتواصل مع الشركات وكذلك توقعات العملاء فيما يتعلق بأوقات الاستجابة، وبدأت الشركات تدرك أنها أصبحت الآن قادرة على التواصل رقمياً مع عملائها. كما ساهمت مجموعة من خيارات الدفع الرقمية مثل PayPal في المزيد من التجارة عبر الإنترنت وفرص نقاط البيع على شبكة الإنترنت. وفي الوقت الحاضر هناك تركيز على الأجهزة المحمولة وعلى خلق قيمة للعملاء من خلال الاستفادة من أنواع بيانات العملاء الشخصية التي يمكن¹

¹ صورية بوطرفة، ملاك بوهران، التحول الرقمي - الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية-، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 ستمبر 2021، ص 11-12.

لتقنيات الهاتف المحمول إنشاؤها وبذلك تستفيد هذه الشركات من هذه المعلومات الشخصية وتكون قادرة على تصميم منتجاتها واتصالاتها وتفاعلاتها بشكل أفضل لتناسب احتياجات العملاء المحددة.¹

قبل التطرق إلى تعريف التحول الرقمي يجب توضيح مفهوم مصطلح الرقمي والتحول:

كلمة رقمي Digital هي مرادف لوتيرة التغيير الحاد في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أما كلمة التحول Transformation فتتعلق بتكيف المنظمة بان تتبنى التغيير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من استخدام الطرق التقليدية في العمل.²

فقد تعددت تعاريف حول التحول الرقمي ويمكن ذكرها كالاتي:

- عرفته شركة **Deloitte**: الرقمية كانت قوة دافعة للتغيير في مختلف الصناعات، والتحول يتسارع.³
- 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.⁴

¹ سورية بوطرفة، ط.د. ملاك بو عمران، التحول الرقمي - الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية-، نفس مرجع سابق، ص ص11-12.

² راما حسين اسحاق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية، الفصل الدراسي s21، ص13.

³ عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي وتكنولوجيا، الجزء الأول، على الموقع الإلكتروني

www.egovccepts.com ، تاريخ النشر 18 أوت 2018، تاريخ الاطلاع: 2023/02/10.

⁴ حمزة بو تمانى، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي - دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، 2021/2020، ص17.

• عرفته شركة Gartner:

وفقاً لشركة Gartner الأمريكية للاستشارات والأبحاث في مجال التقنيات المتقدمة، يُعرّف التحول الرقمي على أنه "استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتحقيق إيرادات جديدة وفرص جديدة تحقق قيمة؛ إنها عملية الانتقال إلى الأعمال التجارية الرقمية."¹

• عرفته شركة Accenture: "يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولا رقميا يركز على العميل، ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك."²

من خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن التحول الرقمي على أنه استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال من أجل تحسين أداء مؤسسة بشكل جذري من طريقة تقديم خدمات من طريقة تقليدية إلى طريقة رقمية.

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي واهدافه

أولاً: أهمية التحول الرقمي

وفقاً لشركة Deloitte فإن التحول الرقمي يتعلق بالاستراتيجية التقنية أكثر من كونه يتعلق بالتكنولوجيا، فإن بقاء المؤسسات في إطار المنافسة يجب عليها أن تولي اهتماماً لإنشاء استراتيجية رقمية قوية ومدروسة جيداً، فلا شك بأن التحول الرقمي يتجاوز الأساليب التقليدية مثل المبيعات والتسويق وخدمة العملاء، بل وعضواً عن ذلك فإن التحول الرقمي يبدأ وينتهي بكيفية تفكيرك في³

¹ El Mahjoub Sliou, LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS, MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRE, Octobre 2022, P22, <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/9543/1/eprint9543.pdf>

² خروبي آمنة، عطايف مروة، دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016-2021، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2022/2021، ص4.

³ رشيد فراح، مريم فيها خير، عمار جعيج، التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية-، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، التاريخ النشر 2021/12/31، ص61، على الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/604/5/2/201560>

العملاء والتفاعل معهم وفقاً للاستراتيجيات الرقمية الحديثة والمتطورة،¹ لذلك للتحول الرقمي أهمية يمكن ذكرها في نقاط:

- استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية؛
- زيادة وقت التفكير في التطوير؛
- تغيير نماذج العمل وتغيير العقلية؛
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء؛
- تسريع طريقة العمل اليومية؛
- تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة؛
- تحسين الجودة وتطوير الأداء؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات؛
- زيادة رضا المستفيدين؛
- تحسين جدوى الاستثمار؛²

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف الأساسية التي تقوم بها المؤسسات لتوليد القيمة، وذلك عن طريق الفكر الرقمي والابتكارات وكيفية عرض الخدمات المقدمة، وإظهار نماذج الأعمال بنمط جديد عن طريق أحدث التقنيات المبتكرة مع المتطلبات الجديدة وسلوكيات المجتمع، فهناك عدد من الأهداف الرقمية نستخلص ما يلي:³

¹ التحول الرقمي في المؤسسات، على الموقع الإلكتروني: <https://time24.net.tr>، تاريخ النشر 30 يناير 2023، تاريخ الاطلاع 18/03/2023.

² رشيد فراح، مريم فيها خير، عمار جعيجع، التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية-، نفس مرجع سابق، ص 61.

³ احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 213.

- 1- عملية التحول الرقمي تهدف الى دفع المؤسسات إلى تبني نهج يتم عن طريقه وضع استراتيجيات تحول واضحة وإعطاء تطلع واضح عن إلتزام جميع أصحاب المصلحة؛
- 2- الهدف الثاني للتحول الرقمي التطور الشامل وتنمية سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن ثم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة؛
- 3- ممارسة الأعمال بشكل أكثر شفافية وبساطة المعلومات واطهارها إلى العملاء؛
- 4- الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول؛
- 5- تعظيم الكفاءة والشفافية في العمليات الحكومية التي تدعم في الحد من الفساد؛
- 6- تسريع التحويلات الاجتماعية والانسانية؛
- 7- التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة؛
- 8- التكنولوجيا الرقمية الجديدة هدفها بيان طريقة اداء العمليات التنظيمية لتوصيل إلى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الأعمال والخدمات؛¹

الفرع الثالث: خطوات التحول الرقمي وتطبيقاته

اولا: خطوات التحول الرقمي

قامت شركة أمازون ويب سيرفيس الرائدة في مجال الحوسبة السحابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تتيح حرية الابتكار وتطوير طريقة العمل للوصول إلى التحول الرقمي الناجح التي تركز على خطوات أساسية كما يلي:²

¹ احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، نفس مرجع سابق، ص213.

² فافي ندوة، عيشاوي يمينة، دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية- دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020، ص ص3-4.

✓ تحول الرؤية: إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد أن الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الذي أعلنت فيه عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصنة مختلف القطاعات، ومؤخر أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الإلكترونية.

✓ اعتماد ثقافة التغيير: يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة ومن ثمة يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي.

✓ تغيير نموذج التكلفة: يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خالقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل ايجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنية التحتية من دون استثمارات أرسالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري الى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.

✓ بدء الأعمال في سحابة: هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة. فنجد في هذا الصدد Dévops حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي وللزبائن، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وبتقديم تحديثات البرامج، والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.¹

¹ فافي ندوة، عيشاوي يمينة، دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية- دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع أدرار، نفس مرجع سابق، ص

✓ تتبع عملية التقدم: عندما تتم عملية التحويل الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحويل، سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز.¹

ثانيا: تطبيق التحويل الرقمي

التحول الرقمي هو عملية انتقال تتم في المؤسسة وفق التقنيات والبيانات وكذلك عامل المورد البشري والذي يعد حلقة وصل مهمة في هذا انتقال بالإضافة إلى العمليات، حسب التفصيل التالية:²

1. التقنيات:

يتم بناء التحويل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

2. البيانات:

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

¹ فاقى ندوة، عيشاوي يمينية، نفس مرجع سابق، ص 3-4.

² عدنان مصطفى البار، تقنيات التحويل الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية والمعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، ص4، على الموقع الالكتروني <file:///C:/Users/MiT/Downloads/Article-of-this-week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018.pdf> تاريخ الاطلاع: 2023/06/10.

3. العمليات:

يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.¹

4. المورد البشري:

إن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحويل الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة. لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحويل الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية. ومن ثمة إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحويل وتحقيق أهدافه الموجوة.²

الفرع الرابع: أبعاد التحويل الرقمي ومعوقاته

أولاً: أبعاد التحويل الرقمي

1) الإستراتيجية الرقمية

☒ تعريف الإستراتيجية الرقمية: عرفت الاستراتيجية الرقمية على أنه "خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، وهي عمليات وأهداف و إرشادات و هياكل التحكم في عملية التحويل الرقمي و تعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية."³

¹ عدنان مصطفى البار، تقنيات التحويل الرقمي، نفس مرجع سابق، ص4.

² جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحويل الرقمي بين الضرورة ومخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد10، العدد2، جامعة تيارت، سبتمبر2019، ص952-953.

³ Korachi, Zineb, Bounabat, Bouchaib. General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. Journal of Computer Science ON LINE [2020. CONSULTED ON 13-04-2022].v.16, n4, p495. Available on <https://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf>

(2) البنية التحتية

✘ تعريف البنية التحتية: عرفه موقع majnooncomputer على انه " تشير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى الأجهزة المركبة، والبرمجيات المثبتة، وموارد الشبكة، والخدمات المطلوبة لإنشاء، وتشغيل، وإدارة بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات، وهي تسمح للمؤسسات بتقديم حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها، ولشركائها، ولعملائها، وعادة ما تكون داخلية في المؤسسة، ويتم نشرها في المرافق التابعة لها¹.

(3) الثقافة الرقمية

✘ تعريف الثقافة الرقمية: عرفت على أنه " القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة والمشاركة فيها، ويمكن جوهر الثقافة الرقمية في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية لإنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية أو واجباتهم ومهامهم تجاه المجتمع².

(4) القيادة الرقمية

✘ تعريف القيادة الرقمية: عرفت القيادة الرقمية على أنها تقوم على أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتهدف تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة³.

¹ ما هي البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وما أهميتها؟ بتاريخ النشر 14 يونيو 2022، على الموقع الإلكتروني: <https://www.majnooncomputer.net> تاريخ الاطلاع: 2023/03/23.

² رميساء قراري، أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية: وزارة الشباب والرياضة الجزائرية أنموذجاً، مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، تاريخ النشر 2021/06/27، ص47.

³ نوال أسعد لافي أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 3، الاردن، تاريخ القبول 2022/1/16، ص501.

ثانيا: معوقات التحول الرقمي

يواجه التحول الرقمي العديد من معوقات نذكر منها ما يلي:¹

- ✓ غياب الإدارة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية؛
- ✓ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛
- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة؛
- ✓ انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي؛
- ✓ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة الى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية؛
- ✓ ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي؛
- ✓ تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة، التخوف من تقنية البيئة الرقمية عما يمكن ان تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية؛

¹ تخريبن وليد، بو خرص أحمد أمين، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة المالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، تاريخ النشر 2022/6/30، ص 156.

المطلب الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء الخدمات المقدمة

تزايدت أهمية موضوع الأداء بالنسبة لمؤسسات الأعمال، وهذا راجع إلى جملة التحولات والتغيرات الحادثة على الصعيد العالمي، والتي لا يتوقع لها أن تتوقف عند مستوى معين. الأمر الذي أثر على جميع المؤسسات، وجعلها تتعرض إلى ضغوطات متزايدة من أجل تحسين مستويات أدائها.

وفي هذا السياق، سوف نتطرق في هذا المطلب مفهوم الأداء وخصائصه في الفرع الأول، ومفهوم تقييم الاداء و أهدافه ثم مراحلها في الفرع الثاني، وفي الفرع الثالث و الاخير الى مفهوم الخدمة و أبعادها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

أولاً: مفهوم الأداء

يعود أصل كلمة الأداء لغة إلى اللفظة اللاتينية **Performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، واشتقت منها اللفظة الانجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

وللأداء عدة تعاريف من بينها، أنه الصورة الحية التي تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة.

ورغم اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتّاب على وضع تعريف موحد إلا أنهم يشتركون في أنه مفهوم يعكس نجاح أو فشل المؤسسة وفي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.¹

¹ طابة هاجر، بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية و التطبيق-دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة عربي بن مهدي، أم البواقي، 2012/2013، ص7.

- تعريف الأداء حسب "A.Khemakhem": من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على :
" تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"¹.
- تعريف الأداء حسب "D.Kaiserguber et J.Handrieu": يعتبر الاداء حسب هذان الكاتبان على أنه : إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين".
- تعريف الأداء حسب "Miller et Bromily": ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".
- تعريف الأداء حسب "كامبل": هو ثمرة عملية لعمل ما و ذلك من خلال كيفية العمل و سلوك الفرد.²
- تعريف الأداء بالنسبة ل "M.Lebas": يرى هذا الكاتب أن الأداء يرتبط دائما بالمستقبل و ان هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن : القدرة على الذهاب أو التوجيه أينما نريد، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق و الآخر واسع، فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية و الأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائما مفهوما غامضا لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني.
- و بناء على ما سبق يمكن القول أن الاداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الامل للموارد، و باعتباره نظاما شاملا و متكاملا و ديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات و التحسين المستمر.³

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 218.

² Bernardo Miguel Tavares Barroca, Understanding Performance Evaluation Processes – What Employees Perceive and How They React, Master's degree thesis in Human Resources Management, ISCTE Business School, Human Resources Management Department, October 2013, p5.

³ يحيياوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الباحث، العدد السابع، جامعة باتنة، 2007، ص 46.

ثانياً: خصائص الأداء

عرف عدد من الباحثين الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، ويمتاز بعدة خصائص أهمها:¹

- ✓ المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة.
- ✓ الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرارات.
- ✓ إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- ✓ إختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق توفراً للمؤسسة على مستوى الخدمات المقدمة.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء و أهدافه وأهم مراحله

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

¹ محمد إبراهيم سعد، الاداء المؤسسي (مكوناته وخصائصه)، تاريخ النشر 9يناير2020، على الموقع الالكتروني:

<https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802> تاريخ الاطلاع: 2023/04/4

☒ تقييم الاداء هو إعطاء قيمة الشيء المراد قياسه و التي قد تكون كمية كالوزن و السرعة أو نوعية كتقييم رضا الزبائن و ذلك بالاعتماد على ادوات معينة ثم مقارنة تلك القيمة بمعيار محدد مسبقا.

☒ هو عبارة عن قياس إنجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها قصد تكوين صورة لما حدث و بعبارة أخرى الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط.¹

☒ تعرّف ديسلر جاري تقييم الاداء على انه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه. ونجد أن عملية التقييم تتضمن ما يلي:²

✓ وضع و إعداد معدلات للعمل.

✓ تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

✓ إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

☒ ترى أيضا الباحثة ماري تريزانيي تقييم الأداء على أنه "محصلة النتائج التي تم التوصل إليها و مقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص المفهوم الشامل التالي لتقييم الأداء :

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

¹ يخلف جمال الدين، مدخل إلى الأداء، المدرسة العليا لإدارة الاعمال، تلمسان، مارس 2019، ص13، على الموقع الالكتروني: https://elearn.univ-temcen.dz/pluginfile.php/75026/mod_resource/content/

² ديسلير جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ بالمملكة العربية السعودية للنشر و التوزيع، 2015، ص322.

³ يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد و البشرية في المؤسسة الخدمائية -دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بأب البواقي، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، تخصص علوم تسيير، 2013-2014، ص42.

ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء:

لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الأهداف للمنظمة او العاملين أنفسهم ومنها ما يلي:¹

1. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث ان نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين و ذلك ليس لضعف قدراتهم و مهاراتهم و إنما يرجع لعدم إنسجامهم مع متطلبات وظائفهم، و ذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
2. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل و عمليات التعيين.
3. تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب و التطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.
4. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين و خلق مناخ صالح لبناء العلاقات الانسانية.
5. تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم و سلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
6. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف و معايير التقييم.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العكيان للنشر و التوزيع بالسعودية، الطبعة 04، 2015، ص 163-164.

ثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

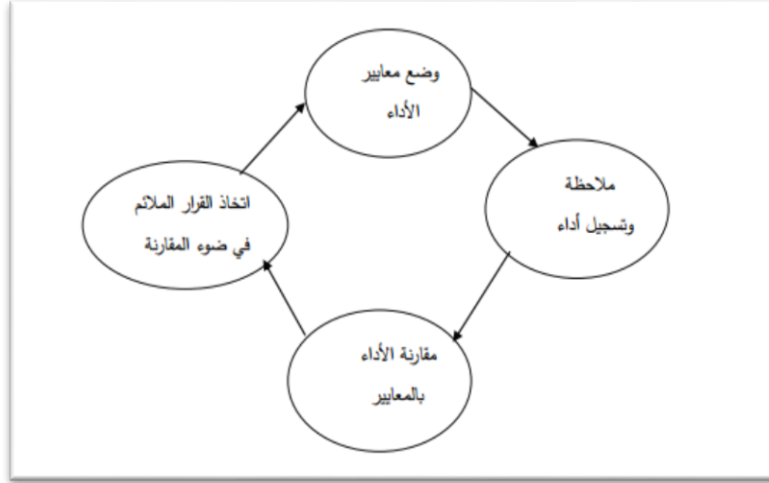
هناك عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الأداء من أهمها:¹

1.مرحلة التخطيط: و يتم في هذه المرحلة إعداد الموازنات و القوائم التقديرية، و تحديد أدوات التقييم التي سيتم استخدامها، و تحديد المراكز المسؤولة عن عملية التقييم و الأهداف المستقبلية المتوقعة.

2.مرحلة مقارنة النتائج: و يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، و الهدف من ذلك هو معرفة ما مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقا، و معرفة ما إذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها و معرفة أسبابها و معالجتها.

3.مرحلة بعد مقارنة النتائج: و يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب هذه الانحرافات و معالجتها.

الشكل رقم(02): يوضح دورة تقييم الأداء



المصدر: مشعل جهم المطيري، تحليل و تقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، جامعة الشرق الاوسط، لاستكمال رسالة الماجستير، كلية الاعمال، 2011، ص80.

¹ مشعل جهم المطيري، تحليل و تقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، جامعة الشرق الاوسط، لاستكمال رسالة الماجستير، كلية الاعمال، 2011، ص18-19.

الفرع الثالث: تحسين الأداء الخدمات المقدمة

أولاً: مفهوم الخدمة

كغيرها من المصطلحات في العلوم الاجتماعية فإنه يوجد العديد من الكتابات المختلفة حول تعريف مصطلح الخدمة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها، ويمكن عرض بعض التعريف فيما يلي:¹

☒ " نشاطات غير محسوسة و تمثل الهدف الرئيسي لعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن".

☒ وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق : بأنها " الخدمة تقوم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع".

☒ ويعرفها كوتلر على انها: "كل نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية و أنّ إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنج مادي ملموس او لا يكون".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمات على أنها أنشطة يقدمها أشخاص أو تصنعها آلات تقود إلى حصول تغييرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها، و هي تسعى لتلبية المتطلبات الخاصة لعملائها بأعمالها فحسب.

ثانياً: أبعاد أداء الخدمة المقدمة

يرى كل من (Parasuraman ، Zeithaml Berry) أن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة، فتقييم الزبائن لجودة الخدمة بتحدد من خلال عشر أبعاد تتفاوت درجة أهميتها حسب الزبائن، وهي: الاعتمادية، الملموسية، المصادقية (الثقة)، فهم ومعرفة حاجات الزبون، الاتصال، الأمان (الضمان)، التمكين، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة والتعاطف.

¹ مراد اسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (ServPerf) -دراسة حالة مؤسسة - موبيليس-، مجلة البشائر الاقتصادية، المركز الجامعي لعين تموشنت، الجزائر العدد1، 2017، ص4.

وفي هذا السياق، حدد (Berry and Parasuraman) خمسة أبعاد أساسية من بين العشرة المذكورة كمقياس لجودة الخدمات أطلق عليه اسم مقياس « Servqual » ، حيث أثبتت كفاءة عالية في المجال العملي، ولذلك سوف يتم الاعتماد على تلك الأبعاد الخمسة في الجانب الميداني لهذه الدراسة. وهذه الأبعاد هي: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، والتي يمكن تفصيلها وفق ما يلي:¹

✓ **الاستجابة:** و يقصد بها مدى استعداد و رغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء و الرد على استفساراتهم و السرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها.²

✓ **الاعتمادية:** و تعني قدرة مقدمي الخدمة المطلوبة منه على أدائها بدرجة عالية من الدقة و الإتقان بحيث يتحقق التوازن بين ما سيدفعه وما سيحصل عليه من خدمات، و تعرف أيضا بأنها الإيفاء و الالتزام بتقديم الخدمة بإعتداده و وثوق عاليين.³

✓ **الملموسية:** وتشمل التسهيلات المادية و المعدات و مظهر الموظفين و مواد الاتصال، أي الاهتمام بجاذبية المظهر الخارجي و التصميم الداخلي و حداثة الأجهزة.

✓ **التعاطف:** و تعني مستوى العناية و الاهتمام الشخصي المقدم للزبون، أي حسن المعاملة مع العملاء.⁴

✓ **الضمان:** يعني كسب الثقة و الاطمئنان إلى مجهزي الخدمة و ليست هناك أخطاء، و إشعار الزبون بالاطمئنان النفسي أو المادي و لطالما نالت سمعة المؤسسة أهمية واضحة من بين عوامل الاختيار

¹ مراد اسماعيل، عبدوس عبد العزيز، نفس مرجع سابق، ص4.

² سالم محمد عبود، قياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، المجلد 6، العدد1، جامعة بغداد، 2014، ص109.

³ رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون " دراسة استطلاعية لآراء عدد من ال زبائن في مصرف الشمال للتمويل و الاستثمار في محافظة نينوى، جامعة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2018، ص32.

⁴ لخضر بومرحب، أحمد محمودي، أبعاد جودة الخدمة و أثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة " دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمعامل الهاتف النقال موبيليس" ، جامعة تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 7، العدد 02، 2021، ص05

لدى الزبون فعلى المؤسسة أن تستثمر ذلك من خلال إدامة هذه السمعة و تعزيزها عبر وسائل الترويج المختلفة لتفعيل حالة الثقة لدى الزبون اتجاه المؤسسة.¹

المطلب الثالث: دور التحويل الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة

إن التحويل الرقمي أصبح في الوقت الراهن من الاستراتيجيات الأولية التي تهدف بعزير الثقافة الرقمية لجعل الثورة الرقمية أساسا لتقديم الخدمات المقدمة، خاصة في ظل التطورات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفي ضوء مجموعة من متطلبات التي تمثل في وضع الخطط والإستراتيجية التحويل الرقمي، ونشر الثقافة التحويل الرقمي والقيادة الرقمي والبنية التحتية، من أجل تقدم خدمات الرقمي بطريقة مسيرة ودقيقة وسريعة وآمنة، وذلك بتوفير مستوى أداء الخدمات التي تتمثل في الاستجابة والاعتمادية والملموسية والضمان والتعاطف من أجل توفير الخدمات العامة باستدامة وشمولية وبطريقة منصفة لجميع الأشخاص، ولذلك سنتناول في هذا المطلب عن دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة.

الفرع الأول: دور الإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

تعد الاستراتيجيات من أدوات أساسية في تنفيذ التحويل الرقمي واستدامته وكما تمت صياغتها بوضوح ودقة عاد بنتائج إيجابية. كما تسعى استراتيجيات التحويل الرقمي إلى تحديد أولويات التحويل وتنسيقها وتوفير مؤشرات جاهزية المؤسسة لهذا التحويل²، فاستراتيجيات التحويل الرقمي هي جميع الخطط والعمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الموائمة بين التقنيات الحديثة والأعمال التي تمارسها المؤسسات بمختلف أنواعها الخدمائية³، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية الرقمية. إذا تم التعامل مع استراتيجية الرقمية بفتور، فقد تفقد المؤسسة نطاقها وقد

¹ رقل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص32

² راما حسين اسحاق، التحويل الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية، الفصل الدراسي 2021/2022، ص17.

³ تبناني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمائية - دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر بالولاية قالمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، جامعة 8ماي 1945، قالمية، 2021/2022، ص26

تواجه صعوبات تشغيليه يجب على المؤسسات التأكد من أن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية ومواءمته بشكل مباشر¹.

لكي تكون إستراتيجية التحول الرقمي فعالة حقا، لا يكفي مجرد تبني التقنيات الجديدة، لتحقيق أقصى قدر من التأثير يجب أن يمس التحول جميع جوانب المؤسسة والركائز التي تقوم على التكامل بالتطبيقات والخدمات وتكامل البنية التحتية وقواعد البيانات، وتحسين أداء الموظف من خلال رفع جودة وكفاءة العمليات لتلبية حاجات الزبائن، والتنبؤ بها وتقديمها عبر قنوات رقمي متعددة، وتخفيف التكلفة والجهد عن الزبون والموظف بالعمليات الرقمية.²

يضع التحول الرقمي المستفيدين في صميم إستراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة الخدمات ويتوقعون أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيات الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الإعلام الاجتماعية، لمواجهة هذه التوقعات الجديدة يتعين على المؤسسات تكييف سلوكياتها للتعامل مع خدماتها وفق لاتجاهات الزبائن. ذلك من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات الزبائن كأحدث جيل يدمج بعدا اجتماعيا قويات من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية، كما جاء رقمه وظيفة الموارد البشرية أيضا مع أدوات إدارة عالقات الموظفين، ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف زبون داخلي ويهدف إلى ضمان مستوى عال من الخدمة.³

¹ فاقى ندوة، عيشاوي يمينة، دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية- دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020، ص6.

² سهام سليم الجعافرة، الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد4، العدد2، تاريخ النشر 2023/2/1.

³ صورية بو طرفة، ملاك بو عمران، التحول الرقمي - الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية-، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 ستمبر 2021، ص13.

الفرع الثاني: دور البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

إن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً رئيسياً في نمو أي المؤسسة، وتساعد في تحديد أفضل الطرق لتلبية احتياجات الزبائن،¹ والتي تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية والخدمية الحالية مثلاً: إنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الانترنت أو الهاتف المحمول، التي تتيح لجميع الزبائن الاتصال مع المؤسسة والتي تغيّر التفاعلات التقليدية بين المؤسسة والزبون.²

فإن توفير بنية تحتية رقمية يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي، لأنها المكونات والمعدات والبرمجيات وأنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها، هي التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنية التحتية بالجودة العالية والحدثة المتطورة كلما انعكس ذلك على كفاءة هذا التحول ونجاحه.³ وعلى خلفية ذلك فإن التطورات المتواصلة في شبكات الاتصال ومن بينها إمكانية الوصول إلى شبكة الانترنت عالي السرعة عن طريق البنية التحتية ذات النطاق الواسع فإن توفر خدمات بنية تحتية بشكل كافي وبطريقة كفاءه سيكون لها مستوى عالي من الخدمات. وبالتالي فإن التوسع في التبادل الإلكتروني للبيانات الذي يشمل على شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وعلوم المعلومات وتطبيقاتها هي أحد العوامل الرئيسية لنجاح تشغيل الخدمات المقدمة.⁴ فإن خدمات بنية تحتية توفر الخدمة الوصول إلى نظم تشغيل افتراضية عبر شبكة الانترنت، وبعبارة أخرى تمثل هذه الخدمة

¹ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، على الموقع الإلكتروني: <https://www.madaark.com>، تاريخ الاطلاع: 2023/03/14.

² رفيقة صغراوي، رهانات التحول الرقمي في المجال المحاسبي على مهنة مراجعة الحسابات، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 سبتمبر 2021، ص110.

³ تبناني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية - دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر بالولاية قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2022/2021، ص34.

⁴ بلال غالم، أثر التحول الرقمي على تيسير ممارسة الأعمال ودعم التنافسية -دولة سنغافورة أمونجا-، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 سبتمبر 2021، ص462.

مركز البيانات متكامل ومتوفر على مدار 24 ساعة وبمواصفات أمنية قياسية، تمكن الزبون من تشغيل أنظمتهم وتطبيقاتهم من خلالها.¹

الفرع الثالث: دور القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات والعقبات نتيجة للتقدم التكنولوجي والمعرفي المتسارع، مما فرض عليها التطور والمواكبة ومن ثم هي بحاجة إلى قيادة قادرة على مواجهة التحديات،² حيث أنه يتطلب تواجد قيادة رقمية تمتلك الكثير من الخصائص والمميزات لقيادة المؤسسة نحو المستقبل في ظل تحول الرقمي الذي يضمن جودة خدمة للزبائن بسرعة وبأقل تكلفة.³

يمكن اعتبار أن القيادة الرقمية هي مزيج بين الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية للاستفادة من التكنولوجيا الرقمية كجزء من أسلوب القيادة لتوليد قيمة للمؤسسة،⁴ فهذا التحول التكنولوجي الهائل يحتاج إلى وجود قيادة قادرة على إستجابة لهذه التطورات ولديها رؤية واضحة تمكنها من الاستفادة من هذه التطورات وتأهيل الموظفين لدى المؤسسة لرفع قدراتهم للتعامل مع هذه المتغيرات⁵، لذلك يجب على القادة الرقميين إعداد وتنفيذ إستراتيجيات لتوظيف وتطوير الأشخاص ذوي المهارات العالية وتحفيز الموظفين على الإنخراط في أنشطة التحول الرقمي⁶، وذلك لقيادة الداعمة للتحول الرقمي وتلبية

¹ زهية لموشى، الحوسبة السحابية كخيار اقتصادي لدعم وتعزيز قيمة منظمات الأعمال في ظل أزمة كوفيد-19، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 سبتمبر 2021، ص 678.

² دنيا عبد الرحمن تكروني، أريخ عبد الرحمن الشماسي، أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك عبد العزيز-المملكة العربية السعودية، تاريخ قبول 2021/1/5، ص 186

³ زمورة جمال، بن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة أعمال، المجلد 11، العدد 2، تاريخ نشر 2022/12/28، ص 229.

⁴ زمورة جمال، نفس مرجع، ص 299.

⁵ دنيا محمد عبد المنعم السيد، دور القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء البشري دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، المجلد 9، العدد 1- الجزء الثاني، 2018، ص 763.

⁶ زمورة جمال، نفس مرجع، ص 299.

وتلبية متطلباته والعمل على تقليص الفجوة الرقمية الناتجة عن التفاعل المستمر بين التقنيات الرقمية والممارسات البشرية.¹

أن القائد الرقمي الفعال يدرك دائما أهداف المؤسسة ويعرف كيف يدعم مسؤوليات وظيفته، أما على المستوى التنظيمي القادة الرقميين على استعداد لإستكشاف كيف يمكن إستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المؤسسة، على أن تصبح أكثر إستجابة لإحتياجات الزبائن ومتطلبات العمل المتغير² وزيادة الكفاءة إلى أقصى حد وتحقيق الأهداف التنظيمية.³

إن القائد الرقمي يحتاج إلى مراعاة احتياجات الزبائن وتغييراتهم عند إجراء التحول الرقمي من أجل فهم تأثير التحول الرقمي على الزبائن، وأن تشجيع الموظفين على التعاون في إطار المؤسسة لضمان أن يسعى الجميع للعمل معا لتحقيق النجاح في التحول الرقمي. وذلك من خلال منح الموظفين مجال للمشاركة في الأحداث التي لها علاقة بالخدمات الرقمية، مع دعوتهم إلى ورش العمل التي سيتعلم فيها الموظفين مهارات جديدة ووجهات نظر وأفكار مختلفة ودمجونها في تنسيقات العمل التقليدية ويسمحون بتنفيذها في عملية التشغيل القياسية، سيكونون قادرين على لعب دور نشط في عملية التحول الرقمي، ولكن على العكس سيكونو قادرين على دمج التكنولوجيات الحديثة والمناسبة في خدماتهم المقدمة.⁴

الفرع الرابع: دور الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

تعتبر الثقافة الرقمية عملية ديناميكية متغيرة باستمرار إذ تتأثر بطبيعة البنية التنظيمية للمؤسسات⁵، فهي فهي تغيير ثقافة المؤسسة من الثقافة الورقية إلى الثقافة الرقمية في كافة المجالات العمل وإيجاد بيئة

¹ سهام سليم الجعافرة، الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، نفس مرجع سابق، ص798.

² زمورة جمال، نفس مرجع، ص301.

³ سهام سليم الجعافرة، نفس مرجع سابق، ص796.

⁴ زمورة جمال، نفس مرجع، ص306-314.

⁵ نزار محمد فكري محمد، د. لمياء عيد عطا ابراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الاداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، معهد العالي للعلوم الإدارية ببني سويف، 2021، ص179.

عمل تعتمد بشكل أساسي على البيئة التكنولوجية والاتصالات¹، وذلك بإعتماد على توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.² لذلك يعد وجود ثقافة رقمية قوية وإيجابية أمر بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وتكييف المؤسسة ككل لممارسات جديدة، كما تؤدي دورا هاما في تشجيع أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها على إعتماد هذه الممارسات.³

يعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع من الصعوبات الكبيرة التي تقابلها المؤسسات عندما تتحول رقميا، إذ إن للثقافة أهمية كبيرة في تكوين المواقف والسلوكيات التي تتعلق بالأداء التنظيمي عن طريق القدرة تأسيس الثقافة التي تجعلها تحقق الأهداف عن طريق الأعمال المشتركة للأعضاء والقدرة على البقاء والعمل مع بعضهم البعض⁴ فإن عملية خلق ثقافة رقمية تمتاز بالصعوبة الكبيرة وتحتاج جهد طويل الأمد كذلك تتطلب الصبر والتصميم والاهتمام المستمر، أيضا يجب على المؤسسات تحفيز وتوحيد جهود الموظفين وتمكينهم وإلهامهم لبناء التغيير الثقافي الناجح حتى تتمكن من خلق ثقافة رقمية ملموسة.⁵

¹ سمية مجدي سلامة مصطفى، عزة ماهر محمد، محمود رمضان العزب، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية (بالنظر على شركات السياحة المصرية فئة أ)، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد 5، العدد (2/1)، ديسمبر 2021، ص 80.

² سارة عاطف الموجي، دور التحويل الرقمي في رفع كفاءة العاملين في المجال السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (jaautu)، المجلد 23، العدد 1، ديسمبر 2022، ص 112.

³ وليد كامل محمدين كامل، التحويل الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية التطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسوان، تاريخ النشر 2021/07/29، ص 191.

⁴ احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص ص 208-218.

⁵ محمد صالح حسن الندوي، مصطفى محمد كليبان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحويل الرقمي، ص 9، علو الموقع الالكتروني:

<https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle>، تاريخ الاطلاع: 2023/03/14.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من اهم 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 الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول الموضوع لاحظنا أنه لا توجد دراسات ربطت بين التحول الرقمي وتحسين اداء الخدمات المقدمة، ولكن يوجد دراسات تناولت التحول الرقمي بمختلف أبعاده ودراسات تناولت تحسين اداء 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 الاولى : 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 محمدين 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 ابعاد تتمثل في(بناء استراتيجيه التحول الرقمي ، ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية) كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية بما تشمله من ابعاد (تخفيض تكلفة الخدمة ، الجودة في اداء الخدمة ، المرونة في اداء الخدمة ، الابداع في اداء الخدمة ، السرعة في اداء 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 لجدول 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 استراتيجيه 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 اسحق ،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 ابعاد 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 و60 سنة وزعت عليهم استبيانات تتوعت بين الإلكترونية والمقابلات الشخصية الهاتفية بالتعاون مع المشرفين على مركز الخدمة الإلكتروني ، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة عبر برنامج spss25 حيث لخصت 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 الالكترونية بين الجنسين وبين الفئات العمرية ونوع العمل (عام وخاص)، بينما بالمقابل يوجد فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية في رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية بين المواطنين الذين وصلوا للتعليم الثانوي والذين وصلوا للشهادة الجامعية وانتهت الدراسة بتقديم بعض المقترحات

كتكثيف 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 لتتخلص 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 ابعاد (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 بـ (المقابلات الشخصية المشاهدات الميدانية الوثائق والسجلات (الرسمية) كأدوات مساعدة في جمعها واعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي كـ (الوسط الحسابي الإنحراف المعياري النسب (المنوية 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 للتحويل الرقمي والفجوة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية

الدراسة الاولى: (Mergel et al,2019)

"Defining digital transformation: Results from expert interviews"

تقدم الدراسة تعريفا قائما على التجربة للتحويل الرقمي مشتق من مقابلات الخبراء ووضع إطار عمل مفاهيمي مع الأسباب والعمليات والنتائج المتوقعة من التحويل 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 التحويل 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 التحويل الرقمي نهجاً تنظيمياً شاملاً وليس منهجاً 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 التحويل الرقمي على الفساد حيث كانت فرضيات الدراسة تدل أن البلدان ذات المستوى العالي من التحويل 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 التحويل 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 و تمكين القادة الذين يتمتعون بعقلية التحول و المعروفين أيضا بالقادة الرقميين من قيادة الفريق للتغيير بسرعة ودقة إتبعته الدراسة المنهج الكمي و تم إستخدام الإستبيان 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 و إستراتيجيات الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة في البيئة الرقمية؛

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتحسين أداء الخدمات

يعتبر هذا المصطلح حديث في ميدان العلوم الاقتصادية وفي بيئة الأعمال وهذا ما يفسره قلة الدراسات عنه ويمكن ذكر بعض الدراسات السابقة الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع تحسين أداء الخدمات والتي فصلها كما يلي:

الفرع الاول : الدراسات العربية

الدراسة الاولى :كوثر دربال، عائشة زغلامي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية - مديرية الضرائب لولاية تبسة

جاءت هاته الدراسة كمحاولة للكشف عن دور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب بتبسة، حيث تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة؟ ولتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج مناسب للدراسة وعلى عينة عشوائية بسيطة مكونة من 75 مبحوث، مستخدمين في ذلك أداء الاستمارة لجمع المعلومات، وبعد معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج التالية: أن توليد المعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة. أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة في زيادة أداء الخدمة العمومية المقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية تبسة. وأن الخدمة العمومية تتحسن بفضل إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لولاية تبسة.

الدراسة الثانية: ريم بنت عمر بن منصور الشريف (سنة 2013م) بعنوان : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء

الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة ؟ ولتحقيق أهداف هذه الرسالة تم تصميم استبانته تحتوي على (27) فقرة وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة ، وذلك من خلال المحاور التالية تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة ، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

الدراسة الثالثة: د. كريمة لعرابي ،تحسين اداء الخدمة العمومية فالجزائر وفق مقارنة التسيير الحديث

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الخدمة العمومية في الجزائر ومدى تحقيق الإدارة الجزائرية للرهان الحديث والقديم للتسيير العمومي، والمتمثل في ضمان خدمة نوعية من جهة والتقليل في النفقات العمومية من جهة أخرى، حتى تستجيب للمطالب المتنامية للمواطنين. وتمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي وقد بينت النتائج أن القطاع العمومي هو الفاعل الرئيسي والأساسي في توفير الخدمات العمومية في الجزائر، وذلك وفق تسيير بيروقراطي مركزي. وهذا ما أثر سلباً على نوعية الخدمة العمومية من وميزانية الدولة من ناحية أخرى.

الدراسة الرابعة : دياب ماهر ابو ميزر " جودة الخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية العاملة في مدينة الخليل دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية العاملة في مدينة الخليل من خلال المقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية من وجهة نظر العملاء، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي من خلال أسلوب دراسة مقارنة"، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 390 شخصاً من عملاء البنوك السبعة التي تعمل في مدينة الخليل، استرجع منها 371 استبانة بنسبة استرداد بلغت 95%. لخصت الدراسة

إلى عدة نتائج كان من أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية والإسلامية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة. قدمت الدراسة مجموع من التوصيات من أهمها: تحديد البنوك الإسلامية والتجارية العاملة في مدينة الخليل وقت انجاز الخدمة المصرفية للزبائن بصورة أكثر دقة، قيام سلطة النقد الفلسطينية بإصدار قرارات تلزم البنوك بمراجعة جودة الخدمات المصرفية بشكل دائم، عمل دراسات مقارنة خاصة بجودة الخدمات المصرفية بين البنوك العاملة في فلسطين والبنوك الاقليمية.

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية

الدراسة الأولى: Medury & Alhuja سنة 2010

Corporate Blogs as E-CRM Tools Building consumer engagement through content Management

حيث حاول الكاتب من خلال مقاله إلى تحسين أداء الخدمات من خلال تحديد أثر وجود واستحداث مدونة المنظمة على الانترنت كأداة من أدوات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ومساهمتها في تحفيز العملاء على التفاعل مع المنظمة حيث أنه يمكن للمنظمة أن تبني علاقة مع العملاء من خلال إدارة محتوى المدونة ووضع موضوعات مختلفة و تشجيع العملاء على التعليق عليها بالتالي تحفيز عملية مشاركة العميل. وقد توصلت الدراسة : إلى التعرف على ثلاثة أنماط من الموضوعات في المدونات وهي الموضوعات التنظيمية والموضوعات الترويجية و الموضوعات الاجتماعية كلها تساهم في تحسين الأداء لكن بنسب مختلفة، وقد استخلصت الدراسة إلى أن أكثر المواضيع جذب للعملاء على مدونة المنظمة هي الموضوعات الاجتماعية وكشفت بأن للمدونات طريقة فعالة لجذب مستخدمي الانترنت وأنها أداة من أدوات التسويق و إدارة علاقات العملاء الكترونيا وبالتالي تحسين أداء الخدمات للمتعاملين عموما.

الدراسة الثاني: (Mahmoud، 2018)

**"Does the digital transformation of government lead to enhanced citizens'
trust and lead to confidence in government"**

على مر السنين استمرت ثقة المواطنين في حكوماتهم في التدهور ومن المتوقع أن تعكس الحكومة الرقمية هذا الاتجاه فقد تم إنفاق مبالغ هائلة في جميع أنحاء العالم، على مبادرات الحكومة الإلكترونية التي تركز على تحسين الأداء، خفض التكاليف وتعزيز ثقة المواطنين وثقتهم في الحكومات. ومع ذلك حقق القليل من المبادرات التي تم تنفيذها تحولا حقيقيا للحكومة (أي تغييرات جوهرية في الطريقة التي يتم بها أداء الوظائف الأساسية للحكومة لتحقيق مكاسب ملحوظة في الأداء والكفاءة. لذلك، هناك حاجة لفهم كيف يؤثر تحول الحكومة كبناء على ثقة المواطنين في الحكومة في ظل وجود عوامل مثل الأداء الحكومي ورضا المواطن يدرس البحث بشكل تجريبي تأثير التحول الرقمي للحكومة على ثقة المواطنين والأمان في مملكة البحرين فهي الدولة الأولى من حيث الترتيب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. تم تطوير نموذج مفاهيمي والتحقق من صحته باستخدام استطلاع عبر الإنترنت يستهدف بشكل عشوائي مواطني مملكة البحرين بناء على ردود 313 ، تشير نتائج هذا البحث أن ثقة المواطنين وحكومتهم تتأثر بشكل إيجابي بالتحول الرقمي للحكومة، باعتبار الأداء الحكومي ورضا المواطنين متغيرات وسيطة كما وجدت الدراسة أن الحكومة الإلكترونية والتكنولوجيا ليسا كافيين لتحقيق تحول حقيقي في الحكومة لذلك تواجه معدلات منخفضة في الأمان وتراجع ثقة المواطنين في الحكومة. تم العثور على عوامل أخرى لتكون مهمة في هذه المعادلة، بما في ذلك الشفافية والمساءلة عن وظائف وأنشطة الحكومة في تلبية توقعات المواطنين، ومن السياق النظري تعتبر هذه الدراسة هي الأولى التي تبحث في العلاقة بين التحول الرقمي للحكومة وثقة المواطنين والأمان في الحكومة.

المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة

1- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هو دور المتغير المستقل التحول الرقمي في تأثير على متغير التابع وكذلك تأثر المتغير التابع تحسين اداء الخدمات بالمتغير المستقل.

2- اختلفت الدراسات في عينتها حيث تم تطبيق الدراسات على عينات مختلفة من الإطارات والموظفين وكذلك الخبراء كدراسة " Defining digital transformation: Results from expert interviews" ، وشملت دراسات اخرى عينتها العملاء

3- استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة جمع البيانات باستثناء دراسة "Defining digital transformation: Results from expert interviews"

4- وظفت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

الفرع الثاني: الاستفادة من دراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية إستفادة كثير مما سبقها من دراسات حيث حاولت أن توظف الكثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكل ومعالجتها ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى الصياغة الدقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب:

دور التحول الرقمي في تحسين اداء الخدمات المقدمة.

2- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

3- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.

4- استفادت الدراسة الحالية من دراسة فاقى ندوة وعيشاوي يمينة ودراسة د وليد كامل محمدين كامل وآخرون في صياغة أدوات الدراسة.

5- استفادت الدراسة الحالية من دراسة راما حسين اسحق، في إثراء الإطار النظري.

الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن دراسة السابقة

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتمثل فيما يلي:

1- تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة تجمع بين التحويل الرقمي وتحسين اداء الخدمات فعلى الرغم من الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين منفردين أو بعلاقات مع متغيرات أخرى وفي ميادين مختلفة، لم تجرى أي دراسة نظرية أو ميدانية جمعت بين متغيري الدراسة، على حد المعلومات المتوفرة لدينا.

2- تناولت الدراسة الحالية المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك بالتركيز على المستوى التحويل الرقمي ، حيث قامت بتقسيم المتغير المستقل التحويل الرقمي إلى أبعاد (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية)، وهي أبعاد لم تتناولها الدراسات السابقة.

الفرع الرابع: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الإتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة السابقة في الهدف العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

✘ تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

✘ تضمنت هذه الدراسة إضافة معرفة جديدة بالربط بين متغيرين لم يسبق لأي دراسة الربط بينهما.

✘ أجريت هذه الدراسة باتصالات الجزائر بولاية الوادي، حيث لم يسبق لأي دراسة أن أجرت هذا الموضوع على المؤسسة محل الدراسة، من خلال ما سبق يتضح أن الدراسة الحالية عالجت

فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع دور التحويل الرقمي في تحسين اداء الخدمات المقدمة وشمول عينتها مجتمع الدراسة لـ 50 العمال ومسير واستخدمها للمنهج الوصفي التحليل.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة، إذ توصلنا إلى أن التحويل الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للزبائن. فالتحويل الرقمي لا يعني فقط التكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة بل هو التقنية شامل تجعل المؤسسة أكثر ملائمة للعمل في بيئة متغيرة جذريا وهذا ما يدفع المؤسسة من زيادة قدراتها على المواكبة هذا التغيير، وبالتالي فإن التحويل الرقمي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات رقمية.

الفصل الثاني

المدرسة الميكانيكية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري للبحث في الفصل الأول، حاولنا إسقاط ما تضمنه على الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، إذ تعتبر الدراسة الميدانية خطوة مهمة في جمع البيانات وتحليلها وفق منهج علمي لتحقيق من صحة فرضيات الموضوع المتمثل في دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالاتصالات الجزائر بالوادي، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مبحثين هي :

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: التحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض الإطار المنهجي للدراسة وتقديم المؤسسة محل الدراسة، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة وعينة الدراسة وقد قسمناها إلى:

المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة.

المطلب الثالث: عينة وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مجمع الدراسة

قبل إجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختيار العينة، ويتمثل مجتمع الدراسة من العمال والمسيرين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، وتم تحديد فئة العمال كمجتمع الدراسة لكونها الأقرب إلى معرفة واقع تحسين اداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة والأقدر على تحديد دور التحول الرقمي في تحسين اداء الخدمات المقدمة والتميز بين مصطلحات الاستبانة الموجهة لجمع البيانات.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطه

1. التعريف بالمؤسسة:

تمت الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

2. نشاطات المؤسسة اتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

☒ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات

الرقمية؛

☒ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

☒ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

¹ معلومات من المؤسسة.

وتتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

☒ بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها؛

☒ بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات؛

☒ بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات؛

الفرع الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر¹

- ✓ المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- ✓ المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطنيين والدولي للاتصالات؛
- ✓ المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- ✓ المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- ✓ المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- ✓ المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات؛

¹ معلومات من المؤسسة.

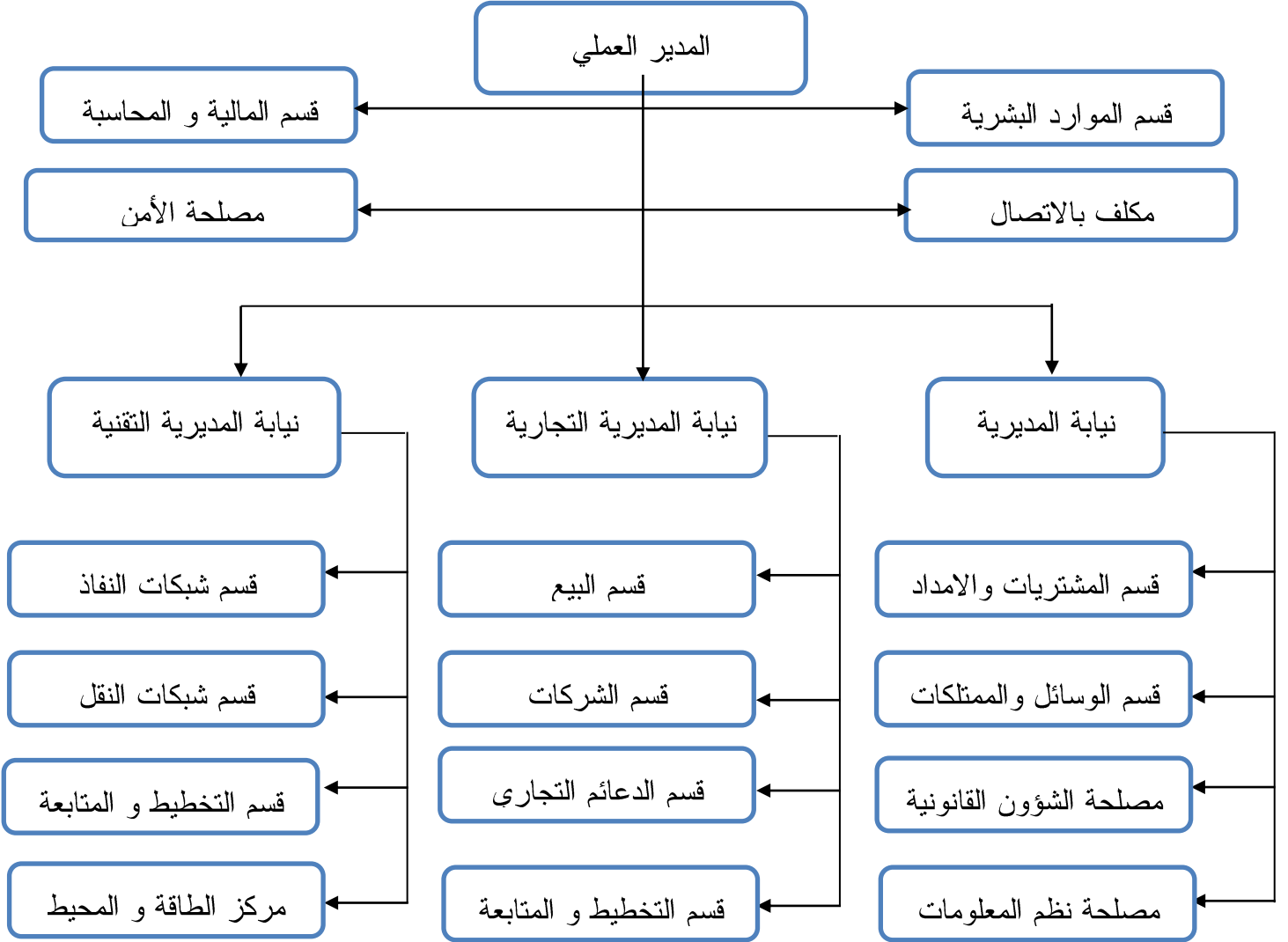
ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- ✓ إنشاء واستثمارا وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ✓ ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- ✓ توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- ✓ الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة؛
- ✓ الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- ✓ وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (نايلسات و إنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
- ✓ سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
- ✓ تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
- ✓ تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- ✓ معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- ✓ متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- ✓ دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية؛¹

¹ معلومات من المؤسسة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

الشكل رقم (03): هيكل التنظيمي للمديرية العملية



المصدر: من وثائق المؤسسة ملحقاً رقم 05

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغية تفريغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة من أجل معالجتها و تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة إعتدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V29 والتي يمكن أن نذكر أهمها في:

1. الجدول التكرارية و النسب المئوية: لمعرفة توزيع البيانات حسب درجا، الموافقة الثلاثة على

عبارة الاستبيان المختلفة و نسبة المستجوبين الذين اختاروا كل عبارة.

2. المتوسط الحسابي: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات محاول

الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.

3. الانحراف المعياري: يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط أقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

4. إختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية.

5. معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ: لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة

و تقييم صلاحيتها بالنسبة لقياس متغيرات الدراسة، و ذلك بالأخذ بين الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية 60% فكلما تجاوزت قيمة المعامل هذه النسبة كلما دل ذلك على ثبات الأداة و إمكانية اعتمادها في الدراسة.

6. معامل بيرسون: لتقدير الصدق البنائي للاستمارة حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل

عبارة و المحور الذي تنتمي إليه، فضلا على اختبار بعض العلاقات الارتباطية عند مستوى الدلالة 5 %.

7. معامل الانحدار البسيط: يستعمل لتحديد درجة تأثيري كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

8. اختبار F (test-F): لمعرفة العالقة بين المتغيرين: و هي القيمة التي تشير إلى نموذج العالقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل، و يتم الحكم على معنوية العالقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة سهل أقل من 0.05 فإن العالقة معنوية ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

9. اختبار T (T-test): لمعرفة التأثير بين المتغيرين للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) و يتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: عينة وأدوات الدراسة

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة الأساسي المتمثل في دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة باتصالات الجزائر بالولاية الوادي، يجب تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات.

الفرع الأول: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (50) فرد من إطارات عليا وإطارات متوسطة ومسيرين المتواجدين بالمؤسسة حيث تم توزيع 40 استبيان وبعد الاسترجاع والفرز تبين لنا أن 8 استبيانات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 32 استبيان أي ما يعادل نسبة 96 %، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات نظرا لنقص البيانات فيها، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة كما يلي:

جدول رقم(01): يوضح توزيع عدد الاستبيانات

النسبة	العدد	توزيع الاستبيانات
100%	40	عدد الاستبيانات الموزعة
100%	40	عدد الاستبيانات المسترجعة
96%	32	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

يوجد العديد من الأدوات التي تستخدم في ميدان البحث العلمي للجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على الأدوات التالية لجمع البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الوثائق والسجلات: حيث تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة من أجل التعريف بها وشرح هيكلها التنظيمي ومعرفة أهدافها وأهميتها.

ثانياً: المقابلة: تم الاستعانة بالمقابلة للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان من جهة أخرى، بالإضافة إلى التعرف على تصرفات المبحوثين في مواقف معينة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثالثاً: الاستبانة: تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وتعرف الاستبانة بأنها: أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء، يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويوزع عادة باليد أو عن طريق إرساله بالبريد الإلكتروني أو باستعمال وسائل أخرى، وتمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي اعتمدها في الحصول على آراء مسيري مؤسسة الاتصالات الجزائر بالولاية الوادي حول موضوع الدراسة.

1. تصميم الاستبيان: بغية تحليل الإشكالية واختبار الفرضيات، واستكمال الدراسة الميدانية، تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعمال للمؤسسة للاتصالات الجزائر بالولاية الوادي بهدف

معرفة مواقفهم تجاه دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة، حيث تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات، بالتحديد المجالات الرئيسية التي يشملها بناء على الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة، وتميزت أسئلة وعبارات الاستبيان بالوضوح وبساطة ليتمكن أفراد العينة من الإجابة عنه بكل موضوعية، وتجدر الإشارة إلى أن توزيع الاستبيان تم بشكل مباشر بغية شرح المصطلحات والعبارات والهدف المرجو منها.

2. بناء الاستبيان: لقد خالصنا إلى بناء الاستبيان (أنظر للملحق رقم1) متكون من 31 عبارة، وتم تقسيم الاستبيان النحو التالي:

أ- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

ب- الجزء الثاني: يشمل متغيرات الدراسة، وبدوره تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في التحول الرقمي والذي يحتوي على 19 عبارة والمقسم إلى الأبعاد الآتية:

البعد الأول: يمثل الاستراتيجية الرقمي ويحتوي على 04 عبارات.

البعد الثاني: يمثل البنية التحتية ويحتوي على 06 عبارات.

البعد الثالث: يمثل القيادة الرقمية ويحتوي على 05 عبارات.

البعد الرابع: يمثل الثقافة الرقمية ويحتوي على 04 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في تحسين أداء الخدمات المقدمة والذي يحتوي على 12 عبارة.

الفرع الثالث: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

تم استخدام مقياس "ليكارت الثلاثي" لقياس الدراسة بإعطائه أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع درجات مقياس سلم ليكارت الثلاثي

درجة الموافقة	موافق	غير موافق	محايد
درجة الترميز	1	2	3

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقياس ليكارت (Scale Likert)

بغية إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات العينة على أسئلة الاستبانة فإنه تم استخدام المدى، لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في الاستبانة حيث تم حساب المدى:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في المقياس} - \text{أدنى درجة في المقياس}) = (3 - 1) = 2$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس}) = (2 / 3) = 0.66$$

وهكذا مه كل مجالات الموافقة، وتفيدنا هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (03): المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي مع مستوياته

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكارت الثلاثي
1	من 01 الى 1.66	مستوى مرتفع	موافق
2	من 1.66 الى 2.33	مستوى ضعيف	غير موافق
3	من 2.34 الى 3	مستوى متوسط	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقياس ليكارت (Scale Likert)

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمون

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تكونت من 5 أعضاء في هيئة التدريس بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، لأخذ بملاحظاتهم في ملائمة عبارات الاستبيان مع موضوع الدراسة، والبناء للاستبيان، للوصول الأهداف البحثية الموجهة من الدراسة، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة، وبذلك كان الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء اختبار الثبات على جميع بنود الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته، فكلما كان معامل ألفا كرونباخ (0,6) فأكثر دل على الثبات، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	19 عبارة	0,852
تحسين أداء الخدمة المقدمة	12 عبارة	0.844
معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان	31 عبارة	0,879

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ للتحويل الرقمي 0.852 وبلغت قيمة الثبات بالنسبة للمحور الثاني تحسين أداء الخدمة المقدمة 0.844، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.879 ، كما نلاحظ أن كل قيم ألفا كرونباخ أكبر من القيمة الدنيا 0.6 وهذا ما يعكس صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثاً: الاتساق الداخلي للاستبيان

من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد المتغير والدرجة الكلية له، لمتغيري الدراسة والجدول التالية يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		ابعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson correlation	
0.000	0,864	المحور الأول: التحول الرقمي
0.000	0,403	البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية
0.000	0,729	البعد الثاني: البنية التحتية
0.000	0,792	البعد الثالث: القيادة الرقمية
0.000	0,646	البعد الرابع: الثقافة الرقمية
0.000	0,802	المحور الثاني: تحسين اداء الخدمات المقدمة

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محور التحول الرقمي من خلال أبعاد (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد محور الأول دالة إحصائية، إذ قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول صادق ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول التحول الرقمي والمحور الثاني تحسين الأداء الخدمات المقدمة، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثاني: التحليل ومناقشة النتائج

وفي هذا المبحث سنقوم بمعالجة البيانات المجمعة وفق الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS. V29 وقد قسمنا هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة على المحاور الدراسة

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سنعرض في هذا المطلب توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية وتحليلها إنطلاقاً من مخرجات SPSS .V29

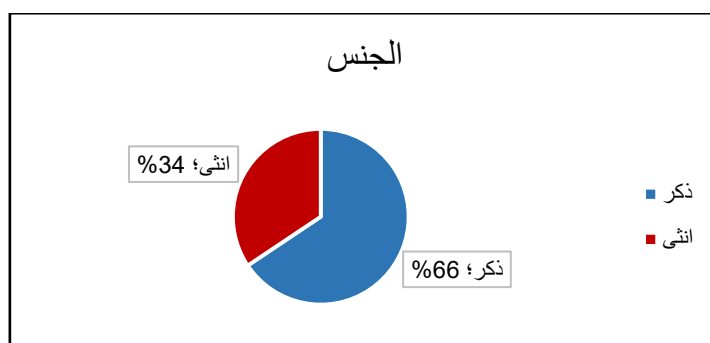
الفرع الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	الذكور	21	65,6
		الإناث	11	34,4
		المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

الشكل رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن أكبر فئة من العينة هي جنس الذكور، حيث بلغ عددهم 21 فردا أي بنسبة 66% وهي نسبة مرتفعة، بينما بلغ عدد الإناث 11 ما نسبته 34% وهذا ما يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة التي تعتمد على الذكور بدرجة عالية، وذلك حسب طبيعة المجتمع من جهة ولما يفرضه مجال نشاطه من تكوينات مقتصرة على صفوف الرجال بكثرة من جهة أخرى.

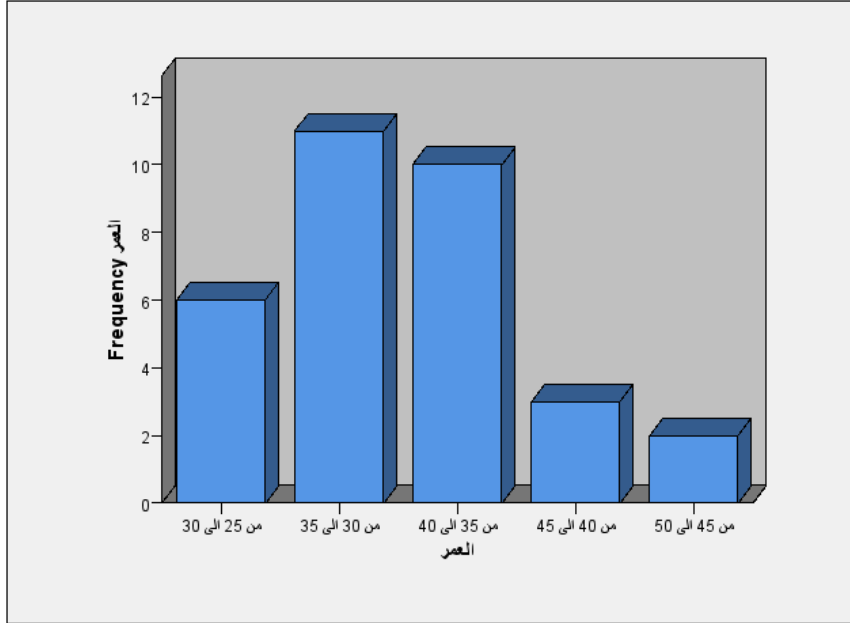
الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	السن	من 25 الى 30	6	18,8
		من 30 الى 35	11	34,4
		من 35 الى 40	10	31,3
		من 40 الى 45	3	9,4
		من 45 الى 50	2	6,3
		المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29

تبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أنه قد كانت الفئة العمرية من (25-30) سنة بنسبة 18.8% وأن 34.4% منهم تتراوح أعمارهم بين (30-35) سنة وأن 31.3% التي تتراوح أعمارهم بين (35-40) سنة وذلك فإن المؤسسة تسعى على توظيف الفئة الشبابية، تليها الفئة العمرية من (40-45) سنة بنسبة 9.4% وتعتبر هذه الفئة عن المسيرين الذين يكونون قد اكتسبوا الخبرة اللازمة التي تؤهلهم لتأدية مختلف الوظائف وتعتبر على أن المؤسسة متمسكة بهذه الفئة، في حين نجد الفئة العمرية من (45-50) سنة بلغت نسبتهم 6.3% وتبدو هذه الفئة منخفضة لأن المسير الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب من سن التقاعد.

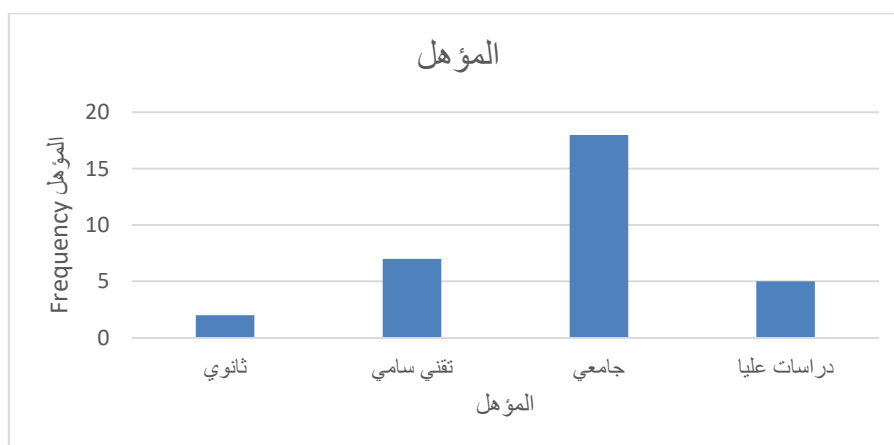
الفرع الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
03	المستوى العلمي	ثانوي	2	6,3
		تقني سامي	7	21,9
		جامعي	18	56,3
		دراسات عليا	5	15,6
		المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29

الشكل رقم(06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج تحليل أن أكبر فئة تعود إلى الجامعي بنسبة 56.3% وهذا راجه بالأساس لتوجه المؤسسة بتوظيف الإطارت والكفاءات الجامعية والاستفادة منهم، في حين بلغت فئة تقني سامي نسبة 21.9% بحكم استخدام المؤسسة للمعلوماتية والشبكات والحواسيب، وبلغت نسبة المتحصلون على دراسات عليا 15.6%، أما بالنسبة لمستوى ثانوي قدرت نسبتها 6.3%.

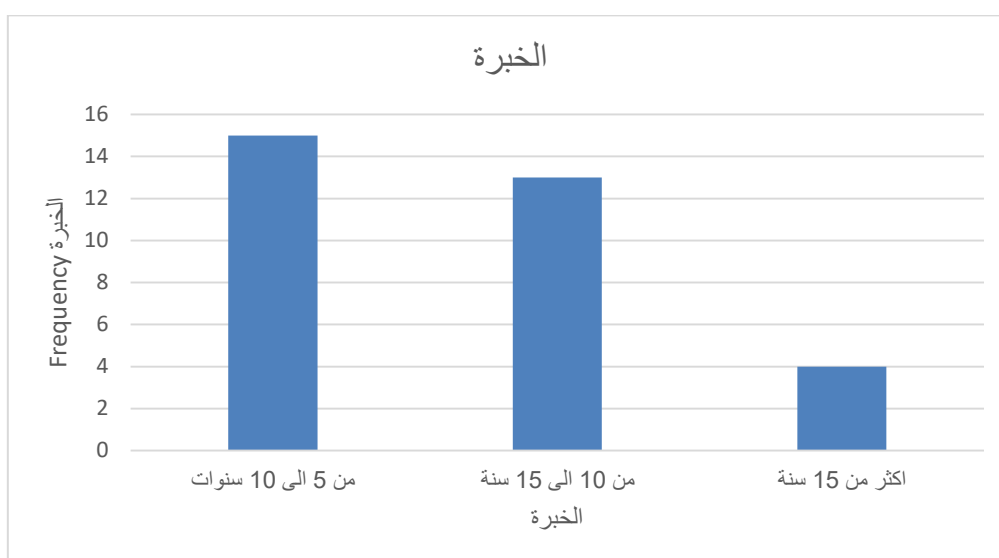
الفرع الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	سنوات الخبرة	من 5 الى 10 سنوات	15	46,9
		من 10 الى 15 سنة	13	40,6
		أكثر من 15 سنة	4	12,5
المجموع			32	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29

الشكل رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29

بين الجدول أعلاه الخاص بمتغير الخبرة المهنية في العمل أن العمال الذين لديهم خبرة فئة العاملين من (5-10) سنوات تقدر نسبتهم 46.9% وهي أكبر نسبة أي أنهم حديثي التخرج وتليها فئة العاملين من (10-15) سنوات تقدر نسبتهم 40.6%، فيما نجد الفئة أكثر من 15 سنة بالنسبة 12.5% من أفراد العينة التي يمثلون الفئة التي لها خبرة مهنية تفوق 15 سنة في المجال العمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة على محاور الدراسة

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المتعلقة بالمحورين التحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة وترتيب عبارات كل محور وتحديد قيمة المتوسط الحسابي بناء على مقياس ليكارت الثلاثي.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل كل عبارات التحول الرقمي من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	وضعت مؤسستكم خطة للتوجه نحو الرقمنة	1.16	0.515	4	موافق
2	تعمل مؤسستكم على تطوير نماذج للخدمات الرقمية	1.38	0.660	3	موافق
3	تقوم مؤسستكم بإتباع طرق إبداعية في الرقمنة	1.47	0.718	2	موافق
4	واجهت مؤسستكم صعوبات للتحول نحو الرقمنة	1.66	0.545	1	موافق
	البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية	1.4175	0.6095		مطبق بدرجة عالية
5	تمتلك مؤسستكم تجهيزات ومعدات حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.22	0.553	6	موافق
6	تمتاز شبكات الاتصال التكنولوجي لمؤسستكم بالسرعة والحماية للمعلومات	1.38	0.609	5	موافق
7	تعتمد مؤسستكم على التبادل الإلكتروني للبيانات	1.53	0.671	2	موافق
8	لديك القدرة على استخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال	1.50	0.762	4	موافق
9	تهتم مؤسستكم بالتطوير التكنولوجي للبرامج	1.53	0.761	3	موافق
10	لدى مؤسستكم شبكة انترنت قوية	1.78	0.751	1	غير موافق
	البعد الثاني: البنية التحتية	1.49	0.6845		مطبق بدرجة عالية
11	يهتم المسؤول بتحقيق توازن بين قدرات الموظفين والرقمنة	1.75	0.916	2	غير موافق
12	يسعى المسؤول الرقمي إلى دمج التكنولوجيات الحديثة مع الخدمات المؤسسة	1.53	0.761	4	موافق

13	دعم المسؤول استخدام التكنولوجيا والأجهزة الرقمية	1.50	0.718	5	موافق
14	ترى بأن من الضرورة تواجد مسؤول رقمي لتوجيهك وإرشادك	1.72	0.813	3	غير موافق
15	يعمل المسؤول الرقمي على استثمار قدراتكم	1.78	0.751	1	غير موافق
	البعد الثالث: القيادة الرقمية	1.656	0.7918		مطبق بدرجة عالية
16	تسعى مؤسساتكم على نشر ثقافة الرقمنة بالتدريب المستمر	1.53	0.803	2	موافق
17	تخصص مؤسساتكم حملات تحسيسية حول أهمية الرقمنة	1.69	0.780	1	غير موافق
18	تهتم مؤسساتكم بنشر الإعلانات الخاصة بموضوع الرقمنة لكم	1.38	0.554	3	موافق
19	تقوم مؤسساتكم بإطلاعكم حول مسار تحولها نحو الرقمنة	1.38	0.609	4	موافق
	البعد الرابع: الثقافة الرقمية	1.495	0.6865		مطبق بدرجة عالية
	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى توفر التحول الرقمي	1.519	0.697		مطبق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29

1. تحليل البعد الأول الاستراتيجية الرقمية

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة موافقين على الاستراتيجية الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.4175 لمدى موافقتهم على الاستراتيجية الرقمية، وهو يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 0 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الأول" في أداة الدراسة المقابل للمستوى مرتفع، من خلال معطيات الجدول أعلاه سجلنا أن العبارة رقم 4 المتمثل في واجهت مؤسساتكم صعوبات للتحول نحو الرقمنة، حصلت على أعلى متوسط ب (1.66) من مما يؤكد درجة الموافقة العالية وانعدام للحياد، وكان انحرافها المعياري إلى (0.545) الرقم يدل على وجود التباين في إجابات العينة. في حين جاءت العبارة رقم 1 في آخر الترتيب والتي تتمحور هذه العبارة حول وضع مؤسساتكم خطة لتوجه نحو الرقمنة، ونجد أن درجة الموافق هنا المرتفع، ووصل المتوسط الحسابي إلى (1.16) مما يدل على أن موافقة عينة الدراسة على العبارة مرتفع، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يصل إلى (0.515) وهذا مؤشر على تباين واضح في إجابات العينة.

2. تحليل البعد الثاني البنية التحتية

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة موافقين على البنية التحتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.49 لمدى موافقتهم عليها، وهو يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 0 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الأول" في أداة الدراسة المقابل للمستوى مرتفع، من خلال معطيات الجدول أعلاه سجلنا أن العبارة رقم 10 المتمثل في واجهت مؤسسة، حصلت على أعلى متوسط ب (1.66) من مما يؤكد درجة الموافقة العالية وانعدام للحيدام، وكان انحرافها المعياري إلى (0.545) الرقم يدل على وجود التباين في إجابات العينة. في حين جاءت العبارة رقم 1 في آخر الترتيب والتي تتمحور هذه العبارة حول وضع المؤسسة خطة لتوجه نحو الرقمنة، ونجد أن درجة الموافق هنا ضعيف، ووصل المتوسط الحسابي إلى (1.16) مما يدل على أن موافقة عينة الدراسة على العبارة ضعيف، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يصل إلى (0.515) وهذا مؤشر على تباين واضح في إجابات العينة.

3. تحليل البعد الثالث القيادة الرقمية

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة موافقين على القيادة الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.656 لمدى موافقتهم عليها، وهو يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 0 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الأول" في أداة الدراسة المقابل للمستوى مرتفع، من خلال معطيات الجدول أعلاه سجلنا أن العبارة رقم 15 المتمثل في يعمل المسؤول الرقمي على استثمار قدراتكم، وهي تقع ضمن الفئة غير موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثاني" في أداة الدراسة المقابل للمستوى ضعيف، من مما يؤكد درجة الموافقة الضعيفة وانعدام للحيدام، وكان انحرافها المعياري إلى (0.751) الرقم يدل على وجود التباين في إجابات العينة. في حين جاءت العبارة رقم 13 في آخر الترتيب في البعد والتي تتمحور هذه العبارة دعم المسؤول استخدام التكنولوجيا والأجهزة الرقمي ونجد أن درجة الموافق هنا مرتفع، ووصل المتوسط الحسابي إلى (1.50) مما يدل على أن موافقة عينة الدراسة على العبارة

مرتفع، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يصل إلى (0.718) وهذا مؤشر على تباين واضح في إجابات العينة.

4. تحليل البعد الرابع الثقافة الرقمية

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة موافقين على الثقافة الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.495 لمدى موافقتهم عليها، وهو يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 0 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الأول" في أداة الدراسة المقابل للمستوى مرتفع، من خلال معطيات الجدول أعلاه سجلنا أن العبارة رقم 17 المتمثل في تخصص مؤسستكم حملات تحسيسية حول أهمية الرقمنة، وهي تقع ضمن الفئة غير موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثاني" في أداة الدراسة المقابل للمستوى ضعيف، من مما يؤكد درجة الموافقة الضعيفة وانعدام للحيداد، وكان انحرافها المعياري إلى (0.780) الرقم يدل على وجود التباين في إجابات العينة. في حين جاءت العبارتين رقم 18 و 19 في آخر الترتيب في البعد والتي تتمحور العبارة رقم 18 تهتم مؤسستكم بنشر الإعلانات الخاصة بموضوع الرقمنة لكم، ووصل المتوسط الحسابي إلى (1.38) مما يدل على أن موافقة عينة الدراسة على العبارة مرتفع، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يصل إلى (0.554) وهذا مؤشر على تباين واضح في إجابات العينة. أما العبارة رقم 19 والتي تتمحور حول تقوم مؤسستكم باطلاعكم حول مسار تحولها نحو الرقمنة، وصل متوسط حسابي إلى (1.38) مما يدل على أن موافقة عينة الدراسة على العبارة مرتفع، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يصل إلى (0.609) وهذا مؤشر على تباين واضح في إجابات العينة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء الخدمات المقدمة

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الاتجاه العام للعينة
1	1,19	0,592	12 موافق
2	1,34	0,701	10 موافق
3	1,84	0,920	2 غير موافق
4	1,47	0,761	7 موافق
5	1,34	0,701	11 موافق
6	1,50	0,842	6 موافق
الانشغال			
7	1,38	0,707	9 موافق
8	1,47	0,761	8 موافق
9	1,63	0,907	3 موافق
10	1,56	0,914	4 موافق
11	1,53	0,879	5 موافق
12	1,88	0,942	1 غير موافق
تحسين خدماتك مستقبلا			
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى تحسين أداء الخدمات المقدمة	1.510	0.802	مطبق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة موافقين على محور تحسين أداء الخدمات المقدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.510 لمدى موافقتهم على هذه العبارات، وهو يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 0 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الأول" في أداة الدراسة المقابل للمستوى مرتفع، ولقد بلغت العبارة رقم 12 أعلى متوسط حسابي 1.88 مما يعني أن المؤسسة عدم اهتمامه بالملاحظات والاقتراحات التي يقدمها الزبائن من أجل تحسين خدماتهم مستقبل، بينما كان أقل متوسط حسابي للعبارة 1 بمتوسط قدره (1.19) بالترتيب الاخير بمستوى مرتفع وانحراف معياري بلغ (0.592) مما يعني هناك توافق في الآراء، في حين جاءت العبارتين رقم 4 و8 لهم نفس المتوسط الحسابي ب(1.47) التي تقع في فئة موافق للمستوى مرتفع كما جاءت أيضا

العبارتين 2 و 5 لهم نفس المتوسط الحسابي (1.34) بالمستوى مرتفع، أما باقي العبارات ينحصر متوسط حسابي بين (1.38 إلى 1.63) بالمستوى مرتفع أما العبارة رقم 3 تقع ضمن فئة غير موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثاني" في أداة الدراسة المقابل للمستوى ضعيف، من مما يؤكد درجة الموافقة الضعيفة، وكان انحرافها المعياري إلى (0.920) تبين على تباين في إجابات، إذ نجد أن معظم إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة مرتفع، يمكن قول أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي يقومنا بتحسين أداء الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

في هذا المطلب سنقوم باختبار الفرضيات الدراسة وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات العلمية في إثبات أو نفي الفرضيات الفرعية.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل معرفة اعتدالية التوزيع لتحديد أي من الاختبارات المعملية أو اللامعلمية التي تناسب الدراسة، نقوم بداية بإجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، حيث تم اللجوء إلى اختبار جودة المطابقة تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعملية في اختبار فرضيات هذه الدراسة، لان الاختبارات المعملية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا. ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار.

جدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع الاختبار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع البيانات
	Sig	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
المحور الأول: التحول الرقمي	0.583	32	0.952	0.057	32	0.157	طبيعي
المحور الثاني: تحسين أداء الخدمات المقدمة	0.461	32	0.935	0.064	32	0.155	طبيعي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه نطرح الفرضتين التاليتين:

H_0 = الفرضية الصفرية: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H_1 = الفرضية البديلة: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد وعليه فإننا نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk ويظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول التحول الرقمي sig=0.583 وهي أكبر من (0.05) وبالنسبة لبيانات المحور الثاني تحسين أداء الخدمات المقدمة فقد بلغت قيمة sig=0.461 وهي أكبر من (0.05).

نلاحظ أن مستوى المعنوي أكبر من $(\alpha=0.05)$ ما يدعم لقبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا استخدام الاختبارات المعملية في هذه الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعملية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً بعد ذلك الاجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر بالولاية الوادي يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ الفرضية البديلة (H_1): تلعب الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (13): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية

الأولى

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	ANOVA			
	r	R ²	Sig	t	B	Sig	F
معاملات نموذج الانحدار	0.036	0.001	<0.001	5.017	1.573	0.844	0.039
B0: مقدار الثابت							
(Constant)							
B1: المتغير المستقل			0.844	0.198	0.042		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.036$ يدل ذلك إن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أقل من 0.30 أي انه ضعيف، وذلك يقع ضمن مجال معامل الارتباط.
- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.039$) وهي غير دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.844$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المعتمدة في الدراسة وهذا يشير على عدم وجود علاقة دالة إحصائية بينهما وعليه

نقبل الفرضية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1) تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- إنطلاقا مما سبق يتم رفض فرضية الفرعية الاولى التي تنص على: تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

✓ الفرضية البديلة (H1): تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (14): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثاني

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		معامل الارتباط		معامل المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار		ANOVA	
F	Sig	r	R ²	Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار
5.489	0.026	0.393	0.155	0.002	3.349	0.908	معاملات نموذج الانحدار
							B0 : مقدار الثابت
							(Constant)
				0.026	2.343	0.405	B1 : المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.393$ يدل ذلك إن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أكبر من 0.30 وأقل من 0.70 أي انه متوسط. اي يعني أن العلاقة طردية أي زيادة البنية التحتية يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات المقدمة.

- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=5.489$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.026$ المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) المعتمدة في الدراسة.

كما أن نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل التحول الرقمي بلغت (2.343) بمستوى دلالة (0.026) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($0.05=\alpha$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

- معامل التفسير (R^2): من خلال قيمة معامل التفسير مقدره $R^2=0.155$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف اي أقل أو يساوي 0.30 أي أن البنية التحتية تساهم في تحسين الأداء الخدمات المقدمة نسبة ضعيفة.

ويشير قيمة معامل الانحدار المذكور في أعلاه الجدول المقدرة $B=0.405$ أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق البنية التحتية بوحدة واحد يزيداها في درجة تحسين أداء الخدمات المقدمة بقيمة (0.405) وحدة.

وانطلاقا من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسين في أداء الخدمات المقدمة مستقبلا في حالة قامت المؤسسة بزيادة مستويات البنية التحتية أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سترتفع تحسين الأداء الخدمات المقدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

$$Y = B_0 + B_1(x)$$

البنية التحتية = $(0.908) + (0.405)$ تحسين أداء الخدمات المقدمة

انطلاقاً من مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: تلعب البنية التحتية دوراً هاماً في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : لا تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة (H_1) : تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (15): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثالثة

	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار			معامل الارتباط التفسير	معامل الانحدار	ANOVA		
	B	t	Sig			R ²	r	Sig
معاملات نموذج الانحدار								
B0: مقدار الثابت	0.720	2.769	0.01	0.245	0.504	0.003	10.190	
(Constant)								
B1: المتغير المستقل	0.477	3.192	0.003					

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

• بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.504$ يدل ذلك إن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أكبر من 0.30 أقل من 0.70 أي انه متوسط. اي يعني أن العلاقة طردية أي قدرت القيادة الرقمية يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات المقدمة.

• اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=10.190$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.003$ المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المعتمدة في الدراسة.

كما أن نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل التحول الرقمي بلغت (3.192) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

• معامل التفسير (R^2): من خلال قيمة معامل التفسير مقدره $R^2=0.245$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف اي أقل أو يساوي 0.30 أي أن القيادة الرقمية تساهم في تحسين أداء الخدمات المقدمة نسبة ضعيفة.

ويشير قيمة معامل الانحدار المذكور في أعلاه الجدول المقدرة $B=0.477$ أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق القيادة الرقمية بوحدة واحد يزيد في درجة تحسين الأداء الخدمات المقدمة بقيمة (0.477) وحدة.

وانطلاقاً من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسين في أداء الخدمات المقدمة مستقبلاً في حالة قامت المؤسسة بزيادة مستويات القيادة الرقمية أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سترتفع تحسين أداء الخدمات المقدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

$$Y = B_0 + B_1(x)$$

القيادة الرقمية = $(0.720) + (0.477)$ تحسين أداء الخدمات المقدمة

انطلاقاً من مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابع

تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : لا تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

✓ الفرضية البديلة (H_1) : تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (16): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الرابع

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		معامل الارتباط		معامل المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار		ANOVA	
F	Sig	r	R ²	Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار
1.254	0.272	0.2	0.040	<0.001	4.107	1.201	B0: مقدار الثابت
							(Constant)
				0.272	1.120	0.208	B1: المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامجا SPSS V29.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.2$ يدل ذلك إن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أقل من 0.30 أي انه ضعيف. وذلك ضمن مجال قياس معامل الارتباط.
- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.254$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.272$ المصاحبة لقيمة F هي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) المعتمدة في الدراسة. وهذا يشير على عدم وجود علاقة دالة إحصائية بينهما وعليه نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).
- إنطلاقا مما سبق يتم رفض فرضية الفرعية الرابع التي تنص على:
تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة إتصالات الجزائر.

يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

✓ الفرضية البديلة (H_1): يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

جدول رقم (17): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية

الرئيسية

ANOVA		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		معامل الارتباط	معامل التفسير	معامل المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار		
F	Sig	r	R ²	Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار	
5.391	0.027	0.390	0.152	0.046	2.078	0.725	B0: مقدار الثابت	
							(Constant)	
					2.322	0.517	B1: المتغير المستقل	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.390$ يدل ذلك إن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أكبر من 0.30 أي انه متوسط. اي يعني أن العلاقة طردية أي قدرت التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات المقدمة.
- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت (Fcal=5.391) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.027$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) المعتمدة في الدراسة.
- كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل التحول الرقمي بلغت (2.322) بمستوى دلالة (0.027) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($0.05=\alpha$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) يساهم التحول الرقمي دورا هام في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).
- معامل التفسير (R^2): من خلال قيمة معامل التفسير مقدره $R^2=0.152$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف اي أقل أو يساوي 0.30 أي أن التحول الرقمي يساهم في تحسين أداء الخدمات المقدمة بنسبة ضعيفة.

ويشير قيمة معامل الانحدار المذكور في أعلاه الجدول المقدره $B=0.517$ أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق التحول الرقمي بوحدة واحد يزيدا في درجة تحسين أداء الخدمات المقدمة بقيمة (0.517) وحدة.

وانطلاقا من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسين في أداء الخدمات المقدمة مستقبلا في حالة قامت المؤسسة بزيادة مستويات التحول الرقمي أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سترتفع تحسين أداء الخدمات المقدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

$$Y = B_0 + B_1 (x)$$

التحول الرقمي = $(0.725) + (0.517)$ تحسين أداء الخدمات المقدمة

انطلاقا من مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرع الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت الدراسة على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة، وذلك من خلال اختبار دور التحول الرقمي على أبعاد (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية) على المتغير التابع تحسين أداء الخدمات المقدمة، ويتم من خلالها تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على العينة من المؤسسة إتصالات الجزائر بالولاية الوادي.

أولاً: تفسير نتائج تحليل خصائص العينة الشخصية

انطلاقاً من تحليل البيانات الشخصية للعينة باعتماد برنامج SPSS.V29 يمكن تفسير نتائج على نحو التالي:

☒ أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 66% من أفراد العينة كانت ذكور في حين نسبة الإناث 34% وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة، والتي تتطلب في أغلبها تخصص تقنية وهو ما يتوجه إليه الذكور بكثرة.

☒ تبين نتائج الدراسة أن أعلى نسبة لمعدل السن في المؤسسة كانت الفئة العمرية من 30 إلى 35 بنسبة 34.4% تليها الفئة العمرية من 35 إلى 40 بنسبة 31.3% وهذا ما يوضح أن أغلبية أفراد العينة من الشباب الذي له روح الإبداع والابتكار هو عامل يساعد المؤسسة على تطور التكنولوجي.

☒ أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تتمتع بمستويات علمية حيث أن نسبة 56.3% يحمل شهادة جامعية و 21.9% شهادة تقني سامي، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة يهتم بالعمل وفق الطرق العلمية في التسيير لذلك يسعى لاستقطاب وتوظيف الكفاءات واستغلالهم بطريقة رشيدة.

☒ تبين الدراسة أن نسبة 46.9% من عينة الدراسة يمتلكون خبرة مهنية بين 10 إلى 15 سنوات تليها نسبة 40.6% يملكون خبرة بين 10 إلى 15 سنوات وترجع هذه النتائج إلى كون غالبية العينة من فئة الشباب وهو حديثي التخرج.

ثانياً: تفسير نتائج دور الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

بناءً على ما سبق، في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم نفي الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بدور الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة الاتصالات الجزائرية، " لا تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر". مما يعني أن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن الاستراتيجية الرقمية ليس لها دور في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة الاتصالات الجزائرية.

وهذا راجع لعدم وجود استراتيجية رقمية واضحة لتحول من قبل المؤسسة تعكس تحولها من أعمال التقليدية إلى أعمال الرقمية فليس هناك تخطيط واضح للجميع يفهم من خلاله العمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الموائمة بين التقنيات الحديثة والأعمال التي تمارسها المؤسسات بمختلف أنواعها التي تضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، و يلبي تطلعات الزبائن وإحتياجاتهم المستقبلية. وهذا ما يؤكد Samuel عند قال بانه لا يمكن انتقال المؤسسة إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية لتحسين أداء الخدمات المقدمة من قيمة منتجاتها الا من خلال بناء إستراتيجية رقمية واضحة. باعتبارها عملية مهمة وطويلة تبدأ بالاستغناء عن الطرق العمل التقليدية والتوجه نحو الطرق الحديثة الالكترونية، الأمر الذي يوفر الوقت والتكلفة الجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.¹

¹Samuels M., (2015), **Digital transformation: what it is?, why it matters ? and what the big trends are**, in web sit : <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everythingyou-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>

ثالثا: تفسير نتائج دور البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بدور البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة الاتصالات الجزائر، "تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر".

مما يعني أن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن البنية التحتية لها دور كبير في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة الاتصالات الجزائر.

وهذا راجع لامتلاك المؤسسة الى تكنولوجيا المعلومات واتصال واحداث التكنولوجيات الرقمية المرنة، وموثوقة، والأمنة التي تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، هذا ما يمكن المؤسسة من تحسين اداء خدمات المقدمة. وهذا ما يؤكد Wade حيث اعتبر بان التحول الرقمي هو إحداث التغير التنظيمي وذلك بتسخير التكنولوجيا للتغيير واستخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء الخدمة المقدمة.¹

رابعا: تفسير نتائج دور القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بدور القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة الاتصالات الجزائر، "تساهم القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر".

مما يعني أن نتائج الفرضية الثالثة تشير إلى أن القيادة الرقمية لها دور في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة الاتصالات الجزائر.

¹ Wade M., (2015), *A Conceptual Framework for Digital Business Transformation*, Global Center for Digital Business Transformation.

وهذا راجع وجود قيادة رقمية تهتم باستخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة لا إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها مترابطة مع التقنيات التي تعمل وتهدف تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة. وهذا ما أكده Samuels حين قال بانه عند التحول الرقمي يجب تبسيط الإجراءات وتسهيل استعمالها وهذا يحتاج إلى دعم من القيادات العليا واستحداث قيادة رقمية تهتم بذلك تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها.¹

خامسا: تفسير نتائج دور الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بدور الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة للاتصالات الجزائر، " لا تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر".

مما يعني أن نتائج الفرضية الرابعة تشير إلى أن القيادة الرقمية ليس لها دور في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة للاتصالات الجزائر.

وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة بالحاملات التحسسية او انشاء تظاهرات علمية وحتى نشر الوعي حول ضرورة وكيفية التحول الرقمي الا فقط من خلال تدريب اشخاص المستعملين فقط لتقنيات الرقمية، وهذا ما يؤكد المصدر حينما قال بان تحول الرقمي يحتاج لضمان تكييف المؤسسة واستجابتها للتغيرات التكنولوجية الرقمية الى ضرورة نشر الوعي بأهمية وكيفية التغيير من نماذج الاعمال التقليدية الى الرقمية للاستجابة لمتطلبات عملائها بكفاءة.²

انطلاقا مما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بانه في هذه الدراسة تم اثبات الفرضية الثانية والثالثة ورفض الاولى والرابعة، وبذلك يمكننا القول بان هناك قبول لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبيت نموذج الدراسة، وذلك

¹ Samuels M., (2015), **Digital transformation: what it is?, why it matters ? and what the big trends are**, in web sit :

<https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everythingyou-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>

² هيثم المصدر وعبد الفتاح نصر الله، 2020، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال، تاريخ الاطلاع 2021/09/28، على الرابط التالي. <https://ssrn.com/abstract=3688246>

بمعامل ارتباط ايجابي بلغ 0.390 وان فسر ما نسبته %15.2 من، وبالتالي العلاقة تؤول الى الفرضية الايجابية.

أي أن هناك دور هام للتحويل الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه Jar Collini حيث يؤكد على أن التحويل الرقمي يهتم بتقديم عروض الخدمات الجديدة ونماذج الأعمال عن طريق دمج التقنيات والأدوات الرقمية، لتحسين أداء خدمات المقدمة واستجابة للعملاء.¹

¹ Jar Collini, Kari Hiekkanen, Janne J Korhonen, Marco Halén, Timo Itälä, Mika Helenius, (2015), IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations, Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY ,p29.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي تهدف إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة لإتصالات الجزائر بالولاية الوادي، حيث تناولنا من خلاله التعريف بالمؤسسة وأهميته وأهدافه وشرح هيكلية التنظيمي في المبحث الأول، ثم تناولنا منهجية الدراسة في المبحث الثاني بعرض الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة، وفي المبحث الثالث تناولنا عرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة. حيث خلصنا إلى نفي الفرضية الأولى والرابعة التي تتمثل في تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة و تساهم الثقافة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة، وقبول الفرضية الثانية والثالثة التي تتمثل في تساهم البنية التحتية في تحسين أداء الخدمات المقدمة و تساهم القيادة الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة.

حالات

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتجارية.. إلخ، والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال. لذا من بين أحد العمليات التي تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات، عملية " التحول الرقمي " التي أصبحت من المواضيع التي تحظى اهتماما كبيرا، لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وسريعة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة والاستمرار، وتحسين أدائها مستقبلا، و الوصول إلى الرفاهية الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسات، لذا وجب الاهتمام بهذه المسألة ومواكبة كل المستجدات و التغييرات التي لا محال تطرأ عليها، من خلال تأهيل الأفراد و تدريبهم وتكوينهم فنياً لغرض التعامل مع هذه التقنيات المتقدمة جدا، وتوفير البنى التحتية اللازمة من معدات و تجهيزات و تقوية نظام الاتصالات من أجل تفادي الخسائر، و توفير الموارد المالية من أجل تحديث التقنيات، و زرع ثقافة التحول الرقمي ضمن المعتقدات التنظيمية، و بناء استراتيجية ورؤية واضحة من أجل تعميم استخدامها و التأكد من تطبيقها في شتى المجالات.

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة إنطلاقا من الإشكالية الرئيسية المتمثلة في:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟، ومن هذا المنطلق تم توضيح دور بين التحول الرقمي و تحسين الأداء الخدمات المقدمة في شكل فرضيات قمنا بإسقاطها على الواقع من خلال اختيارنا لطريقة دراسة الحالة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي. وتوصلنا إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

على ضوء ما سبق ذكره في الفصل الأول والثاني من الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. النتائج الدراسة النظرية:

✓ إحداث التحول الرقمي تغييرات مهمة في المؤسسات خاصة في تحسين الخدمات المقدمة؛

✓ التحول الرقمي هو بديل جديد يعيد النظر المؤسسة في تقديم الخدمات لزبون؛

✓ تحسين أداء الخدمات في المؤسسات يعد أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف التي تتمثل في كسب رضا الزبون والاستجابة لهم ما يضمن استمراريتها وبقائها؛

✓ التحول الرقمي من الاستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها المؤسسات من أجل تطوير وتحسين من أدائها؛

2. النتائج الدراسة التطبيقية:

✓ دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، إذ أن معامل ارتباط بين المتغيرين كان إيجابياً ومتوسط حيث بلغ (0.390)؛

✓ من خلال إختبار فرضيات الدراسة وجد بأن الاستراتيجية الرقمية لا تلعب دور هام في تحسين الأداء الخدمات المقدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، وهذا راجع إلى الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة؛

✓ من خلال إختبار فرضيات الدراسة وجد بأن الثقافة الرقمية لا تلعب دور هام في تحسين الأداء الخدمات المقدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي وهذا راجع عدم نشر ثقافة رقمية بين الموظفين؛

✓ من خلال إختبار فرضيات الدراسة وجد بأن البنية التحتية تلعب دور هام في تحسين الأداء الخدمات المقدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي وهذا راجع إلى أن المؤسسة إعتاد أجهزة ومعدات متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓ من خلال إختبار فرضيات الدراسة وجد بأن القيادة تلعب دور هام في تحسين الأداء الخدمات المقدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها قائد يدمج التكنولوجيات الحديثة مع الخدمات التي تقدمه المؤسسة؛

ثانيا: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة في:

✓ ضرورة اهتمام بالثقافة الرقمية لدى الموظفين من خلال حملات تحسيسية ونشر الوعي حول موضوع التحول الرقمي؛

✓ ضرورة توفير قسم خاص لتدريب الموظفين في المجال الرقمي؛

✓ تدريب الموظفين في المؤسسة على اكسابهم ثقافة رقمية وتزويدهم بمزيد من الدورات التدريبية؛

✓ عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق التحول الرقمي للموظفين محل الدراسة؛

✓ تبني رؤية رقمية واضحة خطة إستراتيجية تهدف إلى التخلي عن الأساليب التقليدية وتعويضها بالأساليب الرقمية الحديثة محل الدراسة؛

- ✓ زيادة الاهتمام بتكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة في إدارة الاستراتيجية الرقمية في ظل التغيرات المتسارعة والتي لها دور في تحسين أداء الخدمات المقدمة؛
- ✓ ضرورة إعتقاد أجهزة ومعدات متطورة أكثر كتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الثقة الزبون بخصوص تقديم الخدمات؛
- ✓ الاهتمام بالبنية التحتية من خلال تأسيس مصلحة خاصة بإدارة أنظمة المعلومات التي تساعد في تلبية احتياجات التحول الرقمي للزبائن؛
- ✓ ضرورة تأسيس إدارة خاصة بالمعرفة؛
- ✓ ضرورة تأسيس قسم خاص يهتم بالرقمنة ومتطلباتها وتعين مسؤول خاصة يهتم بقيادتها لتعزيز التحول الرقمي ناجح؛

ثالثاً: آفاق الدراسة

- بعد هذه الدراسة حول دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة، يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح المجال للبحث من خلال عدة جوانب أخرى منها:
- ✓ دراسة نفس الموضوع على مجموعة من المؤسسات؛
 - ✓ أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الخدمات المقدمة؛
 - ✓ دور التحول الرقمي في أداء العاملين في المؤسسات الخدمائية؛
 - ✓ صعوبات التحول الرقمي على الأداء الوظيفي؛

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. تخريبن وليد، بو خرص أحمد أمين، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة المالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، تاريخ النشر2022/6/30.
2. رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون " دراسة استطلاعية لآراء عدد من ال زبائن في مصرف الشمال للتمويل و الاستثمار في محافظة نينوى، جامعة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2018.
3. ديسلير جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ بالمملكة العربية السعودية للنشر و التوزيع، 2015.
4. دينا محمد عبد المنعم السيد، دور القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء البشري دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، المجلد9، العدد1- الجزء الثاني، 2018.
5. عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي وتكنولوجي، الجزء الأول، على الموقع الإلكتروني www.Egovcceps.com تاريخ النشر 18أوت2018.
6. عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية والمعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، على الموقع الإلكتروني:
<file:///C:/Users/MiT/Downloads/Article-of-this-week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018.pdf>

قائمة المصادر والمراجع

7. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العكيان للنشر و التوزيع بالسعودية، الطبعة 04، 2015.
8. محمد صالح حسن النداوي، مصطفى محمد كليان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، علو الموقع الالكتروني:
<https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle>
9. نزار محمد فكري محمد، د. لمياء عيد عطا ابراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الاداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، معهد العالي للعلوم الإدارية ببني سويف، 2021.
10. يخلف جمال الدين، مدخل إلى الأداء، المدرسة العليا لإدارة الاعمال، تلمسان، مارس 2019، ص 13، على الموقع الالكتروني:
https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/75026/mod_resource/content

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. تبارني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية - دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر بالولاية قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2022/2021.
2. حمزة بو تمانني، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي - دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، 2021/2020.
3. خروبي آمنة، عطاوي مروة، دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016-2021، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم

قائمة المصادر والمراجع

- التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة8ماي 1945، قالمة،
2022/2021.
4. راما حسين اسحاق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية، الفصل الدراسي 21s.
5. طابة هاجر، بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية و التطبيق-دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة عربي بن مهدي، أم البواقي، 2013/2012.
6. فاقي ندوة، عيشاوي يمينة، دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية- دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار،
2021/2020.
7. مشعل جهز المطيري، تحليل و تقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، جامعة الشرق الاوسط، لاستكمال رسالة الماجستير، كلية الاعمال، 2011.
8. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد و البشرية في المؤسسة الخدماتية -دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بأم البواقي، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، تخصص علوم تسيير، 2013-2014.

1. احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة ومخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت، سبتمبر 2019.
3. رشيد فراح، مريم فيها خير، عمار جعيجع، التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية-، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، التاريخ النشر 2021/12/31، ص 61، على الموقع الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/604/5/2/201560>
4. رميساء قراري، أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية: وزارة الشباب والرياضة الجزائرية أنموذجا، مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، تاريخ النشر 2021/06/27.
5. زمورة جمال، بن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة أعمال، المجلد 11، العدد 2.
6. سمية مجدي سلامة مصطفى، عزة ماهر محمد، محمود رمضان العزب، دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية(بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ)، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد 5، العدد (2/1)، ديسمبر 2021.

قائمة المصادر والمراجع

7. سالم محمد عبود، قياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، المجلد 6، العدد1، جامعة بغداد، 2014.
8. سهام سليم الجعافرة، الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد4، العدد2، تاريخ النشر 2023/2/1.
9. سارة عاطف الموجي، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين في المجال السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة(jaautu)، المجلد23، العدد1، ديسمبر2022.
10. دنيا عبد الرحمن تكروني، أريج عبد الرحمن الشماسي، أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك عبد العزيز-المملكة العربية السعودية، تاريخ قبول 2021/1/5.
11. مراد اسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج- (ServPerf) دراسة حالة مؤسسة - موبيليس-، مجلة البشائر الاقتصادية، المركز الجامعي لعين تموشنت، الجزائر العدد1، 2017.
12. لخضر بومرحب، أحمد محمودي، أبعاد جودة الخدمة و أثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة " دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمتعامل الهاتف النقال موبيليس " ، جامعة تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 7، العدد 02، 2021.
13. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009-2010.

قائمة المصادر والمراجع

14. نوال أسعد لافي أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 3، الاردن، تاريخ القبول 2022/1/16.
15. وليد كامل محمد بن كامل، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية التطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسوان، تاريخ النشر 2021/07/29.
16. يحيوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الباحث، العدد السابع، جامعة باتنة، 2007.

الوثائق:

17. وثائق داخلية للمؤسسة.

الملققات:

1. بلال غالم، أثر التحول الرقمي على تيسير ممارسة الأعمال ودعم التنافسية - دولة سنغافورة أنموذجاً-، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 ستمبر 2021.
2. ربيعة صغراوي، رهانات التحول الرقمي في المجال المحاسبي على مهنة مراجعة الحسابات، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 ستمبر 2021.
3. زهية لموشى، الحوسبة السحابية كخيار اقتصادي لدعم وتعزيز قيمة منظمات الأعمال في ظل أزمة كوفيد-19، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول:

قائمة المصادر والمراجع

- التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 ستمبر 2021.
4. صورية بوطرفة، ملاك بو عمران، التحول الرقمي - الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية-، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 23 ستمبر 2021.
5. هيثم المصدر وعبد الفتاح نصر الله، 2020، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال، على الرابط التالي. <https://ssrn.com/abstract=3688246>

المقابلات:

6. إدريس سالم، رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، تاريخ 9 ماي 2023، (مقابلة شخصية).

الانترنت:

1. التحول الرقمي في المؤسسات، على الموقع الإلكتروني: <https://time24.net.tr> تاريخ النشر 30 يناير 2023.
2. ما هي البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وما أهميتها؟، تاريخ النشر 14 يونيو 2022، على الموقع الإلكتروني: <https://www.majnooncomputer.net>

3. محمد إبراهيم سعد، الاداء المؤسسي (مكوناته وخصائصه)، تاريخ

النشر 9 يناير 2020، على الموقع الالكتروني:

<https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802>

4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، على الموقع

الالكتروني: <https://www.madaark.com>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bernardo Miguel Tavares Barroca, Understanding Performance Evaluation Processes – What Employees Perceive and How They React, Master's degree thesis in Human Resources Management, ISCTE Business School, Human Resources Management Department, October 2013.
2. El Mahjoub Sliou, LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS, MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE L MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRE, Octobre 2022, P22, <https://depote.uqtr.ca/id/eprint/9543/1/eprint9543.pdf>
3. Samuels M., (2015), Digital transformation: what it is?, why it matters ? and what the big trends are, in web site : <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everythingyou-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>
4. Samuels M., (2015), Digital transformation: what it is?, why it matters ? and what the big trends are, in web sit : <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everythingyou-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>
5. Jar Collini, Kari Hiekkanen, Janne J Korhonen, Marco Halén, Timo Itälä, Mika Helenius, (2015), IT Leadership in Transition -

- The Impact of Digitalization on Finnish Organizations, Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY.
6. Korachi, Zineb, Bounabat, Bouchaib. General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. Journal of Computer Science ON LINE [.2020. CONSULTED ON 13-04-2022].v.16,n4,p495.Availeblon
<https://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf>
 7. Wade M., (2015), A Conceptual Framework for Digital Business Transformation, Global Center for Digital Business Transformation.

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



التخصص: إدارة الأعمال

استبيان موجه للعمال:

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة هذا الاستبيان قصد التعاون معنا بتعبئته الدقيقة والموضوعية وذلك من أجل مساعدتنا في إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تحت عنوان: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات مقدمة دراسة حالة الاتصالات الجزائر بالوادي، كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بالسرية التامة، ولكم كل الشكر على تعاونكم معنا في إنجاز مذكرة التخرج.

أولا: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (x) في المكان المناسب:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 25 إلى 30 من 30 إلى 35 من 35 إلى 40

من 40 إلى 45 من 45 إلى 50 أكثر من 50

المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية: من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانيا: محور الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي

نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة:

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		موافق	غير موافق	محايد
البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية				
01	وضعت مؤسستكم خطة للتوجه نحو الرقمنة			
02	تعمل مؤسستكم على تطوير نماذج لخدمات الرقمية			
03	تقوم مؤسستكم بإتباع طرق إبداعية في الرقمنة			
04	واجهت مؤسستكم صعوبات للتحول نحو الرقمنة			
البعد الثاني: البنية التحتية				
05	تمتلك مؤسستكم تجهيزات ومعدات حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال			
06	تمتاز شبكات الاتصال التكنولوجي لمؤسستكم بالسرعة و الحماية للمعلومات			
07	تعتمد مؤسستكم على التبادل الالكتروني للبيانات			

			لديك القدرة على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال	08
			تهتم مؤسستكم بالتطوير التكنولوجي للبرامج	09
			لدى مؤسستكم شبكة انترنت قوية	10
البعد الثالث: القيادة الرقمية				
			يهتم المسؤول بتحقيق توازن بين قدرات الموظفين والرقمنة	11
			يسعى المسؤول الرقمي إلى دمج التكنولوجيات الحديثة مع الخدمات المؤسسة	12
			يدعم المسؤول استخدام التكنولوجيا والأجهزة الرقمية	13
			ترى بأن من ضرورة تواجد مسؤول رقمي لتوجيهك وإرشادك	14
			يعمل المسؤول الرقمي على استثمار قدراتكم	15
البعد الرابع: الثقافة الرقمية				
			تسعى مؤسستكم على نشر ثقافة الرقمنة بالتدريب المستمر	16
			تخصص مؤسستكم حملات تحسيسية حول اهمية الرقمنة	17
			تهتم مؤسستكم بنشر الإعلانات الخاصة بموضوع الرقمنة لكم	18
			تقوم مؤسستكم بإطلاعكم حول مسار تحولها نحو الرقمنة	19

المحور الثاني: تحسين أداء الخدمات المقدمة

نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة:

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		موافق	غير موافق	محايد
01	تعتقد بأن مؤسستكم تحسن من الخدمة المقدمة			
02	تعمل مؤسستكم على التواصل الجيد مع الزبون			
03	ترى بان مؤسستكم تحقق الاستجابة السريعة للزبون			
04	تحرص مؤسستكم على ضمان جودة الخدمة			
05	تدرك مؤسستكم أهمية تلبية حاجات الزبائن			
06	تسعى مؤسستكم للرد على كل طلبات الزبائن مهما كانت درجة الإنشغال			
07	تهتم مؤسستكم بكل شكاوي واستفسارات الزبون			
08	تلتزم مؤسستكم بتقديم الخدمة في مواعيدها			
09	تتميز مؤسستكم بالأمان والسرية والخصوصية في خدماتها			
10	تقوم مؤسستكم بكل الاجراءات اللازمة لحماية حقوق الزبون			
11	تخصص مؤسستكم مستلزمات توفر الراحة للزبائن			
12	تهتم بالملاحظات والاقتراحات التي يقدمها الزبائن من أجل تحسين خدماتك مستقبلا			

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V235 للعلوم الاجتماعية

ملحق رقم (02) : مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. 23

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,879	31

Reliability Scale: ALL VARIABLES Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,852	19

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,844	12

Frequencies

Statistics					
		الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	65,6	65,6	65,6
	انثى	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى 30	6	18,8	18,8	18,8
	من 30 الى 35	11	34,4	34,4	53,1
	من 35 الى 40	10	31,3	31,3	84,4
	من 40 الى 45	3	9,4	9,4	93,8
	من 45 الى 50	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المؤهل		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	6,3	6,3	6,3
	تقني سامي	7	21,9	21,9	28,1
	جامعي	18	56,3	56,3	84,4
	دراسات عليا	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 الى 10 سنوات	15	46,9	46,9	46,9
	من 10 الى 15 سنة	13	40,6	40,6	87,5
	اكثر من 15 سنة	3	9,4	9,4	96,9
	4	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics		
الخبرة		
N	Valid	32
	Missing	0

الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 الى 10 سنوات	15	46,9	46,9	46,9
	من 10 الى 15 سنة	13	40,6	40,6	87,5
	اكثر من 15 سنة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Correlations

Correlations							
		AA	AB	AC	AD	B	A
AA	Pearson Correlation	1	,381*	,263	,661**	-,063	,673**
	Sig. (2-tailed)		,031	,146	<.001	,733	<.001

	N	32	32	32	32	32	32
AB	Pearson Correlation	,381*	1	,505**	,303	,419*	,769**
	Sig. (2-tailed)	,031		,003	,091	,017	<.001
	N	32	32	32	32	32	32
AC	Pearson Correlation	,263	,505**	1	,669**	,470**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,146	,003		<.001	,007	<.001
	N	32	32	32	32	32	32
AD	Pearson Correlation	,661**	,303	,669**	1	,230	,802**
	Sig. (2-tailed)	<.001	,091	<.001		,206	<.001
	N	32	32	32	32	32	32
B	Pearson Correlation	-,063	,419*	,470**	,230	1	,393*
	Sig. (2-tailed)	,733	,017	,007	,206		,026
	N	32	32	32	32	32	32
A	Pearson Correlation	,673**	,769**	,824**	,802**	,393*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	,026	
	N	32	32	32	32	32	32
ABT	Pearson Correlation	,403*	,729**	,792**	,646**	,802**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,022	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32	32

Correlations		
		ABT
AA	Pearson Correlation	,403*
	Sig. (2-tailed)	,022
	N	32
AB	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	32
AC	Pearson Correlation	,792**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	32
AD	Pearson Correlation	,646**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	32
B	Pearson Correlation	,802**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	32
A	Pearson Correlation	,864**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	32
ABT	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
لدى مؤسستكم شبكة انترنت قوية	32	1,81	,738
يعمل المسؤول الرقمي على استثمار قدراتكم	32	1,78	,751
ترى بأن من الضرورة تواجد مسؤول رقمي لتوجيهك وإرشادك	32	1,75	,803
تخصص مؤسستكم حملات تحسيسية حول اهمية الرقمنة	32	1,69	,780
يهتم المسؤول بتحقيق توازن بين قدرات الموظفين والرقمنة	32	1,69	,896
واجهت مؤسستكم صعوبات للتحويل نحو الرقمنة	32	1,66	,545
دعم المسؤول استخدام التكنولوجيا والأجهزة الرقمية	32	1,59	,756
تعتمد مؤسستكم على التبادل الالكتروني للبيانات	32	1,56	,669
تسعى مؤسستكم على نشر ثقافة الرقمنة بالتدريب المستمر	32	1,56	,801
يسعى المسؤول الرقمي إلى دمج التكنولوجيات الحديثة مع الخدمات المؤسسة	32	1,50	,718
لديك القدرة على استخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال	32	1,50	,762
تهتم مؤسستكم بالتنوير التكنولوجي للبرامج	32	1,47	,718
تقوم مؤسستكم بإتباع طرق إبداعية في الرقمنة	32	1,47	,671
تهتم مؤسستكم بنشر الإعلانات الخاصة بموضوع الرقمنة لكم	32	1,41	,560
ممتاز شبكات الاتصال التكنولوجي لمؤسستكم بالسرعة و الحماية للمعلومات	32	1,41	,615
تعمل مؤسستكم على تطوير نماذج	32	1,38	,660

للخدمات الرقمية			
تقوم مؤسستكم بإطلاعكم حول مسار تحولها نحو الرقمنة	32	1,34	,602
تمتلك مؤسستكم تجهيزات ومعدات حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	32	1,22	,553
وضعت مؤسستكم خطة للتوجه نحو الرقمة	32	1,16	,515
Valid N (listwise)	32		

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تهتم بالملاحظات والاقتراحات التي يقدمها الزبائن من أجل تحسين خدماتك مستقبلا	32	1,88	,942
ترى بان مؤسستكم تحقق الاستجابة السريعة للزبون	32	1,84	,920
تتميز مؤسستكم بالأمان والسرية والخصوصية في خدماتها	32	1,63	,907
تقوم مؤسستكم بكل الاجراءات اللازمة لحماية حقوق الزبون	32	1,56	,914
تسعى مؤسستكم للرد على كل طلبات الزبائن مهما كانت درجة الإنشغال	32	1,56	,878
تخصص مؤسستكم مستلزمات توفر الراحة للزبائن	32	1,53	,879
تحرص مؤسستكم على ضمان جودة الخدمة	32	1,47	,761
تلتزم مؤسستكم بتقديم الخدمة في مواعيدها	32	1,41	,712
تدرك مؤسستكم أهمية تلبية حاجات الزبائن	32	1,38	,707
تهتم مؤسستكم بكل شكاوي واستفسارات الزبون	32	1,38	,707
تعمل مؤسستكم على التواصل الجيد مع الزبون	32	1,34	,701
تعتقد بأن مؤسستكم تحسن من الخدمة المقدمة	32	1,19	,592
Valid N (listwise)	32		

Explore

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%
B	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A	,127	32	,200*	,934	32	,583
B	,165	32	,027	,875	32	,461

***. This is a lower bound of the true significance.**

a. Lilliefors Significance Correction

Variables Entered/Removed ^a Regression			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,036 ^a	,001	-,032	,50203

a. Predictors: (Constant), AA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,010	1	,010	,039	,844 ^b
	Residual	7,561	30	,252		
	Total	7,571	31			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), AA

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,573	,313		5,017	<.001
	AA	-,042	,213	-,036	-,198	,844

a. Dependent Variable: B

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AB ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: B			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,393 ^a	,155	,126	,46188
a. Predictors: (Constant), AB				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,171	1	1,171	5,489	,026 ^b
	Residual	6,400	30	,213		
	Total	7,571	31			
a. Dependent Variable: B						
b. Predictors: (Constant), AB						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,908	,271		3,349	,002
	AB	,405	,173	,393	2,343	,026
a. Dependent Variable: B						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AC ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: B			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 ^a	,254	,229	,43402
a. Predictors: (Constant), AC				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,920	1	1,920	10,190	,003 ^b
	Residual	5,651	30	,188		
	Total	7,571	31			
a. Dependent Variable: B						
b. Predictors: (Constant), AC						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,720	,260		2,769	,010
	AC	,477	,149	,504	3,192	,003
a. Dependent Variable: B						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AD ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: B			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,200 ^a	,040	,008	,49218
a. Predictors: (Constant), AD				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,304	1	,304	1,254	,272 ^b
	Residual	7,267	30	,242		
	Total	7,571	31			
a. Dependent Variable: B						
b. Predictors: (Constant), AD						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,201	,292		4,107	<.001
	AD	,208	,186	,200	1,120	,272
a. Dependent Variable: B						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: B			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,390 ^a	,152	,124	,46252
a. Predictors: (Constant), A				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,153	1	1,153	5,391	,027 ^b
	Residual	6,418	30	,214		
	Total	7,571	31			
a. Dependent Variable: B						
b. Predictors: (Constant), A						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,725	,349		2,078	,046
	A	,517	,223	,390	2,322	,027
a. Dependent Variable: B						

الملحق رقم (03): ورقة تربص المؤسسة

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 الشهيد حمة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2023/2022
الوادي هي:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: / /
2023/2022

إلى السيد:

الموضوع: طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

تطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل: 39061144
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل: 39064324
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل: 39072108
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل:

- التخصص:
- موضوع البحث:
- الاستاذ المشرف:

في مؤسستكم وذلك لمدة: يوما.

ابتداء من: إلى غاية:

رئيس القسم

موافقة المؤسسة المستقبلية

ALGERIE TELECOM
Direction Opérationnelle d'El Oued
Chef Département Ressources Humaines
Mf. SALEM Dris

اتصالات الجزائر
قسم الموارد البشرية
العملية لولاية الوادي

الملحق رقم (04): قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الصفة	الجامعة
مرزوق مرزوقي	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي -
شريف بوقصبة	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي -
رحيمة بوصبيح	أستاذة محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي -
محمد باي	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي -
بن عيسى ريم	أستاذة محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي -

الملحق رقم (05): هيكل التنظيمي للمديرية العملية

