



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي / 2025

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) دفعة 2025

تخصص: إدارة اعمال

موسومة ب

أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة -Invest medic- سطيف

إشراف الأستاذة

د. كوثر رامي

إعداد الطالب

• معلم محمد علي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ مساعد أ	عمر عمروش
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	كوثر رامي
مناقشا	أستاذ محاضر أ	يوسف عبايدية

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

إلى من لا تكتمل البدايات إلا باسمه، ولا تُختم النهايات إلا بحمده... إلى الله سبحانه، الذي إذا أراد أمرًا قال له: كن، فيكون. أحمده على ما وهب من عزمٍ وسداد، وما فتح من أبواب الفهم واليقين، وأسأله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه، نافعا لمن يطالع عليه، سائلًا لياه القبول والإخلاص في القول والعمل. والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير من دعا إلى العلم والعمل، القائل: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة كوثر رامي، التي لم تتخل عليّ بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة طيلة فترة إعداد هذه المذكرة، فكانت نعم المعينة والداعمة؛

وأخص بالشكر السيد معلم أمير، صاحب مؤسسة InvestMedic، على استضافته الكريمة وتوفيره كل الظروف المناسبة للإنجاح بهذا البحث، كما لا يفوتني أن أشكر السيد بوجمعة ضفار، مدير أعمال المؤسسة، على دعمه وتعاونه الكبيرين. وإني لأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة أعضاء المؤسسة كل باسمه وصفته، على حسن استقباليهم وتعاونهم الكريم، وما أبدوه من احترافية وحرص على تقاسم المعلومات والخبرات، مما ساعدني كثيرًا في تحقيق أهداف البحث؛

كما أتقدم بخالص الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين وجهودهم في قراءة هذه المذكرة ومناقشتها،



الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

الحمد لله عدد ما كان، وعدد ما يكون، وعدد الحركات والسكون، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله الذي لولاه ما اهتدينا، ولا كتبنا، ولا أنجزنا، ولا صبرنا . . . يا رب، لك الحمد على ما يسرت، ولك الشكر على ما منحت، لك الحمد في الأولى والآخرة، على كل نعمة ظاهرة وباطنة، لك الحمد حين أنجزت، وحين تعثرت، وحين وقفت من جديد؛

إلى أمي العزيزة

إلى تلك المرأة العظيمة التي ضحّت بوقتها وجهدها وراحتها، والتي، رغم أميتها، كانت أعظم معلمة، إليك يا من صنعت مني رجلاً متعلماً، وسنداً أفتخر به، أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفاناً وتقديراً.

وإلى أبي الغالي.

الذي كان لي دعماً لا يتزعزع، وظهراً لا يميل، ومكماً لكل خطوة خطوتها، كل امتنان الدنيا لا يكفيك.

إلى أخي وأختي،

رفيقي الدرب، وتوهم الأيام، أتما الامتداد الجميل لروحي، لكما أهدي هذا العمل بمحبة خالصة.

إلى أصدقائي الذين شاركوني اللحظات الصعبة والجميلة، كنتم دوماً خير رفيق في رحلة العلم.

لكم جميعاً أهدي هذه المذكرة، وفي القلب من الدعاء ما هو أعمق من الكلمات.

وفي الختام، ما العلم إلا نور، ورفعة في الدنيا والآخرة، لقوله تعالى ﴿يُزِيلُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾.

رقم الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
3	المبحث الأول: مكانة التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية
4	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
4	أولاً: تعريف التحول الرقمي
5	ثانياً: خصائص التحول الرقمي
6	ثالثاً: أهمية التحول الرقمي
7	المطلب الثاني: التوجه نحو التحول الرقمي
8	أولاً: أهداف التحول الرقمي
8	ثانياً: دواعي التحول الرقمي
9	ثالثاً: مظاهر التحول الرقمي
10	المطلب الثالث: تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة
10	أولاً: مجالات تطبيق التحول الرقمي
12	ثانياً: متطلبات تطبيق التحول الرقمي
14	ثالثاً: معوقات تطبيق التحول الرقمي
16	المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي
16	المطلب الأول: ماهية الأداء
16	أولاً: مفهوم الأداء

17	ثانياً: أهمية الأداء
18	ثالثاً: تصنيف الأداء
21	المطلب الثاني: تحسين الأداء: المفهوم والآليات
22	أولاً: تعريف تحسين الأداء
23	ثانياً: دوافع تحسين الأداء
23	ثالثاً: إجراءات تحسين الأداء
24	رابعاً: خطوات تحسين الأداء
25	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في الارتقاء بأداء المؤسسة
25	أولاً: إعادة تصميم العمليات الداخلية
25	ثانياً: تطوير تجربة العميل
26	ثالثاً: الابتكار في نماذج الأعمال
26	رابعاً: إعادة تشكيل الهيكل والثقافة التنظيمية
26	خامساً: الأداء التنظيمي وتحقيق القيمة
28	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
28	أولاً: دراسة زمورة جمال(2023)
28	ثانياً: دراسة محمد أحمد عبد الغني(2023)
29	ثالثاً: دراسة عمر حوتية(2023)
29	رابعاً: دراسة تامري صلاح الدين(2024)
29	خامساً: دراسة خديجة خنيط(2024)
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
30	أولاً: دراسة Abdelhak Senadjki et al. (2023)
30	ثانياً: دراسة Feifei Zhao et al. (2023)
31	ثالثاً: دراسة Suhari et al. (2024)
31	رابعاً: دراسة Sellouh Mohammed Laid et al. (2024)
33	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف
33	أولاً: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	ثانياً: مميزات الدراسة الحالية

36	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي في تحسين الأداء في مؤسسة Invest Medic سطيف	
38	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة Invest Medic
38	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Invest Medic
38	أولاً: تعريف مؤسسة Invest Medic
39	ثانياً: الهيكل التنظيمي
39	المطلب الثاني: مصالح ومهام مؤسسة Invest Medic
43	المطلب الثالث: التحول الرقمي في مؤسسة Invest Medic
43	أولاً: مظاهر التحول الرقمي في المؤسسة
43	ثانياً: أثر التحول الرقمي على الأداء
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
52	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
52	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
53	ثانياً: نموذج الدراسة
54	المطلب الثاني: وسائل وأدوات الدراسة
54	أولاً: وسائل جمع المعلومات
55	ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)
57	ثالثاً: الأساليب الإحصائية
58	المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة
59	أولاً: صدق الأداة
60	ثانياً: ثبات الأداة
61	ثالثاً: اختبارات التوزيع الطبيعي
62	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
62	أولاً: التوزيع حسب الجنس
63	ثانياً: التوزيع حسب العمر
64	ثالثاً: التوزيع حسب المستوى العلمي

65	رابعاً: التوزيع حسب الخبرة المهنية
66	خامساً: التوزيع حسب سنوات الخبرة
68	المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
68	أولاً: المتغير المستقل (التحول الرقمي)
76	ثانياً: آراء العينة حول المتغير التابع
81	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
81	أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية
86	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية
88	خلاصة الفصل الثاني
89	الخاتمة العامة
93	المصادر والمراجع
98	الملاحق
124	الملخص

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مجالات تطبيق التحول الرقمي وتأثيرها على عمل المؤسسات	1
30	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	2
44	تطور رقم الأعمال بين سنتي 2019 و 2023 (الدينار الجزائري)	3
44	تطور نسبة التحول الرقمي مقابل الاعتماد الورقي	4
46	نسب تقليص الوقت	5
48	تقليص الغش أو الغياب غير المبرر	6
51	توزيع الاستبيان	7
55	توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	8
56	مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح	9
58	معاملات سبيرمان لاختبار صدق الاستبيان	10
59	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	11
60	اختبارات التوزيع الطبيعي	12
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	13
62	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	16
65	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17
67	تحليل آراء أفراد العينة تجاه مؤشرات الإستراتيجية الرقمية	18
68	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد المتطلبات التقنية	19
70	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد المتطلبات الإجرائية	20

فهرس الجداول

71	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد المتطلبات البشرية	21
73	تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد الثقافة التنظيمية	22
74	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات محور تحسين الأداء	23
78	اختبار الفرضيات الفرعية	24
83	اختبار الفرضية الرئيسية	25

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة	1
39	Invest Medic. الهيكل التنظيمي لمؤسسة.	2
45	مؤشرات التحول الرقمي مقابل الاعتماد الورقي	3
46	الوقت المستغرق قبل وبعد الرقمنة	4
47	نسبة تقليص الوقت	5
48	تقليص الغش أو الغياب غير المبرر	6
49	نسبة تقليص حوادث التلاعب	7
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	8
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	9
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11
66	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة	12

رقم الصفحة	الملحق	رقم الملحق
99	الهيكمل الالظيمي للمؤسسة	1
100	قائمة البرامج والأنظمة الرقمية لمؤسسة Invest Medic	2
101	الطور رقم الأعمال في المؤسسة	3
102	جدول الاعتماد الورقي وتقليص الوقت ومعدلات الغش والغيابات غير المبررة من سنة 2020 إلى 2024	4
104	الوزيع الموظفين حسب المهن	5
105	اسامارة اسالبيان	6
111	الاسالبيان الإلكالروني	7
112	قائمة الأساالذة المحكمين لالسالبيان	8
113	نالائج برنامج SPSS	9
121	إال بالالبع	10
122	الالاقية الالربص	11

المقدمة العامة

في ظل التطورات السريعة على الساحة الدولية، وما يشهده العالم اليوم من تطورات وتغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أعادت تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي، وأحدثت نقلة نوعية في أداء المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي أدركت أهمية مواكبة ثورة التقنيات الحديثة، والتي فرضت عليها التوجه نحو تبني التحول الرقمي، من خلال التحول من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني، واعتماد الأنظمة الذكية، والتقنيات الرقمية الحديثة في تسيير أنشطتها، وتطوير خدماتها، لتلبية احتياجات المستخدمين، بأقل جهد وأقل تكلفة، لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل، وأكثر قدرة على التجديد والإبداع والابتكار.

وتتجاوز مفاهيم التحول الرقمي في المؤسسة مجرد أتمتة العمليات أو استخدام الأدوات الرقمية بشكل سطحي. بل يمثل تحولا جذريا في ثقافة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، واستراتيجياتها التشغيلية، وصولا إلى كيفية تفاعلها مع أصحاب المصلحة. ليصبح بذلك إستراتيجية أساسية لتحقيق النمو المستدام، وتحسين أداء المؤسسات، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل، والذي يخدم سير العمل داخل المؤسسة.

وتعتبر مؤسسة Invest medic من بين المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وإيجاد أفضل الآليات لتحسين أدائها. من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة Invest medic.

1. التساؤل الرئيسي

بناء على ما سبق وعملا بمنهجية البحث، وكمحاولة لحصر الموضوع داخل الإطار الذي حدد له، فإنه من الضروري الوقوف على الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وما واقع ذلك في مؤسسة Invest medic؟

2. التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يوجد تأثير لإستراتيجية التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة Invest medic؟
- هل يوجد تأثير للمتطلبات التقنية للتحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة Invest medic؟
- هل يوجد تأثير للمتطلبات الأمنية للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة Invest medic؟
- هل يوجد تأثير للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة Invest medic ؟
- هل يوجد تأثير للثقافة الرقمية في تحسين أداء مؤسسة Invest medic ؟

3. فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق، ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، والتساؤلات الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات لهذه الدراسة فيما يلي:
الفرضية الرئيسية:

• الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

• الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضيات الفرعية

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة، في أهمية متغيري الدراسة (التحول الرقمي وتحسين الأداء)، . انطلاقا من التطورات الرائدة حاليا، والتي فرضت على المؤسسات الاقتصادية كضرورة حتمية دمج التحول الرقمي في جميع المخططات، والعمليات التشغيلية، والإجراءات، بما يحقق أعلى كفاءة وفعالية، وصولا إلى تحسين الأداء.

5. أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي، وأهم متطلباته؛
- بيان مفهوم الأداء، وأهمية تحسينه في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة Invest medic؛

6. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** سيتم إجراء الدراسة في مؤسسة Invest medic، أين سيتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي المؤسسة، وإخضاعهم للدراسة، وذلك عن طريق توزيع استبيان لجمع المعلومات؛
- **الحدود الزمانية:** تمثلت في فترة الدراسة للسنة الجامعية 2025/2024، حيث سيتم جمع المعلومات والاحصائيات لهذه الفترة، والتي ستساعد في إعداد الدراسة؛
- **الحدود البشرية:** سيتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في مؤسسة Invest medic موزعة بين المقر الرئيسي، والمتواجد في مدينة سطيف، وفرعي ولايتي وهران والجزائر العاصمة.

7. مبررات اختيار موضوع الدراسة

- هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت لاختيار موضوع الدراسة تتجسد في الآتي:
- الاهتمام الشخصي بهذا النوع من المواضيع؛
 - أهمية الموضوع نظرا للمستجدات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - الرغبة في مواكبة البحوث الاقتصادية الراهنة والحالية.

8. منهجية الدراسة

لدراسة الموضوع، وقصد الإجابة عن الإشكالية، والتساؤلات المختلفة للدراسة، ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة، فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، من أجل وصف الظاهرة المدروسة عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها؛

وفي الجانب التطبيقي سيتم استخدام منهج دراسة الحالة، وذلك من خلال الاستبيان الذي سيتم إعداده وتوزيعه على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى جمع المعلومات والإحصائيات اللازمة من

أجل الوقوف على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة Invest medic.

9. خطة الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة، والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

• **الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وسيتم التطرق من خلاله إلى التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية، تحسين الأداء، إضافة إلى توضيح أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛

• **الفصل الثاني:** والذي جاء بعنوان الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي في تحسين الأداء في مؤسسة Invest Medic سطييف، وسيتم من خلاله التطرق إلى تقديم عام لمؤسسة Invest medic، توضيح الإطار المنهجي المتبع في الدراسة التطبيقية، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة، واختبار الفرضيات.

10. صعوبات الدراسة

يمكن حصر أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة المراجع والمصادر حول متغيري التحول الرقمي وتحسين الأداء؛
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وعملية التحسين للأداء؛
- صعوبة الوصول إلى عدد كبير من مجتمع الدراسة نظرا لوجود عدة فروع للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، ومستجدات الثورة الرقمية، أصبح التوجه نحو تبني التحول الرقمي كإستراتيجية أساسية ضرورة حتمية تسعى إليها أغلب المؤسسات، فالتحول الرقمي يعتبر نقلة نوعية في أداء المؤسسات الاقتصادية لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل وأكثر قدرة على التجديد والابتكار، وتحسين الأداء.

هذا الأخير الذي يتحقق انطلاقا من تحسين الكفاءة التشغيلية، تحسين الخدمات المقدمة، توظيف التكنولوجيا بشكل أمثل بما يحقق أعلى كفاءة وفعالية، ويضمن التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال، وتلبية متطلبات العملاء واحتياجاتهم المستقبلية، لذلك فإن التحول الرقمي يعتبر برنامج شامل موجه نحو تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

انطلاقا مما سبق سيتم التطرق إلى المباحث الآتية:

- مكانة التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية؛
- تحسين أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي؛
- الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: مكانة التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر التحول الرقمي أكثر من مجرد استثمار في التكنولوجيا، بل يمثل عملية شاملة تؤدي إلى تغييرات جذرية في جميع جوانب المؤسسة، انطلاقاً من صياغة العمليات المؤسسية، الهيكل التنظيمي، طريقة تقديم الخدمات للعملاء، والتفاعل مع أصحاب المصلحة. فهو يتجاوز مجرد أتمتة العمليات ليشمل إعادة التفكير في نماذج الأعمال، استحداث منتجات وخدمات رقمية مبتكرة، وبناء ثقافة مؤسسية رقمية.

انطلاقاً من هنا سيتم تسليط الضوء على المفهوم العام للتحول الرقمي، الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والدوافع التي تحفز المؤسسات لاعتماده، كما سيتم التطرق إلى المجالات التي يظهر فيها التحول الرقمي، والمظاهر التي تعكس تأثيره على بيئة العمل في المؤسسات الاقتصادية. لذا سيتم دراسة هذا المفهوم من خلال المطالب الآتية:

- مفهوم التحول الرقمي؛
- التوجه نحو التحول الرقمي؛
- واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم، برز مفهوم التحول الرقمي كقوة محورية شاملة تتطلب رؤية واضحة وإستراتيجية متكاملة، تستهدف الاستفادة القصوى من الإمكانيات الهائلة التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، لإحداث تغيير إيجابي ومستدام على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

تعددت تعاريف التحول الرقمي سيتم ذكر أهمها فيما يلي:

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات لقوة وإمكانية التكنولوجيا، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، وتقنيات إنترنت الأشياء، لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة.¹

كما يعرف أيضا بأنه عملية مستمرة تتبعها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها والبيئة الخارجية، من خلال استغلال القدرات الرقمية. حيث تهدف هذه العملية إلى ابتكار نماذج عمل جديدة، وتطوير منتجات وخدمات تجمع بين الأعمال الرقمية والتقليدية بسلاسة، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء في الوقت نفسه.²

إضافة إلى تعريف التحول الرقمي على أنه عملية استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسة، وتقديم قيمة لعملائها.³

كما يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع، يشير إلى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها، وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام.⁴

¹ محمد أحمد عبد الغني، "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة - جامعة السويس، المجلد الثالث، العدد الرابع، ديسمبر 2023، ص: 137.

² زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2023/2024، ص: 5.

³ محمود فاروق محمود وآخرون، "أثر استخدام التحول الرقمي على جودة التعليم - دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية والمصرفية، العدد الرابع، أكتوبر 2023، ص: 349.

⁴ سناء محمد عبد الغني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد - معهد الدراسات المتطورة، العدد الخامس عشر، أبريل 2022، ص: 44.

من التعريفات السابقة يمكن القول إن التحول الرقمي هو عملية إستراتيجية تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في نماذج العمل، وأساليب تقديم القيمة. يعتمد هذا التحول على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، وأتمتة العمليات لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، ودفع الابتكار، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات الرقمية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: خصائص التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية شاملة تتطلب، رؤية إستراتيجية، والتزاماً بالتغيير، واستعداداً لتبني تقنية جديدة، حيث تتميز هذه العملية بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

- **عابرة للحدود:** يقدم خدمات بشكل متكامل يستفيد منه المؤسسات والأفراد حول العالم؛
- **التكيف:** يتمتع بقدرة عالية على المرونة والتكيف في بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة؛
- **مبدأ الشفافية والنزاهة:** من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات دون الاعتماد على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار.

كما يمكن إضافة خصائص أخرى كما يلي:²

- **الرشاقة والمرونة:** يتيح التحول الرقمي للمؤسسات التكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة، ومتطلبات العملاء، مما يسمح لها بالبقاء، والقدرة على المنافسة في العصر الرقمي؛
- **صنع القرار القائم على البيانات:** يستفيد التحول الرقمي من البيانات والتحليلات لإثراء عملية صنع القرار، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات إستراتيجية تعتمد على رؤى فورية في الزمن الحقيقي؛
- **التعاون:** يشجع التحول الرقمي التعاون بين الإدارات والفرق، كسر الحواجز، تسهيل التواصل، وتبادل المعرفة؛
- **الأتمتة:** يعمل التحول الرقمي على أتمتة المهام والعمليات المتكررة، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات القيمة الأعلى، وإنشاء مهام سير عمل أكثر كفاءة؛
- **التحسين المستمر:** التحول الرقمي هو عملية مستمرة، حيث تسعى المؤسسات باستمرار لتحسين قدراتها وعملياتها الرقمية وتحسينها؛

¹نوال بن عيمة، باديس بوخلوة، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة"، *مجلة الباحث*، المجلد 24، العدد الأول، ديسمبر 2024، ص: 286.

²خوصة مصطفى، قراري نور الدين، "التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية"، *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية*، المجلد الرابع عشر، 2023، ص: 349-350.

- **السرعة:** يعمل التحول الرقمي على تسريع العمليات التجارية واتخاذ القرارات، مما يمكن المؤسسات من العمل بوتيرة أسرع والاستجابة لاحتياجات العملاء بسرعة أكبر؛
- **الابتكار:** يتيح التحول الرقمي للمؤسسات الابتكار بشكل أسرع، والاستفادة من التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، لإنشاء نماذج أعمال جديدة.

ثالثاً: أهمية التحول الرقمي

- تتجاوز أهمية التحول الرقمي في المؤسسة مجرد التحديث التكنولوجي لتصبح إستراتيجية أساسية للنجاح والبقاء في عالم يتسم بالتحول المستمر. ويمكن ذكر أهمية التحول الرقمي فيما يلي:¹
- **تخفيض التكاليف:** يعمل التحول الرقمي على تحسين تكنولوجيا الأعمال والعمليات التجارية، والاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، مما يؤدي إلى توفير التكلفة لكل معاملة وزيادة المبيعات، كما أنه يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية ونظمها؛
 - **زيادة الكفاءة والإنتاجية وتقليل تكاليف العمالة:** تعمل التكنولوجيا الحديثة على زيادة الإنتاجية للمؤسسات بكفاءة أكبر، فالتحول الرقمي يعد أحد أكثر الطرق تأثيراً لتطوير أي مؤسسة؛
 - **زيادة القدرة التنافسية في العمل:** يجعل التحول الرقمي العمليات أكثر مرونة، وتصبح إدارة جميع أقسام المؤسسة مهمة أكثر سهولة، حيث يوفر التحول الرقمي للمؤسسات هيكلًا أكثر تنظيماً وانسيابية، وبالتالي ستحصل المؤسسة على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الآخرين؛
 - **تحسين رضا العملاء:** تمكن التكنولوجيا العملاء من الاقتراب من العلامات التجارية، وإقامة علاقة ولاء أقوى، فمن خلال استخدام الشبكات الاجتماعية من الممكن في الوقت الحاضر التواجد في الحياة اليومية للعملاء المحتملين، من خلال المشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي، والعروض الخاصة. كما تتبنى المؤسسات أيضاً إرسال العروض الخاصة عبر الرسائل القصيرة، والبريد الإلكتروني، مما يجعل العميل يشعر بأنه مميز، ومن ناحية أخرى، تجعل التجارة الإلكترونية العميل أكثر رضا، إلى جانب أن تقنيات التحول الرقمي تتيح للعملاء إمكانية الشراء والتواصل مع المؤسسة في أي وقت وأي مكان، مما يؤثر في النهاية على مدى رضا العملاء؛
 - **توفير فرصة للابتكار:** عندما تعتمد المؤسسات التحول الرقمي في أعمالها، فإنها تكون قادرة على تضمين تحسينات في عملياتها، وبالتالي تعزيز الابتكار، كما يصبح لديهم أيضاً مجال أكبر لابتكار

¹رزكار عبد الله صابر جاف وآخرون، "انعكاس ميزات استخدام تقنيات التحول الرقمي على تحقيق السعر التنافسي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين في الشركات الصناعية في إقليم كردستان/العراق)"، *مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد الثالث، أكتوبر 2023، ص: 884.

منتجات وخدمات جديدة، لأن تضمين التقنيات الجديدة يسمح لهم بإدراج تحسينات كبيرة في عروضهم.

- **تحليل البيانات:** قدرة المؤسسات على جمع وتحليل البيانات من كافة تفاعلات العملاء والمصادر، وتنسيقها بشكل قابل للتنفيذ لتحسين تجربة العملاء؛
- **تبسيط العمليات:** يوفر التحول الرقمي للمؤسسات بيئة يسهل فيها تبادل المعرفة والتعلم المستمر، ونقل المعرفة والخبرات، إذ يمكن للموظفين الوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة بسرعة وسهولة، مما يعزز الكفاءة، ويقلل الأخطاء، كما يمكن للمؤسسات تحقيق تطوير وتحسين مستمر من خلال رصد التغييرات وجمع الملاحظات وتحليل البيانات المتاحة؛¹
- **تطوير نماذج الأعمال:** تفتح التقنيات الرقمية خطوطاً جديدة للأعمال، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، إذ يمكن للمؤسسات ابتكار منتجات وخدمات جديدة للعملاء، وبالتالي تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى أخرى مبتكرة، باستعمال تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وانترنت الأشياء وغيرها.²

المطلب الثاني: التوجه نحو التحول الرقمي

يعد تحديد الأهداف والدوافع التي تقف خلف عملية التحول الرقمي خطوة أساسية لفهم خلفياته ومبررات اعتماده من قبل المؤسسات. إذ أن هذه الأهداف تعكس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، بينما تبين الدواعي حجم الضغوط والتغيرات التي فرضت الانتقال إلى البيئة الرقمية.

أولاً: أهداف التحول الرقمي

تتمثل أهم أهداف التحول الرقمي فيما يلي:³

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات؛
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة، وتوجيه مستقبلي للموظفين، حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي؛

¹ - كتاف عبد القادر، انزاران عادل، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر، *مجلة افاق فكرية*، جامعة مستغانم الجزائر، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، نوفمبر 2024، ص: 181.

² هاجر خلف الله، خالد بن جلول، "مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة"، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023، ص: 112.

³ خيرة شاووشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، *مجلة المحاسبة، التدقيق والمحاسبة*، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2023، ص:

- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية، وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية، الشفافية، ضمان متطلبات الاستقلالية، وتعزيز الثقة؛
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات جودة الخدمات الرقمية المقدمة؛
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

ثانياً: دواعي التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية، تفرضها مجموعة من العوامل والضغوط المتداخلة والاعتماد على التكنولوجيا. ويمكن تلخيص هذه الدواعي في عدة نقاط رئيسية تتمثل فيما يلي:¹

- **الضغوط التنافسية وتغيرات سلوك العملاء:** تسعى المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي استجابة للضغوط التنافسية المتزايدة، والتغيرات في توقعات العملاء، مما يتطلب تقديم خدمات أكثر تخصيصاً وسرعة؛
- **التطورات التكنولوجية السريعة:** يعتبر التقدم السريع في التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، دافعا رئيسيا للمؤسسات لاعتماد التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة والابتكار؛
- **الحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية:** يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين عملياتها الداخلية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية؛
- **الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال:** تواجه المؤسسات تحديات مستمرة بسبب التغيرات في بيئة الأعمال، مثل الأزمات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية، مما يحفزها على تبني التحول الرقمي كوسيلة للتكيف والنجاح؛
- **تعزيز الابتكار وتطوير نماذج أعمال جديدة:** يمكن التحول الرقمي المؤسسات من الابتكار وتطوير نماذج أعمال جديدة تتماشى مع المتغيرات السوقية والتكنولوجية؛²
- **العوامل التكنولوجية:** التطورات المتسارعة في الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وتقنيات إنترنت الأشياء تدفع المؤسسات لتحديث نماذجها التشغيلية لمواكبة هذه الأدوات وتحقيق الكفاءة؛

¹Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Drivers of Digital Transformation and Their Impact on Organizational Management. Technological Forecasting and Social Change, vol 172, p p 153 – 155.

² قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2023، ص: 59.

- الضغوط السوقية وسلوك المستهلك: التغيير في توقعات العملاء من حيث السرعة، التخصيص، والسهولة في الوصول للخدمات الرقمية، يشكل دافعا مهما للتحويل الرقمي؛¹
- النمو المؤسسي والربحية: اعتماد الرقمنة ينظر إليه كوسيلة لتعزيز التنافسية، تحسين الأداء، وخلق فرص جديدة للربح والابتكار في نماذج الأعمال.

ثالثا: مظاهر التحويل الرقمي

تتمثل أهم مظاهر التحويل الرقمي فيما يلي:²

- إعادة تصميم العمليات الداخلية: التحويل الرقمي يقود المؤسسات إلى إعادة هندسة عملياتها الأساسية، عبر استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الوقت، وتقليل التكاليف؛
- تطوير تجربة العميل: يؤدي التحويل الرقمي إلى تغيير الطرق التي تتفاعل بها المؤسسات مع عملائها، من خلال قنوات رقمية جديدة (مثل تطبيقات الهواتف والمواقع الذكية)، مما يسمح بتجربة أكثر تخصيصا وسرعة في الاستجابة لاحتياجاتهم؛
- ابتكار نماذج أعمال جديدة: التحويل الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين العمليات، بل يشجع أيضا على خلق نماذج عمل مبتكرة (مثل المنصات الرقمية، نماذج الاشتراك، الخدمات حسب الطلب)؛
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي: تحتاج المؤسسات إلى تعديل هيكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة، مع تخفيف الهرمية، وتبني أنماط عمل مرنة، تركز على الفرق متعددة الوظائف؛
- تغير الثقافة المؤسسية: يفرض التحويل الرقمي ثقافة جديدة داخل المؤسسات قائمة على الابتكار، التجريب، وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم والتحسين المستمر؛
- تكامل البيانات وتحليلها: يشكل جمع البيانات وتحليلها جزءا أساسيا من التحويل الرقمي، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات قائمة على معطيات دقيقة وفي الوقت المناسب.

المطلب الثالث: تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسة

إن عملية تطبيق التحويل الرقمي تمثل رحلة إستراتيجية تتطلب تخطيطا دقيقا، وتنفيذا فعالا، وتقييما مستمرا لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 59.

²Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, J. Q. Dong, N. Fabian, Michael Haenlein, Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, Vol. 122, 2021, p p 889–891.

أولاً: مجالات تطبيق التحول الرقمي

يؤثر التحول الرقمي في استراتيجيات المؤسسات من خلال خمس مجالات رئيسية العملاء، المنافسة، البيانات، الابتكار، والقيمة، وهي المجالات التي يمكن للتقنيات الرقمية تغيير القواعد التي يجب أن تعمل المؤسسات من خلالها لتحقيق النجاح المنشود، وهي موضحة كآلاتي:¹

- **العملاء:** ينتقل العصر الرقمي من إستراتيجية التأثير على سلوك المستهلكين، وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء إلى إستراتيجية تفاعلية عبر شبكات تواصل تمكنهم من التفاعل فيما بينهم، ويؤثرون على بعضهم البعض، ويؤدي ذلك إلى تغيير كيفية اكتشاف رغبات العملاء، وتقييم سلوكهم وطرق استخدامهم للمنتجات، وكيفية مشاركتهم للعلامات التجارية، والتفاعل معها، والبقاء على اتصال بها؛
- **المنافسة:** في الماضي كانت المنافسة تجري بين المؤسسات المتماثلة في النشاط الإنتاجي، بينما في العصر الرقمي أصبح من الممكن أن يكون المنافس من خارج الصناعة، أو حتى من خارج الحدود الجغرافية التي تعمل ضمنها المؤسسة، حيث يمكن لها تقديم قيمة تنافسية لعملائها عبر وسائل الاتصال الرقمية الحديثة؛
- **البيانات:** كان الحصول على البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات العملاء، أو قوائم الجرد، علاوة على البيانات الناتجة من عمليات التصنيع والمبيعات والتسويق، حيث ينحصر استخدام هذه البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار. أما في العصر الرقمي فلا يتم الحصول على معظم البيانات المتاحة للمؤسسات، من خلال أي تخطيط منهجي مسبق، بل يتم إنشاؤه بشكل مستمر، وبكميات غير مسبوقة من كل محادثة، أو تفاعل، أو نشاط تقوم به المؤسسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة، وأجهزة الاستشعار المرتبطة بكل عنصر من عناصر سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة. وتستخدم هذه «البيانات الضخمة» في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر جديدة لتحسين القيمة وتحقيق التميز؛
- **الابتكار:** هو عملية تطوير الأفكار الجديدة، واختبارها وتقديمها إلى العميل، وكانت المؤسسات تركز جهودها على الابتكار في المنتج النهائي، كما تستند معظم القرارات المتعلقة بالابتكارات الجديدة إلى تحليل المديرين وخدماتهم. أما في ظل التقنيات الرقمية فأصبحت تمتلك نهجا مختلفا للابتكار يعتمد

¹ عماد ناصيف مكي، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، دولة الكويت، 2021، ص: 18-20. متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.oapec.org>

على التعلم المستمر، وسهولة اختبار الأفكار من خلال تعليقات وآراء العملاء، دراسة متطلبات الأسواق والتي يمكن الحصول عليها من بداية عملية الابتكار، وصولاً إلى مرحلة الإطلاق، وأثناء مرحلة الاستهلاك، وبالتالي يمكن تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال عملية توفر الوقت والجهد؛

- **القيمة:** وهي القيمة التي تضيفها المؤسسات لعملائها، حيث كان في الماضي ينظر إلى قيمة المؤسسة على أنها ثابتة ولا تتغير، كتقديم ميزة سعرية أو جودة معينة. أما في العصر الرقمي فإن عدم تغيير القيمة يعرض المؤسسة إلى خسارة موقعها التنافسي. ولذلك تحتاج المؤسسات إلى التركيز على اغتنام الفرص، والاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق. ويمكن توضيح مجالات تطبيق التحول الرقمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1 مجالات تطبيق التحول الرقمي وتأثيرها على عمل المؤسسات.

المجال	قبل	بعد
عك عملاء	التواصل مع العملاء يكون بشكل جماعي، والمؤسسة هي المؤثر الأساسي في إقناع العميل.	التواصل مع العملاء تفاعلي، والعميل هو المؤثر الرئيسي في تسويق المنتج.
عك لمنغزب	المؤسسات المنافسة محدودة ومعروفة.	المنافسة مفتوحة، والمنافسون غير معروفين.
عك إكإمئة	- إنتاج البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات العملاء. - ينحصر استخدام البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار.	- يتم إنشاء البيانات بشكل مستمر من خلال كل محادثة، أو تفاعل، أو نشاط داخل، أو خارج الشركة عبر وسائل التواصل الحديثة. - تستخدم البيانات الضخمة في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر لتحسين القيمة.

<p>- يعتمد الابتكار على التعلم المستمر.</p> <p>- سهولة اختبار الأفكار الابداعية من خلال آراء العملاء ومتطلبات الأسواق</p>	<p>- تتركز جهود المؤسسات نحو الابتكار في المنتج النهائي.</p> <p>- تستند القرارات المتعلقة بالابتكار إلى تحليل المديرين وحدهم</p>	<p>أي لإلحاق</p>
<p>القيمة متغيرة حسب متطلبات السوق.</p>	<p>قيمة المؤسسات ثابتة ولا تتغير.</p>	<p>أي كإلحاق</p>

المصدر: عماد ناصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول (أوابك)، دولة الكويت، 2021، ص ص: 18-20. متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.oapec.org>.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول إن الهدف الرئيسي للتحول الرقمي يتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم الإنتاجية، وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، والفضاء السحابي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، وأنترنت الأشياء.

ثانياً: متطلبات تطبيق التحول الرقمي

اختلفت الدراسات في تحديد متطلبات التحول الرقمي، وأكثر ما اجتمعت عليه كالتالي: ¹

- **بناء إستراتيجية رقمية:** يقصد بها مدى اتخاذ المؤسسة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، ووجود خطة إستراتيجية تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية، ومدى تطويرها للخطة التشغيلية للتحول الرقمي، وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، بالإضافة إلى مدى تكامل وتوافق الخطة الإستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة، ومدى امتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالرقمنة؛²
- **المتطلبات التقنية:** يستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المؤسسة وعملائها على حد سواء، وذلك انطلاقاً من توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة

¹ أمين محمد مصطفى، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإداري التربوية، العدد التاسع عشر، 2018، ص: 96.

² وجيه عبد الستار نافع وآخرون، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات"، المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البينية (نحو آفاق جديدة للتنمية المستدامة)، جامعة مدينة السادات، مصر، 2021، ص: 6.

تشغيل، أجهزة متخصصة، وسائط تخزين وبرامج، ويتطلب ذلك وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية، تعمل جميعها بسلاسة عبر بيانات تقنية ومراكز معلومات؛

- **المتطلبات الإجرائية:** تتطلب عملية التحول الرقمي وضع إستراتيجية شاملة لأمن المعلومات تضمن حماية البيانات، وضمان جودتها، بسن ضوابط صارمة لمنع سرقة البيانات، انتهاك خصوصية المعلومات، واستخدامها بشكل آمن، وهي متطلبات ضرورية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي؛
- **المتطلبات البشرية:** يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي، وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات الفعالة. كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية إستراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو الرقمنة؛¹
- **الثقافة التنظيمية الرقمية:** إن توفر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تعد ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي؛ فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي (استخدام التقنيات المختلفة)، والبعد الأخلاقي (الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها، واحترام الملكية الفكرية وغيرها). وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتميزها.

ثالثاً: معوقات تطبيق التحول الرقمي

باختصار توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات منها نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة، والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي، والتغيير داخل المؤسسة، كما أن نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها. والتخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصاً إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية. وهناك بعض هذه العوائق، سيتم ذكر أهمها فيما يلي:²

- **مقاومة التغيير:** واحدة من أكبر العقبات التي تحول دون التحول الرقمي هي مقاومة التغيير من الموظفين وأصحاب المصلحة والعملاء، قد يتردد البعض منهم في تبني تكنولوجيا جديدة أو تغيير العمليات التجارية أو تغيير عادات عملهم؛

¹ وليد كامل علام، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء - دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 52، العدد 1، 2022، ص: 191.

² محمود فاروق محمود وآخرون *مراجع سابق*، ص ص: 353-354.

- **نقص المهارات والخبرات:** غالبا ما يتطلب التحول الرقمي قوى عاملة تتمتع بخبرة في عدة مجالات، مثل تحليلات البيانات، الذكاء الاصطناعي، وتطوير البرمجيات. ومع ذلك، قد تفقر العديد من المؤسسات إلى هذه المهارات، أو قد تكافح لجذب المواهب، والاحتفاظ بهذه المهارات؛
 - **الأنظمة القديمة والبنية التحتية:** تمتلك العديد من المؤسسات أنظمة وبنية تحتية قديمة قد لا تتوافق مع التكنولوجيا الجديدة، مما يجعل من الصعب دمج الحلول الرقمية، وتوسيع نطاقها؛
 - **مخاوف أمن البيانات والخصوصية:** مع جمع المزيد من البيانات ومعالجتها في مبادرات التحول الرقمي، هناك مخاوف حول أمن البيانات والخصوصية حيث يجب على المؤسسات اتخاذ تدابير لضمان حماية البيانات من التهديدات السيبرانية، والوصول غير المصرح به؛
 - **اعتبارات التكلفة وعائد الاستثمار:** يمكن أن تكون مبادرات التحول الرقمي ذو تكلفة مرتفعة، وتتطلب استثمارات كبيرة في التكنولوجيا الجديدة والبنية التحتية، يجب على المؤسسات النظر بعناية في التكاليف، والعائد المتوقع من هذه المبادرات؛
 - **عدم وجود إستراتيجية ورؤية واضحة:** بدون إستراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي، قد تكافح المؤسسات لتحديد أولويات المبادرات، ومواءمتها مع أهداف العمل.
- بالإضافة إلى تحديات أخرى قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة يمكن ذكرها كما يلي:¹
- تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشاكل التنسيق والقيادة؛
 - مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحول الرقمي؛
 - غياب التعاون وروح الفريق داخل المؤسسة؛
 - مخاوف الفشل من التحول الرقمي وعدم الاقتناع بها؛
 - عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية، وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي؛
 - القوانين والتشريعات، غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي، مما قد يعود بخسائر على المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي يعد أحد أبرز التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم، لما له أهمية في تطوير الأعمال وتحسين جودة وكفاءة المؤسسات، حيث يعتمد التحول الرقمي على دمج التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، بهدف زيادة الكفاءة، وتقديم خدمات أكثر

¹ صدوقي غريسي وآخرون، 'واقع وأهمية التحول الرقمي والأمننة'، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، 31 ديسمبر 2021، ص:

سرعة ومرونة، لضمان استمرارية المؤسسة في ظل التنافسية العالمية المتزايدة، فهو لا يقتصر على تبني تكنولوجيا فحسب بل يتطلب إعادة هيكلة العمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير المهارات الرقمية للأفراد العاملين، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تقف عائقاً أمام المؤسسات في تبني التحول الرقمي، والتي تحول دون تحسين الأداء.

المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي

يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تحسين مستويات الأداء في المؤسسات الاقتصادية، فالأمر لا يقتصر على مجرد تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية، بل يفتح آفاقاً جديدة للابتكار ونماذج الأعمال، مما يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية. وذلك انطلاقاً من تبني أدوات ومنصات رقمية بشكل استراتيجي، تتيح للمؤسسات فرصاً لتبسيط العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى البيانات وتحليلها بشكل دقيق، وتقديم رؤية واضحة حول سلوك العملاء، وأداء العمليات، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعالة، وتسريع وتيرة العمل، وتحسين جودة المخرجات، وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين أداء المؤسسة. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- ماهية الأداء؛
- تحسين الأداء: المفهوم والآليات؛
- دور التحول الرقمي في الارتقاء بأداء المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا، وهو أيضا أحد الدعائم الأساسية لكثير من المؤسسات إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة، حيث يعتمد على استخدام مقاييس ونسب من أجل تقييم مدى تحقيق التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

أولاً: مفهوم الأداء

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، وفي هذا الإطار تنطلق الأطر المفاهيمية للأداء، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

وقد عرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة مواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

كما يعرف بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

إضافة إلى أنه يعتبر الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة.³ أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز.⁴

وينظر أيضا إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، أي أن الأداء يعتبر مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في السوق واستمرارها في ظل المنافسة ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.⁵

¹ خديجة خطّاط، "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة براندت للأجهزة الكهرو منزلية"، *مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024*، ص: 158.

² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، *مجلة البحث العلمي، الجزائر، المجلد 07، العدد 2009-2010*، ص: 218.

³ أحمد جابعة المكلف، "الأداء في المنظمة"، *مجلة الأداء والتنمية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2020*، ص: 229.

⁴ زرنوح احمد، "الأداء في المنظمة، *مجلة السوسيوولوجيا، جامعة الجلفة، 2018*، ص 29.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، *الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 478.

ومن مجمل هذه التعريفات يمكن القول بأن الأداء هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال تنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة بطريقة فعالة، تضمن تحقيق النتائج المرجوة وفقا للمعايير المحددة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية سواء على المدى القصير أو الطويل.

ثانياً: أهمية الأداء

احتل موضوع الأداء في الأدبيات الإستراتيجية أهمية كبيرة وذلك للاعتبارات التالية¹:

- يمثل الأداء محورا مركزيا للحكم على نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية؛
- أن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث إنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء؛
- أن تقييم الأداء يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- أن عملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة على التركيز على ما يجب إنجازه، ويحث المؤسسات على توفير الموارد، الوقت والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- أن عملية تقييم الأداء توفر التغذية العكسية حول التقدم نحو تحقيق الأهداف، وإذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات المرجوة في الأداء، وإجراء التعديلات؛
- أن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات، والخدمات المقدمة، وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- أن تقييم الأداء يحسن من واقع الاتصالات الداخلية بين الموظفين، والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها والمتعاملين معها.

كما تتضح أهمية الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها فيما يلي²:

- **الأهمية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

¹- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العراق، العدد 16، 2014، ص: 14.

²- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 384.

- **الأهمية التجريبية:** تظهر أهمية الأداء، من خلال استخدام أغلب الدراسات، وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء، لاختبار الإستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها.
- **الأهمية الإدارية:** تظهر هذه الأهمية من خلال حجم الاهتمام الكبير، والمميز من قبل المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحول التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

ثالثا: تصنيف الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين، جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة، ويمكن التطرق بإيجاز إلى بعض المعايير في تحديد أنواع الأداء منها ما يلي:¹

1. **حسب معايير المصدر:** ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى ما يلي:

1.1 **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، يتمثل في الآتي:

• **الأداء البشري:** وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية، لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية؛

• **الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية؛

• **الأداء المالي:** يتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، لذلك فإن الأداء

المالي للمؤسسة يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للأموال المتاحة،²

1.2 **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط

الخارجي للمؤسسة، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية، والمتابعة المستمرة والمباشرة، حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم مع البيئة التي تنشط بها.

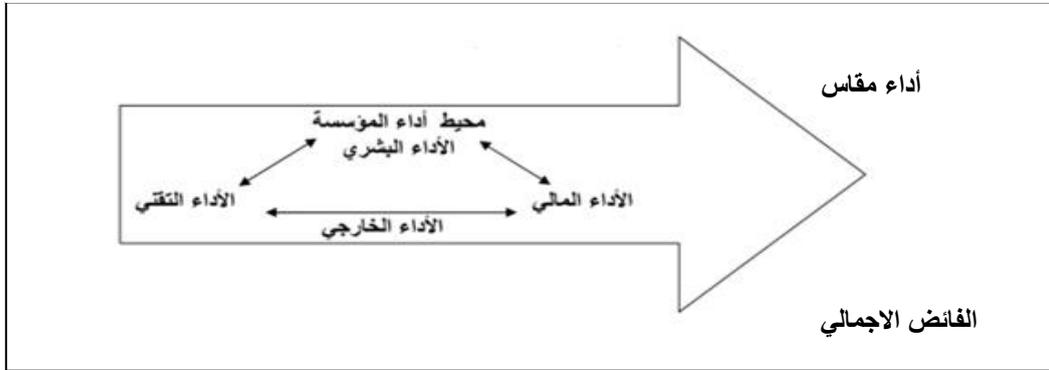
من خلال ما سبق يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلال المؤسسة لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة

¹ أحمد جابغة المكلف، مرجع سابق، ص: 32-33.

² عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص: 151.

أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية، والتعقيد، وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذان النوعين في الشكل التالي.

الشكل رقم 1 الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة



المصدر: أحمد جابغة المكلف، "الأداء في المنظمة"، مجلة الأداء والتنمية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2020، ص: 33.

والتالي يمكن القول إن المؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي، وتتحكم فيه، لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه، والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

2. حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:¹

• **الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن تقسيم أو وظيفة لوحدها تحقيقها، بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

• **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي، والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه الفرعية فإنه يتحقق الأداء الكلي.

3. حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة كالاتي:

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 386-389.

● **أداء الوظيفة المالية:** يتجلى ذلك في ضمان السير الحسن، السليم والعقلاني للاعتمادات المالية المخصصة، ويتحدد أداؤها من خلال مدى شرعية وصحة العمليات المالية المنجزة، وتفاذي مظاهر التزوير أو الاختلاس، إضافةً إلى حسن استخدام الموارد المالية وترشيد استغلالها، مع احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها في تنفيذ الميزانية. وقد تلجأ بعض المؤسسات الاقتصادية أحياناً إلى رفع رسوم الخدمات أو أسعارها، لكن هذا لا يعكس بالضرورة سعياً نحو تعظيم الأرباح، بل قد يكون الهدف من تحقيق الفائض المالي هو تعبئة موارد إضافية تُمكنها من توسيع نشاطها وتطوير جودة خدماتها، بما يخدم الصالح العام لفئة المستفيدين. كما أن بعض الخدمات تُقدّم من قبل هذه المؤسسات بهدف تحقيق أهداف اجتماعية، مثل التعليم، الرعاية الصحية، أو البنية التحتية، وذلك في ظل غياب إطار قانوني واضح يتيح للقطاع الخاص القيام بهذه المهام، مما يدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى توفيرها مجاناً أو بتكلفة منخفضة مقارنةً بأسعار السوق؛

● **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السليعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة؛

● **أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة، وتسهيل لقاء المنتج به، بهدف إنتاج وتقديم الخدمة، أو الحصول عليها؛

● **أداء وظيفة ادارة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة، ويقاس أداء الأفراد العاملين عادة باستخدام معايير عديدة منها:¹

✓ كمية الإنتاج والجودة؛

✓ الخدمات المقدمة للعملاء؛

✓ المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور؛

✓ معالجة شكاوى العملاء؛

✓ المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء هو تلك الأهداف والمخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، معبر عنها في شكل نتائج نهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة، التي نتجت عنها الممارسة الفعلية للنشاط خلال فترة زمنية معينة، ويستمد الأداء أهميته انطلاقاً من حجم الاهتمام الكبير والمميز

¹ أحمد جابحة المكلف، مرجع سابق، ص ص: 34-35.

الذي حظي به من قبل المؤسسات، وباعتباره محورا رئيسيا بمختلف مكوناته وأبعاده. لذلك تسعى المؤسسات إلى تحسينه والارتقاء به.

المطلب الثاني: تحسين الأداء : المفهوم والآليات

إن تحسين الأداء يمثل أحد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تبني ممارسات وإجراءات تهدف إلى رفع الكفاءة والفعالية على مستوى الأفراد والأنظمة والإجراءات، حيث تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء.

أولاً: تعريف تحسين الأداء

تحسين الأداء هو جزء أساسي من عملية إدارة الأداء، وهدفها تعظيم الأداء، وهو عملية منهجية لتحقيق أفضل لأهداف، وكشف أسباب الثغرات في الأداء، وتنفيذ الحلول وإحداث التغيير.¹

ويمكن تعريف عملية تحسين الأداء، بأنها عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، والتي قد تنتج عن عاملين أساسيين وهما:²

- عدم وجود التوازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، حيث إن هذا الأخير أقل من الأداء المخطط، وهو المفهوم الشائع حول تحسين الأداء، وفي هذه الحالة تحدد المؤسسة فجوة الأداء، وهي الفرق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وتبحث عن أسبابها وسبل معالجتها؛
- وجود توازن بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي، ولكن تطورات وتغييرات البيئة السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها، وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء، لبلوغ الأداء الأفضل والتميز، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتتبع متطلبات وتحديات بيئتها، وتقوم بعملية التعديل باستمرار، في ظل واقعها الحالي، للوصول إلى الأداء المتميز.

¹ خليل شرقي، "نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2016، ص: 67-68.

² Michael Armstrong, performance management: Key strategies and practical guidelines, 3rd Edition, Kogan page, London and Philadelphia, 2006. P:121

كما تعرف بأنها عملية تهدف إلى التحسين المستمر، تماشياً مع التوقعات المرتبطة بأصحاب المصلحة في المؤسسة، للحفاظ على الأداء بطريقة مستدامة، والهدف من تحسين الأداء، هو تحقيق مزيد من الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع الأطراف بشكل أفضل.¹

وللوصول إلى تحسين الأداء يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد هيكل ملائم، نظام معلومات فعال، إضافة إلى أن إمكانية تقييم أدائها، الذي يعتبر ضرورة من أجل أن تكون قادرة على اقتراح خطط التحسين، ومساعدة المؤسسة على التطور.²

ثانياً: دوافع تحسين الأداء

- لضمان تحسين الأداء تحتاج الإدارة العليا إلى التركيز على تطوير ثقافة أداء عالية من خلال ما يلي:³
- وضع رؤية واضحة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأقسامها وموظفيها على جميع المستويات؛
 - تحدد الإدارة ما تتطلبه لتحسين الأداء، وتحديد أهداف النجاح، ومراقبة الأداء لضمان تحقيق الأهداف؛
 - القيادة من أعلى، مما يؤكد شعور مشترك بأهمية التحسين المستمر؛
 - التركيز على تعزيز المواقف الإيجابية، التي تؤدي إلى التزام الموظفين؛
 - يجب أن تتماشى عملية تحسين الأداء مع الأهداف التنظيمية، ومعايير الأداء والسلوك؛
 - يجب على الإدارة توفير التكنولوجيا، الأنظمة، والموارد اللازمة لتلبية توقعات الأداء، والتي تسمح بإتباع سياسات التحسين المستمر؛
 - يتعين على المديرين تزويد الموظفين بفرص التعلم، والاستفادة الكاملة من مهاراتهم، وقدراتهم، والتواصل المستمر معهم، وإطلاعهم على النتائج، والاعتراف بأهمية المساهمة التي قدموها على جميع المستويات.

¹ Vincent Bronet, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent : déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques, Thèse de doctorat, Génie industriel, Université de Savoie, France, 2006, p : 10.

² Michael Armstrong, Op. cit. p: 121.

³ Joanna Daaboul et al, Amélioration de la performance industrielle par l'ingénierie numérique. 11èms Colloque National AIP-PRIMECA, France, 22-24 avril 2009, p:01.

ثالثاً: إجراءات تحسين الأداء

من أهم الأهداف لعملية تقويم وإدارة الأداء هو تحسين الأداء، ويمكن تلخيص أهم إجراءات تحسين الأداء في النقاط التالية:¹

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو المخطط له، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، وذلك من خلال الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وهل أن انخفاض عائد الموظفين، أو ندرة الموارد المتاحة هي السبب الرئيسي

2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من المشاكل، ووضع الحلول لها، ويتطلب ذلك التعاون بين الإدارة والموظفين لمناقشة المشاكل، وكشف المعلومات حول الأداء، للمساهمة في تقديم حلول تساهم في تحسين الأداء، والقضاء على مشكلات الأداء.

3. الاتصالات المباشرة

تعتبر الاتصالات ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات، هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم، وما يجب القيام به لتحسين أدائهم، والتقليل من الأخطاء.

رابعاً: خطوات تحسين الأداء

يمكن توضيح أهم خطوات تحسين الأداء فيما يلي:²

1. التخطيط لتحسين الأداء

تتضمن هذه الخطوة التعرف الدائم على متطلبات وتوقعات العملاء، وأصحاب المصلحة، وتحديد النشاطات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات، التي سوف تترجم إلى عمليات تنفيذية فيما بعد؛

2. تنفيذ عمليات تحسين الأداء

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

² أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 70-72.

إن تنفيذ مشاريع التحسين بعد معاينتها، والاتفاق عليها، استناداً إلى أهداف المؤسسة المسطرة في هذا الأساس، يتم الاعتماد على تقنيات وأدوات تساعد على تحديد أولوية الحلول للمشاكل المطروحة؛

3. تدقيق نتائج التحسين وتقييمها

بعد مدة معينة من تطبيق التحسينات، والتأكد من صحة وسلامة ما كان قد خطط له، فإنه من الضروري إخضاع ما تم إنجازه ضمن هذا الأساس إلى عمليات التدقيق، والذي يتم بواسطة خلية التدقيق في المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقييم نتائج التحسينات التي تمت من جهة، وتوضح وتبرز أسباب الأخطاء، ومواطن الضعف والقصور من جهة أخرى، ليتم بعد ذلك إبلاغ الإدارات والأقسام المعنية بهذه الأخطاء، للقيام بالتصحيات اللازمة في هذا الشأن.

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في الارتقاء بأداء المؤسسة

أصبح التحول الرقمي أحد أهم التحولات الكبرى التي مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية فعلى مستوى المؤسسات الاقتصادية ترسخ التحول الرقمي كحتمية إستراتيجية لا مجرد خيار تكميلي للمؤسسات التي تهدف إلى الارتقاء بأدائها وتحسينه. فهو يتجاوز حدود أتمتة العمليات ليعيد هندسة جوهر المؤسسة في صميم عملياتها، تفاعلاتها مع العملاء، وقدرتها على الابتكار. عبر دمج التقنيات الرقمية بسلاسة في كافة مجالاتها، لتتمكن المؤسسات من تحقيق كفاءة تشغيلية غير مسبوقة، وتقليل التكاليف الهامشية، وتوجيه الموارد بذكاء، وتحسين الأداء وضمان التنافسية. ويمكن توضيح دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال الآليات التالية:

أولاً: إعادة تصميم العمليات الداخلية

مع تسارع وتيرة الابتكارات التقنية، أصبحت المؤسسات مجبرة على إعادة بناء وتصميم عملياتها التشغيلية التقليدية. فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام أدوات جديدة فحسب، بل يشمل إعادة هندسة كاملة للأنشطة والمهام بغرض تحقيق الكفاءة تقليص الزمن، والموارد المستعملة في العمليات الإنتاجية والإدارية. وبالتالي فإن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بشكل منهجي قادرة على دمج البيانات عبر سلسلة القيمة، مما يمكنها من تحسين اتخاذ القرارات التشغيلية، تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية. ويعد هذا التحول ضروريا خاصة في القطاعات الصناعية والخدمية ذات البيئة التنافسية المرتفعة.¹

¹ Verhoef, Peter C., Broekhuizen, Thijs, Bart, Yakov, Bhattacharya, Abhi, Dong, J. Q., Fabian, N., Haenlein, Michael, Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, Vol. 122, 2021, pp. 890.

ثانيا: تطوير تجربة العميل

أحد أهم أهداف الرقمنة الحديثة هو تحسين تجربة العميل بشكل متكامل. حيث لم تعد المؤسسات تكتفي بتقديم منتج أو خدمة جيدة فحسب، بل أصبحت مطالبة بفهم احتياجات العميل بدقة، وتخصيص العروض والخدمات بما يتماشى مع توقعاته المتغيرة باستمرار. فالتحول الرقمي يسمح بجمع بيانات العملاء في الزمن الحقيقي، وتحليلها بعمق لفهم أنماط الاستهلاك، ومن ثم تكييف العروض بما يزيد من رضا العملاء وولائهم. استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، روبوتات الدردشة، وتجارب الواقع المعزز، أصبح اليوم جزءا لا يتجزأ من تجربة العميل الرقمية المتكاملة.¹

ثالثا: الابتكار في نماذج الأعمال

تشير البحوث إلى أن الرقمنة لا تعزز فقط من أداء العمليات القائمة، بل تحفز المؤسسات أيضا على التفكير خارج الأطر التقليدية، وإنشاء نماذج أعمال جديدة، فالتحول الرقمي يشجع على الانتقال نحو نماذج أكثر مرونة، مثل المنصات الرقمية، الاشتراكات السحابية، والخدمات حسب الطلب، مما يسمح للمؤسسات بالوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، مع تقليل التكاليف التشغيلية.²

رابعا: إعادة تشكيل الهيكل والثقافة التنظيمية

يتطلب التحول الرقمي من المؤسسات إجراء تغييرات هيكلية كبيرة لجعل عملياتها أكثر رشاقة واستجابة للمتغيرات. فبدلا من الهياكل التقليدية الصلبة، تسعى المؤسسات إلى تبني تنظيم أفقي يعتمد على فرق عمل مستقلة ومتعددة التخصصات. فالمؤسسات الناجحة رقميا تطور ثقافة مؤسسية تركز على الابتكار، التجريب، وقبول الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم. هذا التحول الثقافي يعتبر ضروريا لتحقيق الاستفادة القصوى من استثمارات الرقمنة.³

خامسا: الأداء التنظيمي وتحقيق القيمة

يرتبط الأداء التنظيمي ارتباطا وثيقا بالقدرة على تحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية والبيانات المتوفرة. فالمؤسسات القادرة على دمج البيانات عبر وحداتها المختلفة بشكل فعال تحقق مكاسب واضحة في الفعالية التنظيمية، مما ينعكس إيجابا على مؤشرات الأداء العامة مثل الربحية، جودة الخدمة، وسرعة

¹ Vial, Gregory, Understanding digital transformation: A review and a research agenda, The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28, No. 2, 2019, pp. 121.

² Verhoef et al., op. cit., p. 891

³ Vial., op.cit.,p.126.

الابتكار. والرقمنة الناجحة تعني أن المؤسسة لا تعتمد فقط على الأدوات، بل تطور بيئة عمل ذكية تستثمر المعطيات لدعم اتخاذ القرار وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي لا يشكل فقط عنصراً لتحسين العمليات التقليدية، بل يعد أداة إستراتيجية لإعادة ابتكار الأداء التنظيمي برمته. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسات الحديثة مرهون بمدى قدرتها على التحول رقمياً بذكاء، واستغلال التقنيات الحديثة لتحقيق أداء عالٍ ومستدام.

¹ Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew, Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Review Press, 2011, p. 5.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

إن تناول موضوع التحول الرقمي وتحسين الأداء لم يكن من الدراسات الحالية الوحيدة، بل سبقته دراسات أخرى منها ما تطرق لمتغير التحول الرقمي، ومنها ما تطرق لمتغير تحسين الأداء، ومنها التي سبقت واستطاعت الربط بين المتغيرين، لذا سيتم من خلال هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، ومن ثم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال المطالب التالية:

- الدراسات السابقة باللغة العربية؛
- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛
- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يتناول هذا المطلب أبرز الدراسات العربية التي تناولت متغيري التحول الرقمي والأداء.

أولاً: دراسة زمورة جمال (2023): مقالة علمية محكمة بعنوان أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية – دراسة ميدانية بمستشفيات ولاية باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي ورفع مستوى أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، انطلاقاً من مدى توفر متطلبات التحول الرقمي والمتمثلة في الإستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الحديثة، التغيير في الهيكل والثقافة التنظيمية، القيادة الرقمية وتطوير الموارد البشرية، والأمن السيبراني. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي، إضافة إلى أهمية تدريب العاملين ومرافقتهم أثناء عملية التحول لضمان نجاحها، وكذلك الاستثمار في البنية التحتية الرقمية ضروري لتحقيق الكفاءة، وتعزيز الأمن السيبراني والامتثال الرقمي يزيد من موثوقية المؤسسات.

ثانياً: دراسة محمد أحمد عبد الغني (2023): مقالة علمية محكمة تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية بقطاع البنوك المصرية (محافظة السويس).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الأداء التنظيمي في البنوك المصرية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك تأثير ملحوظ لإستراتيجية التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي، تفاوت مستوى البنية التحتية الرقمية بين البنوك أثر على تنفيذ الإستراتيجية، كما أوصت الدراسة بوضع إستراتيجية رقمية واضحة، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات. رقمية واضحة، وتطوير المهارات الرقمية لدى العاملين، وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات الجامعية.

ثالثاً: دراسة عمر حوتية (2023): مقالة علمية محكمة بعنوان التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي كأداة لتطوير أداء المؤسسات الصناعية العمومية، مع تحليل مدى جاهزيتها والتحديات التي تواجهها. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التحول الرقمي يعد ضرورة لتحديث القطاع الصناعي، وتحقيق الاستدامة، توجد فرص واعدة للإبداع داخل

المؤسسات الصناعية من خلال الرقمنة، التحديات تشمل ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات، غياب ثقافة التغيير، وقلة الاستثمار في البحث والتطوير، رغم بعض الخطوات الأولية، لا تزال الجزائر متأخرة في مؤشرات الرقمنة.

رابعاً: دراسة ثامري صلاح الدين (2024): أطروحة دكتوراه جاءت بعنوان أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين أداء جامعة المسيلة، انطلاقاً من مدى توفر متطلبات التحول الرقمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن التحول الرقمي ساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء داخل الجامعة، كان للمتطلبات الأمنية والتشريعية تأثير بارز في تعزيز الأداء، وقد أوصت الدراسة بتطبيق تدريجي لخدمات الرقمنة على مستوى الكليات، ومراجعة الأطر التشريعية، مع إشراك مختلف الأطراف، وتوفير ميزانية لتدريب الكوادر.

خامساً: دراسة خديجة خنيط (2024): مقالة علمية محكمة بعنوان التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهرو منزلية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة على أداء المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة، أن الثقافة التنظيمية كان لها التأثير الأبرز مقارنة بباقي الأبعاد، العاملون أبدوا موافقة عالية على أهمية التحول الرقمي، وقد أوصت الدراسة بتبني سياسات رقمية واضحة، تعزيز البنية التحتية، دعم ثقافة الابتكار، وتوفير التدريب اللازم للعاملين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهدف هذا المطلب إلى استعراض الدراسات الأجنبية ذات الصلة بالموضوع، والتي تعكس تطور البحث العلمي في هذا المجال على المستوى الدولي، وتوفر مقارنات قد تثري الدراسة الحالية.

أولاً: دراسة Abdelhak Senadjki et al (2023): مقالة علمية محكمة بعنوان
Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في (القدرات، الخبرة، القدرة على التنبؤ والرؤية) والثقافة التنظيمية الخضراء على التحول الرقمي للمؤسسات وأدائها المالي، ومن ضمن النتائج المتحصل عليها أن كل من التحول الرقمي والثقافة التنظيمية الخضراء يؤثران بشكل ايجابي على الأداء المالي للمؤسسات، بالإضافة إلى أن التحول الرقمي هو العنصر الرابط حيث يتوسط العلاقة بين القدرات القيادية الرقمية، الخبرة، قابلية التنبؤ، الرؤية، والأداء المالي للمؤسسات. هذا ويلعب القادة الرقميين دوراً محورياً في بناء بيئة آمنة نفسياً، ورعاية فرق ماهرة رقمياً قادرة على إدارة التغييرات التكنولوجية لدفع التحول الرقمي، وتخفيف التهديدات المحتملة، والتكيف مع المشهد الرقمي الديناميكي.

ثانياً: دراسة Feifei Zhao et al (2023): مقالة علمية محكمة بعنوان
Digital Transformation and Firm Performance Benefit From Letting Users Participate

هدفت الدراسة إلى فهم كيف يؤثر التحول الرقمي على أداء الشركات، مع التركيز على دور إشراك المستخدمين (العملاء) كوسيط في هذه العلاقة، كما تسعى إلى معرفة ما إذا كانت البيئة المتغيرة (الديناميكية) وقدرة المؤسسات على استيعاب المعرفة تؤثر على قوة هذا التأثير. وقد هدفت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ومباشر على أداء الشركات، مشاركة المستخدمين تلعب دوراً جزئياً في الربط بين أثر التحول الرقمي على الأداء، تأثير مشاركة المستخدمين على الأداء يصبح أقوى في البيئة المتغيرة والسريعة، كلما زادت قدرة الشركة على استيعاب المعرفة، زاد تأثير مشاركة المستخدمين على الأداء.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المؤسسات لمشاركة المستخدمين في جميع مراحل الإنتاج والتطوير، ضرورة بناء قدرات داخلية قوية لاستيعاب المعرفة القادمة من الخارج، خاصة من المستخدمين، الاستثمار في تطوير منصات رقمية تتيح تواصلًا فعالاً ومستداماً مع المستخدمين. وأشارت النتائج إلى أن تأثير مشاركة المستخدمين على الأداء يصبح أقوى في البيئات المتغيرة والسريعة، وكلما زادت قدرة الشركة على استيعاب المعرفة، زاد تأثير مشاركة المستخدمين على تحسين الأداء التنظيمي.

ثالثا: دراسة Suhari et al (2024): مقالة علمية محكمة بعنوان **the effect of digital transformation on organizational performance: a meta-analysis**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثير العام للتحويل الرقمي على أداء المنظمات من خلال مراجعة منهجية وتحليل متسلسل لـ 37 مقال علمي منشور بين عامي 2016 و2023.

وقد أثبتت الدراسة أن التحويل الرقمي له تأثير إيجابي ومهم على أداء المؤسسات، خصوصا في مجالات الكفاءة، الفعالية، والقدرة التنافسية، تتمثل أهم الأبعاد المؤثرة في أداء المؤسسات في: التكنولوجيا، العمليات، ونموذج العمل، من بين العوامل المؤثرة على حجم تأثير التحويل الرقمي على أداء المؤسسات: جاهزية المؤسسة، جودة تنفيذ التحويل الرقمي، بيئة العمل والدعم المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تأكد المؤسسة من جاهزيتها قبل بدء عملية التحويل الرقمي والإعداد له، ضرورة اختيار الأبعاد المناسبة للتحويل الرقمي حسب احتياجات وأهداف المؤسسة، فهم وتحديد العوامل المؤثرة والداعمة للتحويل الرقمي مثل القيادة والسوق.

رابعا: دراسة Sellouh Mohammed Laid et al (2024): مقالة علمية محكمة بعنوان **Digital transformation in institutions as a mechanism to raise financial performance and achieve economic growth**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التحويل الرقمي على الأداء المالي والنمو الاقتصادي للمؤسسات، كما تسعى إلى التعرف على أهمية التحويل الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات، وتحليل عوامل نجاح استراتيجيات التحويل الرقمي، إضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه تنفيذه. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يعد عاملا حاسما في تحسين الأداء المالي، وزيادة النمو الاقتصادي للمؤسسات، المؤسسات التي تعتمد التحويل الرقمي بشكل استراتيجي، تصبح أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات السوق وتعزيز قدرتها التنافسية، التعاون الداخلي والتشاركية في العمل يمثلان عناصر أساسية للنجاح في المؤسسات، التكنولوجيا الرقمية تُحدث تحولا عميقا في نماذج الأعمال، طبيعة الوظائف والعمليات التشغيلية.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية شاملة ومتكاملة، تعزز من أداء المؤسسات، ضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية لدى الموظفين، إدماج أدوات وتقنيات حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء ضمن العمليات، إشراك العملاء والموردين في تصميم وتطوير الخدمات الرقمية، لتحقيق قيمة مضافة أكبر.

خامسا: دراسة Talal Abbasi et al. (2024): مقالة علمية محكمة بعنوان The impact of digital transformation on enhancing financial performance: a field study of Algeria Telecom Comapny in Constantine

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر، والتعرف على الأدوات والتقنيات الرقمية المعتمدة في المؤسسة، إضافة إلى قياس العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين المؤشرات المالية مثل الإيرادات والربحية وتقليل التكاليف.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسن الأداء المالي، ساهمت التقنيات الرقمية في تسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإيرادات، وجود وعي متزايد لدى إدارة المؤسسة بأهمية الرقمنة، لكن مع تحديات في التنفيذ الكامل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجية رقمية شاملة وواضحة على مستوى المؤسسة، تكثيف برامج التدريب والتكوين لفائدة الموظفين، لضمان استخدام فعال للتقنيات الرقمية، تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية، دعم البحث والتطوير، وربط المؤسسة بالتحولات الرقمية العالمية لضمان التنافسية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تعد مقارنة الدراسة الحالية بما ورد في الدراسات السابقة خطوة مهمة لتبيان أوجه التشابه والاختلاف، وتبسيط الضوء على الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها في ضوء الثغرات البحثية الموجودة.

أولاً: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

الجدول رقم 2 أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	موضوع الدراسة	هدف الدراسة	زمن الدراسة
الدراسة الحالية	أثر التحول الرقمي على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	معرفة كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء وتحليل أبرز المعوقات	2025
زمورة جمال	التحول الرقمي وتحسين الأداء بالمؤسسات الاستشفائية العمومية (مستشفيات باتنة)	إبراز العلاقة بين التحول الرقمي ورفع أداء المؤسسات الصحية العمومية	2023
ثامري صلاح الدين	التحول الرقمي في جامعة المسيلة وأثره على الأداء الجامعي	قياس مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء التعليم العالي	2024
محمد أحمد عبد الغني	التحول الرقمي وفعالية الأداء في البنوك المصرية (محافظة السويس)	تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك	2023
عمر حوتية	التحول الرقمي وأداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر	تقييم أهمية الرقمنة في تطوير أداء المؤسسات الصناعية العمومية	2023
خديجة خنطيط	أثر التحول الرقمي على الأداء - مؤسسة برندث للأجهزة الكهرو منزلية	تحليل تأثير التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة على الأداء التنظيمي	2024
Senadjki et al.	القيادة الرقمية وأثرها على الأداء المالي عبر التحول	فهم دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المالي من خلال	2023

	التحول الرقمي	الرقمي	
2024	تقديم تحليل شمولي لتأثير الرقمنة بناء على 37 دراسة	مراجعة تحليلية لأثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي	Suhari et al.
2023	تحليل كيف تعزز مشاركة العملاء العلاقة بين الرقمنة والأداء	التحول الرقمي وأداء الشركات من خلال مشاركة المستخدمين	Zhao et al.
2024	توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والنمو المالي والاقتصادي للمؤسسات	التحول الرقمي كآلية لتحسين الأداء المالي والنمو الاقتصادي	Sellouh & Messaoudi
2024	دراسة العلاقة بين تطبيق الرقمنة وتحسين الإيرادات وتقليل التكاليف	أثر التحول الرقمي على الأداء المالي - دراسة حالة: اتصالات الجزائر	Talal Abbasi et al.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

ثانيا: مميزات الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بعدد من الخصائص المنهجية والعلمية التي تضيف عليها طابعا متقدرا مقارنة بالدراسات السابقة، ومن أبرز هذه الاختلافات:

1. شمولية مفهوم الأداء: بخلاف معظم الدراسات السابقة التي ركزت على نوع واحد فقط من الأداء (كالمالي، أو الأكاديمي، أو الوظيفي)، فإن هذه الدراسة اعتمدت مفهوم الأداء العام للمؤسسة، بما يتضمنه من أداء داخلي وخارجي، كفاءة وفعالية، إنتاجية وجودة، مما يمنح التحليل بعدا تكامليا أوسع؛
2. الربط المباشر بين التحول الرقمي ومجمل أبعاد الأداء: لم تقتصر الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي كمتغير تقني فقط، بل ربطته جوهريا بالأداء المؤسسي بكل أنواعه، موضحة كيف تسهم الرقمنة في تحسين الأداء عبر مجموعة من الأبعاد؛

3. معالجة العوامل التنظيمية الداخلية بعمق: أبرزت الدراسة بوضوح تأثير العوامل التنظيمية مثل القيادة اسلوب التسيير والتحفيز المهني وبناء الكفاءات، والهيكل، على نجاح التحول الرقمي، وهو جانب لم يسلط عليه الضوء بالشكل الكافي في الدراسات السابقة؛

4. تسليط الضوء على التحديات والمعوقات: لم تكتف الدراسة بإبراز الجوانب الإيجابية، بل حللت بدقة معوقات التحول الرقمي مثل مقاومة التغيير، نقص التدريب، ومشاكل القيادة، وقدمت بذلك رؤية نقدية متوازنة.

5. ركزت الدراسة على تحسين الأداء: مقارنة بالدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية قد ركزت على مفهوم تحسين الأداء بمختلف جوانبه، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على الأداء بأنواعه متجاهلة عملية التحسين التي تعتبر محورا جوهريا في إدارة الأداء.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق يمكن القول إن التحول الرقمي يشير إلى إحداث انتقال جذري لطريقة التسيير، سواء تعلق الأمر بالعنصر البشري أو المادي أو مختلف الموارد الأخرى، وذلك بتغيير نماذج الأعمال القائمة، وجعلها نماذج مبتكرة، تركز على التكنولوجيا، واستخدام التقنيات الرقمية التي تركز على الحوسبة، الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة.

فأصبح بذلك التحول الرقمي عاملا رئيسيا، وضرورة إستراتيجية، تملئها التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، من خلال تبني التقنيات الرقمية المختلفة، من الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة إلى الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء، مما يفتح آفاقا واسعة لتحسين أداء المؤسسة، من خلال المساهمة في تحسين تجربة العملاء، تقليل التكاليف، زيادة القدرة التنافسية، تطوير الأعمال، تحسين جودة وكفاءة الأداء، وتقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة، لضمان استمرارية المؤسسة في ظل التنافسية العالمية المتزايدة.

كما ساهمت الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء بإضافة قيمة معرفية للدراسة، من خلال التعرف على متغيرات الدراسة، حيث أظهرت مجمل هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تبني التحول الرقمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وهذا ما سيتم اثباته على أرض الواقع من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي

في تحسين الأداء في مؤسسة Invest Medic

سطف

تم التطرق في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي، وأبعاده التقنية والإجرائية والبشرية، بالإضافة إلى دوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وسيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة Invest Medic.

حيث يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في إعداد الدراسة الميدانية، من حيث اختيار العينة، إعداد أدوات جمع البيانات، والطرق المعتمدة في التحليل. كما يشمل هذا الفصل أيضاً عرضاً لطبيعة المؤسسة محل الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، بهدف اختبار الفرضيات، والتحقق من مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء داخل المؤسسة. من خلال ما سبق سيتم تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث رئيسية، على النحو التالي:

- تقديم عام لمؤسسة Invest Medic؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة **Invest Medic**

من أجل تجسيد موضوع الدراسة على أرض الواقع، تم اختيار مؤسسة **Invest Medic** كنموذج تطبيقي لإسقاط المعطيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية. وبناءً على ذلك، سيتم في هذا المبحث تقديم تعريف شامل للمؤسسة، والتطرق إلى هيكلها التنظيمي، المصالح والأقسام التابعة لها، والمهام المنوطة بكل مكتب، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم الأنظمة الرقمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة وتأثيرها على تحسين مؤشرات الأداء. وانطلاقاً من هذه المعطيات، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية، كما يلي:

• التعريف بمؤسسة **Invest Medic** وهيكلها التنظيمي؛

• مصالح ومهام مؤسسة **Invest medic**؛

• التحول الرقمي في مؤسسة **Invest medic** المظاهر والآثار.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة **Invest Medic** وهيكلها التنظيمي

قبل التطرق إلى أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسة **Invest Medic**، من الضروري تقديم لمحة شاملة عنها، تشمل نشأتها، هيكلها التنظيمي، وطبيعة نشاطها. ويهدف هذا التقديم إلى توفير إطار مرجعي يساعد على فهم سياق الدراسة بشكل أفضل. وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: تعريف مؤسسة **Invest Medic**

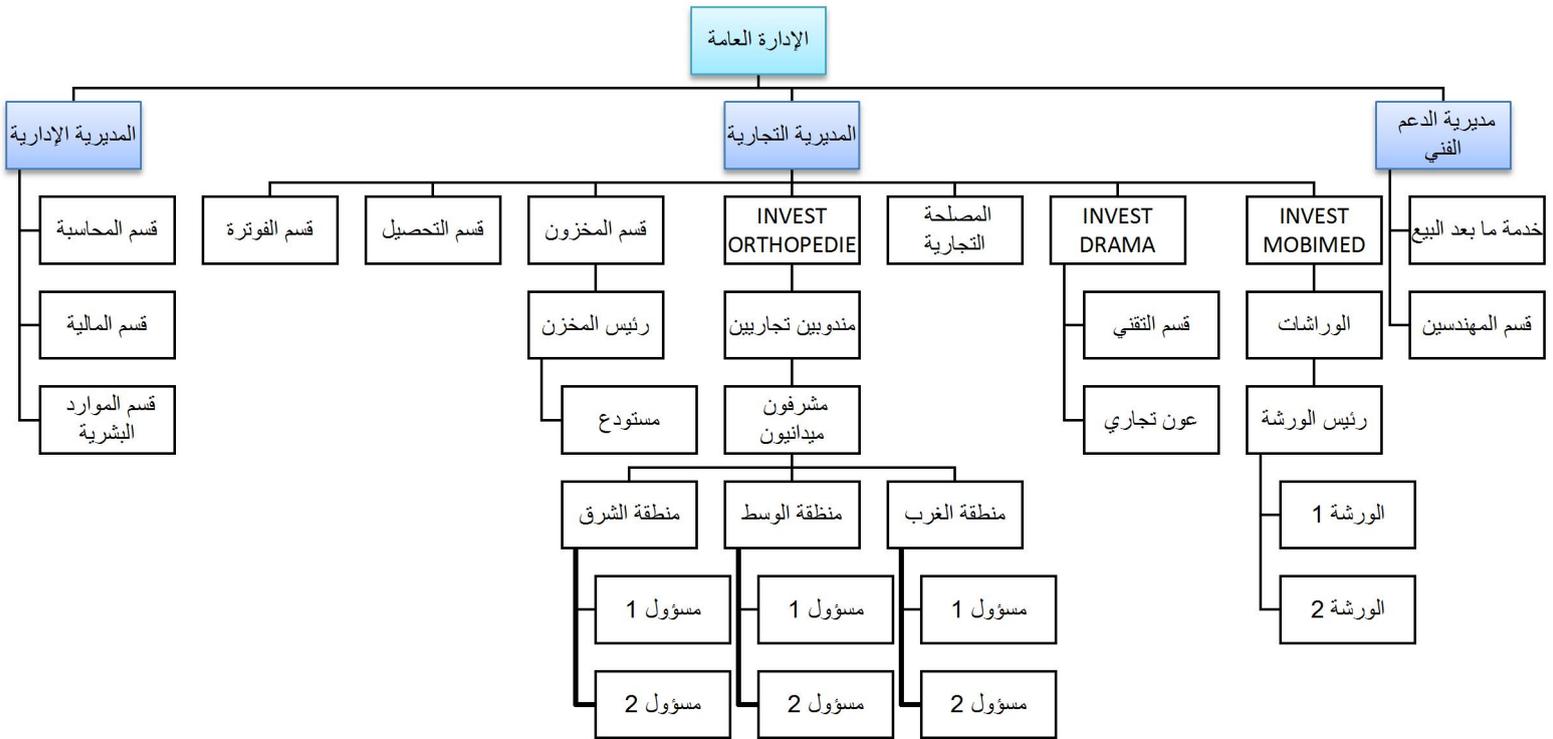
تأسست مؤسسة **EURL INVEST MEDIC** عام 2012، وتقع في مدينة العلمة، شرق الجزائر، بولاية سطيف بشارع 1 نوفمبر، **PROMOTION MAALEM**، مبنى 02 BT، حي ثابت بوزيد، العلمة، سطيف.

تختص المؤسسة في استيراد وتوزيع منتجات موجهة للأشخاص ذوي الإعاقة، وذوي الحركة المحدودة، وكذلك للأفراد الذين يواجهون صعوبات في استخدام الأدوات اليومية. تهدف المؤسسة إلى توفير أقصى درجات الراحة في الحياة اليومية، كما توفر كل المعدات اللازمة للرعاية المنزلية لتسهيل حياة زبائننا. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الشركة مجموعة واسعة من المنتجات والأدوات الجراحية المتطورة، فضلاً عن الأثاث المصمم حسب الطلب، من خلال مصنعها **INVEST MOBIMED**، والذي يلتزم بالمعايير ويستجيب لاحتياجات العملاء. يضم فريق العمل في المؤسسة كفاءات مؤهلة، جاهزة لمساعدة الزبائن في اختيار المنتجات المناسبة، وتقديم المشورة حول المواد المتوفرة على موقعها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من العناصر الأساسية التي تحدد كيفية تنظيم الموارد البشرية في مؤسسة *Invest Medic*. من خلال هذا الهيكل، يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوضيح التسلسل الهرمي للعلاقات بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. ويهدف الهيكل إلى ضمان وضوح المهام وتعزيز فعالية اتخاذ القرارات، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي: (الملحق رقم 01)

الشكل رقم 2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة *Invest Medic*.



المصدر: مصلحة المستخدمين (الملحق رقم 01)

المطلب الثاني: مصالح ومهام مؤسسة *Invest Medic*

تتمثل مصالح مؤسسة *Invest Medic* في مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق، وتقديم خدمات صحية مبتكرة وفعال، تركز المؤسسة على تحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق الربحية، مما يساهم في استدامتها ونموها المستمر.

المصالح والمهام.

هذه المصالح تشمل: تحسين الأداء التنظيمي، توسيع شبكة العملاء، والاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية.

1. مصلحة المشتريات

• المهام

- ✓ تحديد احتياجات المصالح الداخلية.
- ✓ التفاوض مع الموردين على الأسعار، الجودة، والآجال.
- ✓ إبرام العقود والاتفاقيات التجارية.
- ✓ البحث عن موردين جدد، محليًا ودوليًا.
- ✓ تتبّع تنفيذ العقود وتسوية النزاعات.
- ✓ تقييم أداء الموردين.

• المكاتب التابعة

- ✓ مكتب متابعة الموردين: مراقبة مدى التزام الموردين بالشروط.
- ✓ مكتب التوريد والعقود: إعداد وتحليل العقود والطلبات.

2. المصلحة التقنية

• المهام:

- ✓ الرقابة على تطبيق إجراءات الجودة.
- ✓ الإشراف على الوثائق التقنية الخاصة بالوزارة.
- ✓ متابعة إجراءات الاعتماد والتحديثات المرتبطة بالاستيراد.

• المكاتب التابعة:

- ✓ مكتب إدارة الجودة: متابعة احترام المعايير التقنية والجودة.

3. مصلحة الخزينة

• المهام:

- ✓ جمع أموال المبيعات من الموزعين.
- ✓ التوفيق بين الأموال الحقيقية والحسابات.
- ✓ إعداد تقارير التحصيل اليومية.

✓ تسجيل العمليات المالية وتحديث الوضعيات.

• المكاتب التابعة:

✓ مكتب الصندوق والمصاريف اليومية: يسجل النفقات اليومية حسب نوع العملية.

4. مصلحة التسويق

• المهام:

✓ إعداد حملات تسويقية وإرسالها عبر البريد أو الشبكات الاجتماعية.

✓ صياغة المحتوى التسويقي.

✓ التحضير للفعاليات والمعارض.

✓ تحديث الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي.

✓ التفاعل مع الزبائن عبر الإنترنت.

• المكاتب التابعة:

✓ مكتب الحملات الإعلانية والرقمية: تصميم وتنفيذ الحملات الرقمية.

1. المصلحة التجارية

• المهام:

✓ تسيير ومتابعة الزبائن (بيع، متابعة، تسديد).

✓ تحليل حاجيات الزبائن واقتراح حلول مناسبة.

✓ التفاوض، إعداد الفواتير، وإدارة التخفيضات والعروض.

✓ حفظ البيانات الخاصة بالزبائن.

• المكاتب التابعة:

✓ مكتب علاقات الزبائن: التنسيق والتواصل المباشر مع الزبائن.

2. مصلحة التخزين

• المهام:

✓ استقبال وتخزين المنتجات.

✓ تحضير الطلبات والإرساليات.

✓ تسيير المخزون حسب طرق (FIFO، LIFO).

✓ إعداد الجرد والتقارير المرتبطة بالمخزون.

✓ مراقبة المنتجات القابلة للتلف.

• المكاتب التابعة:

✓ مكتب الجرد والمخزون: الإشراف على الجرد الدوري وتقييم الكميات.

3. مصلحة الصيانة

• المهام:

✓ الكشف عن الأعطال والتدخل.

✓ صيانة الأجهزة والمعدات الطبية.

✓ التركيب ومرافقة العملاء خلال فترة الضمان.

✓ تقديم التكوين والدعم التقني.

✓ تسيير قطع الغيار.

• المكاتب التابعة:

✓ مكتب الصيانة التقنية والتدخلات: يتولى التدخلات الفنية ومتابعة الصيانة الميدانية.

5. مصلحة تسيير الحظيرة (الأسطول)

• المهام:

✓ تسيير الوثائق الإدارية والتقنية للمركبات.

✓ برمجة الصيانة والاقتناء.

✓ ضبط تكاليف الاستغلال.

✓ تنسيق عمل السائقين.

✓ ضمان السلامة ومتابعة القانونية.

• المكاتب التابعة:

✓ مكتب تسيير المركبات والوثائق: يتابع الحالة التقنية والإدارية لكل مركبة.

6. مصلحة متابعة العلامة التجارية (Flamingo)

• المهام:

✓ متابعة وتحيين مخزون منتجات Flamingo.

✓ التنسيق مع المخزن ومع الزبائن.

✓ تحضير ومتابعة الطلبات مع الموردين.

✓ استقبال ومتابعة شكاوى الزبائن المتعلقة بالعلامة.

• المكاتب التابعة:

✓ مكتب تنسيق طلبيات **Flamingo** يُعنى بالتنسيق اللوجستي والإداري الخاص بالعلامة.

المطلب الثالث: التحول الرقمي في مؤسسة **Invest medic** المظاهر والآثار.

عند دراسة واقع التحول الرقمي في مؤسسة **Invest Medic** ، المتخصصة في الاستيراد والتصدير بقطاع المعدات الطبية والمخبرية، يتضح أن المؤسسة قد بدأت خطوات مهمة نحو التحول الرقمي، لاسيما في مجال التعاملات التجارية والإدارية. إذ تعتمد المؤسسة على استخدام أدوات رقمية لإدارة المخزون، ومتابعة الطلبات، بالإضافة إلى الاعتماد على برامج محاسبية إلكترونية تسهم في تحسين دقة المعاملات وتقليل هامش الخطأ. كما تسعى إلى توسيع حضورها الرقمي عبر بوابات إلكترونية ومنصات عرض المنتجات، ما يعزز من تواصلها مع الموردين والعملاء خارج الوطن.

أولا: مظاهر التحول الرقمي في مؤسسة **Invest Medic**

تشمل أبرز مظاهر التحول الرقمي داخل **Invest Medic** ما يلي:

- اعتماد أنظمة رقمية متخصصة مثل: نظام إدارة المخزون، نظام تتبع عربات النقل، نظام خدمة ما بعد البيع (SAV) ، برنامج إدارة فرق المهندسين (Exp)، والنظام التجاري؛ وهي أنظمة تساهم في تحسين دقة المخزون، تسريع عمليات التوريد والتوزيع، وتعزيز رضا العملاء.
- تطبيق النظام المحاسبي الرقمي، الذي يحسن دقة التقارير المالية، وسرعة إغلاق الحسابات الشهرية، مما يعزز الرقابة المالية، ويقلل من الهدر في الموارد.
- استخدام نظام تتبع نقاط العرض والتوزيع، الذي يوفر رؤية دقيقة لتغطية السوق ونسبة توفر المنتجات، مما يساعد في اتخاذ قرارات تسويقية وتوزيعية فعالة.
- اعتماد نظام متابعة الحضور الإلكتروني (Rah)، الذي يساهم في مراقبة الانضباط وتقليل الغياب غير المبرر، بالإضافة إلى نظام إدارة الوقود، الذي يحسن من تتبع استهلاك الأسطول، ويقلل التكاليف التشغيلية.
- تشغيل نظام **CRM** التجاري والموقع الذكي، الذي يعزز العلاقة مع العملاء، من خلال تحسين الاستجابة، ورفع معدلات الاحتفاظ بهم، وتقليل استعمال الورق عبر التفاعل الرقمي معهم.
- نظام المراقبة الأمنية الرقمية: مما يحسن من الأمن الداخلي، ويقلل المخاطر المرتبطة بالتلاعب أو فقدان.

ثانياً: أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة

لقد انعكست محاولة التوجه الرقمي بشكل إيجابي على أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال تسريع العمليات، تحسين جودة الخدمة، وتقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالإجراءات اليدوية. كما ساعد استخدام الحلول الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة داخل السوق، وزيادة كفاءتها في التسيير اليومي، مما أدى إلى تحسين الأداء العام سواء على المستوى الداخلي (تنظيم العمليات) أو الخارجي (الاستجابة لحاجيات الزبائن).

ومن خلال هذا العنصر سيتم توضيح أثر اعتماد الأنظمة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة على تحسين المؤشرات أساسية للأداء، وهي موضحة كالآتي:

1. تحسين رقم الأعمال (Chiffre d'affaires)

يمثل رقم الأعمال أحد أبرز المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأنشطة التجارية. وقد ساهمت اعتماد مجموعة من الأنظمة الرقمية في مؤسسة Invest Medic في تحسين هذا المؤشر من خلال:

- **النظام التجاري**: حيث ساهم في تسريع معالجة الطلبات، وتكامل المعاملات التجارية، مما أدى إلى تحسين سرعة إتمام العمليات، وزيادة حجم المبيعات.
- **CRM والموقع الإلكتروني**: حيث ساهم في استقطاب عملاء جدد، وتعزيز ولاء العملاء الحاليين عبر التواصل الرقمي المستمر، وتخصيص العروض، مما رفع من معدل التحويل والمبيعات.
- **برنامج المهندسين (Exp)**: سهل وصول المندوبين إلى معلومات المنتجات والمخزون بشكل لحظي، مما زاد من فرص البيع، وقلل من الزمن الضائع في التنسيق اليدوي.

والجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال للفترة الممتدة بين 2019 - 2023

الجدول رقم 3 تطور رقم الأعمال بين سنتي 2019 و 2023 (الدينار الجزائري)

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال	141852505	239244859	429524276	219233011	438980129

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة (الملحق رقم 3)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع ملحوظ في رقم الأعمال للمؤسسة محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالسنوات 2019-2020-2021 وهي فترة المتعلقة بجائحة كورونا حيث زادت المعاملات الورقية بسبب ما فرضته الكورونا آنذاك من اجراءات الحجر والتباعد والتي فرضت على المؤسسة التعامل رقميا مع مختلف المتعاملين معها، اضافة إلى أنه ازداد الطلب على المعدات الطبية والمخبرية، كل ذلك ساهم في زيادة رقم الأعمال لمؤسسة invest medic.

2. تقليص استعمال الورق (Dématisation)

ساهم التحول نحو الرقمنة في تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية بشكل واضح، من خلال:

- نظام إدارة المخزون: حيث سمح بتتبع الكميات، وتحديثها رقميا، دون الحاجة إلى سجلات ورقية.
- النظام المحاسبي: حيث وفر تقارير مالية وإدارية رقمية، والاستغناء عن أرشفة عدد كبير من الوثائق الورقية.
- نظام Rah والحضور بالبصمة: حيث ساهم في إلغاء الحاجة إلى جداول الحضور الورقية، واعتماد الحضور الإلكتروني.
- نظام EDMS: ساهم في دعم الأرشفة الإلكترونية للوثائق الإدارية ومختلف التقارير.

فيما يلي تطور نسبة الاعتماد الورقي مقابل الاعتماد على الرقمنة

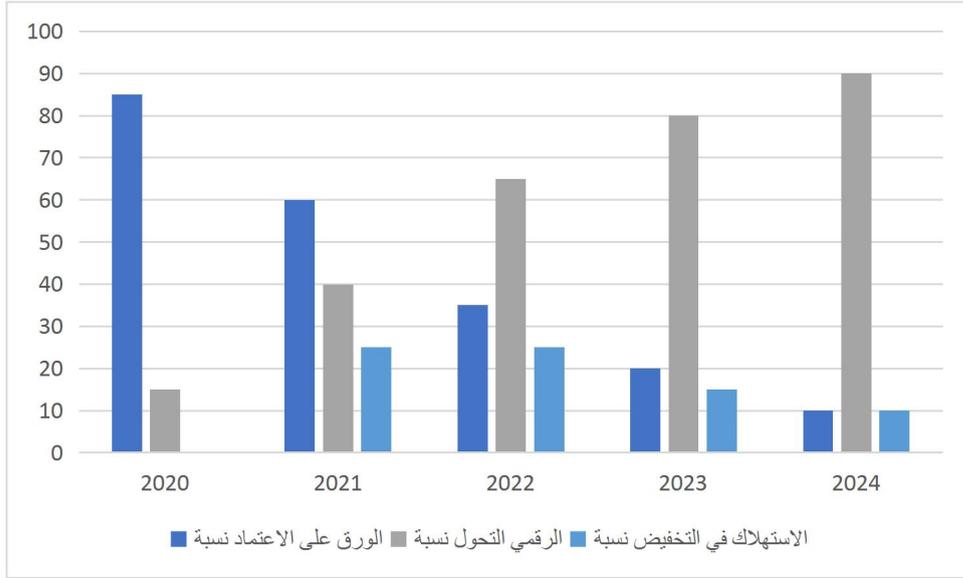
الجدول رقم 4 تطور نسبة التحول الرقمي مقابل الاعتماد الورقي

السنة	نسبة الاعتماد على الورق	نسبة التحول الرقمي	نسبة التخفيض في الاستهلاك
2020	85%	15%	—
2021	60%	40%	-25%
2022	35%	65%	-25%
2023	20%	80%	-15%
2024	10%	90%	-10%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة (الملحق رقم 4)

والشكل التالي يوضح تطور نسبة الاعتماد الورقي مقابل نسبة التوجه نحو الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 3 مؤشرات التحول الرقمي مقابل الاعتماد الورقي



المصدر: من إعداد الطالب

3. تقليص الوقت (Gain de temps)

تعتبر السرعة في الإنجاز من العوامل الحاسمة في تحسين الإنتاجية، وقد ساعدت الأنظمة الرقمية التالية في تقليص الوقت:

- نظام تتبع عربات النقل: بفضل تحديد موقع كل عربة في الوقت الفعلي، تم تحسين كفاءة التوزيع، وتقليل التأخير في التسليم.
- نظام SAV: حيث سهل عملية تسجيل الشكاوى، ومتابعتها رقمياً، مما قلل من زمن الاستجابة للعملاء.
- النظام التجاري وبرنامج Exp: من خلال الأتمتة والتكامل الرقمي، تم تقليص الوقت بين الطلب والمعالجة والتسليم.
- نظام تتبع نقاط التوزيع: فقد وفر بيانات آنية لاتخاذ قرارات توزيع دقيقة، دون الحاجة إلى تنقلات ميدانية كثيفة.

وفيما يلي جدول يوضح نسب تقليص الوقت قبل وبعد الرقمنة:

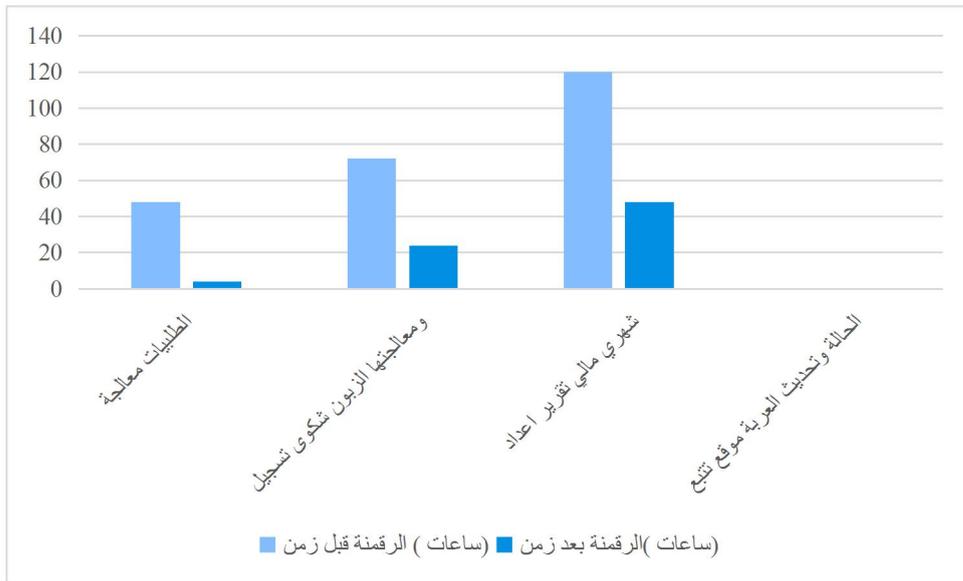
الجدول رقم 5 نسب تقليص الوقت

نوع العملية	قبل الرقمنة	بعد الرقمنة	نسبة تقليص الوقت
معالجة طلبية تجارية	يومان	4 ساعات	-83%
تسجيل شكوى زبون ومعالجتها	3 أيام	يوم واحد	-66%
إعداد تقرير مالي شهري	5 أيام	يومان	-60%
تتبع موقع عربية وتحديث الحالة	30 دقيقة	فوري	-100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة (الملحق رقم 4)

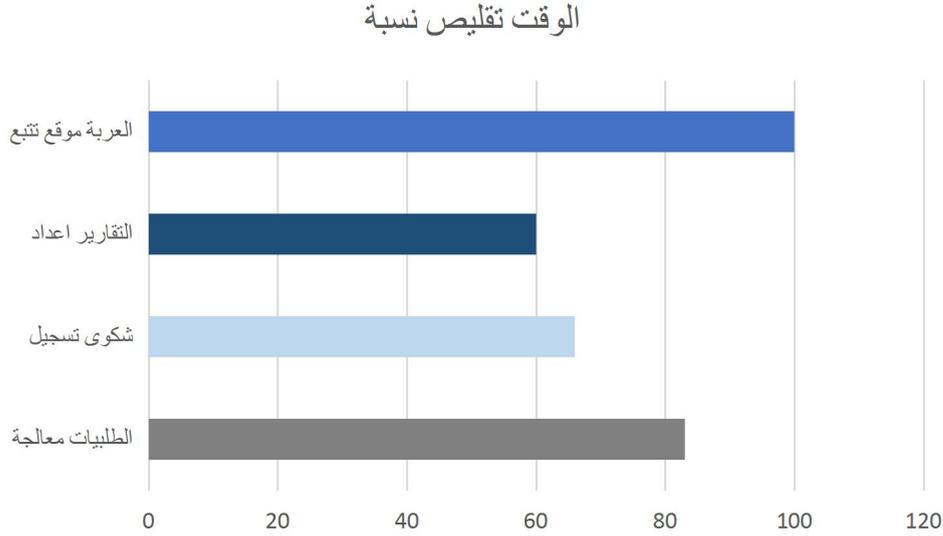
والشكلان التاليان يوضحان تطور نسبة تقليص الوقت قبل وبعد التوجه نحو تطبيق الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 4 الوقت المستغرق قبل وبعد الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 5 نسبة تقليص الوقت



المصدر: من إعداد الطالب

4. تقليص الغش والتلاعب (Notamment l'absentéisme ou les erreurs humaines)

سعت المؤسسة محل الدراسة إلى تعزيز الشفافية والانضباط من خلال أنظمة تراقب العمليات بدقة، وتقلل من فرص التلاعب، مثل:

- **نظام Rah**: من خلال اعتماد الحضور بالبصمة، تم الحد من الغياب غير المبرر والتلاعب في سجلات الدوام.
- **نظام المراقبة الأمنية**: يوفر رقابة مستمرة عبر الكاميرات والتنبيهات الفورية، مما يقلل من السلوكيات غير المنضبطة أو المخاطر الأمنية.
- **نظام الوقود**: باستخدام بطاقات إلكترونية، تم ضبط عمليات تعبئة الوقود بدقة، مما يمنع التلاعب في النفقات المرتبطة بالأسطول.
- **النظام المحاسبي**: يساهم في تقليل الأخطاء البشرية في تسجيل المعاملات المالية، من خلال الأتمتة والتدقيق الرقمي.

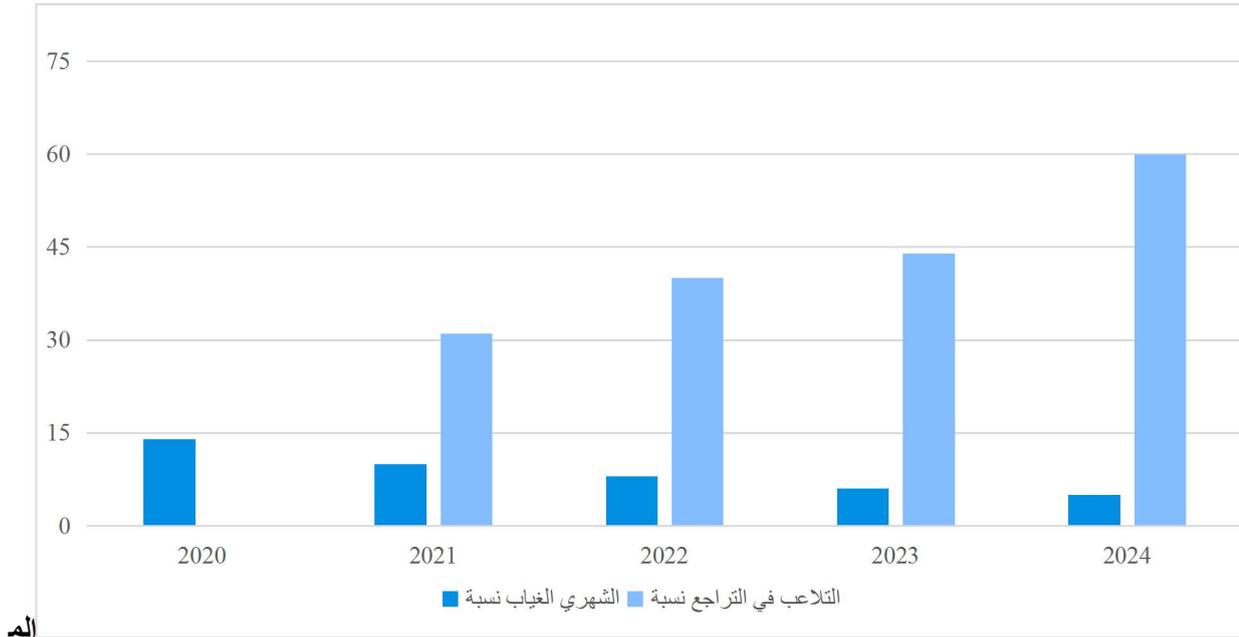
والجدول التالي يوضح نسبة تقليص الغش والتلاعب

الجدول رقم 6 تقليص الغش أو الغياب غير المبرر

نسبة التراجع في لتلاعب	حوادث التلاعب المكتشفة	نسبة الغياب الشهري	السنة
—	22 حالة	14%	2020
-31%	15 حالة	10%	2021
-40%	9 حالات	8%	2022
-44%	5 حالات	6%	2023
-60%	2 حالات	5%	2024

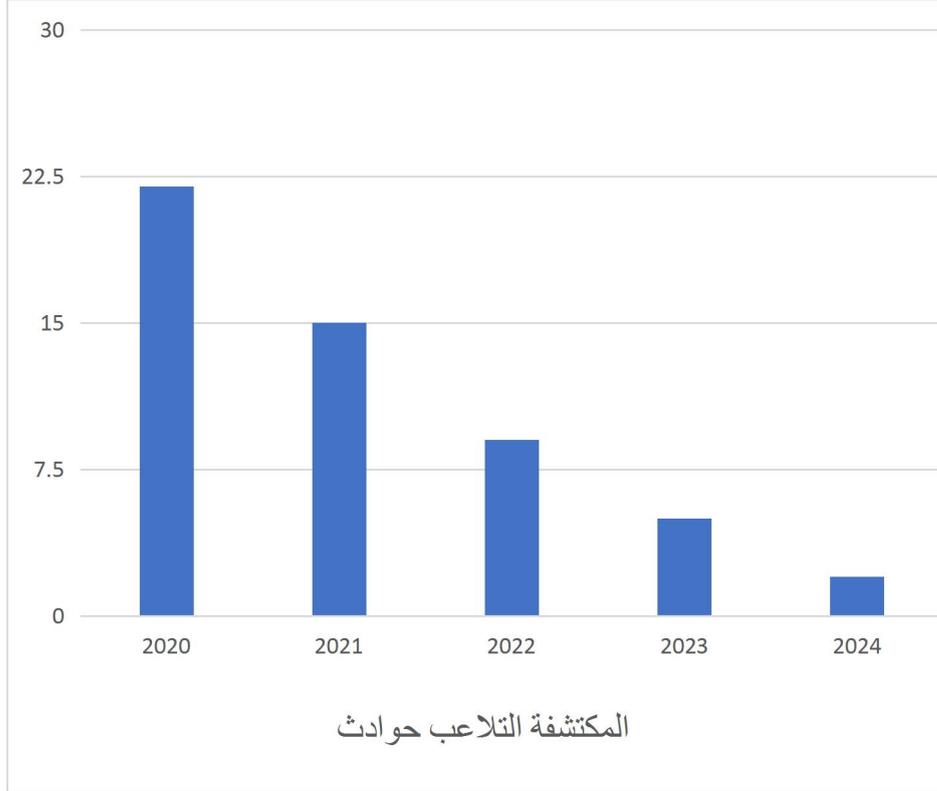
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة (الملحق رقم 4)

الشكل رقم 6 تقليص الغش أو الغياب غير المبرر



صدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 7 نسبة تقليص حوادث التلاعب



المصدر: من إعداد الطالب

انطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن القول إن مستوى نضج التحول الرقمي في Invest Medic

يصنف في مرحلة التحسين الرقمي (Digital Optimization)، حيث اتضح أنه:

- تم الانتقال من العمليات الورقية التقليدية إلى أنظمة رقمية في مختلف الوظائف، مثل: إدارة المخزون، الخدمات اللوجستية، المالية، والموارد البشرية.
- بدأت عملية التكامل بين الأنظمة الرقمية، مثل الربط بين نظام المهندسين (Exp)، والنظام التجاري، ونظام تتبع العربات، مما يسهل تدفق المعلومات، ويقلل الوقت اللازم لإنجاز العمليات.
- لا يزال هناك بعض الاعتماد على الإجراءات اليدوية والورقية في بعض المصالح، ما يشكل تحدياً لاستكمال عملية الرقمنة الشاملة.

- تحسنت مؤشرات الأداء، مثل: زيادة رقم الأعمال بنسبة تتراوح بين 9% و 11% سنويا، وتقلص الوقت اللازم لمعالجة الطلبات بأكثر من 60%، وانخفاض كبير في استعمال الورق، مما يدل على فعالية التحول الرقمي الحالي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المتفق عليه أن لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يتم من خلاله تناول مختلف جوانب البحث وأبعاده، ويعتبر هذا الإطار بمثابة المنهج الذي يسلكه الباحث لدراسة ظاهرة معينة، بهدف الوصول إلى كشف حقيقة، والبحث عن حلول لمعالجة المشكلات المرتبطة بها. ويتم ذلك من خلال عرض مجتمع الدراسة، واختيار العينة، والتعريف بأساليب الدراسة، وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- إجراءات الدراسة؛
- وسائل وأدوات الدراسة؛
- ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب الدراسة العلمية مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تُعد بمثابة خارطة طريق يعتمدها الباحث لفهم الظاهرة المدروسة، وتحليل أبعادها المختلفة، بهدف الوصول إلى نتائج تُمكن من الإجابة عن التساؤلات المطروحة. وتختلف هذه الإجراءات من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الموضوع والمنهجية المعتمدة، إلا أنها تشترك في غايتها الأساسية المتمثلة في جمع بيانات دقيقة وموثوقة، تُمكن من تقديم حلول واقعية للمشكلة محل الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة.

1- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة Investmedic لولاية سطيف، حيث يقدر عدد العمال بـ 60 موظف.¹ موزعين على مختلف المصالح والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

2- عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (83.33%) من مجتمع الدراسة المذكور سابقاً، أي ما يقابل (50) موظف، كما تم توزيع استمارات بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاعها بنسبة استرجاع (100%)، وقد خضعت جميعها لعملية التحليل الإحصائي دون استبعاد أي واحدة منها، وذلك لصلاحيتها للتحليل.

والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة:

الجدول رقم 7 توزيع الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100 %	50	الموزعة
0 %	00	التي لم يتم استرجاعها
0 %	0	المستبعدة
83.33 %	50	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب.

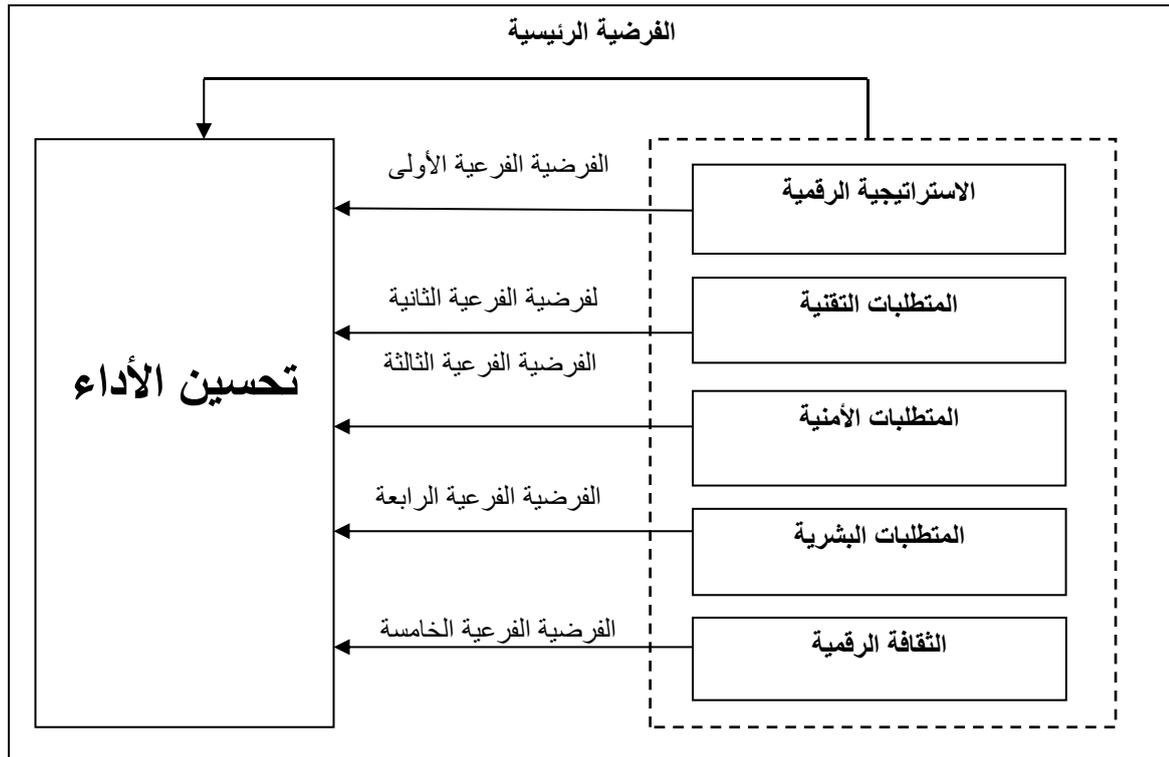
¹ الملحق رقم 5 وثيقة تعداد المناصب المالية المشغولة في مؤسسة Invest medic

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بلغ 50 استبياناً من أصل 50 موزعة، أي بنسبة استرجاع تُقدَّر بـ 100%، وهي نسبة كافية وموثوقة من الناحية الإحصائية لتحليل البيانات، واستخلاص نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة Investe medic لولاية سطيف، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** التحول الرقمي، ويشمل الأبعاد التالية: (بناء استراتيجية رقمية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الإجرائية، المتطلبات البشرية، الثقافة الرقمية).
 - **المتغير التابع:** تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- ويمكن عرض متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج الدراسة يحتوي على متغير مستقل (التحول الرقمي)، تم الاعتماد في قياسه على المتطلبات التالية: بناء الإستراتيجية الرقمية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الإجرائية، المتطلبات

البشرية، والثقافة التنظيمية. كما شمل نموذج الدراسة على متغير تابع أيضا، والمتمثل في تحسين أداء المؤسسة، وذلك لقياس وتحديد العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثاني: وسائل وأدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة، وكذلك الأساليب الإحصائية لكل مرحلة من مراحل البحث، انطلاقا من السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها، ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة، وعلاقتها بمحيطها الاقتصادي. بالإضافة إلى أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

أولا: وسائل جمع المعلومات

1. الوثائق والسجلات:

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية، وذلك من خلال التعريف بها، وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2. الملاحظة:

شكلت الملاحظة أداة ميدانية فعالة لجمع المعلومات، حيث مكنت من التعرف على التفاعلات داخل المؤسسة، سواء على مستوى سير العمل أو استخدام الأنظمة الرقمية.

وقد تم استخدام هذه الأداة بشكل مباشر أثناء الزيارات الميدانية، من خلال مراقبة الكيفية التي يتم بها التعامل مع التحول الرقمي داخل المصالح المختلفة.

3. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الطرق المهمة، تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك، أو تلك الظاهرة، بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات، وقد استعملت هذه الأداة في الدراسة من أجل التحليل والوصول إلى الأهداف¹.

¹ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص110.

4. استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، وهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة، تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، حيث أن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة، وتكون ملمة بها، والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع، ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.¹

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)

يعتبر الاستبيان² الأداة الأساسية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كونه يمكن الباحث من جمع آراء وتصورات الموظفين حول مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء داخل المؤسسة. وقد تم اختيار هذه الأداة بعد مراجعة لطبيعة موضوع البحث، حيث تبين أن الاستبيان هو الأنسب لقياس المتغيرات المتعلقة بالتحول الرقمي من جهة، وأداء المؤسسة من جهة أخرى، من خلال مجموعة من العبارات الدقيقة والموزعة وفقا لمحاور الدراسة.

وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليساهم في تحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته، كما اعتبر المصدر الرئيسي الذي تم من خلاله الحصول على آراء وتصورات عينة الدراسة من موظفي مؤسسة Invest Medic، وقد تم توزيع الاستبيان على ثلاثة فروع للمؤسسة محل الدراسة: فرع ولاية سطيف تم توزيع الاستبيان واسترجاعه يدويا، أما فرعي ولايتي وهران والجزائر فقد تم توزيع استبيان الكتروني على الموظفين.³

وقد اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وهما:

- **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، وتشمل المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

¹ احمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 03، 2023، ص304

² - الملحق رقم (06) يوضح أداة الدراسة.

³ <https://forms.gle/8bLUDcv5VU7hxYsp6>

- الجزء الثاني: يتضمّن العبارات الموجهة لقياس متغيرات الدراسة الأساسية، والتي بلغ عددها 32 عبارة، موزعة على محورين رئيسيين يمثلان المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة).

ويوضح الجدول رقم (08) متغيرات الدراسة، والعبارات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم 8 توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات	مضمون المحاور	محاور الدراسة
20	04	بناء استراتيجية رقمية
	04	المتطلبات التقنية
	04	المتطلبات الاجرائية
	04	المتطلبات البشرية
	04	الثقافة الرقمية
12	تحسين الأداء	
32	إجمالي العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

وسيتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale)، حيث يجب على المستجوب اختيار أحد الإجابات التي يتيحها مقياس ليكارت ليحدد بذلك درجة موافقه على كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان، ويحتوي مقياس ليكارت على خمسة بدائل متدرجة، تعطى لها أوزان تبدأ بدرجة عالية بقيمة رقمية مقدارها خمسة، وتنتهي بدرجة منخفضة بقيمة رقمية مقدارها الواحد، لتحصر الأرقام (موافق جدا 05، موافق 04، محايد 03، غير موافق 02، غير موافق بشدة 01) فيما بينها 04 مسافات، ليحدد بذلك طول المدى وتقسيمه على أكبر قيمة، 5-1/05 للحصول على طول الخلية، أي حوالي 0.80، ليتم بعد ذلك إضافة القيمة 0.80 إلى بداية المقياس، وهي الواحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهي القيمة التي يتم

اعتمادها لحساب المتوسط المرجح، والذي يحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح.

الجدول رقم 9 مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح	المستوى
01	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79	منخفض جدا
02	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
03	محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
04	موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
05	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدا

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام **spss**، الطبعة 01، دار وائل: عمان، الأردن، 2008، ص 23.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{100 \times \text{تكرار المجموعة}}{\text{التكرارات الكلي المجموع}}$$

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة

أداة الدراسة، حيث إن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة، وتُعد قيمة المقياس

مقبولة من الناحية الإحصائية إذا تجاوزت (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1.00) دلّ ذلك على

مستوى أعلى من الثبات. يحسب معامل الثبات وفق المعادلة التالية:

$$\left(\frac{Vi \sum}{Vt} \right) \frac{N}{N-1} = \alpha$$

حيث:

α : يمثل معامل الثبات

N: يمثل عدد الأسئلة

Vt: التباين في مجموع محاور الاستمارة

Vi: التباين في أسئلة المحاور

4. معامل الارتباط بيرسون: (Pearson's Correlation Coefficient) استُخدم لقياس قوة واتجاه

العلاقة بين متغيرات الدراسة في حالة البيانات الموزعة توزيعاً طبيعياً، ويدرس العلاقة الخطية بينهما.

5. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخلصة

من إجابات أفراد عينة الدراسة.

6. نموذج الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) استُخدم لتحليل أثر المتغير المستقل

على المتغير التابع. وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS) يتم الحصول

على عدة مؤشرات تكون مرتبة في جداول.

7. اختبار (T-Test): استخدم للتحقق من معنوية التأثير أي أنه معنوي ودال إحصائياً، وذلك عند مستوى

دلالة إحصائية (0.05) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، وهو المستوى المتعارف عليه في البحوث

الإحصائية.

8. اختبار (F-Test): وهي القيمة التي تختبر العلاقة بين المتغيرين، حيث تشير إلى جودة نموذج العلاقة

بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig)

المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم

على قبول الفرضية.

المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة

تتمثل هذه الاختبارات في اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في الاستبيان، إضافة

إلى اختبار التوزيع الطبيعي لعبارة الاستبيان، ويمكن توضيح هذه الاختبارات التي تخص أداة الدراسة فيما

يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شموله لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

- **تحكيم الاستبيان:** حيث تم عرضها على الأستاذة المشرفة، ومجموعة من الأساتذة للتحكيم¹ وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان.
- **معامل الاتساق الداخلي:** يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس درجة الاتساق بين العبارات والبعدها الخاص بها، من خلال معامل الارتباط سبيرمان، والذي يأخذ قيم تفسر كالآتي:

- من 0 إلى 0.19 ضعيف جداً،
- من 0.20 إلى 0.39 ضعيف،
- من 0.40 إلى 0.59 متوسط،
- من 0.60 إلى 0.79 قوي،
- من 0.80 إلى 1 قوي جداً.

والجدول الآتي يوضح معامل ارتباط سبيرمان، والمتعلق بكل بعد من أبعاد الاستبيان.

الجدول رقم 10 معاملات سبيرمان لاختيار صدق الاستبيان

الأبعاد	الاتساق الداخلي	مستوى المعنوية
بعد الإستراتيجية الرقمية	0.696	0.000
بعد المتطلبات التقنية	0.778	0.000
بعد المتطلبات الأمنية	0.810	0.000
بعد المتطلبات البشرية	0.675	0.000
بعد الثقافة الرقمية	0.884	0.000
بعد تحسين الأداء	0.919	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

¹ الملحق رقم (8) قائمة الأساتذة المحكمين

تشير نتائج جدول (10) إلى أن جميع أبعاد الاستبيان ترتبط إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات سبيرمان بين 0.675 و 0.919 عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على صدق الاتساق الداخلي للأداة. وبالتالي، يمكن اعتبار الاستبيان صالحاً لقياس أبعاده بدقة، وموثوقاً للاستخدام في الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان مدى دقة وتوافق نتائجه، أي أنه ما إذا تم تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة، وفي نفس الظروف لكن في أوقات مختلفة، يمكن الحصول على نفس النتائج أو على الأقل نتائج مقاربة، وبالتالي في هذه الحالة يمكن اعتبار أن الاستبيان ثابت. حيث تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل "ألفا كرونباخ" ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم 11 اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 16	التحول الرقمي	92.9
من الفقرة 17 إلى 28	أداء المؤسسة	92.6
من الفقرة 01 إلى 28	معامل الثبات الكلي	95.1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم 11 أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 95.1%، وأيضاً كانت معدلات باقي المحاور أعلى من أدنى نسبة معقولة لمعامل الثبات (60%)، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

ثالثاً: اختبارات التوزيع الطبيعي

تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

¹ - الملحق رقم (09)

الجدول رقم 12 اختبارات التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.123	0.927	التحول الرقمي	المحور الأول
0.112	0.957	تحسين الأداء	المحور الثاني
0.101	0.948	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على

أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، من خلال عرض المؤشرات الوصفية لإجاباتهم، واستعراض دلالاتها الأولية، . باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، والخروج بالنتائج والتوصيات. وهذا ما سيتم التطرق له من خلال المطالب الآتية:

- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
- عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.¹

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 13 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
58%	29	ذكر
42%	21	أنثى
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يبين الجدول رقم 13 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 29 مستجوباً، بنسبة قدرها 58%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 21 مستجوباً، بنسبة

¹ - الملحق رقم (09) يوضح نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

قدرها 42% وعليه فإن أغلب الوظائف في شركة invest medic يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع الذكور.

الشكل رقم 8 توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

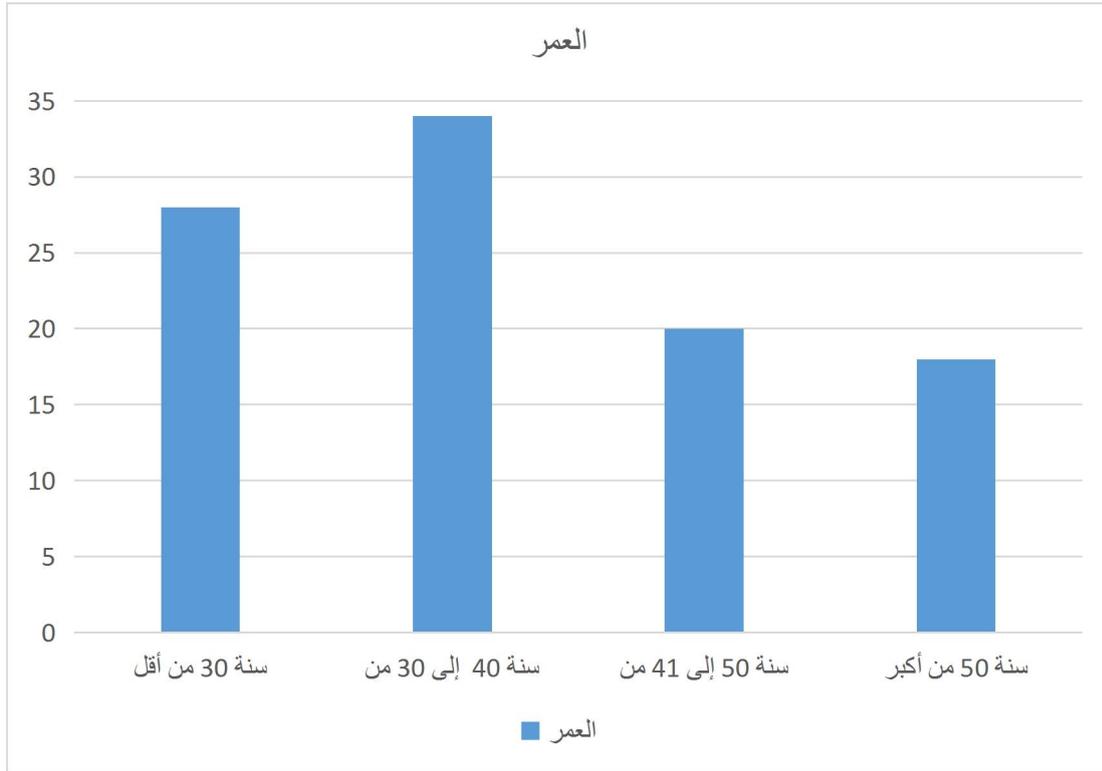
الجدول رقم 14 توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب
اقل من 30 سنة	14	28%
من 30 إلى 40 سنة	17	34%
من 41 إلى 50 سنة	10	20%
أكبر من 50 سنة	9	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من بيانات الجدول رقم 14 أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 17 موظف، أي ما يعادل 34% من إجمالي العينة. تليها مباشرة الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 28%، ثم الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 20%، في حين جاءت فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 18%، ويعد هذا التنوع في الفئة العمرية عاملاً مهماً قد يساهم في تعزيز التوازن بين الخبرة والطاقات الشابة داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 9 توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول إن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة، ما يعكس قابلية أكبر للتكيف والاستقرار الوظيفي.

ثالثاً: توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 15 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

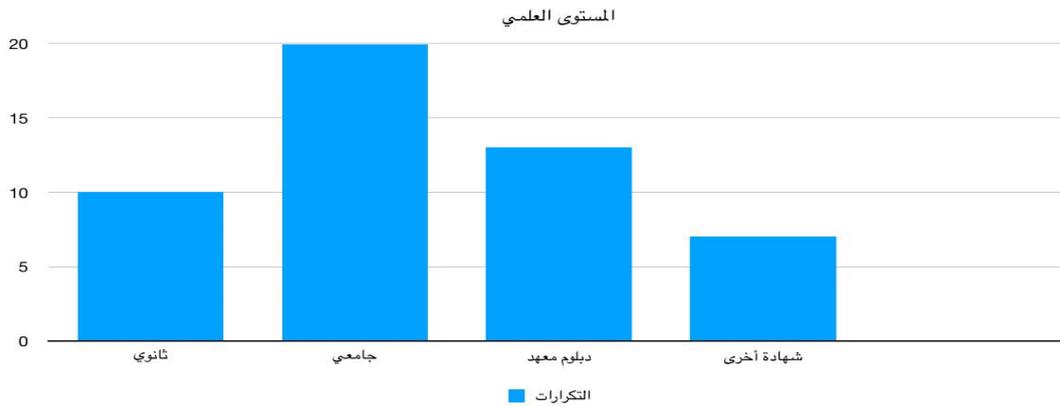
المستوى العلمي	التكرارات	النسب
ثانوي	10	20%
جامعي	20	40%
دبلوم معهد	13	26%
شهادة أخرى	07	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ذات المؤهل الجامعي بنسبة 40%، وهذا مؤشر لكون أفراد عينة الدراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم فقرات الاستبيان، والإجابة عليها بدقة. تليها مستوى دبلوم معهد بنسبة 26%، ويعكس هذه النسبة سيطرة التكوينات التقنية والمهنية على الطاقم الوظيفي، وهو ما يتماشى مع طبيعة المؤسسة الإنتاجية.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

رابعا: توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم 16 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

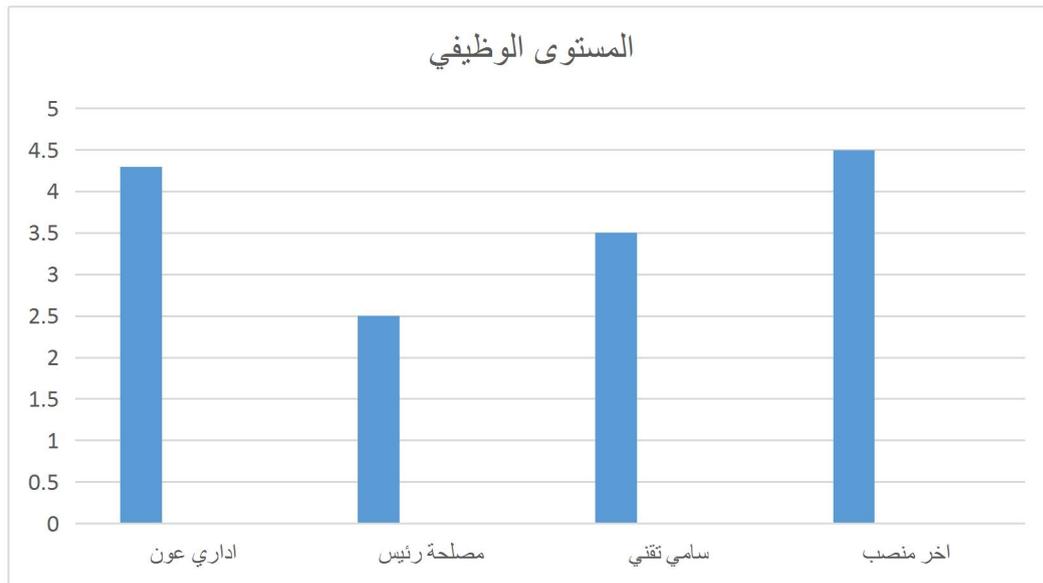
النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
5%	3	عون إداري
25%	13	رئيس مصلحة
32.5%	16	تقني سامي
37.5%	18	منصب آخر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب المركز الوظيفي موزعة بنسب متفاوتة، حيث جاءت نسبة 37.5% من أفراد العينة في منصب آخر، و 32.5% من العينة في وظيفة تقني سامي، ثم وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 25%، وأخيراً فئة عون إداري بنسبة ضعيفة بلغت 5%. ويُشير هذا التوزيع إلى التنوع في المناصب داخل المؤسسة، مع غلبة المناصب التقنية والميدانية، مما يعكس طبيعة النشاط الصناعي و يبرز أهمية الأدوار التشغيلية في الهيكل التنظيمي.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

خامسا: توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

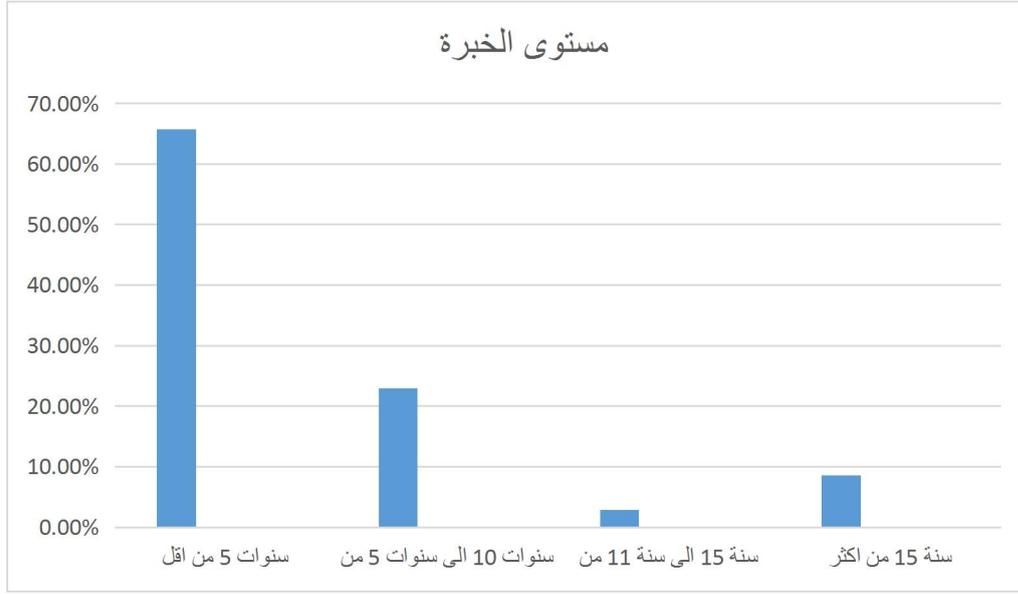
الجدول رقم 17 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
65.7%	33	أقل من 5 سنوات
22.9%	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
2.9%	1	من 11 سنة إلى 15 سنة
8.6%	5	أكثر من 15 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

فيما يتعلق بسنوات الخبرة يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته 65.7% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة أقل من 05 سنوات، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات نسبة 22.9% تليها نسبة 8.6% لذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 2.9% فهي تمثل الفئة ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنوات، مما يعزز القدرة العلمية والعملية على استيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة. كما يشير هذا التوزيع إلى أن أغلبية أفراد العينة حديثو العهد نسبيا بالمؤسسة، ما يعكس ديناميكية في التوظيف والتأقلم مع متطلبات العمل المعاصر.

الشكل رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

لقيام بالتحليل الوصفي لإجابات العينة، لا بد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة (الأهمية النسبية) المعبر عنها في محاور الاستبيان، ومن ثم تحديد قيمة الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، مع العلم أنه تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي الموضّح سابقاً. ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقاً لما يلي:

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل (التحول الرقمي)

وسيتم ذلك من خلال تحليل مختلف أبعاد التحول الرقمي، كما هو مبين في الجداول الموالية¹:

1. تحليل نتائج بعد الإستراتيجية الرقمية

¹الملحق رقم (09)

الجدول رقم 18 تحليل آراء أفراد العينة تجاه مؤشرات الإستراتيجية الرقمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
	بناء إستراتيجية التحول الرقمي	3.83	.58	/	مرتفع
01	تمتلك المؤسسة إستراتيجية رقمية واضحة ومحددة	3.91	.78	3	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على توضيح الإستراتيجية الرقمية لجميع الموظفين	3.91	.74	2	مرتفع
03	تحرص المؤسسة على تطوير الخطط الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف ذوي العلاقة في عملية التحول الرقمي.	3.91	.65	1	مرتفع
04	يتم تعديل الإستراتيجية الرقمية بشكل دوري للتكيف مع التغيرات المستقبلية في مجال الرقمنة والتكنولوجيا	3.60	.91	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بعبارات بعد بناء الإستراتيجية الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.83 (الدرجة الكلية من 5)، وقد سجلت أكبر المتوسطات في العبارة الأولى والثانية والثالثة، بقيمة 3.91، وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، بمعنى أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.58، مما يعني أن موظفي الشركة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لبعث الإستراتيجية الرقمية، وقد تم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (01-04)، ونكهه ثوظخ رمل نه ذم بدمندوشظ بمخشبة لآ، وبهخزببق بدمغيز لله مله قكزت نه قكزبث بدمغيز كبلأئلا:

- **العبارة رقم 01** " تمتلك المؤسسة إستراتيجية رقمية واضحة ومحددة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91، وانحراف معياري قيمته 0.78، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على وضع إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف التحول الرقمي.
- **العبارة رقم 02** " تعمل المؤسسة على توضيح الإستراتيجية الرقمية لجميع الموظفين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91، وانحراف معياري قيمته 0.74، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة حريصة على إشراك موظفيها في تحقيق أهداف التحول الرقمي باعتبار أن الموارد البشرية تعتبر أساس عملية التغيير وتقبل التحول الرقمي.
- **العبارة رقم 03** " تحرص المؤسسة على تطوير الخطط الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف ذوي العلاقة في عملية التحول الرقمي" بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91، وانحراف معياري قيمته 0.65، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أنه في المؤسسة محل الدراسة يقوم بالدراسة والتنبؤ بمختلف الفرص والتحديات المرتبطة بأصحاب المصلحة، والتي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- **العبارة رقم 04** " يتم تعديل الإستراتيجية الرقمية بشكل دوري للتكيف مع التغيرات المستقبلية في مجال الرقمنة والتكنولوجيا" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60، وانحراف معياري قيمته 0.91، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطوير استراتيجيتها من خلال التنبؤ بالخطط والأهداف المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها.

2. بعد المتطلبات التقنية

وسيتيم ذلك من خلال تحليل مختلف أبعاد التحول الرقمي، كما هو مبين في الجدول الموالي¹:

الجدول رقم 19 تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد المتطلبات التقنية

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	اتجاه
-----	----------	---------	----------	---------	-------

¹الملحق رقم (09)

العبارة		المعياري	الحسابي	العبارة
متوسط	/	.77	3.50	المتطلبات التقنية
مرتفع	1	.90	3.68	تستخدم المؤسسة الموارد التقنية بكفاءة مثل أنظمة التشغيل، الأجهزة المتخصصة، ووسائط التخزين، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي
مرتفع	2	.91	3.54	تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانية كافية لتكنولوجيا المعلومات لدعم التحول الرقمي
متوسط	4	.96	3.31	توفر المؤسسة فرق تقنية مؤهلة وذات خبرة لإدارة البيانات التحتية التقنية بشكل فعال
مرتفع	3	.85	3.48	تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها التقنية باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بعبارات بعد المتطلبات التقنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.50 (الدرجة الكلية من 5)، وقد سجلت أكبر المتوسطات في العبارة الأولى، بقيمة 3.68، وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، بمعنى أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.77، مما يعني أن موظفي الشركة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع نسبيا لبعده المتطلبات التقنية، وقد تم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (05-08)، ونكهه ثوظخ رمل نه ذ م بدمنشىظ بدمخشبةآ، وبهخزبق بدمغيز لله لم قكزت نه قكزبث بدمخوز كبلأئآ:

• العبارة رقم 05 " تستخدم المؤسسة الموارد التقنية بكفاءة مثل أنظمة التشغيل، الأجهزة المتخصصة، ووسائط التخزين، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.68، وانحراف معياري قيمته 0.90، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا

يعني أن المؤسسة تعمل على توفير مختلف تقنيات التحول الرقمي التي تساهم في تفعيل الرقمنة في مختلف المجالات.

- العبارة رقم 06 " تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانية كافية لتكنولوجيا المعلومات لدعم التحول الرقمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54، وانحراف معياري قيمته 0.91، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تخصيص موارد مالية محددة في الميزانية موجهة لتوفير تكنولوجيا المعلومات.
- العبارة رقم 07 " توفر المؤسسة فرق تقنية مؤهلة وذات خبرة لإدارة البيانات التحتية التقنية بشكل فعال" بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.31، وانحراف معياري قيمته 0.96، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول متوسطة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير موظفين مؤهلين لمعالجة البيانات والمشاكل التقنية.
- العبارة رقم 08 " تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها التقنية باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.48، وانحراف معياري قيمته 0.85، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى التحديث المستمر للأجهزة والأنظمة التقنية من أجل البقاء في المنافسة، ومواكبة مختلف التغيرات التكنولوجية.

3. بعد المتطلبات الإجرائية

الجدول رقم 20 تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد المتطلبات الإجرائية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
	المتطلبات الإجرائية				
		3.83	.48	/	مرتفع
09	تستخدم المؤسسة إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين والوصول إلى الأنظمة والبيانات	3.88	.58	2	مرتفع
10	تحرص المؤسسة على تحديث وتطوير الإجراءات الامنية لمواكبة التغيرات	3.91	.65	1	مرتفع

مرتفع	3	.70	3.82	تعمل المؤسسة على إجراء تقييمات دورية للمخاطر الامنية	11
مرتفع	4	.717	3.71	تعتمد المؤسسة على برامج وتطبيقات لحماية الأنظمة والبيانات الرقمية مثل تشفير البيانات	12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بعبارات بعد المتطلبات الاجرائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.83 (الدرجة الكلية من 5)، وقد سجلت أكبر المتوسطات في العبارة الثانية، بقيمة 3.91، وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، بمعنى أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.48، مما يعني أن موظفي الشركة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع نسبيا لبعده المتطلبات الاجرائية، وقد تم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (09-12)، **ونكهه ثىظخ رمل نه ذ م بدمثىشظ بدمخشبة لآ، وبمخزب بق بدمغيز لله ملم قكزت نه قكزبث بدمخوز كبلأئلا:**

- العبارة رقم 09 " تستخدم المؤسسة إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين والوصول إلى الأنظمة والبيانات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88، وانحراف معياري قيمته 0.58، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تتخذ الإجراءات الأمنية اللازمة للتأكد من هوية مستخدمي الأجهزة والبيانات الرقمية.
- العبارة رقم 10 " تحرص المؤسسة على تحديث وتطوير الإجراءات الأمنية لمواكبة التغيرات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91، وانحراف معياري قيمته 0.65، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعديل وتحديث الأنظمة الإجرائية بصفة مستمرة بهدف مسايرة مختلف التطورات التكنولوجية.
- العبارة رقم 11 " تعمل المؤسسة على إجراء تقييمات دورية للمخاطر الأمنية " بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.82، وانحراف معياري قيمته 0.70، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بدراسة وتحديد مختلف المشاكل الأمنية، والتي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

- العبارة رقم 12 " تعتمد المؤسسة على برامج وتطبيقات لحماية الأنظمة والبيانات الرقمية مثل تشفير البيانات " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.71، وانحراف معياري قيمته 0.717، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير مختلف التطبيقات والأنظمة التي تساهم في حماية الأجهزة والأنظمة والبيانات الرقمية.

4. بعد المتطلبات البشرية

الجدول رقم 21 تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد المتطلبات البشرية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
	المتطلبات البشرية لعملية الرقمنة	3.74	.73		مرتفع
13	توفر المؤسسة موارد بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات	3.88	.67	1	مرتفع
14	تقدم المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها للتكيف مع العمليات الرقمية الجديدة	3.85	.87	2	مرتفع
15	تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها باستمرار لمواكبة التطورات الرقمية	3.62	1.21	3	مرتفع
16	تحرص المؤسسة على إعطاء الموظفين مهام تتناسب مع المتطلبات الرقمية	3.60	1.00	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بعبارة بعد المتطلبات البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.74 (الدرجة الكلية من 5)، وقد سجلت أكبر المتوسطات في العبارة الأولى، بقيمة 3.88، وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، بمعنى أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.73، مما يعني أن موظفي الشركة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع نسبيا لبعده المتطلبات البشرية، وقد تم اختبار بيانات هذا المحور من

خلال الفقرات (13-16)، ونكهه ثوظخ رمل نه ذ م بدمنثوشظ بدمخشبة لآ، وبهخزبق بدمغبز لله ملم قكزت نه قكزبث بدمخوز كبلأتلآ:

- العبارة رقم 13 " توفر المؤسسة موارد بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88، وانحراف معياري قيمته 0.67، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى توفير موظفين ذوي خبرة في مجال التكنولوجيا والرقمنة.
- العبارة رقم 14 " تقدم المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها للتكيف مع العمليات الرقمية الجديدة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.85، وانحراف معياري قيمته 0.87، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تحاول أن توفر لموظفيها الدعم الكافي لمواجهة مختلف التطورات الرقمية ومواكبتها.
- العبارة رقم 15 " تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها باستمرار لمواكبة التطورات الرقمية " بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.62، وانحراف معياري قيمته 1.21، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير التدريب والتكوين اللازمين لموظفيها من أجل تمكينهم في مجال الرقمنة.
- العبارة رقم 16 " تحرص المؤسسة على إعطاء الموظفين مهام تتناسب مع المتطلبات الرقمية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60، وانحراف معياري قيمته 1.000، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير موارد بشرية تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات.

5. بعد الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 22 تحليل آراء أفراد العينة تجاه بعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
	الثقافة التنظيمية	3.63	.60		مرتفع
17	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفيها	3.74	.70	1	مرتفع

مرتفع	4	.74	3.51	تركز ثقافة المؤسسة بشكل كبير على تحقيق قيمة ملموسة من خلال التحول الرقمي	18
مرتفع	2	.63	3.65	تشجع ثقافة المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات المتعلقة بالتقنيات الرقمية	19
مرتفع	3	.68	3.626	تحرص المؤسسة على تشجيع المبادرات الرقمية الناجحة	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بعبارات بعد الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.63 (الدرجة الكلية من 5)، وقد سجلت أكبر المتوسطات في العبارة الأولى، بقيمة 3.74، وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، بمعنى أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.60، مما يعني أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع نسبيا لبعدها الثقافة التنظيمية، وقد تم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (17-20)، ونكهة توظيف رمل نه ذ م بدمنشيشظ بدمخشبةآ، وبهخزبق بدمغيز (الله ملم قكزت نه قكزبث بدمخوز كبلاآ):

- العبارة رقم 17 " تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفيها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74، وانحراف معياري قيمته 0.70، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى دعم ونشر مفهوم التحول الرقمي بين الموظفين من أجل تشجيعهم على تقبل العمل الرقمي.
- العبارة رقم 18 "تركز ثقافة المؤسسة بشكل كبير على تحقيق قيمة ملموسة من خلال التحول الرقمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.51، وانحراف معياري قيمته 0.74، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة من خلال تطبيق الرقمنة في مختلف مجالات العمل.

- العبارة رقم 19 " تشجع ثقافة المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات المتعلقة بالتقنيات الرقمية" بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.65، وانحراف معياري قيمته 1.63، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على الاستفادة من التقنيات الرقمية في مختلف مجالات العمل من خلال تبادل مختلف المعارف والمهارات التقنية.
- العبارة رقم 20 " تحرص المؤسسة على تشجيع المبادرات الرقمية الناجحة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.62، وانحراف معياري قيمته 0.68، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تشجيع ومكافأة المبادرات الناجحة في مجال الرقمنة.

ثانياً: تحليل آراء أفراد العينة تجاه عبارات المتغير التابع

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصّل عليها كما يلي:

الجدول رقم 23 تحليل آراء أفراد العينة على عبارات محور تحسين الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
21	تهدف المؤسسة إلى زيادة إنتاجية الموظفين بشكل مستمر	4.0286	.56806	3	مرتفع
22	تسعى المؤسسة إلى تقليل الجهد المبذول في المهام الروتينية للموظفين للتركيز على المهام الإبداعية	3.9429	.83817	6	مرتفع
23	تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية لتسهيل عملية التواصل والتعاون بين الأقسام ونشر المعرفة	3.8571	.69209	8	مرتفع
24	تسعى المؤسسة إلى التقليل من الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري	4.0571	.68354	2	مرتفع
25	تعمل المؤسسة على محاولة فهم	3.8571	.64820	7	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر التحول الرقمي في تحسين الأداء في مؤسسة Medic Invest سطيح

				متطلبات السوق بشكل أفضل	
مرتفع	9	.87927	3.8571	تشجع المؤسسة على استخدام وسائل التكنولوجيا لأداء المهام بسرعة وكفاءة	26
مرتفع	10	.75926	3.8000	تعمل المؤسسة على تحسين جودة البيانات والمعلومات وتقليل معالجة المهام	27
مرتفع	12	.87735	3.7714	تعمل المؤسسة على توفير شفافية كاملة في العمليات المالية والتقليل من الأخطاء المحاسبية	28
مرتفع	11	.59832	3.7714	تتوفر المؤسسة على تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب تساهم في تتبع الإيرادات والتكاليف	29
مرتفع	1	.67612	4.1143	تركز المؤسسة على تحقيق أداء مستدام يضمن استمرارية نجاحها على المدى الطويل	30
مرتفع	4	.64169	4.0000	تعتمد المؤسسة على توفير قنوات اتصال فعالة مع العملاء والموظفين ومختلف المتعاملين	31
مرتفع	5	.61767	3.9714	تسعى المؤسسة إلى توفير بيانات دقيقة من اتجاهات السوق والتكيف مع المتغيرات	32
مرتفع	/	.53071	3.9190	تحسين الأداء	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بعبارات بعد تحسين الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.91 (الدرجة الكلية من 5)، وقد سجلت أكبر المتوسطات في

العبارة رقم 30، بقيمة 4.11، وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، بمعنى أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.53، مما يعني أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع نسبياً لبعد تحسين الأداء، وقد تم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (21-32)، **ونكهة شويظيخ رمل نه ذ م ب م ن شويظيخ ب م خ ش ب ل آ، وب م خ ز ي ق ب م ن غ ي ز (الله لم ق ك ز ت نه ق ك ز ب ت ب م ن خ ي ز ك ب ل آ ت ل آ):**

- **العبارة رقم 21** " تهدف المؤسسة إلى زيادة إنتاجية الموظفين بشكل مستمر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.02، وانحراف معياري قيمته 0.56، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية لتحسين الأداء.
- **العبارة رقم 22** " تسعى المؤسسة إلى تقليل الجهد المبذول في المهام الروتينية للموظفين للتركيز على المهام الإبداعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94، وانحراف معياري قيمته 0.83، واحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهو ما يعكس جهود المؤسسة في تمكين الموظفين من التركيز على الإبداع والابتكار وبالتالي التميز في الأداء.
- **العبارة رقم 23** " تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية لتسهيل عملية التواصل والتعاون بين الأقسام ونشر المعرفة" بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.85، وانحراف معياري قيمته 0.69، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، مما يعكس استجابة جيدة للابتكار الرقمي في تحسين العمل الجماعي.
- **العبارة رقم 24** " تسعى المؤسسة إلى التقليل من الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05، وانحراف معياري قيمته 0.68، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- **العبارة رقم 25** " تعمل المؤسسة على محاولة فهم متطلبات السوق بشكل أفضل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.85، وانحراف معياري قيمته 0.64، واحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على دراسة مختلف متغيرات السوق في مجال التكنولوجيا والرقمنة لتحديد الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المؤسسة.

- **العبارة رقم 26** " تشجع المؤسسة على استخدام وسائل التكنولوجيا لأداء المهام بسرعة وكفاءة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.85، وانحراف معياري قيمته 0.87، واحتلت العبارة المرتبة التاسعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، مما يشير إلى تعزيز الفعالية والسرعة في أداء المهام.
- **العبارة رقم 27** " تعمل المؤسسة على تحسين جودة البيانات والمعلومات وتقليل معالجة المهام" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80، وانحراف معياري قيمته 0.75، واحتلت العبارة المرتبة العاشرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى توفير بيانات ومعلومات دقيقة ذات جودة لتحسين الأداء في المؤسسة.
- **العبارة رقم 28** " تعمل المؤسسة على توفير شفافية كاملة في العمليات المالية والتقليل من الأخطاء المحاسبية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77، وانحراف معياري قيمته 0.87، واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، ويشير إلى وجود فرص لتحسين جودة التقارير المالية والتي تعكس الأداء المالي للمؤسسة.
- **العبارة رقم 29** " تتوفر المؤسسة على تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب تساهم في تتبع الإيرادات والتكاليف" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77، وانحراف معياري قيمته 0.59، واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة توفر معلومات دقيقة ذات جودة في التقارير المالية والتي تساهم في توضيح الوضعية المالية للمؤسسة.
- **العبارة رقم 30** " تركز المؤسسة على تحقيق أداء مستدام يضمن استمرارية نجاحها على المدى الطويل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.11، وانحراف معياري قيمته 0.67، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى بجد لضمان استمرارية نجاحها على المدى الطويل، من خلال تعزيز استدامة الأداء.
- **العبارة رقم 31** " تعتمد المؤسسة على توفير قنوات اتصال فعالة مع العملاء والموظفين ومختلف المتعاملين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00، وانحراف معياري قيمته 0.64، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير امكانية التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة وذلك لدراسة مختلف الاحتياجات والرغبات والمتطلبات.
- **العبارة رقم 32** " تسعى المؤسسة إلى توفير بيانات دقيقة من اتجاهات السوق والتكيف مع المتغيرات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97، وانحراف معياري قيمته 0.61، واحتلت العبارة المرتبة

الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى دراسة متغيرات السوق وتوفير بيانات دقيقة تساعد على مواكبة مختلف التطورات في شتى المجالات.

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تهدف إلى توضيح مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وتحسين الأداء في مؤسسة invest medic يتضح أن هناك اجماع من طرف أفراد العينة على أن هناك مستوى مرتفع لكل من متطلبات التحول الرقمي ومؤشرات تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة¹.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوب ة	قيمة t	معامل التحديد ² R	معامل الارتباط R	ثابت الانحدار α	معامل الإنحدار β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.003	10.127	3.182	0.235	0.485	0.438	2.241	تحسين الأداء	بناء استراتيجية التحول الرقمي
0.0001	19.499	4.416	0.371	0.609	0.418	2.451		المتطلبات التقنية
0.000	20.956	4.578	0.388	0.623	0.688	1.282		المتطلبات الإجرائية
0.10	7.534	2.745	0.186	0.431	0.312	2.752		المتطلبات البشرية
0.001	40.023	6.326	0.548	0.740	0.647	1.567		الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 24 اختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

¹ الملحق رقم (09)

فيما يلي توضيح لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية¹:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

• الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

• الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة أثر الاستراتيجية الرقمية على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.003)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء إستراتيجية التحول الرقمي وتحسين الأداء.
- معامل الانحدار $(Beta) = 0.438$ ويشير إلى تأثير متوسط القوة لبعد على تحسين الأداء.
- معامل الارتباط $(R) = 0.485$ يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية معتدلة.
- معامل التحديد $(R^2) = 0.235$ أي أن 23.5% من التغيرات في تحسين الأداء تُعزى إلى بناء إستراتيجية التحول الرقمي.
- قيمة اختبار $(T) = 3.182$ ، وقيمة اختبار $(F) = 10.127$ تدعمان صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة.

بناء على ما سبق، تُقبل الفرضية البديلة، ويتم رفض الفرضية الصفرية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى

الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية وتحسين الأداء بمؤسسة invest medic

سطيف في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.438x+2.241$$

¹ الملحق رقم (09)

1. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
 - الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة أثر المتطلبات التقنية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.0001)، وهي أقل بكثير من 0.05، مما يدل على وجود علاقة قوية دالة بين المتطلبات التقنية وتحسين الأداء.
- معامل الانحدار (0.418)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير متوسط.
- معامل الارتباط R (0.609)، وهو يدل على ارتباط متوسط القوة.
- معامل التحديد (R^2) (0.371)، مما يعني أن 37.1% من التغير في تحسين الأداء يعود إلى بعد المتطلبات التقنية للتحول الرقمي.
- كما دعمت اختبارات (T) و (F) صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة، حيث بلغت قيمتهما (4.416) و (19.499) على التوالي.

بناء على ما سبق، تُقبل الفرضية البديلة، ويتم رفض الفرضية الصفرية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic

عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ويمكن كتابة العلاقة بين المتطلبات التقنية للتحول الرقمي وتحسين الأداء بمؤسسة invest medic

_ سطييف _ في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.418x+2.451$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإجرائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإجرائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة أثر المتطلبات الإجرائية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.000)، ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة قوية بين كل من المتطلبات الاجرائية للتحول الرقمي وتحسين الأداء.
- بلغ معامل الانحدار (0.688)، مما يدل على وجود تأثير مرتفع نسبيًا لهذا البعد.
- بلغ معامل الارتباط R (0.623)، وهو ارتباط متوسط إلى قوي بين المتطلبات الإجرائية للتحول الرقمي وتحسين الأداء.
- سجل معامل التحديد (R^2) نسبة (0.388)، أي أن نحو 38.8% من التغيرات في تحسين الأداء تُفسر بالمتطلبات الإجرائية للتحول الرقمي.
- اختبارات (T) و (F) تدعمان صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة بقيمتي (4.578) و (20.956) على التوالي.

بناء على ما سبق، تقبل الفرضية البديلة، ويتم رفض الفرضية الصفرية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإجرائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ويمكن كتابة العلاقة بين المتطلبات الإجرائية للتحول الرقمي وتحسين الأداء بمؤسسة invest

medic _ سطييف _ في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.688x+1.282$$

3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة أثر المتطلبات البشرية للتحول الرقمي على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.10)، وهي أعلى من المستوى المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيًا بين المتطلبات البشرية للتحول الرقمي وتحسين الأداء.
- بلغ معامل الانحدار (0.312)، مما يدل على وجود تأثير ضعيف جدا لبعده المتطلبات البشرية للتحول الرقمي على تحسين الأداء.
- معامل الارتباط (0.431)، يدل على وجود علاقة ضعيفة غير دالة إحصائياً.
- معامل التحديد (R^2) فبلغ (0.186)، أي أن 18.6% فقط من التغيرات في تحسين الأداء يمكن تفسيرها عبر المتطلبات البشرية للتحول الرقمي.
- كما أظهرت نتائج (T) و (F) قيما ضعيفة بلغت (2.745) و (7.534) على التوالي، لكنها غير كافية لقبول الفرضية البديلة.

بناء على ما سبق، ترفض الفرضية البديلة، ويتم قبول الفرضية الصفرية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ويمكن كتابة العلاقة بين المتطلبات البشرية للتحول الرقمي وتحسين الأداء بمؤسسة invest medic _ سطيف _ في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.312x+2.752$$

4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Investe medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة أثر ثقافة التحول الرقمي على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت أقل من 0.001، ما يعكس علاقة قوية دالة إحصائياً بين ثقافة التحول الرقمي وتحسين الأداء.

- بلغ معامل الانحدار (0.647)، مما يعكس تأثيراً واضحاً وقوياً للثقافة الرقمية على تحسين الأداء.

- سُجل معامل الارتباط R عند (0.740)، وهو أعلى القيم، مما يدل على ارتباط قوي بين ثقافة التحول الرقمي وتحسين الأداء.
- بلغ معامل التحديد (R^2) (0.548) ، ما يعني أن 54.8% من التغيرات في تحسين الأداء تُعزى للثقافة التنظيمية.
- كما دعمت اختبارات (T) و (F) صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة بقيم بلغت (6.326) و(40.023) على التوالي.

بناء على ما سبق، ترفض الفرضية الـ صفرية، ويتم قبول الفرضية البديلة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة لتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة Invest medic عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ويمكن كتابة العلاقة بين الثقافة الرقمية وتحسين الأداء بمؤسسة invest medic _ سطيف _
في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.647x+1.567$$

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم 25 اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقلة	المتغير التابع	معامل الإنحدار β	ثابت الانحدار α	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التحول الرقمي	تحسين الأداء	1.362	0.689	0.688	0.473	5.443	29.624	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفرضية الرئيسية

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة **Invest medic** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة **Invest medic** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، حيث تبين وجود أثر معنوي للتحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة **INVEST MEDIC**، وذلك بدلالة مستوى المعنوية (**Sig = 0.000**)، الذي يقل عن مستوى الدلالة المعتمد (**0.05**)

كما أن معامل الارتباط (**R = 0.688**) يعكس وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد (**R² = 0.473**)، مما يدل على أن نحو **47.3%** من التغيرات في تحسين الأداء تُعزى إلى التحول الرقمي، بينما تُفسّر النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

أما قيمة معامل **T** فقد بلغت (**5.443**)، وهي دالة إحصائياً، وقد دعم ذلك اختبار **F** الذي بلغت قيمته (**29.624**)، مشيراً إلى دلالة النموذج ككل من الناحية الإحصائية.

وبالتالي، يمكن استنتاج أن التحول الرقمي يُسهم بشكل معتبر في تحسين الأداء داخل مؤسسة **INVEST MEDIC**.

بناء على ما سبق، ترفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرضية الرئيسية البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة **Invest medic** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ويمكن كتابة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء بمؤسسة **invest medic** _ سطيف _

في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.689x+1.362$$

خلاصة الفصل الثاني

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء في مؤسسة INVEST MEDIC، من خلال قياس مدى توفر متطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الإجرائية، المتطلبات البشرية، الثقافة الرقمية)، ومدى انعكاسها على الأداء التنظيمي. تم الاعتماد على المنهج التحليلي، باستخدام استبيان موجه إلى عينة من موظفي المؤسسة موزعة على ثلاثة فروع. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ودال إحصائيًا لأغلب أبعاد التحول الرقمي على تحسين الأداء، باستثناء بعد المتطلبات البشرية الذي لم يظهر دلالة إحصائية. كما بينت النتائج أن الثقافة الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في الأداء، تليها المتطلبات الإجرائية والتقنية، ثم الاستراتيجية الرقمية. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعد أحد المحددات الجوهرية في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامته، مما يفرض على المؤسسات تعزيز الاستثمار في الثقافة الرقمية والبنية التحتية التقنية والإجرائية الداعمة.

الخاتمة العامة

يعد التحول الرقمي عملية شاملة تتضمن إعادة تصميم النماذج التشغيلية، واستغلال التقنيات الرقمية لتحقيق قيمة مضافة، وتحسين الأداء في مختلف جوانب المؤسسة. ولا يقتصر تأثيره على التكنولوجيا بحد ذاتها، بل يمتد ليشمل تغييرات في طرق العمل، والثقافة التنظيمية، والإستراتيجية العامة، وذلك لضمان الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة.

ويؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على الأداء من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق أتمتة المهام وتبسيط سير العمل، مما يقلل التكاليف والأخطاء ويساهم في زيادة الإنتاجية. كما أنه يعزز تجربة العملاء بتقديم خدمات رقمية مخصصة وسريعة الاستجابة. علاوة على ذلك، يدعم التحول الرقمي الابتكار والنمو بفتح آفاق جديدة للمنتجات والخدمات ونماذج الأعمال، ويمكن المؤسسات من الاستفادة من تحليلات البيانات المتقدمة، وتطوير أداء الموظفين، وتعزيز التعاون بينهم، واكتساب المهارات الرقمية اللازمة

وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير التحول الرقمي بمختلف أبعاده على تحسين الأداء داخل مؤسسة Invest Medic من خلال معالجة إشكالية رئيسية، تم تفريعها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية المرتبطة بالأبعاد التفسيرية للتحول الرقمي. وانطلاقاً من هذا الهدف، تم بناء نموذج تفسيري اشتمل على خمس متغيرات مستقلة تمثلت في: الإستراتيجية الرقمية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الإجرائية، المتطلبات البشرية، والثقافة التنظيمية، إضافة إلى المتغير التابع والمتمثل في تحسين الأداء التنظيمي.

1. نتائج واختبار الفرضيات

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من خلال تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، تم التحقق من صحة الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، واختبار T و F، ويمكن توضيح ذلك انطلاقاً من النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة وتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة Invest Medic، مما يُثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على إستراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة، تساهم في تحسين أدائها، وهذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد بناء الإستراتيجية الرقمية وتحسين الأداء عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

- تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدراتها التقنية تدريجياً، مما انعكس على جودة العمليات الرقمية، وهذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وتحسين الأداء،
- تبين أن المؤسسة تولي أهمية للإجراءات الرقمية والأمن السيبراني، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات والأنظمة الرقمية التي تسعى من خلالها إلى حماية البيانات ومختلف الأجهزة والأنظمة التقنية مما أدى إلى السرعة في حل المشاكل التقنية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة. وهذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على وجود أثر للمتطلبات الإجرائية على تحسين الأداء، بدلالة إحصائية معتبرة ($0.05 \geq \alpha$).
- رغم الجهود المبذولة، لم يُثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة بين المتطلبات البشرية وتحسين الأداء، مما أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وهو ما يعكس وجود تحديات على مستوى العنصر البشري والمرتبطة بعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة والتي تتمتع بالمهارات الكافية للتوجه نحو تطبيق التحول الرقمي.
- تؤكد النتائج وجود أثر قوي بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي وتحسين الأداء، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، وتشجع على تبنيها والعمل بها. انطلاقاً من أن الثقافة الرقمية عامل أساسي لتحسين الأداء.

ثانياً: التوصيات

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية لمؤسسة Invest Medic، وذلك بهدف تعزيز فاعلية التحول الرقمي وتحقيق أثر أكبر على تحسين الأداء:
- مراجعة وتحديث استراتيجيتها الرقمية بصفة دورية، بما يضمن التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، وضمان استمرارية توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة.
 - ضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية، بما في ذلك أنظمة التشغيل، أدوات تحليل البيانات، وأجهزة الحوسبة المتقدمة، لضمان كفاءة التحول الرقمي وسرعة المعالجة.
 - بتنظيم دورات تكوين دورية لتعزيز قدرات الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.
 - الاستمرار في تطوير السياسات الإجرائية المتعلقة بالأمن المعلوماتي، بما في ذلك نظم الحماية، وإدارة الهوية، ومراقبة الوصول، وذلك لضمان سلامة الأنظمة الرقمية.

- تشجيع تبادل الخبرات الرقمية بين الموظفين، وتحفيز المبادرات التكنولوجية، ومكافأة التجارب الناجحة وذلك لدعم الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.
- إنشاء آلية تقييم دورية لرصد أثر تطبيقات التحول الرقمي على مؤشرات الأداء التنظيمي، لضمان اتخاذ قرارات تصحيحية فعالة في الوقت المناسب.
- يجب تعزيز التنسيق بين فرق التكنولوجيا والإدارات التشغيلية، بهدف تحقيق التكامل بين الأبعاد الفنية والوظيفية للعملية التنظيمية.

ثالثاً: آفاق الدراسة المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، وما واجهته من حدود موضوعية ومنهجية، يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية التي من شأنها توسيع دائرة الفهم حول التحول الرقمي وعلاقته بالأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أهم هذه الآفاق:

- أثر التحول الرقمي على تحقيق رضا العملاء في المؤسسات الخدمية
- أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية
- تحليل الأثر الاقتصادي للتحول الرقمي على تكلفة الأداء في المؤسسات الصناعية
- دراسة الجدوى الاقتصادية للاستثمارات الرقمية على المدى القصير والمتوسط.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 384.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998.

ثانياً: الكتب الأجنبية

- Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew, Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Review Press, 2011.
- Michael Armstrong, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.
- Joanna Daaboul et al., Amélioration de la performance industrielle par l'ingénierie numérique, 11ème Colloque National AIP-PRIMECA, France, 2009.

ثالثاً: المقالات العربية

- محمد أحمد عبد الغني، "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة - جامعة السويس، المجلد الثالث، العدد الرابع، ديسمبر 2023.

- محمود فاروق محمود وآخرون، "أثر استخدام التحول الرقمي على جودة التعليم – دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية والمصرفية، العدد الرابع، أكتوبر 2023.
- سناء محمد عبد الغني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد – معهد الدراسات المتطورة، العدد الخامس عشر، أبريل 2022.
- نوال بن عيمة، باديس بوخلوة، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة"، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد الأول، ديسمبر 2024.
- خوصة مصطفى، قريري نور الدين، "التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد الرابع عشر، 2023.
- زكار عبد الله صابر جاف وآخرون، "انعكاس ميزات استخدام تقنيات التحول الرقمي على تحقيق السعر التنافسي..."، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث، أكتوبر 2023.
- كتاف عبد القادر، انزاران عادل، "استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر"، مجلة آفاق فكرية، جامعة مستغانم، المجلد 12، العدد 2، نوفمبر 2024.
- هاجر خلف الله، خالد بن جلول، "مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية..."، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023.
- خيرة شاووشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمحاسبة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2023.
- قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته نماذج عن قصص فشل ونجاح..."، مجلة المشكلة الاقتصادية، المركز الجامعي ميله، الجزائر، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2023.
- عماد ناصيف مكي، "دور التحويل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير..."، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو (أوابك)، 2021.
- أمين محمد مصطفى، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإداري التربوية، العدد التاسع عشر، 2018.
- وجيه عبد الستار نافع وآخرون، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات"، المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البنينة، جامعة مدينة السادات، مصر، 2021.

- وليد كامل علام، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية..."، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 1، 2022.
- صدوقي غريسي وآخرون، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، 31 ديسمبر 2021.
- خديجة خطّاط، "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة..."، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024.
- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة البحث العلمي، الجزائر، المجلد 07، العدد 2009-2010.
- أحمد جابعة المكلف، "الأداء في المنظمة"، مجلة الأداء والتنمية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2020.
- زرنوح احمد، "الأداء في المنظمة"، مجلة السوسيولوجيا، جامعة الجلفة، 2018.
- عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، "التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
- خليل شرقي، "تمودج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، العدد 4، ديسمبر 2016.
- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 16، 2014.
- احمد الحمزة، البار أمين، "الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 03، 2023.

رابعًا: المجلات والمقالات الأجنبية

- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). "Drivers of Digital Transformation and Their Impact on Organizational Management". *Technological Forecasting and Social Change*, vol 172.

- Peter C. Verhoef et al., Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda, Journal of Business Research, Vol. 122, 2021.
- Vial, Gregory, Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda, The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28, No. 2, 2019.

خامسًا: الأطروحات والرسائل العربية

- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر – بسكرة، السنة الجامعية 2024/2023.

سادسًا: الأطروحات والرسائل الأجنبية

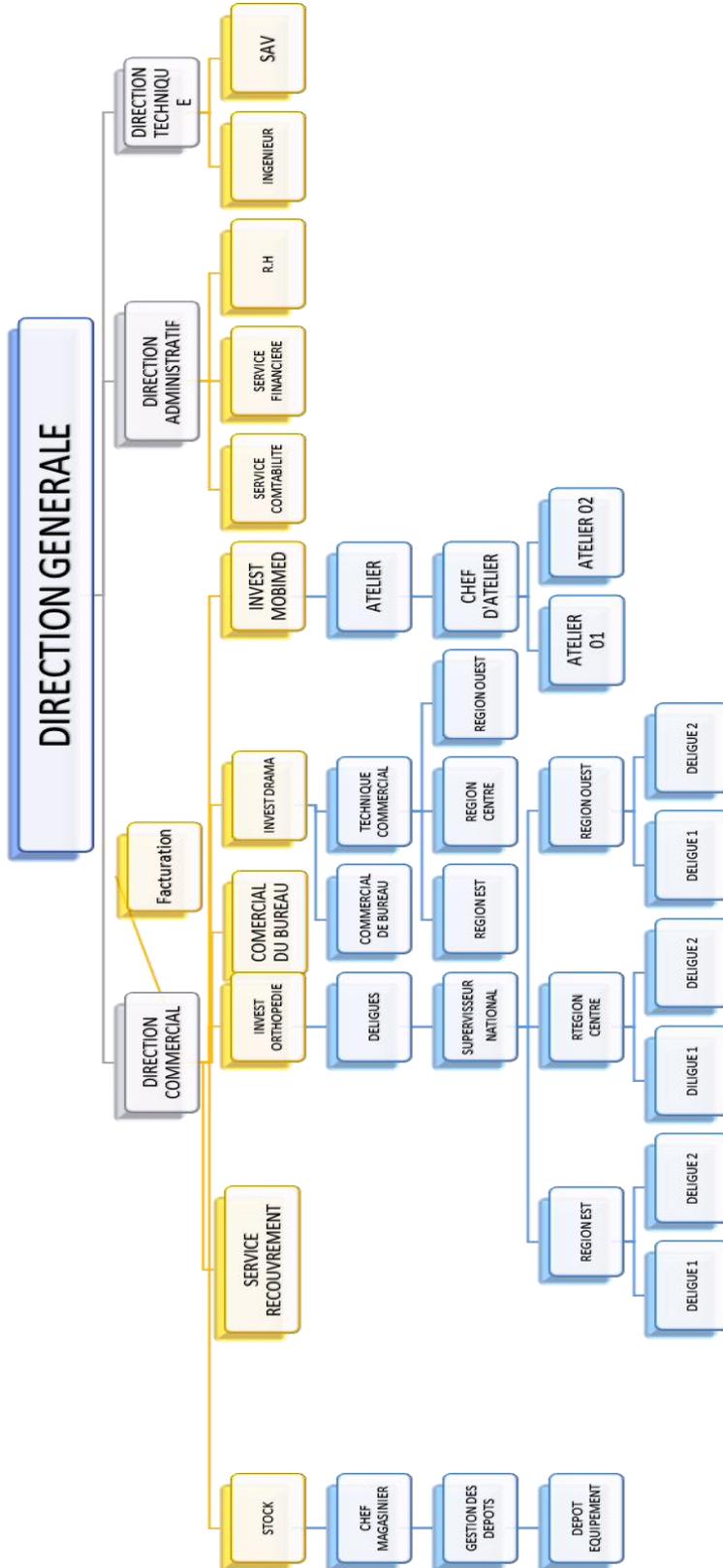
- Vincent Bronet, *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent*, Thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006.

تاسعًا: المواقع الإلكترونية

- عماد ناصيف مكي، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيمياويات، منظمة أوابك، 2021، الرابط، <http://www.oapec.org>
- رابط الاستبيان الإلكتروني، <https://forms.gle/8bLUDcv5VU7hxYsp6>

الملاحق

الملحق رقم 1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 2 قائمة البرامج والأنظمة الرقمية لمؤسسة invest medic

Mr AMIR MAALEM.
 GENERALE MANAGER, INVEST MEDIC EURL.
 +213 036 47 3232 / 036 47 3131
 +213 0770 650 433 +213 0560 200 300 | www.investmedic.com
 investi.med@gmail.com
 cite thabet bozid Promotion MAALEM BT02 El Eulma, ALGERIA 19600



Tableau des Systèmes et leurs Fonctions Principales

Système	Fonction principale
Système de gestion des stocks	Gestion des matériaux et des stocks
Suivi des véhicules de transport	Logistique
Service après-vente	Support client
Logiciel des ingénieurs	Gestion des équipes techniques
Système commercial	Ventes
Système comptable	Gestion financière
Suivi des points de présentation et de distribution	Distribution et gestion des stocks
Système de suivi de présence	Gestion des ressources humaines
CRM	Marketing et relations clients
Système de surveillance de sécurité	Sécurité interne
Système de gestion du carburant pour véhicules et camions	Gestion de la flotte



الملحق رقم 3 تطور رقم الاعمال في المؤسسة

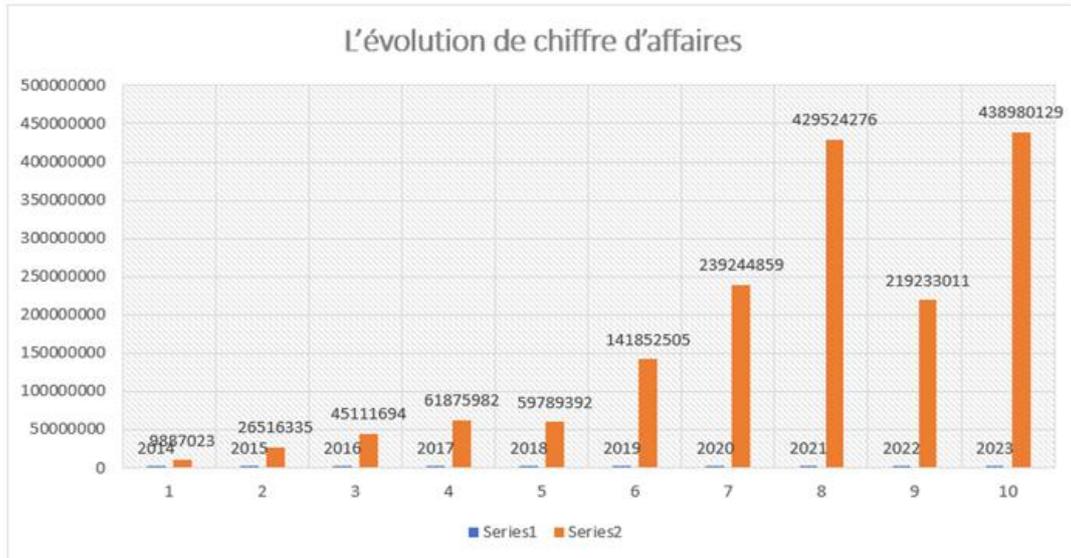
Mr AMIR MAALEM,
 GENERALE MANAGER, INVEST MEDIC EURL,
 +213 036 47 3232 / 036 47 3131
 +213 0770 650 433 +213 0560 200 300 | www.investmedic.com
 investi.med@gmail.com
 cite thabet bozid Promotion MAALEM BT02 El Eulma, ALGERIA 19600



L'évolution de chiffre d'affaires du « MEDIC INVEST » :

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du chiffre d'affaires de l'organisation au cours des dix dernières années :

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
9887023	26516335	45111694	61875982	59789392	141852505	239244859	429524276	219233011	438980129



الملحق رقم 4 جدول الاعتماد الورقي وتقليص الوقت ومعدلات الغش والغيابات الغير مبررة من سنة 2020 الى 2024



Indicateurs de transformation numérique

Évolution des taux de transformation numérique et de réduction de la consommation (2020–2024)

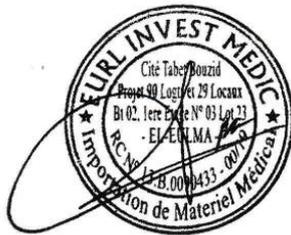
Année	Valeur initiale (DZD)	Taux de réduction	Valeur après réduction (DZD)	Taux de numérisation	Valeur numérisée (DZD)	Valeur sur papier (DZD)
2020	870 000	—	870 000	15%	130 500	739 500
2021	870 000	-25%	652 500	40%	348 000	522 000
2022	870 000	-25%	652 500	65%	566 250	303 750
2023	870 000	-15%	739 500	80%	696 000	174 000

Impact de la numérisation sur la réduction des délais d'exécution

Type d'opération	Avant la numérisation	Après la numérisation	Réduction du temps
Traitement d'une commande commerciale	2 jours	4 heures	83%
Enregistrement et traitement d'une plainte client	3 jours	1 jour	66%
Élaboration d'un rapport financier mensuel	5 jours	2 jours	60%
Suivi d'un véhicule et mise à jour de l'état	30 minutes	Instantané	100%

Annexe 3 : Indicateurs de réduction de la fraude et de l'absentéisme (2020–2024)

Année	Taux de réduction de la fraude	Nombre de cas détectés	Taux d'absentéisme mensuel
2020	—	22 cas	14%
2021	-45%	12 cas	10%
2022	-55%	10 cas	8%
2023	-68%	7 cas	6%
2024	-77%	5 cas	5%



الملحق رقم 5 توزيع الموظفين حسب المهنة

العدد	الوظيفة
10	بائعة
1	مسؤولة تجارية
1	المديرة التقنية
1	مسؤول المشتريات
1	مساعد حسابات
3	مساعدة تجارية
1	مسؤول التسويق
8	عامل
3	سائق
3	النظافة
1	اللوجستيك
1	رئيس المخزين
2	مخزني
3	تقني
2	بائع
1	رئيس ورشة
4	عامل (إضافي)
2	لحام
1	رئيس الحظيرة
2	حارس
1	بستاني
1	مدير الموارد البشرية
1	مشرف
6	مندوب
60	المجموع

الملحق رقم 6 استمارة استبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استبانة بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ:

أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة مؤسسة INVEST MEDIC

تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر L M D تخصص "إدارة

أعمال"، والموسومة بـ:

"أثر التحول الرقمي على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة Invest Medic"

نُرحب بمساهمتمكم القيمة من خلال الإجابة عن بنود هذه الاستبانة، حيث تُعد آرائكم ومعلوماتكم أساسية لتحقيق أهداف الدراسة. نؤكد أن جميع البيانات ستُستخدم حصرياً في سياق البحث العلمي، مع ضمان السرية التامة في التعامل معها.

نشكركم على تعاونكم ودعمكم، كما نعتز بملاحظاتكم التي ستسهم في إثراء هذا العمل، وتقبلوا فائق الاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

د. كوثر رامي

من إعداد الطالب:

❖ معلم محمد علي

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى من سيادتكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دبلوم معهد شهادة اخرى
- 4-المستوى الوظيفي: عون اداري رئيس مصلحة تقني سامي منصب اخر
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بناء استراتيجية التحول الرقمي						
01	تمتلك المؤسسة استراتيجية رقمية واضحة ومحددة					
02	تعمل المؤسسة على توضيح الاستراتيجية الرقمية لجميع الموظفين					
03	تحرص المؤسسة على تطوير الخطط الاستراتيجية الرقمية مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف ذوي العلاقة في عملية التحول الرقمي.					
04	يتم تعديل الاستراتيجية الرقمية بشكل دوري للتكيف مع التغيرات المستقبلية في مجال الرقمنة والتكنولوجيا					
المتطلبات التقنية						
05	تستخدم المؤسسة الموارد التقنية بكفاءة مثل أنظمة التشغيل، الأجهزة المتخصصة، ووسائط التخزين، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي					
06	تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانية كافية لتكنولوجيا المعلومات لدعم التحول الرقمي					
07	توفر المؤسسة فرق تقنية مؤهلة وذات خبرة لإدارة البيانات التحتية التقنية بشكل فعال					
08	تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها التقنية باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية					
المتطلبات الإجرائية						
09	تستخدم المؤسسة إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين والوصول إلى الأنظمة والبيانات					

					10	تحرص المؤسسة على تحديث وتطوير الإجراءات الأمنية لمواكبة التغيرات
					11	تعمل المؤسسة على إجراء تقييمات دورية للمخاطر الأمنية
					12	تعتمد المؤسسة على برامج وتطبيقات لحماية الأنظمة والبيانات الرقمية مثل تشفير البيانات
					المتطلبات البشرية لعملية الرقمنة	
					13	توفر المؤسسة موارد بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات
					14	تقدم المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها للتكيف مع العمليات الرقمية الجديدة
					15	تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها باستمرار لمواكبة التطورات الرقمية
					16	تحرص المؤسسة على إعطاء الموظفين مهام تتناسب مع المتطلبات الرقمية
					الثقافة التنظيمية	
					17	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفيها
					18	تركز ثقافة المؤسسة بشكل كبير على تحقيق قيمة ملموسة من خلال التحول الرقمي
					19	تشجع ثقافة المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات المتعلقة بالتقنيات الرقمية
					20	تحرص المؤسسة على تشجيع المبادرات الرقمية الناجحة

المحور الثالث: تحسين الأداء

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تهدف المؤسسة الى زيادة إنتاجية الموظفين بشكل مستمر					
22	تسعى المؤسسة إلى تقليل الجهد المبذول في المهام الروتينية للموظفين للتركيز على المهام الابداعية					
23	تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية لتسهيل عملية التواصل والتعاون بين الأقسام ونشر المعرفة					
24	تسعى المؤسسة الى التقليل من الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري					
25	تعمل المؤسسة على محاولة فهم متطلبات السوق بشكل افضل					
26	تشجع المؤسسة على استخدام وسائل التكنولوجيا لأداء المهام بسرعة وكفاءة					
27	تعمل المؤسسة على تحسين جودة البيانات والمعلومات وتقليل معالجة المهام					
28	تعمل المؤسسة على توفير شفافية كاملة في العمليات المالية والتقليل من الأخطاء المحاسبية					
29	تتوفر المؤسسة على تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب تساهم في تتبع الإيرادات والمسرقات					

					تركز المؤسسة على تحقيق أداء مستدام يضمن استمرارية نجاحها على المدى الطويل	30
					تعتمد المؤسسة على توفير قنوات اتصال فعالة مع العملاء والموظفين ومختلف المتعاملين	31
					تسعى المؤسسة إلى توفير بيانات دقيقة من اتجاهات السوق والتكيف مع المتغيرات	32

الملحق رقم 7 الاستبيان الالكتروني



<https://forms.gle/8bLUDcv5VU7hxYsp6>

الملحق رقم 8 قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية
حمد شفاء	أستاذ محاضر أ
عثمانية عثمان	أستاذ تعليم عالي
محرز صالح	أستاذ تعليم عالي
غريب الطاوس	أستاذ تعليم عالي

الملحق رقم 9 نتائج برنامج SPSS

انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.929	20

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.926	12

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.951	32

اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف سميرنوف

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التحول الرقمي	.927	50	.123	.107	50	.053
تحسين الأداء	.957	50	.112	.243	50	.092

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
A	.948	50	.101	.458	50	.081

a. Lilliefors Significance Correction

اختبارات المتغيرات الشخصية

الملاحق

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	58.0	58.0	82.9
	انثى	21	42.0	42.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	14	28.0	28.0	42.9
	من 30 الى 40 سنة	17	34.0	34.0	82.9
	من 41 الى 50 سنة	10	20.0	20.0	94.3
	أكبر من 50 سنة	9	18.0	18.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ثانوي	10	20.0	20.0	20.0
	جامعي	20	40.0	40.0	60.0
	دبلوم معهد	13	26.0	26.0	86.0
	شهادة اخرى	7	14.0	14.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون اداري	3	5.0	5.0	8.6
	رئيس مصلحة	13	25.0	25.0	31.4
	تقني سامي	16	32.5	32.5	45.7
	منصب اخر	18	37.5	37.5	100.0
Total		50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
-----------	---------	---------------	------------

الملاحق

					Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	33	65.7	65.7	65.7
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	11	22.9	22.9	88.6
	من 11 سنة الى 15 سنة	1	2.9	2.9	91.4
	أكثر من 15 سنة	5	8.6	8.6	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المتوسطات والانحرافات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بناء استراتيجية التحول الرقمي	50	3.8357	.58769
Q1	50	3.9143	.78108
Q2	50	3.9143	.74247
Q3	50	3.9143	.65849
Q4	50	3.6000	.91394
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المتطلبات التقنية	50	3.5071	.77290
Q5	50	3.6857	.90005
Q6	50	3.5429	.91853
Q7	50	3.3143	.96319
Q8	50	3.4857	.85307
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q9	50	3.8857	.58266
Q10	50	3.9143	.65849
Q11	50	3.8286	.70651
Q12	50	3.7143	.71007
المتطلبات الإجرائية	50	3.8357	.48105
Valid N (listwise)	50		

اختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 ^a	.235	.212	.47122

a. Predictors : (Constant), بناء استراتيجية التحول الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.249	1	2.249	10.127	.003 ^b
	Residual	7.327	48	.222		
	Total	9.576	49			

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

b. Predictors : (Constant), بناء استراتيجية التحول الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.241	.533		4.200	.000
	بناء استراتيجية التحول الرقمي	.438	.138	.485	3.182	.003

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.352	.42709

a. Predictors : (Constant), المتطلبات التقنية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.557	1	3.557	19.499	.000 ^b
	Residual	6.019	48	.182		
	Total	9.576	49			

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

b. Predictors : (Constant), المتطلبات التقنية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.451	.340		7.208	.000
	المتطلبات التقنية	.418	.095	.609	4.416	.000

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 ^a	.388	.370	.42129

a. Predictors : (Constant), المتطلبات الإجرائية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.719	1	3.719	20.956	.000 ^b
	Residual	5.857	48	.177		
	Total	9.576	49			

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

b. Predictors : (Constant), المتطلبات الإجرائية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.282	.580		2.208	.034
	المتطلبات الإجرائية	.688	.150	.623	4.578	.000

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.431 ^a	.186	.161	.48606

a. Predictors : (Constant), المتطلبات البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.780	1	1.780	7.534	.010 ^b
	Residual	7.796	48	.236		
	Total	9.576	49			

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

b. Predictors : (Constant), المتطلبات البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.752	.433		6.356	.000
	المتطلبات البشرية	.312	.114	.431	2.745	.010

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.548	.534	.36213

a. Predictors : (Constant), الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.249	1	5.249	40.023	.000 ^b
	Residual	4.328	48	.131		
	Total	9.576	49			

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

b. Predictors : (Constant), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

الملاحق

1	(Constant)	1.567	.377		4.160	.000
	الثقافة التنظيمية	.647	.102	.740	6.326	.000

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.473	.457	.39104

a. Predictors : (Constant), التحول الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.530	1	4.530	29.624	.000 ^b
	Residual	5.046	48	.153		
	Total	9.576	49			

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

b. Predictors : (Constant), التحول الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.362	.475		2.870	.007
	التحول الرقمي	.689	.127	.688	5.443	.000

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

اختبار الارتباط بيرسون

Correlations

		الاستبيان ككل	بناء استراتيجية التحول الرقمي	المتطلبات التقنية	المتطلبات الإجرائية	المتطلبات البشرية	الثقافة التنظيمية	تحسين الأداء
الاستبيان ككل	Pearson Correlation	1	,696**	,778**	,810**	,675**	,884**	,919**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
بناء استراتيجية التحول الرقمي	Pearson Correlation	,696**	1	,622**	,649**	,483**	,610**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003	,000	,003
	N	35	35	35	35	35	35	35

الملاحق

	N	35	35	35	35	35	35	35
المتطلبات التقنية	Pearson Correlation	,778**	,622**	1	,695**	,434**	,628**	,609**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,009	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
المتطلبات الإجرائية	Pearson Correlation	,810**	,649**	,695**	1	,663**	,670**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
المتطلبات البشرية	Pearson Correlation	,675**	,483**	,434**	,663**	1	,773**	,431**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,009	,000		,000	,010
	N	35	35	35	35	35	35	35
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,884**	,610**	,628**	,670**	,773**	1	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
تحسين الأداء	Pearson Correlation	,919**	,485**	,609**	,623**	,431**	,740**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,010	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

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

الملحق رقم 11 إتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبرص
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
مصلحة التعليم والتكوين

الرقم: 2023

إتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تنهض علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبرص -نسبة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: INVEST MEDIC
مقرها: سطيف - الحامدة -

ممثلة من طرف: معلم أسمير الوظيفة: مدير

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- معلم مكة علي
- 2- /

ماستر التخصص إدارة الأعمال
عنوان المذكرة: أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الكونسي الاتصالي
الاستاذ المشرف: كحي ثر رامي

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- /
- 2- /
- 3- /
- 4- /
- 5- /

لهيئات التخصص: /
عنوان تقرير التبرص: /
الاستاذ المشرف: /

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص إلى ضمان تطبيق المراسم المعدلة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعتمدين

المادة الثالثة: الترخيص التطويري يجري في مصلحة
بو محمد زيفار - مدير الأعمال للمؤسسة - معالجة DR H
الفترة من: 2025/04/30 إلى 2025/04/1

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:
وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناصفة لتنفيذ الترخيص التطويري هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المساهمات الضرورية للتنفيذ الأمثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمتريخس ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطويري والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترخس مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الإخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخس ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المترخس يمكن التوجه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقيات الموقعة بين الطرفين عند الوجود ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل . السكن . المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية
ادارة القسم



الملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية ما هو تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وما واقع ذلك في مؤسسة INVEST MEDIC.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة وأداة الاستبيان، المكونة من مجموعة من الأسئلة قصد الإجابة عليها بدقة وموضوعية من طرف موظفي مؤسسة INVEST MEDIC حيث تكونت عينة الدراسة من 50 موظف، كما تم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

وبعد تحليل ومناقشة النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى عدة نتائج، تمثلت في أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء مؤسسة invest medic أي أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، رقمنة، تحسين الأداء، مؤسسة invest medic.

Abstract

This study aimed to address the central research question: *What is the impact of digital transformation on performance improvement in economic institutions, and what is its reality within the INVEST MEDIC company?* The study adopted a descriptive approach, with data collected through interviews, observation, and a structured questionnaire consisting of a set of targeted questions designed to be answered accurately and objectively by employees of INVEST MEDIC. The study sample included 50 employees, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

After analyzing and discussing the results and testing the study's hypotheses, the findings revealed that there is a statistically significant impact of digital transformation on performance improvement at INVEST MEDIC. This indicates a strong and positive correlation between digital transformation and enhanced organizational performance.

Keywords : Digital Transformation, Digitization, Performance Improvement, INVEST MEDIC.