



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات
تحت عنوان :

أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك الجزائري الخارجي

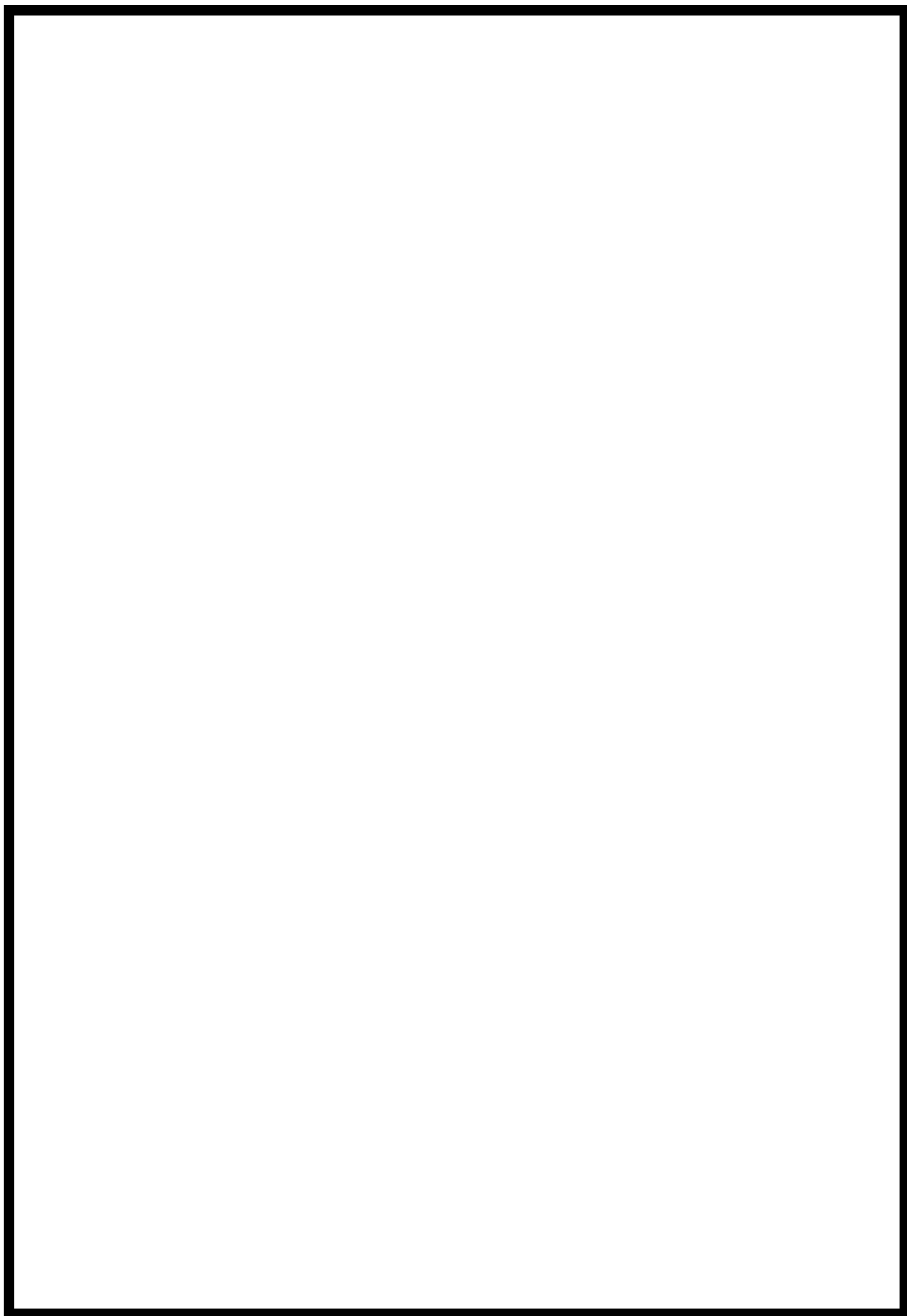
من إعداد الطالبة: السايح جنات

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د. مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
د. محجوبي نور الهدى	أستاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
أ.د. محسن زبيدة	أستاذ تعليم عالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2025-2024





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات
تحت عنوان :

أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك الجزائري الخارجي

من إعداد الطالبة: السايح جنات

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د. مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
د. محجوبي نور الهدى	أستاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
أ.د. محسن زبيدة	أستاذ تعليم عالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعة : 2025-2024

إهداء

إلى من غرست فيا القيم، وبذلت من أجلي الكثير إلى من كانت سندي
في كل خطوة، ودعاؤها النور الذي أنار
طريقي...أمي الحبيبة، رمز العطاء والحنان.

وإلى والدي العزيز، مصدر القوة والدعم، وصاحب الفضل بعد الله فيما أنا عليه
اليوم.

إلى إخوتي وأخواتي، وكل من ساندني ورفع من معنوياتي.

والى رفيق دربي وسندا لي بعد أبي

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لكم، عربون محبة وامتنان



شكر والتقدير



أولا الشكر الله عز وجل الذي وفقني وأمدني القوة والصبر لا تمام
مذكرتي، والذي ألهمني الصحة والعافية
كل فخر وامتنان، أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذتي المحترمة
الدكتورة: "محجوبي نور الهدى" لما بذلته من جهد وتوجيهات قيمة ودعم مستمر طيلة
فترة إنجاز هذه المذكرة فلها مني كل الاحترام والتقدير.
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح
ورقلة. الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وخبراتهم، فكانوا خير معين في مسيرتنا العلمية.
كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل من مدير المؤسسة.
وموظفي بنك الجزائر الخارجي بورقلة على تعاونهم وكرمهم العلمي.
لكم جميعاً أطيب عبارات الشكر والتقدير.



الملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، من خلال دراسة تطبيقية على بنك الجزائر الخارجي - وكالة ورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 42 موظف. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 25، إلى جانب مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له دور إيجابي وفعال في تحسين أداء المؤسسة من خلال تسريع العمليات، تحسين جودة الخدمات، تسهيل الوصول إلى المعلومات، واتخاذ قرارات أكثر فعالية. كما يساهم التحول الرقمي في رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز رضا الزبائن، بالإضافة إلى دعم الابتكار داخل المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية لضمان تحقيق نتائج فعالة ومستدامة، وكذا إدماج التحول الرقمي ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء مؤسسي، تكنولوجيا، كفاءة.

Abstract:

This research seeks to explore the impact of digital transformation on institutional performance, through an applied case study of the External Bank of Algeria – Ouargla Agency. To achieve this objective, a questionnaire was used as the main data collection tool, targeting a randomly selected sample of 42 employees. The data were analyzed using SPSS (version 25), along with suitable statistical methods.

The study revealed that digital transformation significantly and positively affects the performance of the institution by accelerating processes, enhancing service quality, facilitating access to information, and supporting effective decision-making. Additionally, it contributes to increased employee productivity, customer satisfaction, and innovation within the bank. The research recommends investing in digital infrastructure and developing human capital to ensure effective and sustainable performance improvements. It also stresses the importance of embedding digital transformation in the overall strategic planning of the institution to achieve its goals more efficiently.

Keywords: Digital transformation, institutional performance, technology, efficiency.

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر والتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحول الرقمي وأداء المؤسسة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحول الرقمي والأداء المؤسسة
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتحول الرقمي وأداء المؤسسة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
67	قائمة المراجع
69	قائمة الملاحق
79	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة	الجدول 1-2
45	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	الجدول 2-2
45	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	الجدول 3-2
47	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول 4-2
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول 5-2
49	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول 6-2
50	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول 7-2
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	الجدول 8-2
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "الاستراتيجية الرقمية"	الجدول 9-2
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التكنولوجي	الجدول 10-2
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التنظيم الإداري	الجدول 11-2
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الموارد البشرية	الجدول 12-2
57	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس الأمن السيبراني	الجدول 13-2
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني "أداء المؤسسة"	الجدول 14-2
59	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	الجدول 15-2
60	نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثانية)	الجدول 16-2
61	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس	الجدول 17-2
62	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل حول تحمل ضغوط العمل	الجدول 18-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	الشكل 1
2	يوضح التسلسل التاريخي لتحول الرقمي	الشكل 1-1
5	يوضح أنواع الحول الرقمي	الشكل 2_1
6	يوضح نماذج التحول الرقمي	الشكل 3-1
7	يوضح تقنيات التحول الرقمي	الشكل 4-1
10	يوضح وسائل التحول الرقمي	الشكل 5-1
11	يوضح مجالات التحول الرقمي	الشكل 6-1
14	يوضح أعمدة التحول الرقمي	الشكل 7_1
18	يوضح أنواع الأداء المؤسسية	الشكل 8-1
21	يوضح مستويات الأداء المؤسسي	الشكل 9-1
22	يوضح مؤشرات قياس الأداء المؤسسي	الشكل 10_1
39	الهيكل التنظيمي	الشكل 1-2
49	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل 2-2
50	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل 3-2
51	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل 4-2
52	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	الشكل 5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 01
75	قائمة الاساتذة المحكمين	الملحق رقم 02
76	المنصة الرقمية	الملحق رقم 03
77	نتائج التحليل الاحصائي SPSS	الملحق رقم 04

مقدمة

توطئة:

يشهد العالم في الوقت الراهن ثورة تكنولوجية متقدمة تُعرف بالتحول الرقمي، والتي أصبحت تؤثر بشكل واسع على الاقتصاديات عامة وعلى المؤسسات بشكل خاص. ويُعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ظهر نتيجة للتطور الكبير في شبكات المعلومات والاتصالات، وأسهم في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها. ويُقصد بالتحول الرقمي عملية انتقال المؤسسة من النموذج التقليدي إلى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية، ويتطلب هذا التحول توفر مجموعة من المتطلبات القانونية، والتنظيمية، والمالية، والتكنولوجية، والبشرية. كما يشمل التحول الرقمي استخدام تقنيات متعددة، وتساهم هذه التقنيات في تقليص الجهد والوقت والتكاليف، وزيادة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن، إلى جانب رفع مستويات الكفاءة والفعالية. وفي ظل هذه التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المالية في العالم، يبرز بنك الجزائر الخارجي بورقلة كنموذج جزائري يسعى لمواكبة متطلبات الرقمنة وتحديث خدماته. إذ يمثل هذا البنك أحد الفروع الفاعلة في القطاع المصرفي الجزائري، ويشكل موضوعًا مثاليًا لدراسة مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من خلال تجربة ميدانية واقعية تسلط الضوء على جهود رقمنة العمليات والخدمات البنكية.

يمثل أداء المؤسسة مقياسًا لنجاحها في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها المحددة، من خلال تقييم مدى كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة وتحقيق نتائج ملموسة. كما يعكس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتحسين جودة خدماتها أو منتجاتها، وتعزيز رضا العملاء واستمرارية النمو. وتُعد العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة علاقة تكاملية، حيث يُسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة. كما يؤدي إلى تطوير نماذج العمل وتعزيز الابتكار، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ورضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحسين أدائها العام على مختلف المستويات.

وفي السياق الجزائري، يُعد التحول الرقمي من أبرز التحديات التي تواجه البلاد في المرحلة الحالية. ومن أجل مواكبة هذا التحول الرقمي، تم إنشاء وزارة الرقمنة والإحصائيات، وهي خطوة تهدف إلى تسريع وتيرة الرقمنة. ويتطلب تجسيد تحول رقمي شامل في الجزائر تضافر الجهود واستغلال الفرص التي تتيحها هذه التكنولوجيات الحديثة. وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تحسين أداء المؤسسات.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في بنك الجزائر الخارجي بوقلة BEA؟

الإشكاليات الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الإشكاليات الفرعية كالتالي:

- ماهي الفروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء بنك BEA تعزى إلى متغيرات الشخصية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (التنظيم الإداري، الموارد البشرية، الأمن السيبراني...) وتحسين أداء بنك BEA؟

- ما هو مستوى أداء بنك BEA في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين؟

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية الفرعية تمكن صياغة الفرضيات التالية والتي تعتبر إجابة مبدئية لهذه الأسئلة على النحو التالي:

- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء المؤسسة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (التنظيم الإداري، الموارد البشرية، الأمن السيبراني) وبين تحسين أداء بنك BEA، تسهم هذه المتغيرات بشكل إيجابي في تحسين الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات..
- ✓ يوجد مستوى متوسط من تبني التحول الرقمي في بنك BEA من وجهة نظر الموظفين.

مبررات اختيار الموضوع:

نوجز مبررات اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- ✓ الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ الرغبة الذاتية والطموح لدراسة موضوع حديث عصري.
- ✓ يعد الموضوع الأكثر استخدام في جميع المؤسسات بصفة عامة.
- ✓ يعد البنك ملائماً لدراسة مدى تأثير هذه التحديتات على أدائه المؤسسي.

أهمية الدراسة:

أهمية أكاديمية: تسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال توضيح الإطار المفاهيمي لكل منهما، واستعراض أحدث النماذج والتقنيات الرقمية المؤثرة، وتساهم في بناء تصور علمي متكامل يمكن أن يُعتمد عليه في دراسات مستقبلية مشابهة.

أهمية تطبيقية: تقدم تحليلاً واقعياً لتجربة التحول الرقمي في مؤسسة عمومية جزائرية، وهي بنك الجزائر الخارجي بورقلة، مما يُتيح استخلاص دروس وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها مؤسسات أخرى في القطاع البنكي أو غيره. تساعد صناع القرار داخل المؤسسات على فهم أهمية الاستثمار في التحول الرقمي لتحقيق أداء أفضل من حيث الجودة، الفعالية، والسرعة.

أهمية وطنية: تأتي في سياق توجه الدولة الجزائرية نحو رقمنة الإدارات العمومية، ما يجعلها تتماشى مع الأولويات الوطنية الهادفة إلى تحسين الحوكمة وتسهيل الخدمات للمواطنين.

أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز على مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة.
- إبراز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.

- تشخيص واقع المتغيرين في مؤسسة البنكية بنك الجزائري الخارجي بورقلة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسي.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الأشخاص العاملين في بنك الجزائري الخارجي بورقلة.

الحدود الزمنية: تركزت الحدود الزمنية لدراسة من 13 أبريل 2025 إلى 05 ماي 2025.

الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة قصدية من العاملين بمؤسسة المصرفية بنك الجزائري الخارجي بورقلة.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة في الكشف عن أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة ، يعد المنهج الوصفي هو الأنسب لدراسة الموضوع وحل الإشكالية، إذ يهتم هذا المنهج بتشخيص ظاهرة معينة وكشف كافة جوانبها من أجل التعبير عنها كمها وكيفية، كما اعتمدنا على منهج جزئي من المنهج الوصفي وهو دراسة الحالة وذلك في دراسة مؤسسة بنك الجزائري الخارجي ، وكذلك على منهج تحليل علاقات الروابط في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات الجمع البيانات أما المعالجة الإحصائية للبيانات فكانت باستخدام البرنامج الإجمالي SPSS.

مرجعية الدراسة:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:
الكتب.

الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الدكتور والمقالات المجالات.

هيكل الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وجب تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة هيكل الدراسة كما يلي:

الفصل الأول يختص بدراسة الإطار المفاهيمي المتغيرات الدراسة، وهو بدوره قسم إلى مبحث الأول يختص بدراسة المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي من تعاريف، وأنواع فوائد، أهداف، خصائص، ومتطلبات، و تقنيات ، متركزات .و أيضا أساسيات أداء المؤسسة بمختلف أبعادها، و قياسه أدائها و بيان مستويات الأداء، ومحاولة ربط علاقة نظرية بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة حسب التصنيف المحلي والأجنبي وتحديد ما جاء فيها باختصار من أهداف والنتائج، إضافة إلى مقارنة الدراسة الحالية مع من سبقها من دراسات في نفس التوسعة.

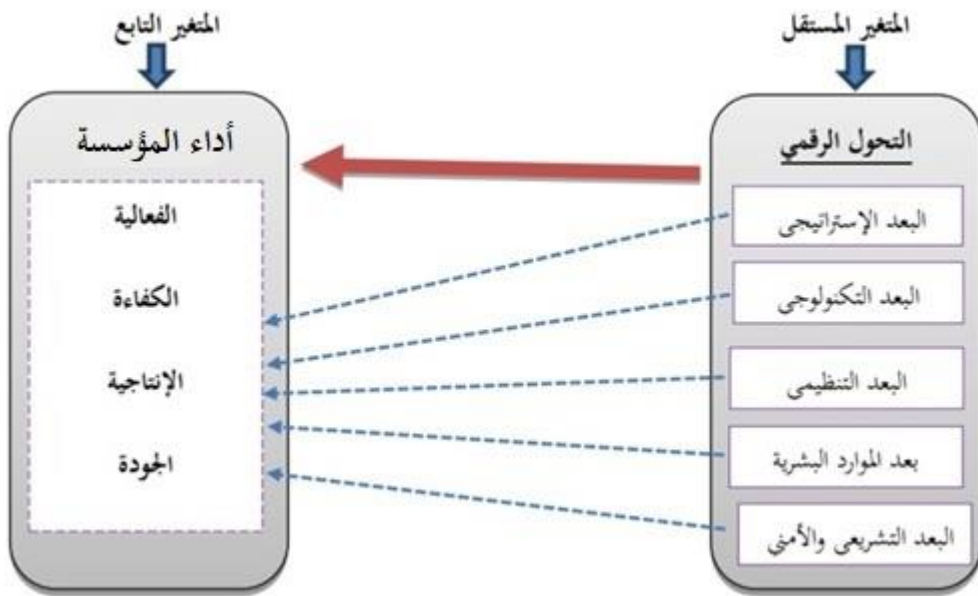
أما الفصل الثاني متطرق فيه إلى الدراسة الميدانية بنك الجزائري الخارجي بورقلة من خلال تقديم للمؤسسة ومنا يحاط بيها، بدئها بعينة وأدوات الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتعلق بعرض نتائج الدراسة.

صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بهذه الدراسة واجهنا بعض الصعوبات من أهمها:

- قلة الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين في دراسة واحدة.
- صعوبة حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع نظرا لأن الموضوع واسع.

نموذج الدراسة: الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



الفصل الأول
الأدبيات النظرية
والتطبيقية للتحول الرقمي
وأداء المؤسسة

تمهيد:

يشهد العالم تطوراً هائلاً في شتى المجالات خاصة منها المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية وتطورها المتسارع، حيث ظهر مفهوم التحويل الرقمي والذي يعني الانتقال من التكنولوجيا القديمة إلى أخرى تعتمد كلياً على الرقمنة، ويعد أحد أهم المحاور الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها نحو التطوير المستدام والتميز في الأداء، حيث أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية ليس خياراً تكنولوجياً لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية، ساهمت الرقمنة في التواصل واتخاذ القرار داخل المؤسسات ورفع جودة الخدمات، وتأثيرها على أداء موظفي المؤسسة وتحسين الكفاءة التشغيلية.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التحويل الرقمي على أداء المؤسسة بتحليل مختلف الأبعاد التي يتجلى فيها هذا الأثر. حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي وأداء المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي وأداء المؤسسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والأداء المؤسسية.

في إطار هذا المبحث الذي يتناول الأدبيات النظرية المرتبطة بالتحويل الرقمي والأداء المؤسسي، سننتقل الآن إلى دراسة المفاهيم الأساسية المكونة لهذا الإطار، وذلك من خلال تقسيم المبحث إلى مجموعة من المطالب التي تعالج كل من مفهوم التحويل الرقمي، أنواعه، خصائصه، ثم الأداء المؤسسي ومؤثراته. ويُعد هذا التفصيل ضروريًا لفهم الأسس النظرية التي يبنى عليها التحليل في الفصول اللاحقة

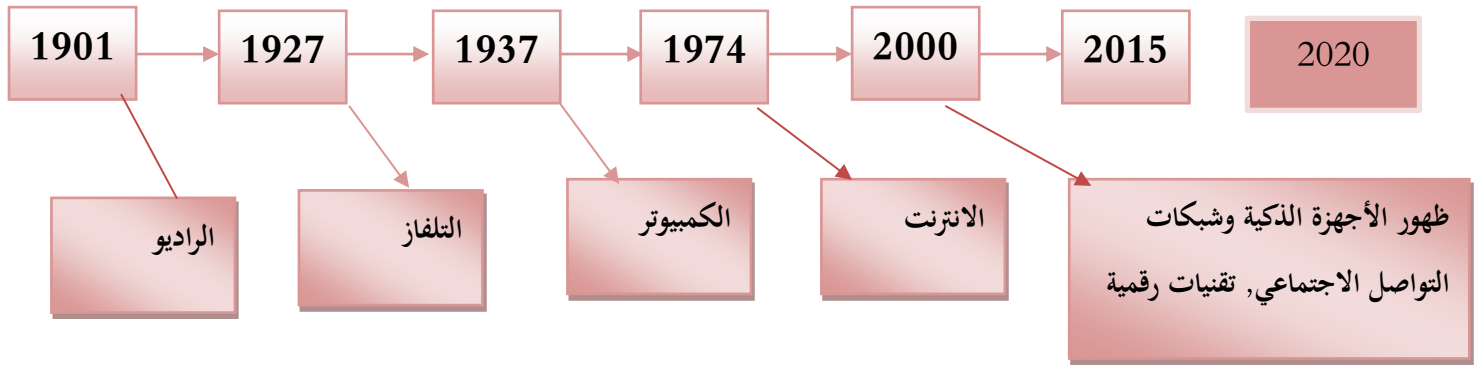
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي

إن تقديم استراتيجية التحويل الرقمي هي استجابة لتحديات إدارة المشهد المتنامي للمبادرات الرقمية والبنية التحتية ذات الصلة. من المفترض أن تعمل استراتيجية التحويل الرقمي على تنسيق جهود التحويل للمؤسسة ما قبل الرقمنة وترتيب أولوياتها وتنفيذها وكهدف طويل المدى للتحكم في رحلتها لتحقيق الحالة المستقبلية المرغوبة للتحويل الرقمي.

الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي وأهميته

أولاً: نشأة التحويل الرقمي.

يوضح التسلسل التاريخي بتحويل الرقمي 1_1 الشكل:



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة.

مصطلح التحويل الرقمي يعتبر حديثاً نسبياً، ظهر مفهومه في التسعينات من القرن الماضي. تعتبر التكنولوجيا هي ما يحرك التحويل الرقمي ويجعله ممكناً، ولقد مرت هذه الأخيرة على مراحل عديدة لتصل إلى ما هي عليه الآن من تطور. في القرن (1901) ظهر الراديو وبفضله أصبح بإمكان المسافرين على متن السفن والطائرات تبادل المعلومات. في القرن (1927) ظهر التلفاز وأتاح نقل الصور والاصوات الى الملايين الناس في منازلهم. ومن ضمن الأمور التي أحدثت ثورة في عالم التكنولوجيا هس ظهور الكمبيوتر سنة (1937). وفي (1974) ظهرت الانترنت التي جعلت العالم في حالة من الذهول، وفي بين 2000_2015 الارتفاع في عدد الأجهزة الذكية وشبكات التواصل الاجتماعي أدى الى تغيير جذري في طرق الاستخدام. وفي المؤسسات أذى هذا التطور لتطور

الكمبيوتر واستخداماته فظهرت المتصفحات، والهاتف النقال، وتطورت أنظمة التشغيل، وظهرت الحوسبة السحابية وغيرها من الأمور التي غيرت الطريقة التي يعيش بها الإنسان إلى الأبد.¹

ثانيا: تعريف التحويل الرقمي: هناك عدة تعريف نذكر أهمها فيما يلي.

ـ التعريف الأول: "هو بكيفية استخدام المؤسسات لقوة إمكانية التكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتقنيات إنترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديد".²

ـ التعريف الثاني: "هو تحول يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لا ابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالتقليدية، تساهم في تحسين الكفاءات التشغيلية، تخفيض والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء من أجل التفوق على المنافسين".³

ـ التعريف الثالث: "هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو التحليلات أو الأجهزة المدججة) لتمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة".⁴

من خلال التعاريف يمكن استنتاج تعريف مختصر لتحويل الرقمي: هو استخدام التقنيات الرقمية والابتكارات الحديثة في المؤسسات بهدف تحسين أدائها وتطوير عملياتها ونماذج أعمالها بشكل جذري

ثانيا: أهمية التحويل الرقمي

تتمثل أهمية التحويل فيما يلي⁵

1ـ يساهم التحويل الرقمي في رفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات؛

2ـ يعمل على تخفيض التكاليف على مدى المتوسط والبعيد؛

3ـ يرفع من كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية (التشغيلية)؛

¹ Gregersen, 2019, History of Technology Timeline, Retrieved 09/03/2025, 01:02, from <https://www.britannica.com/story/history-of-technology-timeline> .

² محمد أحمد عبد الغني، " تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية) "مجلة البحوث الإدارية والمالية و الكمية، كلية التجارة جامعة السويس، 2023، المجلد 3، العدد 4، ص 137. <https://safq.journals.ekb.eg/> (الاطلاع: 14 أبريل 2025، الساعة 16:00)

³ رانيا شابو، دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية _دراسة حالة مصرف الراجحي_، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد رقم 07، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2024 ص 269.

⁴ محمد أحمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 137 .

⁵ ثامري صلاح الدين "أثر التحويل الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة المسيلة"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجليلي بونعامة_ خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية، 2024، ص 6_7.

4_ يوفر قنوات اتصال واضحة ومباشرة لنقل المعلومات في كل الاتجاهات بالشكل والوقت المطلوب؛

5_ الرفع من المستوى رضا العملاء وولائهم وتحسين جودة تجربتهم؛

6_ يساهم في رفع الفعالية والربحية للمؤسسات.

ثانيا: فوائد التحويل الرقمي

يمكننا حصر فوائد التحويل الرقمي فيما يلي:¹

1. يوفر التحويل الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛
2. يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
3. يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
4. يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
5. يساعد التحويل الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

الفرع الثاني: خصائص التحويل الرقمي وأنواعه

يمكن حصر خصائص وأنواع التحويل الرقمي في نقاط أساسية نعرف عليها.

أولا: خصائص التحويل الرقمي

تتمثل خصائص التحويل الرقمي في:²

- 1_ الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات، التي تحلل كمية كبيرة من البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الانترنت، وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دورا رئيسيا في الإنتاج أو تقديم الخدمات عبر الإنترنت؛
- 2_ إنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء دون الحاجة إلى تواجد مؤسسة دائمة في غيرها من الدول؛

¹ عبد الرحمان حسن، حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، "واقع التحويل الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد رقم 04، العدد 03، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 18.

² خنيط خديجة. التحويل الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة - Brandt للأجهزة الكهرو منزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024/06/30، ص 156.

3_ مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة حيث تستخدم المؤسسات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات؛

4_ إن المؤسسات التي تهتم على الأعمال الرقمية غالبا ما تكون منصات تمكن الجانبين من التفاعل، ويمكن أن بائعين و مشترين للسلع أو الخدمات التقليدية، وفي هذه الحالة تكون هذه المؤسسات نشطاء يستفيدون من الإنترنت لتقليل تكاليف المعاملات والبحث، ويمكنهم أيضا الربط بين المنتجين والمستهلكين وتزويد المستهلكين بخدمات مجانية؛

5_ التحويل من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإلكترونية أو إدارة بدون أوراق، كآلية جديدة للتسجيل أو للتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عملية اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها؛

6_ تميل المؤسسات الرقمية مثل مؤسسات التجارة الإلكترونية والإعلانات عبر الإنترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار، وذلك بسبب تأثير الشبكة والحجم الكبير وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب.

ثانيا: أنواع التحويل الرقمي.

هناك أربعة أنواع رئيسية للتحويلات الرقمية يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها وهي موضحة في الشكل (1_1):¹

الشكل 1_2: يوضح أنواع التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة

من خلال الشكل رقم (2) نوضح أنواع التحويل الرقمي فيما يلي:

¹ ايهاب عيسى عبد الرحمان المصري، "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2024، ص 21-23.

1_عملية الأعمال: ينظر تحويل العمليات إلى طرق المبتكرة لتحسين تدفقات العمل الداخلية والخارجية الحالية، وغالبا ما تتغير التقنيات الجديدة وتحسن الإجراءات بشكل جذري لتحقيق نتائج أفضل للأعمال.

2_نموذج الأعمال: ينظر تحول النموذج إلى إعادة اختراع نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات. وهو يهدف إلى تقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات وإمكانية الوصول إلى العملاء.

3_مجال الأعمال: يحدث تحول المجال عند نجاح شركة واحدة في استقطاب قطاع أو مجال جديد من السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على مشروعات التحويل الرقمي التي تزيد من العروض بدلا من التركيز على تحسين العروض الحالية فقط.

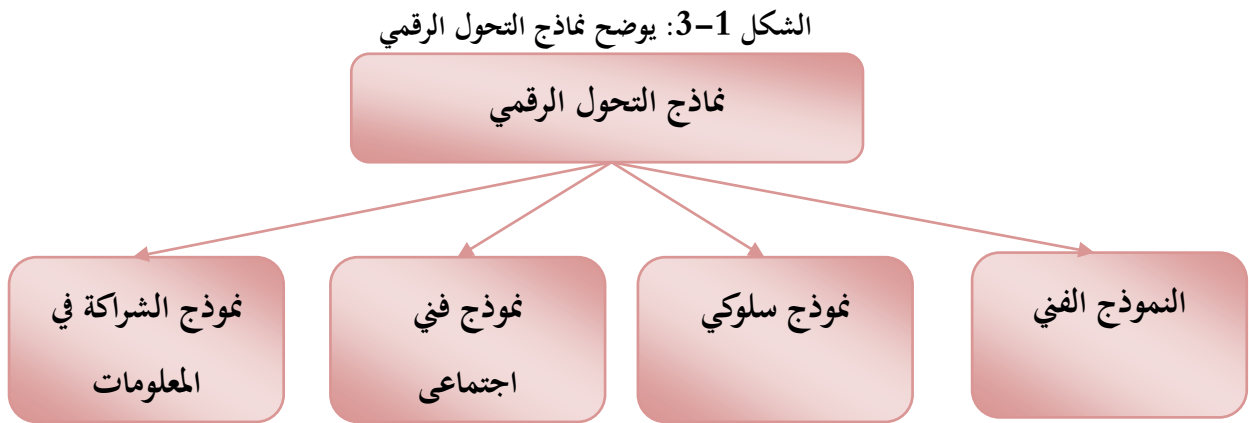
4_المؤسسة: يتطلع التحويل المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها أو الثقافة الداخلية مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء. وهو أفضل وسيلة لإحراز تقدم في المنافسة وتحقيق أهداف الأعمال بصورة أسرع.

الفرع الثالث: نماذج وتقنيات التحويل الرقمي

نوضح نماذج وتقنيات التحويل الرقمي كالتالي.

أولا: نماذج التحويل الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحويل الرقمي والتي نوضحها فيما يلي¹:



المصدر: من أعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة.

1. النموذج الفني: ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات؛

¹ عبد الرحمان حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، مرجع سبق ذكره، ص18

2. **النموذج السلوكي:** ويركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات الرقمية؛
3. **النموذج الفني الاجتماعي:** ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحسابات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل؛
4. **نموذج الشراكة في المعلومات:** ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

ثانيا: تقنيات التحول الرقمي .

من أجل أن يحقق التحول الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات نذكر في الشكل رقم (4).¹

الشكل 1_4: يوضح التقنيات التحول الرقمي



المصدر: قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية

¹ قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص 02.

1. تحليل البيانات الضخمة والخوارزميات المتقدمة: لبيانات الضخمة موجودة في كل مكان تقريبا ومن المهم جدا الحفاظ على البيانات التي يتم توليدها بكمية هائلة، لذا من الصعب تخزين هذا الكم الهائل من البيانات التي تولدها أي شركة، فنجد أن تقنيات الحوسبة التقليدية غير قادرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من البيانات، فغالبا ما يستخدم الذكاء الاصطناعي لمعالجة هذا النوع من البيانات. أساسا فالذكاء الاصطناعي وعلومه الفرعية مثل آلة الميل التعلم العميق الشبكات المحايدة، كلها خوارزميات تستخدم كميات هائلة من البيانات والتي تدعى بـ "البيانات الضخمة"، لتحقيق النتائج المرجوة وإيجاد الاتجاهات والأنماط والتنبؤات، حيث يتم تنفيذ المهام التحليلية المعقدة بشكل أسرع من الخيال البشري على البيانات الضخمة بمساعدة أنظمة الذكاء الاصطناعي.
2. منصات انترنت الأشياء: تعتبر انترنت الأشياء من أهم الجسور التي تربط بين التطبيقات المادية والرقمية، فالعدد المتزايد من الأجهزة المتصلة بالإنترنت يمكن الشركات من مراقبة واستغلال الأصول والأنشطة على مستوى عالي، حيث أصبحت الشركات قادرة على العمل بذكاء والحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي، مما يعطي الدقة في اتخاذ القرارات ودمج الأعمال بطريقة آمنة وموثوقة، كما يركز أنترنت الأشياء على تكنولوجيات الاستشعار والأجهزة المتصلة والتوابع المترتبة على هذا التواصل المتشابك، مما يجعله محركا أساسيا في قيادة عملية التحويل الرقمي، والذي سينعكس بشكل إيجابي على المستفيدين الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي والخطة التنفيذية.
3. الواقع المعزز: تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية، وبين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة، بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح وأشمل، وتستخدم هذه التقنية في مجالات عديدة مثل عمليات الصيانة في موقع العمل، حيث تظهر تعليمات افتراضية على لوحة العرض تبين مراحل عملية الفحص والإصلاح، وفي نفس الوقت يتم بث صور مباشرة إلى خبراء الصيانة توضح الأجزاء التالفة أو التي تحتاج إلى إصلاح، فيقوم الخبراء بإرسال رسائل نصية معززة بالمخططات التي توضح مراحل عملية إصلاح العطل، كما تستخدم تقنية الواقع المعزز في تدريب المشغلين أثناء وجودهم في العمل، وذلك بتنظيم دورات تدريبية عن بعد من قبل خبراء مختصين، وتظهر مواقع وأشكال المعدات بالتصوير ثلاثي الأبعاد بطريقة تحاكي الواقع الحقيقي.
4. أجهزة الاستشعار الذكية: يمكن تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد من خلال استخدام نظم الذكاء الاصطناعي القادرة على التنبؤ بالحوادث والكوارث الطبيعية عن طريق استخدام أجهزة الاستشعار، التي تقوم بتهيئة الطاقة والأجهزة الإلكترونية وأجهزة التكييف والإنارة والمياه، كما تقوم برصد درجات التلوث في الهواء والماء بصورة فورية، وتقوم بمعالجة مياه الصرف والأمطار والزراعة لإعادة استخدامها بما يساهم في التغلب على مشكلة التلوث وإدارة المخلفات البيئية.
5. الحوسبة السحابية: عني توفير موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الانترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام، فبدلا من شراء مراكز البيانات الفعلية وامتلاكها والاحتفاظ بها، يمكنك الاستفادة من الخدمات التكنولوجية مثل إمكانيات الحوسبة، والتخزين وقواعد البيانات.

6. **التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة:** يهدف إلى ربط الإنتاج المادي بالافتراضي، بجانب ذلك أدى الترابط والتفاعل بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري والآلات إلى خلق طريقة تصنيع متخصصة ومرنة في ظل استخدام كفاءة الموارد المادية والمعلوماتية والبشرية.
 7. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاما على شكل أفكار وأبحاث، وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطورة، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب، ويقسم إلى طبقات متتالية صغيرة، ومن ثم إرساله إلى الطباعة، وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمجسمات المراد تنفيذها، مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، ما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي، وتعدد استخداماتها لتشمل العديد من القطاعات، أهمها التعليم، حيث تسهم في تسهيل العملية التعليمية.
 8. **التوثيق وكشف عمليات الاحتيال:** جميع الإجراءات والتدابير والتقنيات والأدوات المستخدمة لحماية سلامة الشبكات والبرامج والبيانات من الهجوم أو التلف أو الوصول غير المصرح به، ويشمل كذلك حماية الأجهزة والبيانات.
 9. **أجهزة الهاتف المحمولة:** مع الاعتماد المتزايد على الهواتف الذكية، تم تطوير طرق مختلفة للسماح للمستهلكين بالدفع بسهولة باستخدام الهاتف المحمول، وتعود انطلاقة أسلوب الدفع عن طريق الهاتف إلى التطبيق الخاص الذي قدمته شركة (أبل) خلال النصف الأخير من عام 2017، حيث أصبح الأفراد يشعرون بالأمان عند استخدام هواتفهم الذكية في معاملات نقاط البيع، ولم تكن شركة أبل الوحيدة في تقديم مثل هذا التطبيق، بل انضمت إليها كل من شركة (سامسونغ) و(قوقل).
 10. **شبكات التواصل الاجتماعي:** أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي إحدى الطرق في مشاركة الأفكار والأخبار والصور وما يرافقها من تعليقات بمجرد ضغط زر واحد. ولذلك يتم إطلاق قنوات اتصال جديدة من طرف الهيئات الرسمية الحكومية مثل شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المواطنين وخدمتهم.
 11. **التفاعل مع المستفيدين وجمع بياناتهم:** بدلا من القيام بإدارة علاقات العملاء بشكل تقليدي تم استبدالها ببرمجيات إدارة علاقات الزبون.
 12. **تقنية كشف المواقع:** إن نظام تحديد المواقع العالمي عبارة عن نظام ملاحية يؤمن تحديد الموقع بأبعاده الثلاثية أو خط الطول والعرض والارتفاع بالإضافة إلى تحديد الزمن والسرعة للمستخدمين سواء كان المستخدم للنظام على البر أو في البحر أو الجو أو سواء كان في الليل أو النهار.
- "أن تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية ساهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تسريع المعاملات وتحسين جودة اتخاذ القرار"

الفرع الرابع: متطلبات التحويل الرقمي.

تعد متطلبات التحويل الرقمي مطلبا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، فإن التحويل إلى مؤسسات رقمية يتطلب ما يلي:¹

¹ دارين عبد الله أبو سالم، "أبعاد التحويل الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك" رسالة ماجستير جامعة سعودية 2024، ص8.

1_ يمثل التحويل الرقمي استثماراً في الفكر وتغيير السلوك الإحداث تحول جذري في طريقة عملنا من خلال الاستفادة من التطور التقني للحصول على الخدمات بشكل أوسع وأفضل ، وتتطلب عملية التحويل الرقمي اتباع نهج استراتيجي وفهم آليات العمل المتاحة، والتدريب المناسب لجميع أصحاب المصلحة لتوضيح الطريقة المناسبة وضمان التنفيذ الفعال و علاوة على ذلك.

2_ أن تنفيذ التحويل الرقمي يتطلب توافر التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات في القطاعين العام والخاص، على النحو التالي:

2_1. تشمل التقنيات الأجهزة والبيانات والتخزين وبرامج التحويل الرقمي، بما في ذلك تقنيات التطبيقات الاجتماعية وتقنيات الهاتف المحمول وتحليل البيانات الضخمة والبنية التحتية للحوسبة السحابية.

2_2. البيانات وتشمل المؤسسات التي تقوم بإدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم، وتوفير المعلومات النوعية الموثقة والأدوات الإحصائية والمتابعة المستمرة لضمان تدفق البيانات والتنبؤ بها والتحسين المستمر.

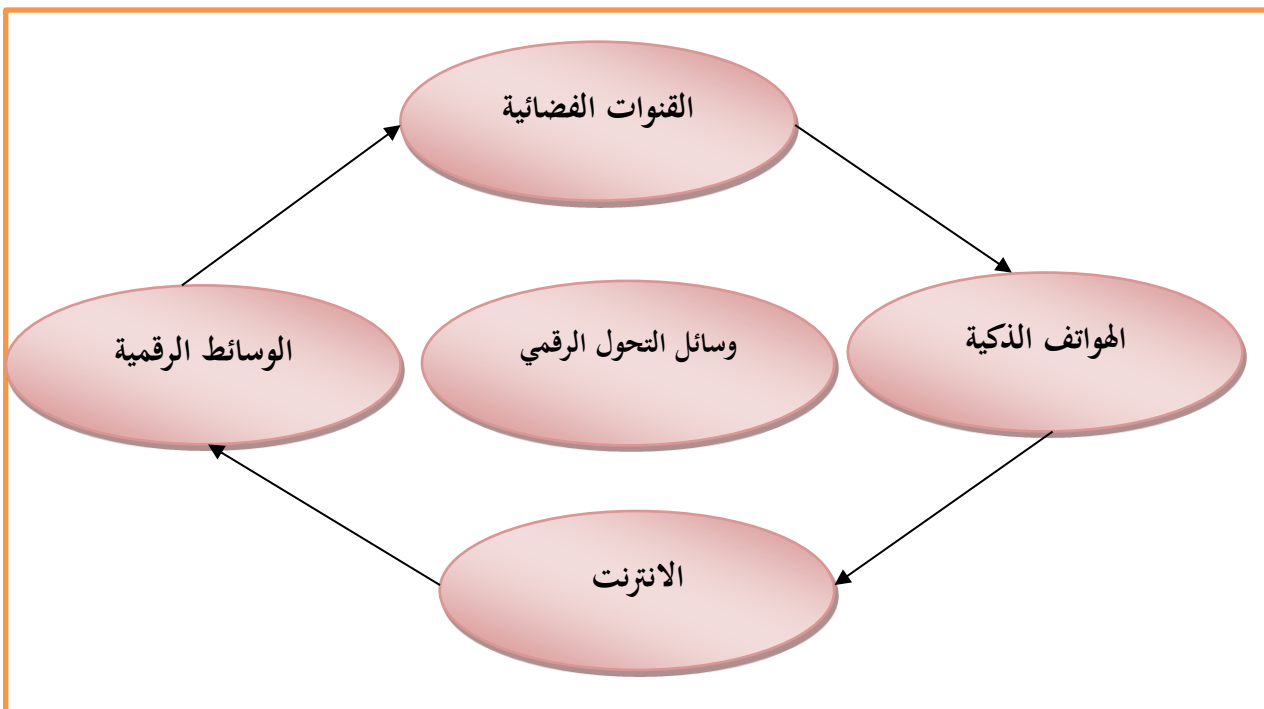
2_3. تتضمن الموارد البشرية تزويد الموظفين المؤهلين بتحليل البيانات والتدريب المتقدم على التكنولوجيا الرقمية، والخبرة المتخصصة، وتعزيز التقدم والتطور.

الفرع الخامس: وسائل التحويل الرقمي ومجالاته

أولاً: وسائل التحويل الرقمي.

أن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جداً، وتتمثل وسائل التحويل الرقمي موضحة في شكل (4) فيما يلي¹:

الشكل 1_5: يوضح وسائل التحويل الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة.

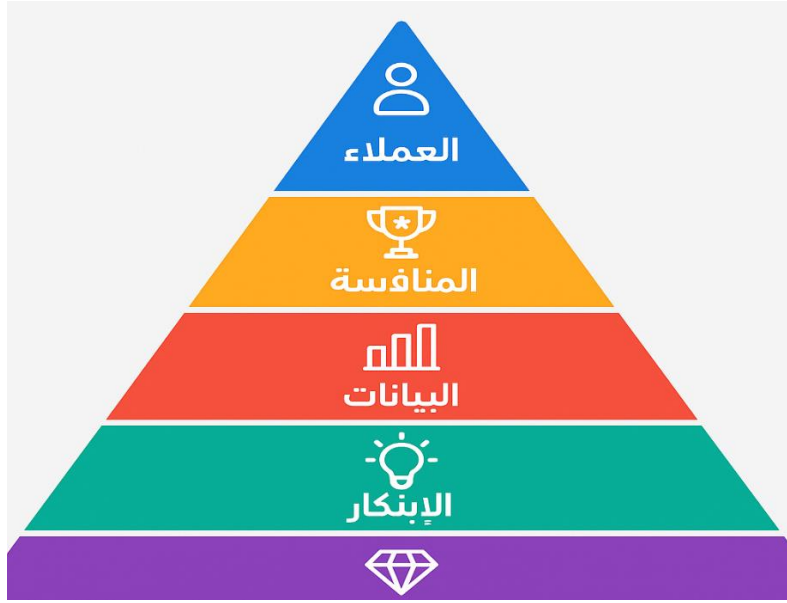
1. **القنوات الفضائية:** للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية عدت إيجابيات من بينها إمكانية بثها مرات عديدة في أوقات مختلفة، لتصل إلى أكبر عدد من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع المؤسسات أخرى، وكذلك استضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج نوعية من خلال ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص لتكون أكثر فعالية وتأثيراً؛
2. **الهواتف الذكية:** تلعب الهواتف الذكية دوراً هاماً في تغيير المجتمعات البشرية عامة والتأثير في عاداتها وتقاليدها سلباً وإيجاباً، بحكم توافره كوسيلة إعلام واتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة لا يستغنى عنها معظم الأفراد؛
3. **الانترنت:** عالم الانترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة، وتعد بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما ذلك من منافع وإيجابيات لا يمكن حصرها، ومن أهمها إمكانية تقديم العمل الإعلامي بأكثر من صيغة وهذه إحدى أهم خصائص الانترنت، فالمعلومة تقدم مسموعة، مكتوبة، مرئية، أو شكل رسومات أوتوغرافيك، وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير.
4. **الوسائط الرقمية:** هي عديدة ومتطورة على شبكة الانترنت.

ثانياً: مجالات التحويل الرقمي:

يتطلب التحويل الرقمي نظرة شاملة لاستراتيجية العمل، بحيث تتناول المجالات التالية الموضحة في الشكل (1_6)¹:

¹ زهور، جمال. "دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة". أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2024، ص 13_14.

الشكل 1-6: يوضح مجالات التحويل الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة.

1- العملاء: أول مجال للتحويل الرقمي هم العملاء (جمهور المستخدمين) في النظرية التقليدية، كان ينظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجمعة يتم استهدافها وبعدها إقناعها بالشراء في العصر الرقمي، تركز المؤسسات على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية. في هذا النموذج، يرتبط العملاء ديناميكيا ويتفاعلون بطرق تغير علاقاتهم بمؤسسات الأعمال والخدمات ومع بعضهم البعض. يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكل سمعة للمؤسسة من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشراؤهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات غير مشاركتهم لأعمال وخدمات المؤسسات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها.

2_ المنافسة: اليوم، تنتقل إلى عالم حدودها الصناعية مرنة، وقد يكون أكبر منافسي المؤسسة منافسين غير متمثلين - شركات من خارج صناعتها ولا تشبهها في شيء سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال إزالة الوساطة الرقمية، وقد يصبح الشريك التجاري أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المؤسسات والأهم من ذلك، أن التكنولوجيا الرقمية تدعم قوة منصات نماذج الأعمال التجارية، والتي تسمح لمؤسسة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الآخرين النتيجة الصافية لهذه التغييرات هي تحول كبير في موضع المنافسة.

3- البيانات: تواجه المؤسسات اليوم كما هائلا من البيانات، لا يتم إنشاء معظمها انطلاقا من البيانات المتاحة للمؤسسات من خلال أي تخطيط منهجي مثل مسح الأسواق بدلاً من ذلك، يتم إنشاؤه بكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية

داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة. وأصبح بإمكان كل مؤسسة الآن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم إنشاؤها دون تخطيط ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة. هذه البيانات الضخمة تسمح للمؤسسات بتصور التنبؤات الجديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل قسم، وأصلا استراتيجيا يتم تطويره ونشره بمرور الوقت، وبعد البيانات كذلك جزءا حيويا لاستمرارية تواجد المؤسسة، وتميزها في السوق،

4_ الابتكار: أظهرت المؤسسات الناشئة اليوم أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تتيح نمجا مختلفا تماما للابتكار، يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على تعليقات أو آراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولاً إلى الإطلاق الرسمي للمنتج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك. يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية، يتم اختبار الفرضيات بشكل متكرر، ويتم اتخاذ قرارات التصميم بناء على تأكيد العملاء الحقيقيين في هذه المقاربة، يتم تطوير المنتجات بشكل متكرر من خلال عملية توفر الوقت وتقلل من تكلفة الفشل وتحسن التعلم التنظيمي.

5- القيمة: إن الاعتماد على عرض قيمة غير متغير يدعو إلى التحدي والاضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد على الرغم من أن الصناعات تختلف من حيث التوقيت الدقيق وطبيعة تحولها الرقمي فالمؤسسات التي تعتبر نفسها في منأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها، لذا فالاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتخاذ مسار التطور المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء وجمهور المستخدمين، وتحتاج المؤسسات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة، والتخلص من مصادر المزايا المتراجعة، والتكيف مبكرا للبقاء في طبيعة منحنى التغيير .

الفرع السادس: المكونات الأساسية للتحويل الرقمي: نوضحها كالتالي.

أولاً: الخطوات الأساسية للتحويل الرقمي

نذكر أهم الخطوات التي يجب إتباعها، من أجل التحويل الرقمي، وهي: ¹

1. بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين؛
2. قياس الامكانيات الرقمية الحالية؛
3. تحديد أفضل هيكل عمل الأنشطة التسويق الرقمي؛

¹ مهدي عمر، "دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 157- chrome-

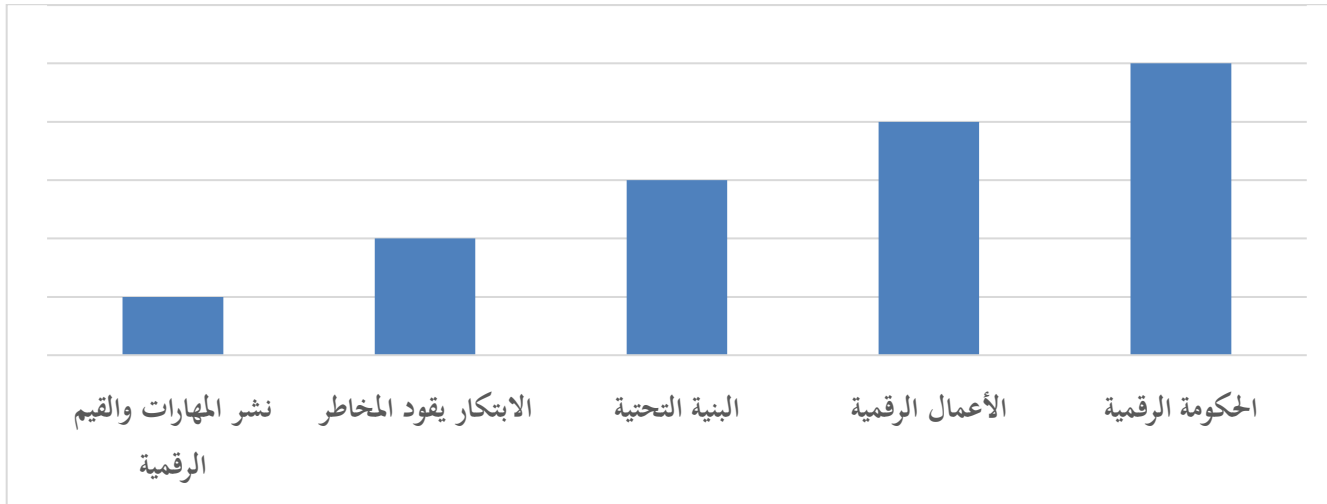
native://pdf/link?url=content%3A%2F%2Fmedia%2Fexternal%2Fdownloads%2F1000044926

4. تحديد المتطلبات الخطط الاستثمار؛
5. تحديد عوائق التكامل الرقمي؛
6. إدارة التغيير للتحويل الرقمي؛
7. توفير الحوافز والمكافآت لأولئك الذين يحققون الأهداف، كما يجب مكافئة الأفضل، من أجل تحفيز الآخرين على أن يكونوا أكثر نشاطا وقدرة على التكيف والتفاني لتحقيق هدفهم.

ثانيا: الأعمدة الأساسية للتحويل الرقمي.

هناك خمسة أعمدة أساسية لقيام تحول رقمي جيد وهي موضحة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (1_7): أعمد التحويل الرقمي.



1. **العمود الأول يتمثل الحوكمة الرقمية:** يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي:

__تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها؛

__تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين؛

__الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم... إلخ؛

__تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية؛

¹ محمد سالم دبنون، زمزم الجدي، "أثر التحويل على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت"، مجلة البيان العلمية المحكمة، ليبيا، العدد 16، ص 131_132_1926. https://journal.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/1926.132_131

__تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد؛

__تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة؛

2. **العمود الثاني يتمثل الأعمال الرقمية:** يركز هذا العمود على تنمية وتقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي، والمنافسة العادلة، وبنية التحتية جيدة من المعلومات، وتقديم حماية قوية للمستهلكين، وباختصار يمكن القول بأن هذا العمود يركز بصفة أساسية على ثلاث مجالات: التجارة الرقمية، الخدمات المالية، قناة رقمية لما يدور في السوق.

3. **العمود الثالث يتمثل البنية التحتية:** من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية بمكان دائما للبلدان التي تحقق نجاحا كبيرا من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن يلاحظ النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات، إن الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي:

__ثقافة اجتماعية حيث تشجع على استخدام الأصول الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات؛

__الرشد السياسي يمثل من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة، والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين؛

__الرشد الاقتصادي بمعنى أنه يحقق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد ومركزها النسبي في الأسواق العالمية.

4. **العمود الرابع يتمثل الابتكار يقود المخاطر الاستثنائية:** يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الاستثنائية فيما يلي:

__استخدام قطاع الأعمال العديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف المحمول، التجارة الالكترونية، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، الحوكمة الالكترونية... الخ؛

__استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الرقمية؛

__اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري؛

__الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة.

5. **العمود الخامس يتمثل نشر المهارات والقيم الرقمية:** من الأهمية بمكان تنمية المهارات الرقمية من بداية التعليم الأولى حتى التعليم الجامعي، ويكون على شكل مقررات دراسية مستقلة في كل المراحل التعليمية.

ثالثا: تحديات التحويل الرقمي:¹

تواجه المؤسسات تحديات عند البدء بالانتقال من النظام التقليدي إلى التحويل الرقمي، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

1. إن التحويل الرقمي يتطلب بنية تحتية تكنولوجية ذات تكلفة مرتفعة نسبيا وبالتالي بعد نقص الميزانيات أحد التحديات التي تواجه تطبيق التحويل الرقمي؛
2. يعد العنصر البشري أحد الأركان الأساسية لإنجاح أي نظام جديد ، ومن هنا نجد أن نقص الكفاءات البشرية المدرسة داخل المؤسسات أحد التحديات بل أهمها؛
3. الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضا موظف التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية؛
4. إن الاستخدام التكنولوجي الرقمي مخاوفها من خلال مخاطر أمن المعلومات والتي تعوق إنجاح تنفيذ برنامج التحويل الرقمي والذي يحتاج إلى خبرة عالية في مجال أمن المعلومات لحماية بيانات؛
5. عدم انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات بين شريحة ليست بالقليلة من العملاء كبار السن والذين يجهلون التعامل مع التكنولوجيا وبالتالي يعد ذلك تحدي لإنجاح تنفيذ برنامج التحويل الرقمي؛
6. التقادم الفكري لبعض المديرين وعدم رغبتهم في التغيير نحو التحويل الرقمي نظرا لبيروقراطيتهم المفرطة و إتباعهم أنظمة داخلية متشددة بالإضافة الى عدم رغبتهم في التعلم و الاتجاه نحو التنفيذ.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى توضيح مفهوم الأداء المؤسسي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه.

أولا: مفهوم الأداء المؤسسي.

تعددت تعاريف الأداء المؤسسي ألا أننا سنتطرق إلى أبرز المفاهيم:

¹ كامل، وليد كامل محمددين. "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد (دراسة ميدانية) ". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، المجلد 220-15952، العدد 1، 2021، ص192.

تعريف الأول: هو "بأنه تأدية وإنجاز الأعمال المؤسسة قائمة على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة أو تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات وسلوكيات وتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المؤسسة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم".¹

تعريف الثاني: هو "المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها إلى تحسين مستوى أدائها المؤسسي".²

تعريف الثالث: هو "درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة وبلوغ المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".³

ومما سبق يمكننا تعريف الأداء المؤسسي على أنه: "انعكاس لقدرة المؤسسة على إنجاز أعمالها سواء كان في نجاح أو فشل في تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانياً: خصائص الأداء المؤسسي.

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي:⁴

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء الإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار؛
3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة؛
4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف؛

¹ شيرين حسين، إسماعيل أحمر، "نموذج لتحسين الأداء لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2011، ص 20.

² د. منى سليمان الذبياني، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد، 11، 2020، ص 53. https://maed.journals.ekb.eg/article_157683.html (الاطلاع 23 مارس 2025 الساعة 11:30)

³ حازم خميس أبو سمرة، "دور الخصائص في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، رسالة. ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص 35

⁴ نفس المرجع، ص 38.

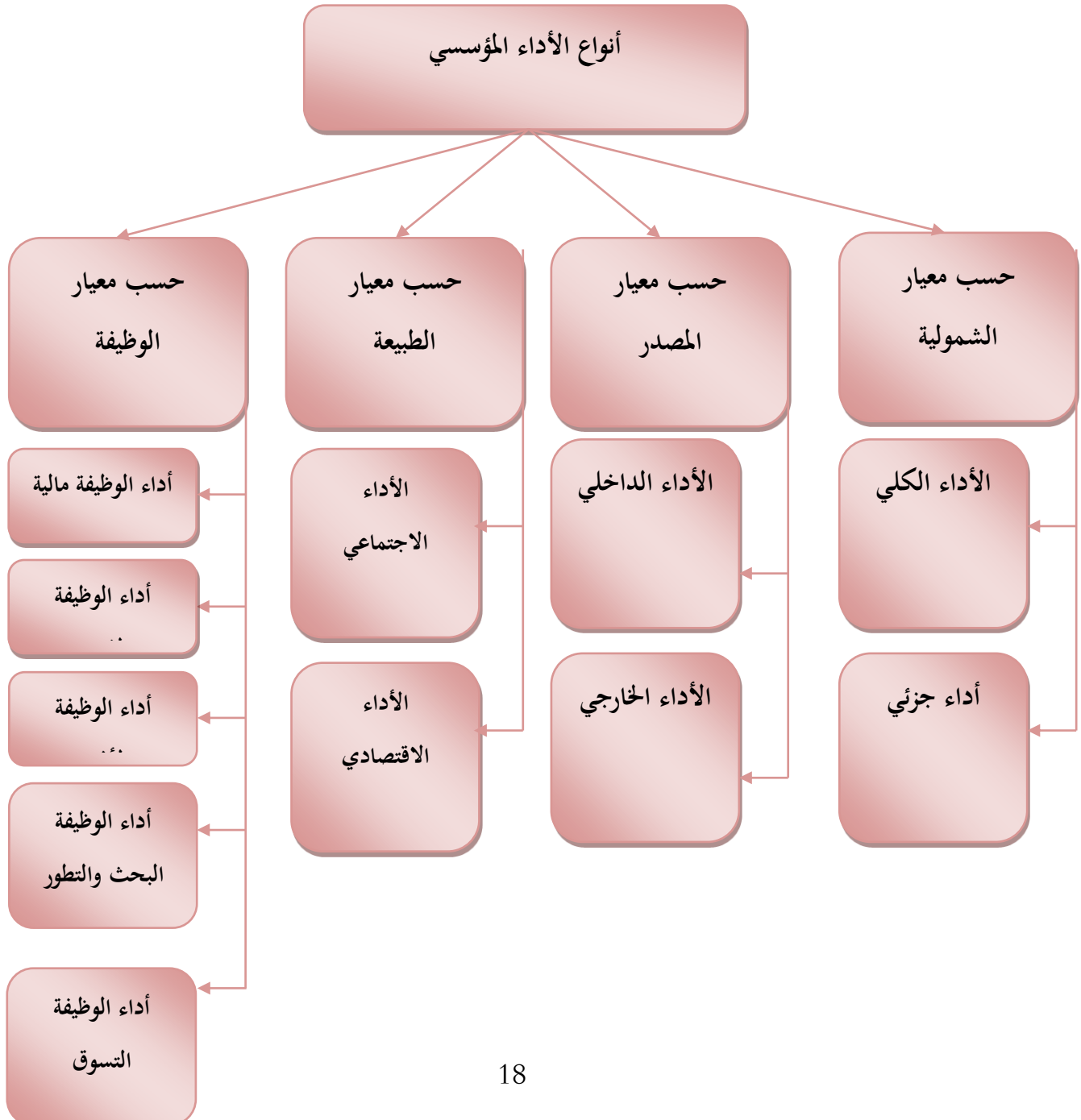
6. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة و يتيح المجال للمتميزين الممارسة تقدمهم في الوظائف العليا؛
7. عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة واضحة، فضعه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

الفرع الثاني: أنواع ومستويات الأداء المؤسسي

أولاً: أنواع الأداء المؤسسي.

بفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الوظيفة ومعايير الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

الشكل 1_8: يوضح أنواع الأداء المؤسسي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة

حسب معيار الشمولية: الذي قسم الأهداف على كمية كجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:¹

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر ووظائف المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب الإنجاز إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

1. حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي²

الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89. www.noor-book.com (الاطلاع 01 ماي 2025، الساعة 09:00)

² عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص 17.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد ماليو، موارد مادية.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

3. حسب المعايير الطبيعية:¹ وتقسم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

– **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

– **الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية المستوى أداء هذه المؤسسات حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

4. حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

– **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية، حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

¹ زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مقال، جامعة الجلفة، صفحة 35_36. (الاطلاع 05 ماي 2025، الساعة: 11:00)

- أداء وظائف 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 السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

- أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها. ونجد اليوم أن المؤسسات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها

- أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسن مردوديتها بتحسين

قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

كمية الإنتاج والجودة، الخدمات المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه، التعاون مع الزملاء.

الفرع الثالث: مستويات الأداء المؤسسي:

تتمثل مستويات الأداء المؤسسي عدة مستويات على النحو التالي:¹

¹ منى سليمان الذيباني، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الشكل 1_9: يوضح مستويات الأداء المؤسسي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة.

1. **المستوى الفردي:** ويشمل (أداء العاملين الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري).
2. **المستوى الوظيفي الجزئي:** (الإدارة القيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة.
3. **المستوى الكلي:** ويشمل أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

ويتضح مما سبق أن للأداء المؤسسي عدة مستويات تختلف فيما بينها فالمستوى الفردي يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما وذلك لتأثير البيئة الخارجية عليها.

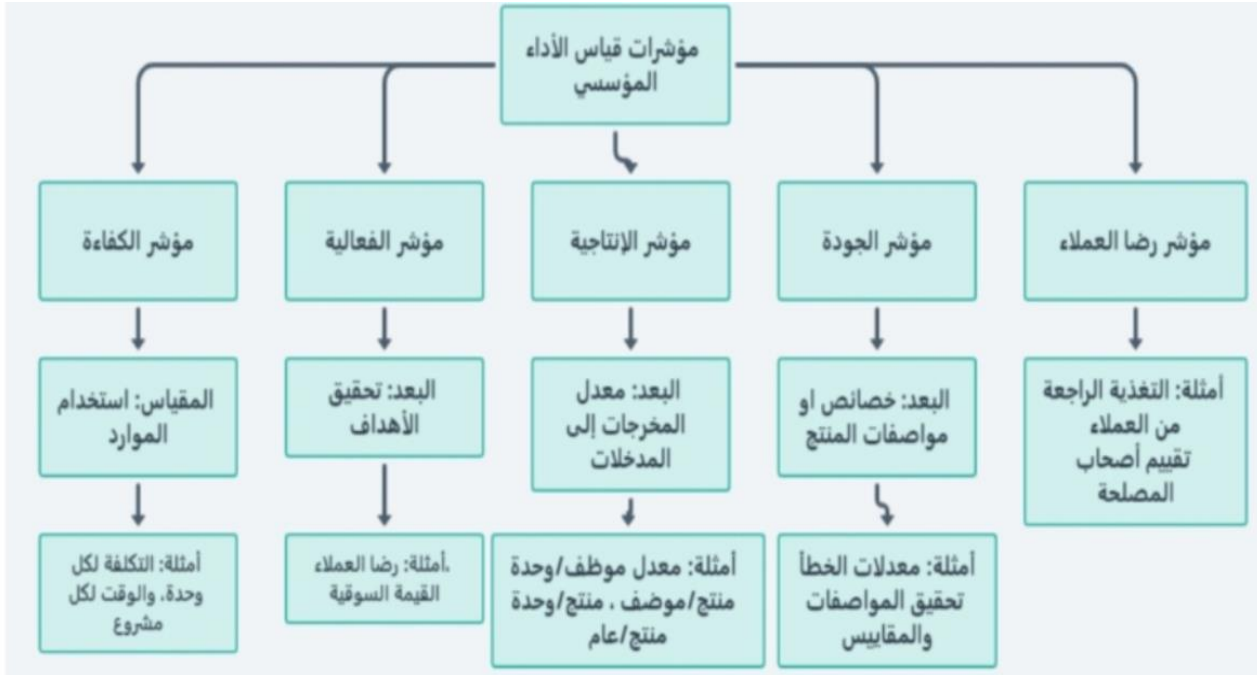
الفرع الرابع: مؤشرات الأداء المؤسسي¹

تتفاوت مؤشرات جودة الأداء المؤسسي وفقا لتصنيف المؤسسة نفسها، ولكن هناك بعض المقاييس الملائم تطبيقها على المؤسسات سواء كانت مؤسسة قطاع عام او قطاع خاص. يعتبر دراسة مؤشرات الأداء المؤسسي من أهم مجالات الدراسات في مجال الإصلاح

¹ خديجة الحصني، يحيى الحصني، "دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة"، مجلة (Perdana: International Journal of Academic Research – Social Sciences & Humanities)، المجلد 19 العدد الاول، ص 32_35.

الإداري وأكثرها تعقيدا نظرا لتنوع السياسات والبرامج المتبعة من فترة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، ومن أهم مؤشرات ومعايير فعالية الأداء المؤسسي.

الشكل 1_10: يوضح مؤشرات قياس الأداء المؤسسي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة.

1_ مؤشر الكفاءة: شير الكفاءة إلى تلك العلاقة بين المدخلات والمخرجات (الموارد والنتائج)، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. كما يشار عادة إليها على أنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة، كما تعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة الموارد والوسائل، وهذا يعني الحفاظ على التكاليف في حدودها الدنيا مع رفع الأرباح إلى حدودها القصوى لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات، تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة، وهي المعيار الأبرز في مراقبة الأداء للمؤسسات كما ان هناك علاقة خطية بين منحنيات الكفاءة والإنتاجية.

2_ مؤشر الفعالية: يشار إلى الفعالية بأنها الطريقة المتبعة لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة للوصول إلى نتائج مرجوة، بمعنى أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة. كما يمكن من وجهة أخرى ربط الفعالية بتحقيق الأهداف. كما تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق؛ أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما، أو القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المستخدمة، وتحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

3_مؤشر الإنتاجية: تعد الإنتاجية هي مؤشر الأداء الأبرز في المؤسسات، ومقياس مباشر وسهله المراقبة والاستنباط عن مدى نجاح الأداء المؤسسي من فشله هناك العديد من الطرق المختلفة لقياس الإنتاجية في المؤسسات، ويمكن للشركات اختيار طريقة القياس المناسبة بما يتناسب مع نوعية المنتج الذي تقدمه.

بعد مستوى الكم هو الأبرز بينما يأتي مستوى الكم والنوع هو مستوى التقييم الأكثر دقة. على الجانب المقابل، في حال السلع المعنوية كالخدمات، قد يكون مؤشر رضى العملاء هو المؤشر الأكثر دقة لقياس مستوى الإنتاجية وبالتالي التقييم الفعلي للأداء المؤسسي.

4_مؤشر الجودة: بعد مؤشر الجودة مؤشرا ذا أهمية بالغة لتقييم مستوى الأداء المؤسسي، نظرا لكونه معيارا لمراقبة نوعية الخدمة أو المنتج. يمكن تقييم مقاييس الجودة على بعدين: البعد الأول يتمثل في تقييم المؤسسة ذاتها في الوصول إلى المواصفات المنشودة لمنتج ما، والبعد الآخر يتمثل في تقييم وكالات مراقبة والعملاء. في البعد الأول لا توجد معضلة نظرا لأن تقييم الشركة أو المؤسسة يتم مقارنته بناءً على المدخلات والموارد، بينما في البعد الآخر تتمثل المعضلة نظرا لتشابك وتعدد عوامل التقييم.

5_مؤشر رضا العملاء: يعد مؤشر رضا العملاء أحد المقاييس الرئيسية لتقييم أداء المؤسسات. يتم حساب هذا المؤشر بناءً على تعليقات العملاء، ويستخدم لتحديد مدى تلبية المؤسسة لاحتياجات عملائها. ويستخدم لتقييم رضا العملاء على المنتج أو الخدمة معينة، أو على المؤسسة بأكملها وهو ما يشار إليه بالأداء المؤسسي. كما يساعد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في عمل المؤسسة، وتحديد الفرص لتحسين رضا العملاء وزيادة الولاء.

يُعد الأداء المالي من أهم الأبعاد المستخدمة لتقييم كفاءة وفعالية المؤسسات، خاصة في القطاع البنكي، حيث يعتمد على مؤشرات كمية ومالية دقيقة من أبرزها: معدل العائد على الأصول (ROA)، ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، ونسبة السيولة، ونسبة كفاءة التكاليف، ومستوى الربحية. هذه المؤشرات توفر صورة واضحة عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية واستدامة أعمالها في بيئة تنافسية متغيرة.

أن مؤشرات الأداء المالي تتحسن عند توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال، خاصة من خلال تحسين مستوى الشفافية وتقليل التكاليف التشغيلية.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحويل الرقمي وأداء المؤسسي¹

تشير النتائج التجريبية إلى أن التحويل الرقمي له تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسي، سواء من حيث العائد على الأصول أو العائد على حقوق الملكية وقد وجد أن هذا التأثير يظل ثابتاً حتى بعد اختبار الصلابة من خلال أدوات إحصائية مختلفة.

شملت الدراسة عن أربع مسارات رئيسية يساهم من خلالها التحويل الرقمي في تحسين الأداء المؤسسة من خلال:

1- خفض التكاليف: يساهم التحويل الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال:

تقليل الوسطاء، تقليص التكاليف المرتبطة بالمعلومات والتفاوض والمراقبة، تحسين كفاءة سلاسل التوريد واللوجستيات.

2- تحسين الكفاءة التشغيلية : استخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من سرعة استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء. ويعزز من التعاون بين الوحدات الداخلية والشركاء الخارجيين. وذلك من خلال: تحفيز الابتكار، زيادة الإيرادات

__تحفيز الابتكار: التحويل الرقمي يوفر بيئة خصبة للابتكار والإبداع التكنولوجي والتكامل بين الموارد الداخلية والخارجية وذلك عبر: مشاركة البيانات في الوقت الفعلي، وتحسين تجربة المستخدم ودمج المستخدمين في عملية التطوير المنتجات.

__زيادة الإيرادات: من خلال تعزيز القيمة المقدمة للمستهلك وتحسين الربحية.

3- تحسين الأداء المالي:²يساعد التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي، حيث أظهرت النتائج التجريبية أن المؤسسات التي نفذت التحويل الرقمي حققت زيادة كبيرة في مؤشرات أدائها المالي:

بنسبة 1.2% العائد على الأصول، ونسبة 2.7% العائد على الحقوق الملكية

4- أثر السياسات العامة : وجدت الدراسة أن أثر التحويل الرقمي على الأداء المؤسسي يصبح أقوى مع تطور السياسات العامة نحو الرقمية. فخلال مراحل السياسات المختلفة (الصناعية، المعلوماتية، الرقمية) زاد أداء المؤسسات بشكل تدريجي، وارتفعت مؤشرات الأداء والابتكار بوضوح.

¹ Chafik Echine et Jawad Kibou, La transformation digitale, vecteur d'amélioration de la performance organisationnelle : étude de cas d'un établissement public marocain, Management Control, Auditing and Finance Review, Vol. 1, No. 2, juillet 2024, pp. 215–238.

² Bahereldin, Ahmed Ismail Masri. "Impact of Digital Transformation on Organizational Governance to Improve Performance." International Journal of Innovative Science and Research Technology, vol. 8, no. 7, 2023, pp. 2521–2548.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي وأداء المؤسسي

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالتحويل الرقمي وأداء المؤسسة، فلابد من الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية، بحيث سنعرضها حسب تصنيف دراسات بالعربية ودراسات بالأجنبية، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات باللغة العربية واللغة الأجنبية، ثم التطرق إلى مقارنة الدراسة الحالية مع دراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة بالعربية

في هذا المطلب سنتناول أهم الدراسات التي تتحدث عن أثر التحويل الرقمي على أداء المؤسسة باللغة العربية.

1. دراسة (ثامري صلاح الدين) 2024 بعنوان: أثر التحويل الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة المسيلة، جامعة المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

هدف هذا البحث قياس مدى مساهمة التحويل الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) في أداء مؤسسات التعليم العالي، تم تطبيق الدراسة على هيئة التدريس بجامعة المسيلة حيث تم توزيع حوالي (1400) استبانة واسترجاع (306) منها. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27. ومن أهم النتائج الى توصل إليها البحث:

يوجد أثر للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء جامعة المسيلة إذ تساهم أبعاد التحويل الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) معاً بنسبة 70.6% في التغيرات التي تطرأ على الأداء، في حين أن باقي النسبة راجع إلى العوامل الأخرى؛ وبعد المتطلبات الأمنية والتشريعية هو أكثر أبعاد التحويل الرقمي تأثيراً على الأداء، إذ يساهم بـ 56.2% من التغيرات، يليه بعد المتطلبات التكنولوجية والذي ساهم بـ 55.1%؛

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تغيّر التحويل الرقمي بأبعاده وأداء جامعة المسيلة تعزى إلى متغير الجنس؛ وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحويل الرقمي وأداء جامعة المسيلة تعزى لمتغير العمر ومتغير الرتبة ومتغير الخبرة المهنية.

2. دراسة (سالم سيف حمد المعمرى) 2023 بعنوان: أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة والشباب والرياضة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، بجامعة قناة السويس، المجلد 14، العدد 01.

هدف هذه البحث إلى التعرف على أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الاداء المؤسسي بوزارة الثقافة والشباب والرياضة العمانية، كما سعى البحث للتأكد على الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة لما لها من تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في كافة الوظائف المختلفة بوزارة الشباب والرياضة العمانية حيث تم توزيع استبانة على جميع العاملين. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ا:

هناك دورا هاما لاستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل وزارة الثقافة والشباب والرياضة في تحسين الأداء المؤسسي للقيادة والعاملين؛ وتساهم التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في سرعة إنجاز المهام الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي ككل.

3. دراسة (خريطة خديجة) بعنوان: التحويل الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة -Brandt- للأجهزة الكهر منزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، بتاريخ 2024/06/30.

هدف هذه البحث إلى معرفة دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية)، تم تطبيق الدراسة على (50) إطار من مؤسسة Brandt، حيث تم توزيع (50) استبانة واسترجاع (37) منها. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

أبعاد التحويل الرقمي لها دور في تحسين أداء مؤسسة Brandt؛ وهناك ارتباط قوي بين مختلف أبعاد التحويل الرقمي وأداء المؤسسة فنجاح التحويل الرقمي يتطلب التكامل بين أبعاده.

4. دراسة (سوار إبراهيم سلام الدبابنة) 2023 بعنوان: أثر تبني التحويل الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في بنك التجاري الأردني، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم الأعمال، كلية إدارة الأعمال.

هدف هذه البحث إلى التعرف على أثر تبني البنك التجاري الأردني للتحويل الرقمي بأبعاده (التقنيات، أمن المعلومات، إدارة العمليات الرقمية) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية المصرفية) في البنك التجاري الأردني، تم تطبيق الدراسة على العملاء في الفروع الخاصة للبنك التجاري الأردني في محافظة عمان، حيث تم توزيع 210 استبانة واسترجاع 201. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث كالتالية:

اهتمام البنك بأبعاد التحويل الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية؛ وكذلك بينت أن البنك يستمر بتطوير الخدمات المصرفية واهتمامه بسلامة أمن المعلومات عند استخدام الخدمات المصرفية، حيث يدرك البنك أهمية إدارة العمليات الرقمية لما لها من إسهام في تسهيل العمليات.

5. دراسة (محمد أحمد عبد الغني) 2023. بعنوان: تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 04، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر.

هدف هذه البحث إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس، حيث تم توزيع 360 استبانة. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27. وهم النتائج التي توصل إليها البحث:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، وعدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقا (النوع، العمر) فيما يتعلق بالتحويل الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، وجود فروق بين آراء مفردات العينة وفقا (سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) فيما يتعلق بالتحويل الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

6. دراسة (شادي أحمد زكي عويس) 2023، بعنوان: أثر تقنيات التحويل الرقمي على أداء عملية المراجعة في مصر - دراسة ميدانية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 04، العدد 02، الجزء 02، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر.

هدف هذه البحث إلى بيان أثر تقنيات التحويل الرقمي على أداء عملية المراجعة، تم تطبيق الدراسة على المعنيين بمهنة المراجعة، حيث تم توزيع 400 استبيان على مكاتب المراجعة وأعضاء هيئة التدريس. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

أن استخدام تقنيات التحويل الرقمي له أهمية كبيرة وأثر في أداء مهنة المراجعة حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبين أنه كلما زاد استخدام تقنيات التحويل الرقمي صاحب ذلك تأثير إيجابي على أداء مهنة المراجعة.

7. دراسة (طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحري) 2022، بعنوان: أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي - حالة دراسية هيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز-، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 2022، العدد 43، جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، الأردن.

هدف هذه البحث إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحويل الرقمي لتحقيق كفاءة الاداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء في ظل التحويل الرقم، تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، حيث تم توزيع 600 استبانة واسترجاع 599. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 27. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

وجود أثر للتحويل الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وأيضا يوجد أثر دال للتحويل الرقمي في متطلبات التحويل الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وتوفر فرق عمل من الإداريين

للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه. وهناك أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحويل الرقمي لأداء هيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وأيضاً يوجد أثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحويل الرقمي، كما يشجع التحويل الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني والعمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحويل الرقمي على الأداء الأكاديمي.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

في هذا المطلب سنتناول أهم الدراسات باللغة الأجنبية التي تتحدث عن أثر التحويل الرقمي على أداء المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

1. دراسة (BOUHADJAR Meriem, GHALEM Ilham) 2022، بعنوان: **impact de la transformation numérique sur l'écosystème de 'L' l'entreprise: une étude de cas de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, Journal of World Politics, vol. 6, No. 2, École supérieure de statistique et d'économie.** هدف هذه البحث إلى تقديم مدى تأثير ظاهرة التحويل الرقمي على أداء الشركة من خلال الكشف عن التغيرات الرئيسية التي طرأت على وظائفها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة وذلك لشرح المفاهيم النظرية المختلفة للموضوع ودعمها بالملاحظات والتحليلات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

التحويل الرقمي يتقدم بشكل كبير ولكن أيضاً بطريقة متباينة في جميع أنحاء العالم.

2. دراسة (Moussa El Mennani, Amal El Mzabi) 2023، بعنوان: **La contribution de la transformation numérique à la performance organisationnelle des entreprises industrielles à l'ère de l'Industrie 4.0: Proposition d'un modèle conceptuel, Revue Scientifique Africaine, Vol. 03, N° 16, Université Hassan II de Casablanca, Maroc.**

هدف هذه البحث إلى اختيار نموذج يسمح بتقييم مساهمة التحويل الرقمي في أداء التنظيمي عبر حدود العمليات في الشركات الصناعية، تم اختبار النموذج من خلال دراسة تطبيقية على 380 شركة صناعية مغربية، حيث تبنت الدراسة نهجاً كمياً استنتاجياً ضمن إطار معرفي وضعي، حيث تم استخدام مراجعة الأدبيات لاختيار النظريات والنماذج المناسبة، نموذج (RBV) المبني على نظرية الموارد IT Business Value، تحليل بيانات 380 شركة صناعية مغربية لاختبار صحة النموذج. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

تم تطوير نموذج مفاهيمي يربط بين التحويل الرقمي، العمليات التجارية، وأداء الشركات الصناعية، فإن التحويل الرقمي يؤثر إيجابياً على العمليات التجارية، والتي بدورها تحسن الأداء التنظيمي كلما زاد الاستثمار في التحويل الرقمي، زادت كفاءة العمليات الداخلية وتحسن الأداء المؤسسي.

لم يتم العثور على دراسات سابقة تتناول هذا الموضوع تحديداً في الشركات الصناعية المغربية، مما يجعل التحقق التجريبي من النموذج ضرورة علمية.

3. دراسة (Fatima Algazo, Rula Hajjaj, Zain Aldahabi) 2024، بعنوان:

Transformation numérique et performance organisationnelle, volume 5, numéro 5, Northern Border University, Royaume d'Arabie saoudite.

هدف هذه البحث إلى توضيح مفهوم التحويل الرقمي وتأثيره على أداء المؤسسات ودراسة التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحويل الرقمي مع إبراز فوائد التحويل الرقمي، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، توفير خدمات مبتكرة، وتوسيع قاعدة العملاء، ومن أهم النتائج التي إليها البحث:

تحويل الرقمي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يساعد على تقديم خدمات مبتكرة وتحسين تجربة العملاء، ويزيد من الشفافية ويقلل الفساد الإداري من خلال التقليل التدخل البشري، يعتبر التحويل الرقمي عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة والنمو للمؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة.

4. دراسة (Bahereldin, Ahmed Ismail Masri) 2023، بعنوان:

Impact of Digital Transformation on Organizational Governance to Improve Performance.

هدف هذه البحث إلى تقييم أثر التحويل الرقمي على الجمارك السودانية وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء المؤسسي والحكم الرشيد، واستكشاف العوامل التي تعوق أو تسرع التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية، تم استخدام المنهج المختلط يجمع بين البحث الكمي والكيفي حيث تمثلت أدوات البحث في استبيان إلكتروني تم توزيعه على موظفي الجمارك السودانية، ومقابلات عبر الإنترنت مع بعض الضباط للحصول على بيانات نوعية إضافية، وتحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS وExcel. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

للتحويل الرقمي تأثير إيجابي على أداء الجمارك السودانية، ومن العوامل الحاسمة التي تحسن الأداء المؤسسي: الرافعة المالية هي العامل الأكثر تأثيراً،

دعم الإدارة العليا والشفافية من أهم العوامل التي تسرع التحويل الرقمي، ومن التحديات الرئيسية التي تواجه التحويل الرقمي في الجمارك السودانية تتمثل في: نقص البنية التحتية، غياب الدعم المالي الكافي، مقاومة التغيير، وعدم الوعي الكافي بالتحويل الرقمي؛

5. دراسة ((2024Chafik ECHINE. بعنوان: Digital Transformation as a Factor for Improving Organizational Performance: A Case Study of a Moroccan Public Institution

هدف هذا البحث إلى تحليل مفهوم التحويل الرقمي وتأثيره على الأداء في المؤسسات العامة، وتقديم مراجعة نقدية للأبحاث حول العلاقة بين الرقمنة والأداء التنظيمي، دراسة تأثير رقمنة تنفيذ نفقات القطاع العام من خلال تحليل حالة أكاديمية جهة فاس-مكناس للتعليم والتدريب، واعتمد هذا البحث على المنهج البحث الإجمالي، واستخدام أدوات تشمل كلا من تحليل وثائقي لمصادر أكاديمية وتقارير رسمية ودراسة حالة لأكاديمية جهة فاس-مكناس. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

تحسين الكفاءة المالية والإدارية: أدى استخدام النظام الرقمي إلى تسريع عمليات الالتزام بالنفقات، التصفية والدفع، وزيادة الشفافية مما مكن النظام الرقمي من تقديم تقارير فورية عن الالتزامات والنفقات، مما سهل عمليات التدقيق والرقابة.

تعزيز المساءلة أصبح من الممكن تتبع عمليات الدفع والتأكد من مطابقتها للقوانين، مما زاد من مستوى المسؤولية لدى الموظفين الإداريين، وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال الاعتماد على الوثائق الورقية إلى تحسين إدارة الميزانية وخفض التكاليف الإدارية.

ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: على بيان الدور الحاسم للتحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العامة، خصوصاً في مجال الإدارة المالية، ولكنها تشير أيضاً إلى ضرورة تطوير مهارات الموظفين وإدارة المخاطر الرقمية لضمان نجاح التطبيق.

6. دراسة ((Sara Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tait, Areej Al-Ashja'i) 2023، بعنوان:

The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by A Mediating Role of Digital Innovation

هدف هذه البحث إلى تأثير التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي للشركات الكبرى في السعودية وتحليل دور الابتكار الرقمي كوسيط في العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي، تقديم توصيات للشركات حول كيفية تبني التحويل الرقمي لتعزيز الأداء.

حيث تواجه الشركات ضغوطاً للتكيف مع التحولات الرقمية، ولكن لا يزال هناك نقص في فهم تأثير التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي، خاصة في الشركات السعودية وذلك استخدمت الدراسة المنهج كمي باستخدام الاستبيانات لاختبار الفرضيات استخدم تحليل المودلات الهيكلية. ((PLS-SEM استهدف البحث موظفي شركات الاتصالات السعودية الكبرى (موبايلي، زين). تم تحليل 170 استبياناً مكتملاً. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

يوجد تأثير إيجابي بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي، حيث يعمل الابتكار الرقمي كوسيط في هذه العلاقة. والجوانب التكنولوجية والاجتماعية للتحويل الرقمي لها تأثير كبير على الابتكار الرقمي، مما يحسن الأداء التنظيمي، لم يظهر التأثير التنظيمي للتحويل الرقمي تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي مقارنة بالجوانب الأخرى.

ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: توصي الشركات بالاستثمار في التقنيات الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

الفرع الأول: ما تتميز به الدراسات الحالية عن السابقة.

ستحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أوجه التشابه: يمكن تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسة السابقة على الاستبيان كأداة الجمع المعلومات.

المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات الحالية والسابقة، كأداة التحليل المعلومات لكل من.

Spss الدراسات السابقة والحالية تم اعتماد على برنامج الإحصائي

أوجه الاختلاف: بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة السابقة من حيث المكان الزمان العينة، المتغيرات، أبعاد.

الدراسة	البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
	من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات سابقة إلى تأثير التحويل الرقمي على تحسين جودة _رضا الوظيفي_ فاعلية الأداء التنظيمي _أداء عملية المراجعة..	تهدف دراستنا إلى تأثير تحول الرقمي على أداء المؤسسة
	من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من 2022_2024	أنجزت دراستنا خلال سداسي الثاني من الموسم الجامعي، أما بالنسبة للحدود مكانية فكانت في بنك الجزائري الخارجي بورقلة.
	مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع دراسة موظفون وأفراد في مؤسسات عامة وخاصة في دول متعددة (السعودية، مصر، الأردن...) أسقطت دراستها على عينة معظمها طبقت في مؤسسات وأخرى أسقطت على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على عينة من موظفي بنك الجزائري الخارجي بورقلة.
	أدوات التحليل ومنهج الدراسة	استخدمت معظم الدراسات منهج الوصفي تحليلي أو الكمي _المقابلات_ المقارنة	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات
	من حيث نوع القطاع	قطاعات متنوعة (تعليم العالي، خدمات بنوك دول مختلفة، مؤسسة الكهرو منزلية..) وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصدقيه.	قطاع مصرفي عام بنك حكومي في الجزائر.

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

1_ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.

2_ ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري للدراسة وإعداد الجانب التطبيقي.

3_ ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة الموضوع الدراسة مما سهل على الباحث في الانطلاق في الدراسة الحالية.

4_ ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان المتغيرين الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.

5_ المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة للاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

6_ الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الاستبيان وتصميم أسئلة المقابلة.

خلاصة الفصل:

يعد تأثير التحويل الرقمي على أداء المؤسسة من أبرز التغيرات العصرية أدى إلى تطوير نماذج الأعمال وزيادة رضا الموظفين والعملاء من خلال تبسيط العمليات، فإن التحويل الرقمي يمثل فرصة استراتيجية للمؤسسات لرفع أدائها وتحقيق نمو مستدام، ولنجاح هذا التحويل يتطلب بنية تحتية تقنية وثقافة تنظيمية وتدريب مستمر للموارد البشرية.

تبين من خلال تقديم الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التحويل الرقمي وأداء المؤسسة وهذا عند توفر شروط نجاح مثل القيادة الرقمية الفاعلة والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة.

لقد جعل التحويل الرقمي الأداء أكثر سهولة ومرونة، مما يمكن للموظفين والعملاء من القيام بخدماتهم بسرعة التي تناسبهم من أي مكان بالعالم. مما أدى إلى تبسيط العمليات وتوفير التكاليف.

أشارت الأدبيات إلى أن التحويل الرقمي لا يعد غاية في حد ذاته، بل وسيلة استراتيجية لتحقيق القيمة المضافة وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تؤكد النظريات الحديثة (نظرية الموارد والقدرات الديناميكية) أن قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في نجاحها. وهذا النجاح مربوط مرهون بتجاوز تحديات تتعلق بالمقاومة التنظيمية وصعوبات في إدارة التغيير.

الفصل الثاني:
دراسة أثر التحول
الرقمي على أداء
المؤسسة

تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من التحول الرقمي وأداء المؤسسة، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، يأتي هذا الفصل ليخصص للدراسة التطبيقية التي تمثل جوهر هذا البحث. وتتمثل في دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي بورقلة، مبرزين في ذلك مدى تبني البنك لتقنيات التحول الرقمي، كما يتضمن تحليلاً لآراء العاملين حول أثر هذه التقنيات على جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية وغيرها من المؤشرات الأداء المؤسسي.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: يتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة.

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة.

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في البنك الخارجي الجزائري قيدت الدراسة بما هو متوفر من بيانات ومعلومات حول بنك الجزائر الخارجي بورقلة.

أولا :نشأة وتأسيس البنك الخارجي الجزائري:

نشأ بنك الجزائر الخارجي في إطار سياسة تأميم المنشآت الاقتصادية والمالية التي عرفت الجزائر عقب الاستقلال، وذلك طبقا للأمر رقم 67-204 الصادر بتاريخ 01 أكتوبر 1967، والهدف الأساسي عند إنشاء بنك الجزائر الخارجي هو تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع البلدان الأخرى وذلك في إطار التخطيط الوطني. في سنة 1988 كان بنك الجزائر الخارجي من أول المؤسسات البنكية المستقلة، وذلك حسب أحكام القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1989، ليتحول فعلا إلى شركة مساهمة وذلك بتاريخ 05 فيفري 1989. وتحصل بنك الجزائر الخارجي على اعتماده الرسمي يوم 17 جانفي 2002، ولديه 98 وكالة متواجدة في التجمعات السكانية الكبرى وفي المراكز الصناعية إضافة إلى مناطق الإنتاج البترولي، كما أن له فرعين في الخارج:¹

__البنك الدولي العربي ما بين القارات الموجود في فرنسا

__البنك العربي للاستثمارات في التجارة الخارجية الموجود في أبو ظبي.

تستند إليه جميع مهام البنوك التجارية من جمع ودائع ومنح قروض، بالإضافة إلى تكفله بتمويل عمليات التجارة الخارجية بمنحه قروضا للاستيراد، كما يقوم بتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم. يضم مقر بنك الجزائر الخارجي 09 مديريات متخصصة، حيث تمتد فروعها في كامل التراب الوطني.

النسبة لولاية ورقلة توجد مديرية جهوية ووكالة في بلدية ورقلة، كما توجد وكالة في حاسي مسعود وأخرى في تقرت، بالإضافة إلى وكالات أخرى في مختلف بلديات الولاية.

¹ www.bea.dz

ثانيا: تعريف البنك الخارجي الجزائري بورقلة.

المؤسسة هي بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة التابعة للمديرية الجهوية للجنوب أنشأت هذه الوكالة سنة 1970م وهي مؤسسة مصرفية ذات طابع تجاري تعمل على المساهمة في سير الاقتصاد الوطني، من ضمن أهدافها جمع الأموال عن طريق فتح الحسابات الفردية والجماعية للزبائن وعن طريق الفوائد من القروض المقدمة للزبائن. أما بالنسبة للتنظيم الداخلي فهو يتمثل في الهيكل التنظيمي للوكالة والمعتمد على السلم التصاعدي (ملحق الهيكل التنظيمي للوكالة).

ثالثا: مهام ووظائف البنك الخارجي الجزائري

-تطوير عملية التجارة الخارجية.

-يمنح اعتمادات وضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين.

-يقوم بالعمليات الخاصة بالأموال المنقولة العقارية الضرورية لنشاط البنك.

-تسيير حسابات الشركات الوطنية المحروقات منها (سوناطراك).

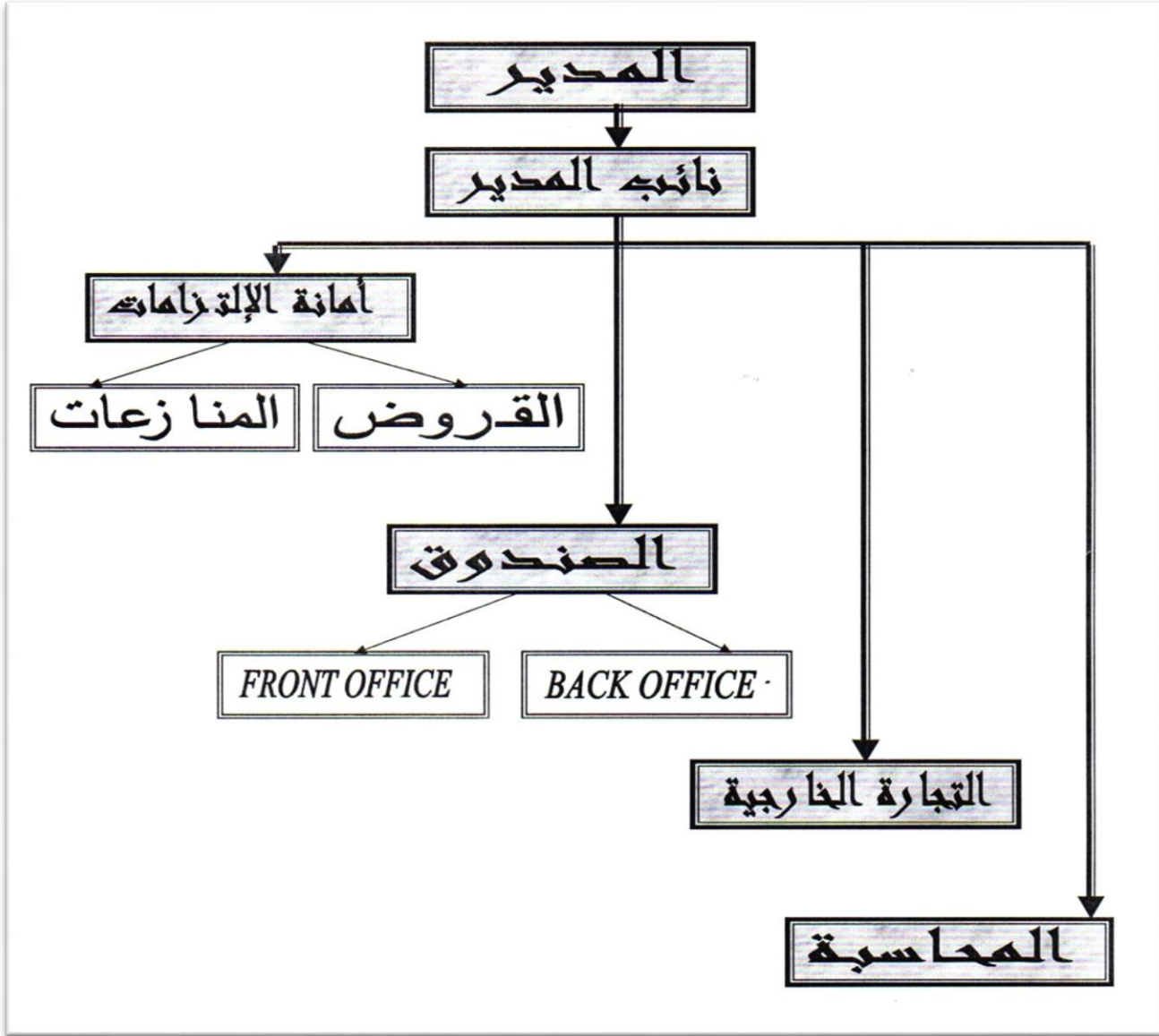
-تكوين علاقات عديدة مع البنوك والهيئات العالمية مثل صندوق النقد الدولي .

-تقبل الودائع من عند كل شخص طبيعي أو معنوي.

-تمويل مختلف عمليات التجارة الخارجية.

رابعا: الهيكل التنظيمي الشكل رقم 1

الشكل 2-1: الهيكل التنظيمي.



1 - مصلحة الإدارة:

المدير: يقوم مدير الوكالة بالإشراف على جميع الأقسام وتسيير العمال والقيام بجميع الإجراءات القانونية كمثل للبنك مفوضا من طرف الرئيس المدير العام أمام جميع الهيئات والمؤسسات كما يقوم بإبرام وإمضاء العقود بجميع أنواعها.

المدير المساعد: يتمثل دور المدير المساعد بالتنسيق والربط بين أقسام البنك ومدير الوكالة كما ينوب عنه بالقيام بجميع الإجراءات عوضا عنه في حالة غيابه. أمانة المدير: وتعتبر من أهم المصالح الموجودة بالوكالة وذلك لكونها مركز العمل، لأن جميع

أعمال الوكالة تعتمد عليها، ويتمثل دورها في الاهتمام بالبريد الصادر والوارد وتحرير المراسلات واستقبال المكالمات الهاتفية والرد عليها وتوزيعها إلى مصالح الوكالة المطلوبة وتسجيل وضبط اللقاءات والمواعيد المهنية للإدارة والوكالة.

2- **مصلحة الالتزامات:** تتوفر هذه المصلحة على عدة عمال يقوم كل واحد منهم بمهمة معينة.

المكلف بالدراسات: يتمثل دوره في دراسة ملفات القروض وتحليلها تحليلًا ماليًا يخضع المقاييس محاسبية، يبين من خلالها الوضعية المالية والاقتصادية وإعطاء صورة واضحة عن المحيط الاقتصادي كما يبين من خلال هذه الدراسة مردودية المشروع ويقوم بتقديم تقرير مفصل عن ذلك.

عون متعدد الخدمات 1: يتمثل دوره في استقبال ملفات القروض من الزبائن وإعدادها قبل الدراسات.

عون متعدد الخدمات 2: يتمثل دوره في استقبال ملفات فتح الحسابات بجميع أنواعها والقيام بفتحها.

عون متعدد الخدمات 3: يقوم هذا الأخير بإعداد ملفات كفالات المشروع وتقديمها لرئيس القسم لإمضائه.

3- **مصلحة الصندوق:** تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين.

مكتب الاستقبال: يحتوي هذا القسم على الصندوق الرئيسي وصناديق إلى قسمين

يقوم الصندوق الرئيسي بعمليات الدفع والسحب حيث أن السحب يفوق الخمسين ألف دينار جزائري، كما يقوم بتمويل الصناديق الفرعية قصد تسديد الصكوك التي تساوي أو أقل من خمسين ألف دينار جزائري، كما يقوم بالسحب من البنك المركزي دوريا. ينقسم هذا القسم إلى: **مكتب الخلفي:**

قسم التحويلات: يقوم هذا القسم بجميع عمليات التحويل حيث يقوم بالتحويل من حساب إلى حساب على مستوى نفس الوكالة، التحويل من حساب على مستوى الوكالة نحو حساب في وكالة أخرى خارج الناحية، كما يتم التحويل من حساب على مستوى الوكالة نحو بنك آخر في نفس الناحية، إضافة إلى التحويل من نفس الوكالة نحو بنك آخر خارج الناحية.

قسم دفع الصكوك: يتمثل دور هذا القسم في القيام بعمليات التحويل عن طريق صكوك مشطوبة من حساب إلى حساب.

قسم المقاصة الالكترونية:

يقوم بعمليات التحويلات عن طريق صكوك مشطوبة قابلة للدفع على مستوى بنوك أخرى عن طريق رسالة الكترونية وصورة الكترونية.

قسم التجارة الخارجية:

يقوم بعمليات التوطين للفواتير الشكلية المقدمة من طرف الزبائن الراغبين في استيراد سلع أو معدات من الخارج حيث يعتبر البنك كوسيط تجاري وضامن للعملية التجارية بين المورد والمستورد كما يقوم بتحويل الدينار الجزائري إلى عملة صعبة.

تم العمل في مصلحة الإدارة مع مقابلة المدير المساعد "خالد" مع التنسيق والربط بين أقسام البنك، هذه المصلحة من بين المصالح المهمة من خلالها تم التعرف والعمل على موضوعنا.

الفرع الثاني: طريقة جمع البيانات وتلخيص المعطيات.

يتضمن الفرع الثاني الطريقة المتبعة لجمع البيانات من البنك ثم كيفية تلخيص المعطيات. أولاً: طريقة جمع البيانات.

لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبغرض تنفيذ أهداف الدراسة واختبار فرضيات تم جمع المعطيات عن طريق ما يلي:

المقابلة: وذلك للحصول على المعلومات والمعطيات بغرض استخدامها في الدراسة، حيث قمنا بعرفة المنصات الرقمية لدى المؤسسة (الملحق رقم)، وتمت الدراسة علو مستوى مديرية البنك الخارجي الجزائري بوكالة ورقلة، بمقابلة كل من مساعدة المدير و موظفين في مكتب الاستقبال وشملت أسئلة كالتالي:

سنتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح خصائص العينة المدروسة، وأداة جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، بالإضافة إلى عرض أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل، ومدى صدق وثبات أداة القياس، وذلك عبر المطالب التالية.

المطلب الثاني: المنهجية المعتمدة في الدراسة

في هذا المطلب، سنتعرف على العينة المبحوثة والمتمثلة في مجموعة من موظفي بنك الجزائر الخارجي (BEA) وكالة ورقلة، كما سيتم عرض أداة جمع البيانات، المتمثلة في الاستبيان، من حيث تصميمه ومكوناته، بالإضافة إلى الكيفية التي تم بها توزيعه على المستجوبين.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يعكس المنهج العلمي الإطار الذي يعتمد عليه الباحث في دراسة ظاهرة معينة أو مشكلة بحثية، ويحدد الخطوات التي يجب اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ويُعد اختيار المنهج خطوة أساسية لفهم أبعاد الظاهرة وتقديم حلول واقعية لها. وفي إطار بحثنا المعنون بـ "أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة - دراسة حالة بنك BEA وكالة ورقلة، تم الاعتماد على ما يلي:

1. المنهج الوصفي التحليلي:

تم اعتماد هذا المنهج لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي بمختلف أبعاده، وأداء المؤسسي. حيث يسمح بجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، ثم وصفها وتحليلها وتفسير نتائجها لفهم تأثير التحول الرقمي على الأداء العام للمؤسسة.

2. مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر، بهدف اختبار صحة الفرضيات من خلال أدوات وأساليب إحصائية مناسبة، وتمثلت هذه المصادر في:

- **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة ورقلة، بهدف قياس تصوراتهم حول أبعاد التحول الرقمي ومدى تأثيرها على الأداء داخل المؤسسة.
- **المصادر الثانوية:** شملت مجموعة من المراجع العربية والأجنبية، والمقالات العلمية، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأداء المؤسسات.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع الأفراد الذين يملكون خصائص مشتركة ترتبط مباشرة بموضوع البحث. وفي إطار دراستنا حول أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع موظفي بنك الجزائر الخارجي BEA، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تطبيق مبادرات التحول الرقمي ومراقبة تأثيراتها على الأداء المؤسسي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة من موظفي بنك BEA لتوزيع الاستبيان عليهم، وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية دقيقة تساعد في قياس أبعاد التحول الرقمي وانعكاساته على الأداء. وقد روعي في اختيار العينة التنوع في المناصب والمستويات الإدارية لضمان تمثيل شامل لوجهات النظر داخل المؤسسة. تعتمد عملية قياس أداء بنك الجزائر الخارجي على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، منها المعايير المالية المرتبطة بالربحية والاستدامة، والمعايير التشغيلية المتعلقة بسرعة تقديم الخدمات ومدى رضى العملاء، إضافة إلى المعايير الرقمية المتمثلة في درجة اعتماد البنك على النظم الإلكترونية وكفاءة البنية التحتية الرقمية. وقد تم إدراج هذه المعايير ضمن استبيان الدراسة لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على أداء البنك بشكل شامل وموضوعي.

وقد تم توزيع الاستبيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-1: توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

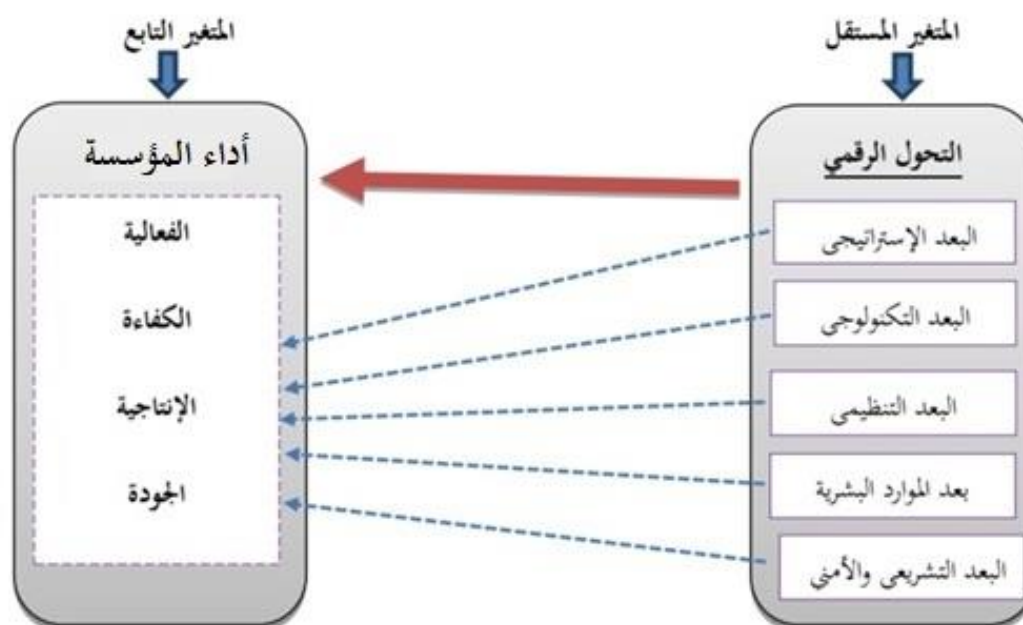
عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
موظفي بنك Bea	42	42	0	8	34
	100%	100%	0%	19.05%	80.95%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على توزيع عينة الدراسة

يُظهر الجدول أن عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة بلغ 42 استبياناً، تم استرجاعها جميعاً بنسبة استرجاع 100%، مما يعكس التزام أفراد العينة وتفاعلهم الإيجابي مع موضوع البحث. من بين هذه الاستبيانات، تم اعتماد 34 استبياناً فقط، أي بنسبة حوالي 80.95%، بينما تم رفض 8 استبيانات بنسبة 19.05%، وهي نسبة تعتبر مقبولة في الدراسات الميدانية ومن بين أسباب الرفض عدم استكمال البيانات وعدم تطابق المعطيات مع شروط العينة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

في إطار موضوع دراستنا بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك BEA"، تم تحديد متغيرات الدراسة كما



المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية بالإضافة إلى تقديم صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الخامس والعشرون، والذي أتاح لنا التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة. وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة كما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المعامل لقياس الثبات الداخلي للاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد. كلما اقتربت القيمة من الواحد، دل ذلك على أن الأداة أكثر ثباتاً. يعتبر المقياس مقبولاً إذا كانت القيمة أكبر من 0.6.

- معامل الارتباط لبيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة، كما يساعد في تحديد مدى وجود ارتباط بين المحاور المختلفة للدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام هذه الأساليب في تحليل البيانات العامة في الجزء الأول من الاستبيان، حيث ساعدت في وصف خصائص عينة الدراسة بشكل دقيق.
- المتوسط الحسابي (**Mean**) يتم استخدامه لحساب متوسط إجابات المشاركين في الاستبيان لكل عبارة أو محور دراسي. يساعد ذلك في تحديد إذا ما كانت استجابات أفراد العينة تميل إلى الارتفاع أو الانخفاض في كل محور من محاور الدراسة.
- الانحراف المعياري (**Std. Deviation**) يُستخدم لقياس مدى تباين استجابات المشاركين لكل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للمتوسط الحسابي. يعكس الانحراف المعياري مدى التشتت في البيانات بين أفراد العينة.
- اختبار (T) (**One-Sample-T-test**) يستخدم هذا الاختبار لمقارنة المتوسط العام لإجابات المشاركين مع المتوسط الفرضي (الافتراضي) عند مستوى دلالة 0.05. ويهدف إلى اختبار الفروق بين المتوسطات في دراسة تأثيرات محددة.
- معامل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**) يساعد في اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل فردي. يستخدم هذا الأسلوب لتحديد العلاقة بين المتغيرات وتحليل تأثيراتها.
- تحليل التباين (**ANOVA**) واختبار **t** لعينتين مستقلتين: يُستخدم لتحليل الفروق بين مجموعات متعددة أو بين مجموعتين مستقلتين لاختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق بين المتغيرات في الدراسة.

الفرع الثالث: تقسيمات الاستبيان المستخدم في الدراسة

في إطار جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وذلك بهدف دراسة أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة في بنك BEA وكالة ورقلة من وجهة نظر موظفي البنك. تم تطوير الاستبيان بناءً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كما تم الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات التي استخدمت في دراسات مشابهة.

وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل محاور تعكس موضوع الدراسة بشكل كامل. كما تم ترتيب الاستبيان في قسمين رئيسيين:

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء معلومات أساسية عن عينة الدراسة، مثل:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي

• الأقدمية في العمل

2. الجزء الثاني: محاور الدراسة

يركز هذا الجزء على الأسئلة المتعلقة بالمحاور الأساسية للبحث، التي تتعلق بكل من التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي. وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محاور فرعية تشمل الاستراتيجيات الرقمية، التكنولوجيات الحديثة، تنظيم العمل، الموارد البشرية، بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي.

تم تصميم الاستبيان ليكون شاملاً ودقيقاً بهدف تقديم صورة واضحة حول تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسة في بنك BEA، مع مراعاة تحديد متغيرات الدراسة بشكل يتماشى مع الأهداف المحددة.

الجدول 2-2: تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	ترقيم العبارات
المحور الأول: التحول الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	من 1 إلى 5
	التكنولوجيا	من 6 إلى 10
	التنظيم الإداري	من 12 إلى 15
	الموارد البشرية	من 16 إلى 19
	الأمن السيبراني	من 20 إلى 25
عدد عبارات المحور الأول: التحول الرقمي		25 عبارة
عدد عبارات المحور الثاني: أداء المؤسسة		من 1 إلى 10
العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان		35 عبارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

1- مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول 2-3: درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة "غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة "محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة "موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق "موافق بشدة"

الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومجاور الاستبيان كما يلي.

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة الأولية لأداة الاستبيان، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في المجال، بهدف ضمان مصداقية الأداة وملاءمتها لموضوع الدراسة. يُعرف هذا بالإجراء الذي يُطلق عليه "صدق المحكمين"، وهو يشير إلى تقييم مجموعة من الخبراء للأداة من حيث مظهرها العام، وصياغة مفرداتها، ودقتها، ومدى شموليتها وملاءمتها للغرض البحثي المحدد.

يهدف هذا التحكيم إلى التأكد من أن الأسئلة والعبارات المستخدمة في الاستبيان تتوافق مع موضوع الدراسة، وأنها تغطي كافة جوانب الموضوع بشكل كافٍ. يعتمد التحكيم على مراجعة المحكمين للأداة من منظور علمي، بما في ذلك التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة المستهدفة، وكذلك فاعليتها في قياس المتغيرات التي تهدف الدراسة إلى دراستها.

تم تعديل الأسئلة بناءً على ملاحظات المحكمين، وذلك لضمان الحصول على أداة استبيان ذات مصداقية عالية تعكس الواقع وتساعد في تحقيق أهداف الدراسة. (أنظر الملحق رقم 2)

2- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج عند إعادة توزيعه على نفس العينة أو فئات مماثلة في فترات زمنية مختلفة، تحت نفس الظروف والشروط. بمعنى آخر، يشير الثبات إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير في حال إعادة توزيعه عدة مرات. لضمان الحصول على نتائج موثوقة في الدراسة، من الضروري أن يبقى الاستبيان قادرًا على قياس المتغيرات بنفس الكفاءة والفعالية في كل مرة يُستخدم فيها.

من أجل اختبار ثبات الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الثبات، والذي يُعتبر من أبرز الأساليب المستخدمة في تقييم درجة الاستقرار والموثوقية في أدوات القياس. ومن أشهر الطرق المستخدمة في حساب هذا المعامل هو معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُستخدم لقياس التماسك الداخلي للأسئلة في الاستبيان ومدى توافقها مع بعضها البعض. تُعتبر قيمة معامل الثبات أعلى عندما تتقارب الأسئلة وتُظهر استقرارًا في النتائج، وعادة ما تكون القيمة المقبولة لهذا المعامل 0.6 فما فوق، مما يشير إلى مستوى جيد من الثبات.

الجدول 2-4: معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
35	0.827

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) لمحاو الدراسة قدرت بـ 0.827 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بالثبات.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لعرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقدم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة عرض وتحليل محاور الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج توزيع عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

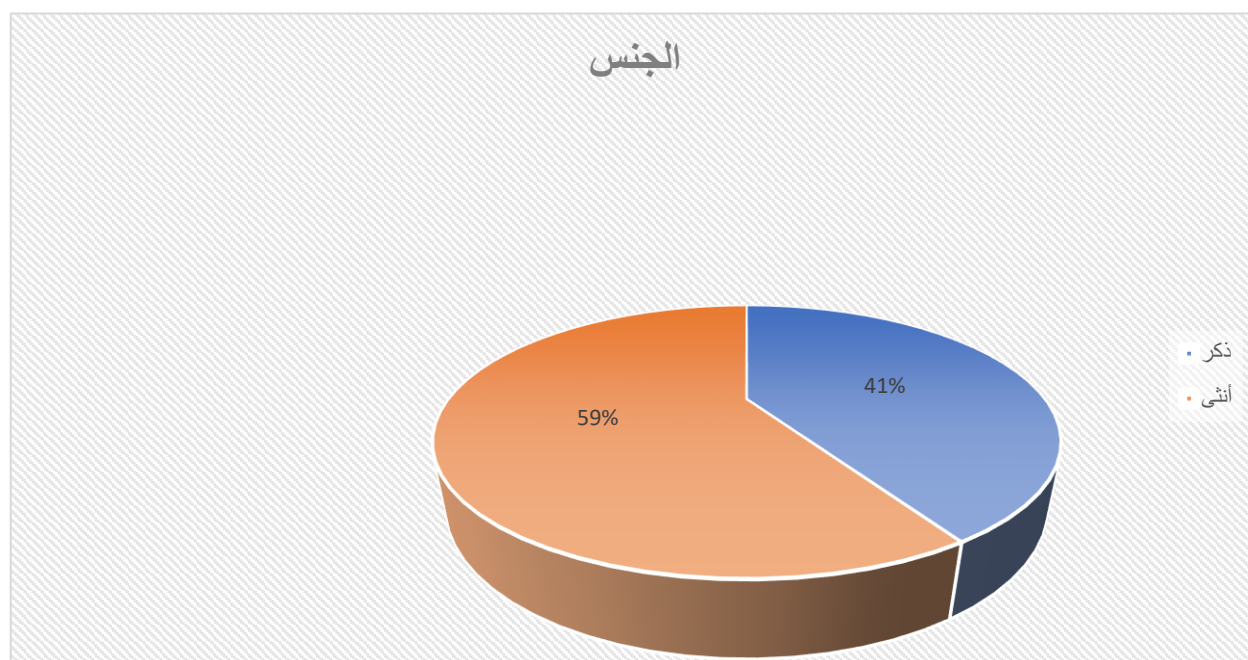
الجدول 2-5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	41,2
أنثى	20	58,8
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية إناث عدد 20 ونسبة 58.8% تليها الفئة ذكور بعدد 14 ونسبة 41.2% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل 2-2: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

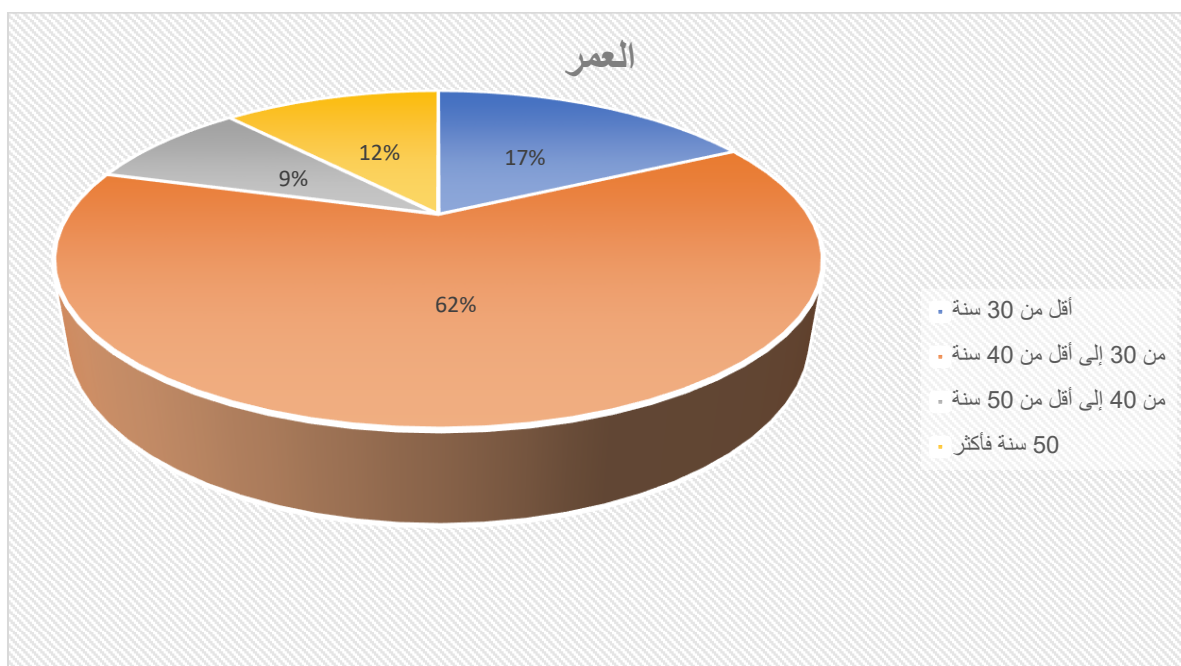
الجدول 2-6: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	17.6%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	61.8%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	8.8%
50 سنة فأكثر	4	11.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد 27 ونسبة 79.4%، تليها كل من الفئة 50 سنة فأكثر والفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسب متقاربة على التوالي 11.8%، 8.8% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل 2-1: يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

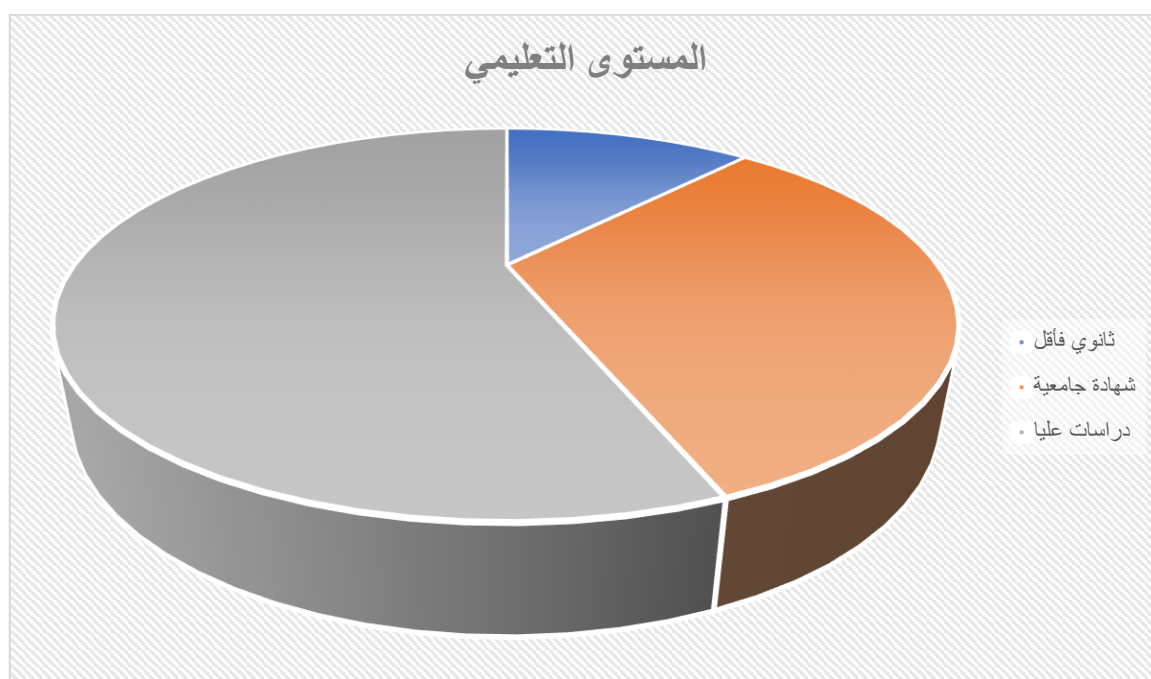
3-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول 2-7: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
11,8	4	ثانوي فأقل
32,4	11	شهادة جامعية
55,9	19	دراسات عليا
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية دراسات عليا بعدد 19 ونسبة 55.9% تليها شهادة جامعية بعدد 11 ونسبة 32.4% في حين ثانوي فأقل بعدد 4 ونسبة 11.8% من المجموع الإجمالي للنسب.



الشكل 2-2: يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

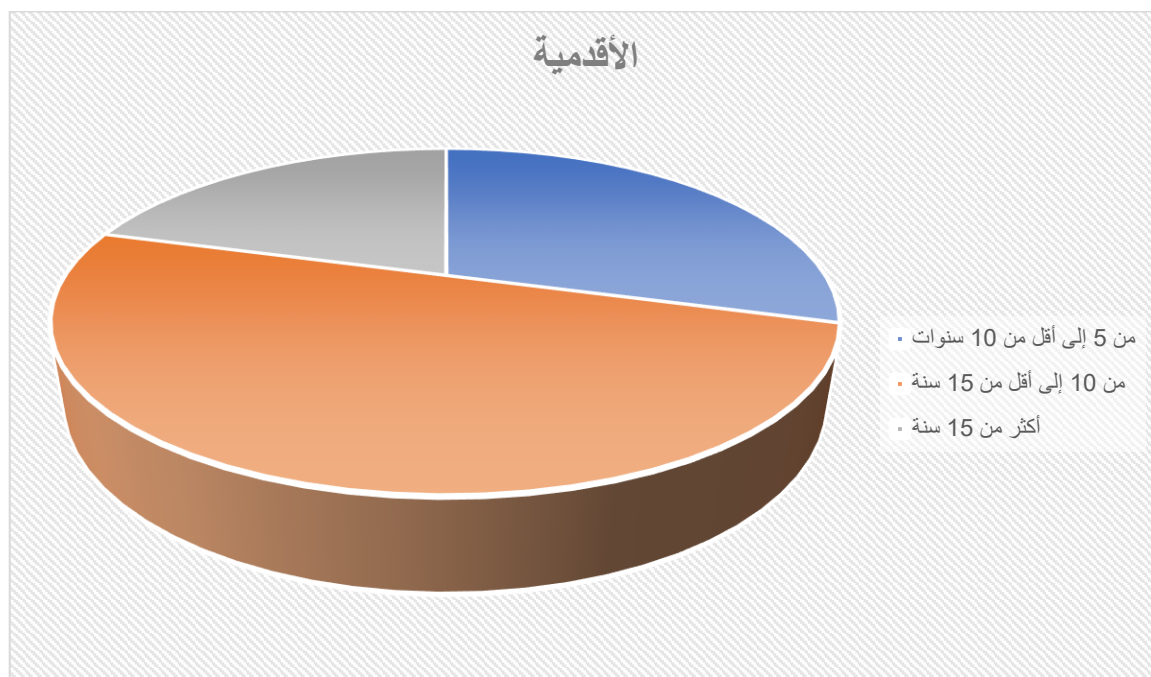
الجدول 2-8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	29,4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	50
أكثر من 15 سنة	7	20,6
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية بأغلبية من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد 17 ونسبة 50% تليها من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 10 ونسبة 29.4% أما أكثر من 15 سنة بعدد 7 ونسبة 20.6% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن عينة الدراسة ذات كفاءة مهنية حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت قيمته المهنية وخبرتهم وكفاءتهم.

الشكل 2-3: يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " التحول الرقمي "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الاستراتيجية الرقمية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية

الجدول 2- 9: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الاستراتيجية الرقمية "

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. المؤسسة تعتمد خطة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي.	2,61	1,073	1	منخفض
2. الإدارة العليا تدعم التوجهات الرقمية بفعالية.	2,55	1,020	2	منخفض
3. الأهداف الرقمية جزء من خطة المؤسسة الشاملة.	2,52	1,079	5	منخفض
4. يتم قياس وتقييم نتائج التحويل الرقمي باستمرار.	2,55	1,106	3	منخفض
5. هناك تواصل داخلي فعال حول أهداف التحويل الرقمي.	2,52	,8950	4	منخفض
البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية	2,55	,7680		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

أظهرت نتائج الجدول رقم (09) الخاصة بالبعد الأول "الاستراتيجية الرقمية" أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة جاء منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (2.55) بانحراف معياري (0.768)، مما يعكس ضعف تبني المؤسسة لاستراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة. وقد سجلت العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة لخطة استراتيجية للتحويل الرقمي أعلى متوسط (2.61)، تلتها فعالية دعم الإدارة العليا للتوجهات الرقمية (2.55)، فيما جاءت باقي العبارات المتعلقة بدمج الأهداف الرقمية في الخطط العامة، والتقييم المستمر، والتواصل الداخلي، بمتوسطات تراوحت بين (2.52) و(2.55)

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني التكنولوجي

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني التكنولوجي

الجدول 2- 10: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التكنولوجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
6. المؤسسة تواكب التحديثات التكنولوجية الحديثة.	2,61	,9850	3	منخفض
7. تتوفر البنية التحتية الرقمية اللازمة لأداء العمل.	3,11	1,148	1	متوسط
8. الأنظمة والبرمجيات المستخدمة فعالة وسهلة الاستخدام.	2,52	1,022	4	منخفض
9. يتم صيانة الأنظمة الرقمية بشكل دوري.	2,38	,8170	6	منخفض
10. توفر المؤسسة خدمات رقمية للزبائن.	2,70	1,115	2	متوسط
11. تعتمد المؤسسة على تقنيات الذكاء الاصطناعي أو التحليل الرقمي.	2,44	1,020	5	منخفض
البعد الثاني: التكنولوجي	2,63	,6970		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) والمتعلقة بالبعد الثاني "التكنولوجيا" أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة جاء في المستوى المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (2.63) بانحراف معياري (0.697). وقد أشار هذا المستوى إلى وجود جهود نسبية للمؤسسة في تبني التكنولوجيا، لكنها لا تزال غير كافية لتحقيق تحول رقمي فعال ومتكامل.

سجلت العبارة الخاصة بتوفر البنية التحتية الرقمية أعلى متوسط (3.11)، وهو ما يعكس توفر حد معقول من الوسائل التقنية اللازمة للعمل، تليها خدمات المؤسسة الرقمية المقدمة للزبائن بمتوسط (2.70)، ما يدل على محاولات لتطوير قنوات الخدمة الرقمية. أما بقية العبارات فجاءت بمتوسطات منخفضة، أبرزها الصيانة الدورية للأنظمة (2.38) وتقنيات الذكاء الاصطناعي (2.44)، ما يشير إلى ضعف في التحديث والاستفادة من التقنيات المتقدمة.

3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث التنظيم الإداري

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث التنظيم الإداري

الجدول 2- 11: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التنظيم الإداري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
12. تم تعديل الهيكل التنظيمي ليتماشى مع متطلبات الرقمنة.	3,47	1,331	1	مرتفع
13. يتم تكييف السياسات الداخلية لدعم التحول الرقمي.	3,23	1,207	2	متوسط
14. يوجد تنسيق جيد بين الوحدات المختلفة في تنفيذ البرامج الرقمية.	2,91	1,334	4	متوسط
15. تم استبدال أساليب العمل التقليدية بطرق عمل رقمية حديثة.	2,94	1,204	3	متوسط
البعد الثالث: التنظيم الإداري	3,13	9130	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) والمتعلق بالبعد الثالث "التنظيم الإداري" أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة جاء في المستوى المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.13) بانحراف معياري (0.913). وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد بدأت فعلاً في إدخال تغييرات على مستوى تنظيمها الإداري لدعم التحول الرقمي، إلا أن هذه الجهود لا تزال في طور التطوير ولم تصل بعد إلى مستوى النضج الكامل.

جاءت العبارة الخاصة بتعديل الهيكل التنظيمي ليتماشى مع متطلبات الرقمنة في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع (3.47)، مما يعكس وجود توجه إداري واضح لإعادة هيكلة المؤسسة بما يخدم أهداف الرقمنة. أما العبارة الخاصة بتكييف السياسات الداخلية فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.23)، وهو مؤشر على وجود مرونة تنظيمية نسبية لتبني التحول الرقمي.

في المقابل، جاءت العبارات المتعلقة بالتنسيق بين الوحدات واستبدال أساليب العمل التقليدية بمتوسطات أقل (2.91 و 2.94 على التوالي)، مما يدل على وجود تحديات على مستوى التنسيق الداخلي وتعميم أساليب العمل الرقمية.

4- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع الموارد البشرية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع الموارد البشرية

الجدول 2- 12: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
16. توفر المؤسسة دورات تدريبية رقمية بانتظام.	2,50	1,161	4	متوسط
17. الموظفون مؤهلون لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.	3,00	1,100	2	متوسط
18. يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في التحول الرقمي.	3,55	1,020	1	مرتفع
19. هناك قبول واسع بين الموظفين لمبادرات التحول الرقمي	2,73	,8980	3	متوسط
البعد الرابع: الموارد البشرية	2,94	,6650	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول رقم (12) الخاص بالبعد الرابع "الموارد البشرية" إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.94) بانحراف معياري (0.665)، وهو ما يعكس وجود وعي نسبي لدى الموارد البشرية بأهمية التحول الرقمي، مع الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب الأساسية المرتبطة بالتكوين والتحفيز.

وقد جاءت العبارة: "يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في التحول الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع (3.55)، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تبذل مجهوداً جيداً في هذا الجانب، وتعني أهمية العامل التحفيزي في إنجاح مشاريع التحول الرقمي.

في المقابل، جاءت العبارة الخاصة بتوفير الدورات التدريبية الرقمية بانتظام في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.50)، وهو مؤشر على وجود قصور في جانب التدريب والتكوين الرقمي، ما قد يؤثر سلباً على استعداد الموظفين للتكيف مع التحولات التكنولوجية.

أما العبارات المتعلقة بتأهيل الموظفين لاستخدام التكنولوجيا ووجود قبول واسع للتحول الرقمي فقد سجلنا متوسطين (3.00) و(2.73) على التوالي، مما يدل على أن هناك استعداداً وقبولاً نسبياً من طرف الموظفين، إلا أنه لا يزال من الضروري تعزيز الكفاءات الرقمية لديهم، سواء عبر برامج تدريب فعالة أو تحسين أدوات التواصل الداخلي حول مزايا ومراحل التحول.

5- عرض وتحليل نتائج البعد الخامس الأمن السيبراني

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الخامس الأمن السيبراني

الجدول 2- 13: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس الأمن السيبراني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
20. توفر المؤسسة حماية فعالة للمعلومات الرقمية.	2,44	,9590	1	منخفض
21. يتم تدريب الموظفين على أمن المعلومات.	2,29	6,830	5	منخفض
22. يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل مستمر.	2,29	,8350	4	منخفض
23. توجد سياسة واضحة للتعامل مع حوادث الأمن السيبراني.	2,38	,7790	3	منخفض
24. يتم مراقبة الأنظمة الرقمية لمنع الاختراقات.	2,41	,9240	2	منخفض
25. توجد إجراءات فعالة للنسخ الاحتياطي واستعادة البيانات الرقمية	2,20	,7690	6	منخفض
البعد الخامس: الأمن السيبراني	2,33	,6420		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول رقم (13) المتعلق بالبعد الخامس "الأمن السيبراني" إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.33) بانحراف معياري (0.642). هذا يعكس وجود قصور واضح في ممارسات الأمن السيبراني داخل المؤسسة، ما يشكل تهديداً حقيقياً لاستقرار البنية الرقمية وحماية البيانات.

العبرة المتعلقة بـ "توفر المؤسسة حماية فعالة للمعلومات الرقمية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.44)، ما يشير إلى تقييم منخفض من طرف الموظفين لقدرة المؤسسة على تأمين معلوماتها، رغم أهمية هذا الجانب في بيئة العمل الرقمية.

أما العبارات التي تشير إلى الجوانب التشغيلية للأمن السيبراني، مثل: تحديث أنظمة الحماية بشكل مستمر، وجود سياسات واضحة للتعامل مع الحوادث، مراقبة الأنظمة لمنع الاختراقات، فقد سجلت كلها متوسطات أقل من (2.41)، ما يدل على ضعف الإجراءات الوقائية والرقابية داخل المؤسسة.

العبرة ذات المتوسط الأدنى كانت: "توجد إجراءات فعالة للنسخ الاحتياطي واستعادة البيانات" بمتوسط (2.20)، وهو مؤشر خطير على أن المؤسسة لا تملك آليات فعالة لضمان استمرارية الأعمال في حال وقوع اختراق أو فقدان للبيانات.

كما أن العبارة: "يتم تدريب الموظفين على أمن المعلومات" حصلت على متوسط منخفض (2.29)، ما يبرز نقص الوعي والجاهزية البشرية في مواجهة التهديدات السيبرانية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " أداء المؤسسة "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

الجدول 2-14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " أداء المؤسسة "

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن	3,91	1,025	1	مرتفع
2. أدى التحول الرقمي إلى تسريع إنجاز المعاملات الداخلية والخارجية.	3,02	,8340	4	متوسط
3. ساعدت الرقمنة في تقليل نسبة الأخطاء البشرية.	3,35	1,097	3	متوسط
4. أدى التحول الرقمي إلى تحسين مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية.	2,41	,9880	10	متوسط
5. أدى التحول الرقمي إلى رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.	2,91	,9330	9	متوسط
6. ساعدت الأنظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار.	3,00	1,180	5	متوسط
7. ساهم التحول الرقمي في تطوير وتوسيع باقة الخدمات المالية المقدمة.	2,58	1,018	8	منخفض
8. أدى التحول الرقمي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.	2,97	1,266	7	منخفض
9. ساهمت الرقمنة في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.	3,47	1,079	2	مرتفع
10. انعكس التحول الرقمي إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.	2,97	1,167	6	متوسط
المحور الثاني أداء المؤسسة	3,06	,6790	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني المتعلق بأداء المؤسسة أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.06) بانحراف معياري (0.679)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام متوسط لإجابات العينة بشأن تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسة. وقد أظهرت النتائج تبايناً في تقييم العبارات، حيث جاء أعلى متوسط حسابي في العبارة الأولى التي نصّت على أن "التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن" بمتوسط (3.91)، ما يعكس إدراكاً واضحاً لأثر الرقمنة الإيجابي على جودة الخدمة. كما أن عبارة "ساهمت الرقمنة في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة" حصلت على متوسط مرتفع (3.47)، مما يشير إلى تحسّن ملحوظ في الكفاءة التشغيلية.

في المقابل، حصلت بعض العبارات على متوسطات منخفضة نسبياً، أبرزها العبارة الرابعة المتعلقة بـ "تحسين مستوى رضا العملاء" بمتوسط (2.41)، والعبارة السابعة الخاصة بـ "تطوير وتوسيع باقة الخدمات المالية المقدمة" بمتوسط (2.58)، ما يدل على أن أثر التحول الرقمي لم يظهر بعد بشكل كافٍ في الجوانب المتعلقة بتوسيع الخدمات أو تحسين العلاقة مع الزبائن. كما أن المتوسطات المتعلقة بزيادة القدرة التنافسية وتحسين المؤشرات المالية كانت دون المستوى المرتفع المتوقع.

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل نسبي في تحسين الجوانب الداخلية للعمل المؤسسي، خاصة من حيث الجودة وتقليل التكاليف، لكنه لا يزال بحاجة إلى دعم وتطوير أكبر ليُحدث الأثر المطلوب في الجوانب الخارجية كرضا العملاء والتوسع في السوق.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية، وقبل التطرق لنتائج اختبار فرضيات الدراسة المبينة في الجداول التالية

- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: "أن مستوى أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي بينك BEA متوسط".

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test) لمقارنة متوسط إجابات العينة حول الفرضية الأولى مع المتوسط الفرضي، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) باستخدام برنامج SPSS.V25. ويبيّن الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول 2- 15: اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	,07610	,47680	,276470	,0080	33	2,808

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أن قيمة مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.008$) أقل من مستوى الدلالة المفترض

($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول أداء المؤسسة والمتوسط الفرضي (3)

كما أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0.27647)، وهو يقع ضمن فترة الثقة 95% [0.0761 - 0.4768]، ما يعني أن المتوسط الفعلي للإجابات أعلى من المتوسط الفرضي.

وبالنظر إلى أن المتوسط العام لمحوّر أداء المؤسسة بلغ (3.06) ، فإنه يقع ضمن المجال 2.61 - 3.40 ، والذي يمثل مستوى تقييم "متوسط" وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستنتاج:

نخلص إلى أن النتائج الإحصائية تدعم قبول نص الفرضية الأولى، مما يعني أن مستوى أداء بنك BEA في ظل التحول الرقمي يُعد متوسطًا من وجهة نظر أفراد العينة.

- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (التنظيم الإداري، الموارد البشرية، الأمن السيبراني) وبين تحسين أداء بنك BEA.

لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاده كمتغير مستقل للدراسة وأداء المؤسسة كمتغير تابع سنستخدم على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول 2- 16: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثانية)

العلاقة	الاستراتيجية الرقمية / أداء المؤسسة	التكنولوجيا / أداء المؤسسة	التنظيم الإداري / أداء المؤسسة	الموارد البشرية / أداء المؤسسة	الأمن السيبراني / أداء المؤسسة
معامل الارتباط r	0.792**	0.858**	0.790**	0.769**	0.670**
مستوى الدلالة (sig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
حجم العينة	34	34	34	34	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ ، حيث أن قيمة Sig لجميع العلاقات أقل من 0.05 بل وأقل من 0.01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي وتحسين أداء بنك BEA.

أعلى علاقة ظهرت بين بُعد التكنولوجيا وأداء المؤسسة ($r = 0.858$)، تليها الاستراتيجية الرقمية ($r = 0.792$)، ثم التنظيم الإداري والموارد البشرية، وأخيراً الأمن السيبراني، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد في دعم الأداء المؤسسي.

الاستنتاج:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يتم قبول الفرضية الثانية، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وتحسين أداء بنك BEA. وتشير النتائج إلى أن هذه العلاقة قوية وإيجابية وتؤكد أهمية تبني التحول الرقمي في تعزيز فعالية وكفاءة العمل داخل المؤسسة البنكية.

-عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء المؤسسة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

1.1 بالنسبة لمتغير الجنس حول تقييم أداء المؤسسة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء المؤسسة تعزى للمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 2- 17: نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
ذكر	2.57	0.556	0.398	0.533
أنثى	2.83	0.577		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في تقييم أداء المؤسسة تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي $F = 0.398$ ، وبلغ مستوى الدلالة (Sig = 0.533) وهي أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha = 0.05$).

تشير هذه النتيجة إلى أن اتجاهات أفراد العينة لا تختلف باختلاف الجنس (ذكور/إناث)، وهو ما يدل على تجانس وتوافق الآراء بين الذكور والإناث في تقييمهم لأداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي بينك.BEA

♦ بالتالي، نتائج اختبار الفرضية تبين نفي صحة الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية.

بالنسبة لمتغيرات الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة حول تقييم أداء المؤسسة

لنحصر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء المؤسسة تُعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وتوضح نتائج الاختبار ما يلي:

الجدول 2- 18: نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل حول تحمل ضغوط العمل

متغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	0.750	1.148	0.330
	خلال المجموعات	10.129		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.026	3.548	0.041
	خلال المجموعات	8.852		
الأقدمية في العمل	بين المجموعات	0.016	0.023	0.977
	خلال المجموعات	10.863		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (١)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء المؤسسة تُعزى لمتغيرات ديموغرافية متمثلة في الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. وقد بينت النتائج أن قيمة (F) الخاصة بمتغير الفئة العمرية بلغت (1.148) بمستوى دلالة (Sig = 0.330)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في تقييمهم لأداء المؤسسة. أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، فقد بلغت قيمة (F) (3.548) بمستوى دلالة (Sig = 0.041)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء تُعزى لاختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت قيمة (F) (0.023) بمستوى دلالة (Sig = 0.977)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد، ما يعني غياب فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة المختلفة. وعليه، نستنتج أن الفروق في تقييم أداء المؤسسة تُعزى فقط لمتغير المستوى التعليمي دون غيره من المتغيرات الديموغرافية الأخرى، وبالتالي تُقبل الفرضية جزئياً فقط.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تنفيذ دراسة ميدانية على عينة مكونة من موظفي بنك الجزائر الخارجي بورقلة، بهدف تحليل مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن للتحول الرقمي دوراً بارزاً في تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحسين الاتصال الداخلي وتسهيل اتخاذ القرار. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء تُعزى للمستوى التعليمي فقط، دون تأثير ملموس للسن أو سنوات الخبرة. تُظهر الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في البنية الرقمية وتطوير مهارات الموظفين قادرة على تحقيق أداء أفضل وأكثر فعالية، مما يعزز من قدرتها التنافسية واستجابتها لاحتياجات الزبائن.

خاتمة

خاتمة:

تناولنا في هذه المذكرة أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة، حيث قمنا بالتحليل لمختلف الجوانب انطلاقاً من الفرضيات المقترحة للفصل الأول والادبيات النظرية للموضوع انطلاقاً من المراجع من الكتب، مقالات حول أثر التحول الرقمي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تعالج موضوعنا وما له علاقة به.

لقد أظهرت الدراسة أن نجاح أي مبادرة رقمية يعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية المؤسسة من حيث البنية التحتية التكنولوجية، ومدى تأهيل المورد البشري، بالإضافة إلى وجود قيادة إدارية واعية تؤمن بضرورة التغيير وتدعمه. كما أن تحقيق القيمة المضافة من التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا فقط، بل يتطلب رؤية استراتيجية واضحة وتكاملاً بين مختلف الوظائف والأنشطة.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تُمكن من فهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة، إضافة إلى دور الخصائص الديموغرافية للمستجوبين في تشكيل تصوراتهم حول هذا الأداء. وقد جاءت النتائج كالتالي:

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء بنك BEA، كما تم تقييمه من طرف أفراد العينة، يقع ضمن المستوى المتوسط. ويُستشف من ذلك أن البنك قطع خطوات أولية في مجال التحول الرقمي، إلا أن هذه الخطوات لا تزال بحاجة إلى تعميق وتطوير حتى تُحقق النتائج المرجوة على مستوى الأداء.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد التحول الرقمي (مثل التنظيم الإداري، والموارد البشرية، والأمن السيبراني، والاستراتيجية الرقمية، والبنية التكنولوجية) وبين تحسين أداء المؤسسة. وهذا يعكس أن أي تطور أو استثمار في هذه الأبعاد ينعكس إيجابياً على فعالية الأداء وجودة الخدمات.
- تبين أن المورد البشري يعتبر أحد أبرز المحددات الفاعلة في إنجاح جهود التحول الرقمي. فكلما تم تأهيل وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية، كلما ارتفعت كفاءتهم وزادت مساهمتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- أظهرت النتائج أن تحسين الهيكلة الإدارية، وتبني أساليب عمل مرنة، يساهم بشكل ملحوظ في تسهيل تطبيق التحول الرقمي، مما يعزز من مستوى الأداء العام.
- لوحظ أن الأمن السيبراني يُعد عاملاً حاسماً في دعم ثقة الموظفين والمستخدمين على حد سواء، وأن فعالية الأداء المؤسسي تتعزز حين تتوفر بيئة رقمية آمنة تحمي المعلومات والأنظمة.

- كشفت الدراسة أن الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، مثل الجنس، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة، لا تؤثر بشكل كبير على تقييمهم لأداء المؤسسة، ما يدل على وجود اتفاق عام بينهم. بالمقابل، تبين أن المستوى التعليمي له تأثير ملحوظ، حيث تختلف تقييمات الأداء باختلاف المستوى الأكاديمي، مما يشير إلى أن الفهم المعرفي للتقنيات الرقمية يؤثر في تصور الأفراد لمستوى فعالية الأداء المؤسسي.
- أظهرت الدراسة أن هناك وعيًا متزايدًا لدى موظفي البنك بأهمية التحول الرقمي، إلا أن هذا الوعي بحاجة إلى المزيد من التوجيه والتنمية من خلال ورشات عمل، وتكوين مستمر، وتحفيز لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

اقتراحات:

- 1_إنشاء لجنة رقمية داخل المؤسسة.
- 2_تطوير مؤشرات قياس الأداء الرقمي.
- 3_التعاون مع شركات التكنولوجيا الناشئة.
- 4_دعم مشاريع وبحوث العلمية التطبيقية تتناول الرقمنة في مؤسسات مختلفة.

افاق البحث:

في ختام هذا البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال:

- 1_التحول الرقمي وأثره على رضا الزبائن.
- 2_دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة.
- 3_دور الامن السيبراني في إنجاح التحول الرقمي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. المصري، ايهاب عيسى عبد الرحمان. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2024.
2. محمد سمير أحمد. الإدارة الإلكترونية. دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: المقالات العلمية

1. أبو سمرة، حازم خميس". دور الخصائص في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، مجلة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، 2017.
2. الذبياني، منى سليمان". الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2020.
3. الحصني، خديجة، يحيى الحصني". دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس"،
Perdana: International Journal of Academic Research – Social Sciences & Humanities، المجلد 1، العدد 1.
4. خنيط، خديجة". التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرو منزلية"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2024.
5. رانيا، شابو". دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة مصرف الراجحي"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2024.
6. قرين، ربيع". تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، 2023.
7. كامل، وليد كامل محمددين". التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة أسوان، 2021.
8. مهدي، عمر". دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022.

9. مزهودة، عبد الملوك. "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.
10. عبد الغني، محمد أحمد. "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، 2023.
11. الغبيري، محمد أحمد، حسن، عبد الرحمان، حسن محمد. "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية — دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2020.
12. زرنوح، أحمد. "الأداء في المنظمة"، مقال، جامعة الجلفة.

ثالثًا: المذكرات

1. أبو سالم، دارين عبد الله. "أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية"، رسالة ماجستير، جامعة سعودية، 2024.
2. أمرو، إسماعيل، حسين، شيرين. "نموذج لتحسين الأداء لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2011.
3. زهور، جمال. "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024.
4. عشي، عادل. "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002.
5. دبنون، محمد سالم، المجدي، زمزم. "أثر التحول على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت"، مجلة البيان العلمية المحكمة، ليبيا.
6. شابو، رانيا. "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة مصرف الراجحي"، مذكرة ماجستير، (2024 سبق ذكرها ضمن المقالات، لا تكرر).
7. صلاح الدين، ثامري. "أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجليلي بونعامة، 2024.

1. Bahereldin, Ahmed Ismail Masri. "Impact of Digital Transformation on Organizational Governance to Improve Performance." International Journal of Innovative Science and Research Technology, vol. 8, no. 7, 2023.
2. Chafik Echine, Jawad Kibou. La transformation digitale, vecteur d'amélioration de la performance organisationnelle : étude de cas d'un établissement public marocain. Management Control, Auditing and Finance Review, Vol. 1, No. 2, July 2024.
3. Gregersen, Erik. History of Technology Timeline. Retrieved 09/03/2025 from: <https://www.britannica.com/story/history-of-technology-timeline>.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصاد



يسرنا أن نقدم لك هذا الاستبيان الذي يُعد جزءًا أساسيًا من إعداد مذكرة الماستر بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة - دراسة حالة بنك BEA".

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات دقيقة لفهم مدى تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الموارد البشرية، والبعد الإبداعي والابتكاري) على تحسين أداء المؤسسة. كما نسعى إلى التعرف على مدى جاهزية البنك في تبني الحلول الرقمية ومدى انعكاس ذلك على الكفاءة الداخلية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

نأمل أن تتكرموا بالإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وموضوعية، مع تأكيدنا أن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذا العمل البحثي، مع أطيب التمنيات لكم بالتوفيق والنجاح.

الطالبة: السايح جنات

أولاً: المعلومات العامة

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

		الجنس	
		ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
مستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	شهادة جامعية	دراسات عليا
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة
			أكثر من 15 سنة

ثانيا: التحول الرقمي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستراتيجية الرقمية						
1	المؤسسة تعتمد خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.					
2	الإدارة العليا تدعم التوجهات الرقمية بفعالية.					
3	الأهداف الرقمية جزء من خطة المؤسسة الشاملة.					
4	يتم قياس وتقييم نتائج التحول الرقمي باستمرار.					
5	هناك تواصل داخلي فعال حول أهداف التحول الرقمي.					
التكنولوجيا						
6	المؤسسة تواكب التحديثات التكنولوجية الحديثة.					
7	تتوفر البنية التحتية الرقمية اللازمة لأداء العمل.					
8	الأنظمة والبرمجيات المستخدمة فعالة وسهلة الاستخدام.					
9	يتم صيانة الأنظمة الرقمية بشكل دوري.					
10	توفر المؤسسة خدمات رقمية للزبائن.					
11	تعتمد المؤسسة على تقنيات الذكاء الاصطناعي أو التحليل الرقمي.					
التنظيم الإداري						
12	تم تعديل الهيكل التنظيمي ليتماشى مع متطلبات الرقمنة.					
13	يتم تكييف السياسات الداخلية لدعم التحول الرقمي.					
14	يوجد تنسيق جيد بين الوحدات المختلفة في تنفيذ البرامج الرقمية.					

					15	تم استبدال أساليب العمل التقليدية بطرق عمل رقمية حديثة.
الموارد البشرية						
					16	توفر المؤسسة دورات تدريبية رقمية بانتظام.
					17	الموظفون مؤهلون لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
					18	يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في التحول الرقمي.
					19	يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في التحول الرقمي
الأمن السيبراني						
					20	توفر المؤسسة حماية فعالة للمعلومات الرقمية.
					21	يتم تدريب الموظفين على أمن المعلومات.
					22	يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل مستمر.
					23	توجد سياسة واضحة للتعامل مع حوادث الأمن السيبراني.
					24	يتم مراقبة الأنظمة الرقمية لمنع الاختراقات.
					25	توجد إجراءات فعالة للنسخ الاحتياطي واستعادة البيانات الرقمية

(يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لكل عبارة)

ثالثاً: أداء المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن					
2	أدى التحول الرقمي إلى تسريع إنجاز المعاملات الداخلية والخارجية.					
3	ساعدت الرقمنة في تقليل نسبة الأخطاء البشرية.					
4	أدى التحول الرقمي إلى تحسين مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية.					

قائمة الملاحق

5	أدى التحول الرقمي إلى رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.				
6	ساعدت الأنظمة الرقمية على تسريع عملية اتخاذ القرار.				
7	ساهم التحول الرقمي في تطوير وتوسيع باقة الخدمات المالية المقدمة.				
8	أدى التحول الرقمي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.				
9	ساهمت الرقمنة في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.				
10	انعكس التحول الرقمي إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.				

الملحق رقم 2: قائمة الاساتذة المحكمين

الأساتذة	الرتبة	الكلية
عرب الحاج	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مناصرة رشيد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
محجوبي نور الهدى	أستاذ محاضر -ب-	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,827	35

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	41,2	41,2	41,2
	أنثى	20	58,8	58,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 40 من أقل إلى 30 من	27	79,4	79,4	79,4
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	3	8,8	8,8	88,2
	فاكثر سنة 50	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

التعليمي. المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل ثانوي	4	11,8	11,8	11,8
	جامعية شهادة	11	32,4	32,4	44,1
	عليا دراسات	19	55,9	55,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الأفدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	10	29,4	29,4	29,4
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	17	50,0	50,0	79,4
	سنة 15 من أكثر	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	34	2,6176	1,07350
X2	34	2,5588	1,02073
X3	34	2,5294	1,07971
X4	34	2,5588	1,10621
X5	34	2,5294	,89562
XXXXX1	34	2,5588	,76875
X6	34	2,6176	,98518
X7	34	3,1176	1,14851
X8	34	2,5294	1,02204
X9	34	2,3824	,81704
X10	34	2,7059	1,11544
X11	34	2,4412	1,02073
XXXXX2	34	2,6324	,69725
X12	34	3,4706	1,33110
X13	34	3,2353	1,20752
X14	34	2,9118	1,33411
X15	34	2,9412	1,20457
XXXXX3	34	3,1397	,91327

X16	34	2,5000	1,16124
X17	34	3,0000	1,10096
X18	34	3,5588	1,02073
X19	34	2,7353	,89811
XXXX4	34	2,9485	,66509
X20	34	2,4412	,95952
X21	34	2,2941	,83591
X22	34	2,2941	,83591
X23	34	2,3824	,77907
X24	34	2,4118	,92499
X25	34	2,2059	,76986
XXXX5	34	2,3382	,64286
Valid N (listwise)	34		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	34	3,9118	1,02596
M2	34	3,0294	,83431
M3	34	3,3529	1,09772
M4	34	2,4118	,98835
M5	34	2,9118	,93315
M6	34	3,0000	1,18065
M7	34	2,5882	1,01854
M8	34	2,9706	1,26695
M9	34	3,4706	1,07971
M10	34	2,9706	1,16737
MMMM2	34	3,0618	,67913
Valid N (listwise)	34		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMM1	34	2,7235	,57416	,09847

One-Sample Test

Test Value = 3

					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
MMMM1	2,808	33	,008	,27647	,4768	,0761

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	XXXX5	MMMM1
XXXX1	Pearson Correlation	1	,619**	,572**	,434*	,407*	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,010	,017	,000
	N	34	34	34	34	34	34
XXXX2	Pearson Correlation	,619**	1	,632**	,573**	,517**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	34	34	34	34	34	34
XXXX3	Pearson Correlation	,572**	,632**	1	,477**	,244	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004	,164	,000
	N	34	34	34	34	34	34
XXXX4	Pearson Correlation	,434*	,573**	,477**	1	,579**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,004		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
XXXX5	Pearson Correlation	,407*	,517**	,244	,579**	1	,670**
	Sig. (2-tailed)	,017	,002	,164	,000		,000
	N	34	34	34	34	34	34
MMMM1	Pearson Correlation	,792**	,858**	,790**	,769**	,670**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMM1	ذكر	14	2,5750	,55662	,14876
	أنثى	20	2,8275	,57701	,12902

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances			t-Test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
MMMM1	Equal variances assumed	,206	,653	-1,274	32	,212	-,26259	,19921	-,66626 ,10108
	Equal variances not assumed			-1,262	28,774	,210	-,26259	,19992	-,66638 ,10330

ANOVA

MMMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,750	2	,375	1,148	,330
Within Groups	10,129	31	,327		
Total	10,879	33			

ANOVA

MMMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,026	2	1,013	3,548	,041
Within Groups	8,852	31	,286		
Total	10,879	33			

ANOVA

MMMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,016	2	,008	,023	,977
Within Groups	10,863	31	,350		
Total	10,879	33			

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر والتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لتحول الرقمي وأداء المؤسسة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحول الرقمي والأداء المؤسسة
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتحول الرقمي
2	الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته
4	الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي وأنواعه
6	الفرع الثالث: نماذج وتقنيات التحول الرقمي
9	الفرع الرابع: متطلبات التحول الرقمي
10	الفرع الخامس: وسائل التحول الرقمي ومجالاته
13	الفرع السادس: المراكز الأساسية لتحول الرقمي
16	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسة
16	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسة وخصائصه
18	الفرع الثاني: أنواع ومستويات الأداء المؤسسة
21	الفرع الثالث: مستويات الأداء المؤسسي
22	الفرع الرابع: مؤشرات الأداء المؤسسي
24	المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتحول الرقمي وأداء المؤسسة
25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة بالعربية
28	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
31	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

31	الفرع الأول: ما تتميز به الدراسات الحالية عن السابقة
32	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
37	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
37	الفرع الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: المنهجية المعتمدة في الدراسة
41	الفرع الأول: منهج الدراسة
42	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
43	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
44	الفرع الثالث: تقسيمات الاستبيان المستخدم في الدراسة
46	الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان
48	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج توزيع عينة الدراسة
52	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول "التحول الرقمي"
58	الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني "أداء المؤسسة"
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
66	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق
83	الفهرس