



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة
بعنوان:

أثر التحول الرقمي على اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة
سونلغاز - توزيع - بتقوت (خلال الثلاثي الأول لسنة 2026)

من إعداد الطالبة: قوي مروة فطمة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026-05-24
أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ صالحى هالة (أستاذ محاضر "ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
أ / كماسى خيرة الصغيرة (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
أ / صيفى حسنية (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



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

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير
التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة
بغنوان

أثر التحول الرقمي على اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة
سونلغاز - توزيع - بتقوت (خلال الثلاثي الأول لسنة 2026)

من إعداد الطالبة: قوي مروة فاطمة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 24-05-2026
أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / صالح هالة (أستاذ محاضر "ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
د / كمال خيرة الصغيرة (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
د / صيفي حسنية (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



إهداء

باسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى أما بعد الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلہ

تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوة وأخوات إلى رفيقات

المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم ودعوات جنود الخفاء.



وَأَنْ لِّسَ لِلْإِنْسَانِ الْإِيمَانِ وَالْإِيمَانِ

شكر وعرفان

يقول رسولنا صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله وعلى توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع، فلك الحمد ربي حتى ترضى، ولك الحمد اذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

هي كلمة شكر وامتنان كبيرتين لكل من ساعدني من بعيد او قريب في انجاز هذا العمل، بدءا بالأستاذة الفاضلة "كماسي خيرة الصغيرة" لتفضلها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها وملاحظاتها القيمة والمستمرة طيلة فترة الدراسة.

وأدين بالشكر الى كل عمال مؤسسة سونلغاز -توزيع- بتقترت وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل "بن طبة مراد" الذي ساعدني من خلال تقديم مختلف التوضيحات والمعلومات التي احتجتها خلال دراستي الميدانية. دون ان أنسى أساتذتنا الأفاضل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز توزيع تڤرت، من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة سونلغاز توزيع تڤرت، وذلك في ظل التوجه نحو تبني التقنيات الحديثة لتحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها، اعتمدت دراستنا على استبيان تم تصميمه كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 50 مفردة من العاملين بالمؤسسة، كما تم دعم الدراسة بأسلوبي المقابلة والملاحظة. وتم استخدام المنهج الوصفي لتحليل البيانات، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS 22 وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود مستوى مرتفع من تبني متطلبات التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن بُعد الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي يُعد العامل الأكثر تأثيراً إحصائياً على أداء المؤسسة الاقتصادية. في المقابل، كشفت الدراسة عن ضعف التأثير الإحصائي لبعض الأبعاد الأخرى للتحول الرقمي، خاصة التكنولوجيا والتشريعات، مقارنة ببعد الرؤية الاستراتيجية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء مؤسسة، بعد استراتيجي للتحول الرقمي، مؤسسة سونلغاز توزيع تڤرت.

Abstract:

this study aims to examine the impact of digital transformation on the performance of the Sonelgaz Distribution Company in Touggourt, through a field study conducted within the organization. This research is carried out in the context of the increasing adoption of modern technologies to improve performance and enhance service efficiency. To achieve the objectives of the study and answer its hypotheses, the researcher used a questionnaire designed as the main data collection tool, which was distributed to a simple random sample of 60 employees from the organization under study. The study was further supported by interviews and observation as complementary data collection methods. The descriptive method was adopted for data analysis, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS22).

The study concluded that there is a high level of adoption of digital transformation requirements within the organization under study. The results also showed that the strategic vision dimension of digital transformation is the most statistically significant factor influencing organizational performance. On the other hand, the study revealed a weaker statistical impact of some other dimensions of digital transformation, particularly technology and legislation, compared to the strategic vision dimension. In addition, the findings indicated that there are no statistically significant differences in respondents' opinions attributable to personal variables..

Keywords: Digital Transformation,. Strategic Dimension of Digital Transformation, Organizational Performance, Sonelgaz..

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء 1
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحول الرقمي وأداء المؤسسة الاقتصادية
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
7	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي وأداء المؤسسة الاقتصادية
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
15	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز توزيع - بتقوت-	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
21	المطلب الأول: طريقة الدراسة
27	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
30	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
46	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل الثاني
50	الخاتمة
53	قائمة المصادر والمراجع

57	قائمة الملاحق
75	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	15
2	إحصائية الاستبيانات الموزعة والصالحة	26
3	متغيرات الدراسة	26
4	الرقم الموافق لكل درجة	29
5	نتائج إختبار ألفا كرونباخ	29
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	30
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	31
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	33
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	34
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	34
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي	37
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد التكنولوجي للتحول الرقمي	37
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد التنظيمي للتحول الرقمي	38
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الموارد البشرية للتحول الرقمي	39
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد التشريعي والأمني للتحول الرقمي	39
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين محور أداء المؤسسة	41
18	معامل الارتباط بين تحول الرقمي وأداء المؤسسة	41
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحول الرقمي	42
20	تحليل تباين ANOVA	43
21	نتائج الاختبار (T) للفروق تعزى لمتغير الجنس	44
22	نتائج تحليل ANOVA للفروق تعزى لمتغير العمر	44
23	نتائج تحليل ANOVA للفروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي	45
24	نتائج تحليل ANOVA للفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة	45
25	نتائج تحليل ANOVA للفروق تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	46
26	مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة	46

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	د
2	الميكال التنظيمي	25
3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	31
4	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	33
5	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	34
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	35
7	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	36

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
1	الاستبانة	57
2	دليل المقابلة	62
3	مخرجات برنامج ال Spss	64
4	صور لتطبيقات وأنظمة ومنصات من مؤسسة سونلغاز تقرت	69



مقدمة



أ. توطئة:

يشهد العالم اليوم تحولات تقنية غير مسبقة، حيث أصبح التحول الرقمي حجر الزاوية في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية والخدمية على حد سواء. فقد أدت التقنيات الرقمية إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتسهيل الوصول إلى البيانات الدقيقة، وتسريع اتخاذ القرارات. ويعتبر قطاع توزيع الكهرباء والغاز من القطاعات الحيوية التي تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والدقة في تقديم الخدمات للمواطنين، وهو ما يجعل الرقمنة ضرورة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي.

لقد اتجهت العديد من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة إلى تبني نظم وخدمات رقمية متنوعة، بهدف تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء البشرية، وخفض التكاليف التشغيلية. إلا أن مدى تأثير هذه التحولات الرقمية على الأداء المؤسسي لا يزال بحاجة إلى تقييم دقيق باستخدام بيانات فعلية قابلة للقياس. فمن خلال تحليل العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء، يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي تستفيد أكثر من الرقمنة وتطوير استراتيجيات التحسين المستمرة.

وتستند أهمية دراسة التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز توزيع - تقرر إلى طبيعة نشاطها الحيوي والمتزايد على الأنظمة الرقمية في معالجة الطلبات، إدارة العدادات، وتحصيل الفواتير. كما أن هذا القطاع يمثل نموذجاً جيداً لدراسة أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي، حيث يجمع بين البنية التحتية التقنية الكبيرة وحجم الخدمات اليومية الكبير المقدم للمواطنين.

تهدف دراستنا إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، مع التركيز على العلاقة بين الخدمات الرقمية ومستوى كفاءة الأداء، من خلال تحليل البيانات الإدارية للمؤسسة. كما تسعى إلى تقديم تصور علمي متكامل لدعم صناع القرار وتحسين العمليات التشغيلية، بما يضمن تعزيز جودة الخدمات وسرعة الاستجابة لطلبات المشتركين.

ومنه نطرح إشكالية الدراسة ممثلة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز توزيع تقرر؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي اخترنا مؤسسة سونلغاز -توزيع- بتقرر ميداناً لدراستنا، كما تم تجزئة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ما مدى تبني مؤسسة سونلغاز لمتطلبات التحول الرقمي؟
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز توزيع تقرر؟
3. هل تجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء مؤسسة سونلغاز توزيع تقرر تعزى للمتغيرات الشخصية؟

ب. فرضيات الدراسة:

وبناءً على الأسئلة الفرعية للدراسة، تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

1. تتبنى مؤسسة سونلغاز توزيع - بتقرر - متطلبات التحول الرقمي بدرجة عالية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (التنظيم الإداري، الموارد البشرية،) وبين تحسين أداء مؤسسة سونلغاز توزيع - بتقرر -.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز - بتقرر - تعزى للمتغيرات الشخصية.

ت. مبررات اختيار الموضوع:

- توجد العديد من الأسباب التي أدت لدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن الأسباب الموضوعية التي كانت وراء اختياري لهذا الموضوع ما يلي:
- تتبع هذه الدراسة من دافع ذاتي وطموح علمي نحو تناول موضوع حديث ومعاصر، يتماشى مع التحولات المتسارعة التي يشهدها المجال الإداري والتكنولوجي.
- تبرز الأهمية المتنامية للتحول الرقمي باعتباره خيارًا استراتيجيًا محوريًا يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والارتقاء بكفاءته وفعاليته في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.
- أصبح التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة وأكثرها اعتمادًا في مختلف المؤسسات، لما له من دور فعال في تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

ث. أهداف الدراسة:

- ان الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز على مجموعة من الأهداف حيث تتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:
- تشخيص واقع المتغيرين في مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية _توزيع_ تقرت
- تحليل وتوضيح طبيعة العلاقة و الأثر بين تبني استراتيجيات التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي.
- إبراز الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، من خلال مقارنة الأطر النظرية والأبحاث السابقة التي تناولت التفاعل بين المتغيرين بما ستميز به الدراسة الراهنة.

ج. أهمية الدراسة:

الأهمية الأكاديمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال تأصيل الإطار المفاهيمي لكل منهما وتوضيح أبعادهما النظرية، فضلاً عن استعراض أحدث النماذج والتقنيات الرقمية ذات التأثير في تحسين الأداء. كما تعمل على بناء تصور علمي متكامل يمكن الاستناد إليه في إنجاز دراسات مستقبلية ذات صلة.

الأهمية التطبيقية:

تقدم هذه الدراسة تحليلاً ميدانياً واقعيًا لتجربة التحول الرقمي في مؤسسة عمومية جزائرية، ممثلة في مؤسسة الكهرباء والغاز - توزيع - بتقرت، بما يتيح استخلاص جملة من الدروس والتوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات أخرى، سواء في القطاع الاقتصادي، تجاري أو في قطاعات مختلفة. كما تساهم في دعم صُناع القرار داخل المؤسسات من خلال إبراز أهمية الاستثمار في التحول الرقمي كمدخل أساسي لتحسين مستوى الأداء من حيث الجودة والفعالية وسرعة تقديم الخدمات.

ح . حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية والبشرية، وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط التالية:

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

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-توزيع- تشرت

الحدود الزمنية: تحصر الحدود الزمانية لدراسة من 15 فيفري إلى 15 مارس 2026.

الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة (سونلغاز) للكهرباء والغاز-توزيع- تشرت

خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي كونه المنهج الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، حيث يقومون على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها أو العوامل التي تتحكم فيها، ومن ثم استخلاص النتائج لتعميمها، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS 22 في معالجة البيانات، وذلك بمختلف الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار، t-test واختبار ANOVA، كما استعانا بأسلوب المقابلة سواء لجمع البيانات وكذا لتحليلها وتفسيرها.

د. مرجعية الدراسة:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية : كتب، مقالات، أطروحات دكتوراه، مطبوعات (محاضرات).

ذ. صعوبات الدراسة:

واجهنا مجموعة من الصعوبات والتي كانت في الحقيقة بمثابة الدافع لإكمال هذا البحث من بينها:

__ نقص الدراسات التطبيقية التي تضم المتغيرين معا مما يصعب المقارنة وتحليل،

__ صعوبة قياس الاداء بدقة لأن مفهومه واسع (مالي، إنتاجي، تسويقي...).

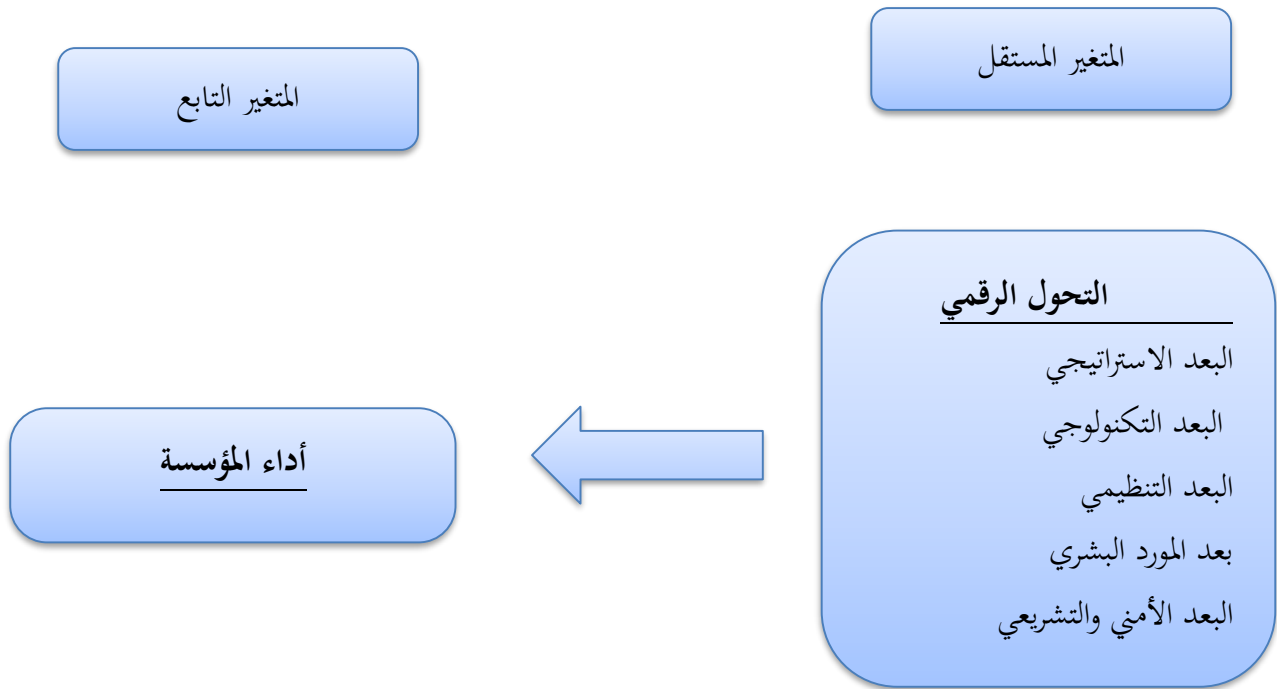
ر. هيكل البحث:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وللإجابة على اشكالياتها وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، لذا كان هيكل الدراسة كما يلي:

الفصل الأول خصص لدراسة الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وهو بدوره قسم إلى مبحثين الأول يختص بدراسة المفاهيم المتعلقة بكل من التحول الرقمي و اداء المؤسسة من تعاريف، أهمية، مراحل، مكونات، أنواع، خصائص، خطوات، فوائد، مقومات أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية وتحديد ما جاء فيها باختصار من أهداف ونتائج، إضافة إلى مقارنة الدراسة الحالية مع من سبقها من دراسات في نفس التوجه واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة والاستنتاجات.

أما في الفصل الثاني تناولنا في الدراسة الميدانية أثر التحول الرقمي على اداء المؤسسة في مؤسسة سونلغاز_توزيع_ تشرت، ويشتمل على مبحثين هو الآخر، خصص المبحث الأول لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بتوضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فعرض لنتائج الدراسة ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من أجل الإلمام بواقع موضوع الدراسة وحيثياته، وفي آخر الدراسة تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

نموذج الدراسة: الشكل رقم (1): نموذج الدراسة





الفصل الاول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة
الاقتصادية



تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في مختلف المجالات، لا سيما في مجال التكنولوجيا الرقمية التي تتسم بتسارعها المستمر. وقد برز في هذا السياق مفهوم التحول الرقمي، الذي يشير إلى الانتقال من الأنظمة والتقنيات التقليدية إلى أخرى تعتمد بشكل كامل على الرقمنة. ويُعد هذا التحول من أبرز الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بمستوى الأداء. فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تكنولوجي، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، بهدف تعزيز القدرة التنافسية. كما أسهمت الرقمنة في تحسين سبل التواصل داخل المؤسسات، ودعم عملية اتخاذ القرار، ورفع جودة الخدمات المقدمة، إلى جانب تأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين وزيادة الكفاءة التشغيلية. وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة من خلال تحليل مختلف الأبعاد التي يظهر من خلالها هذا التأثير. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي وأداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي وأداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي والأداء المؤسسة الاقتصادية

في دراستنا هذه التي تركز على الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، سيتم التطرق إلى أبرز المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها هذا الإطار. وذلك من خلال تقسيم المبحث إلى مجموعة من المطالب التي تتناول مفهوم التحول الرقمي، وأنواعه، وخصائصه، بالإضافة إلى الأداء المؤسسي ومؤثراته. ويُعد هذا العرض التفصيلي ضرورياً لفهم المرتكزات النظرية التي يعتمد عليها التحليل في الفصول الأخرى.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

يشهد العالم المعاصر تطورات تكنولوجية متسارعة فرضت على المؤسسات ضرورة تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين الأداء، تطوير الخدمات، ومواكبة متطلبات البيئة التنافسية الحديثة.

الفرع الأول: التطور التاريخي ومفهوم التحول الرقمي

في ظل هذه التطورات السريعة في عالم الأعمال المستحدثة اليوم، لم يعد هناك مكان لبيئات العمل بطيئة الحركة والتي فرضت طريقة عمل أسرع، وخارطة طريق لا تتحمل بطء عمليات التشغيل اليدوية، ويبدأ التاريخ الطويل للتحول الرقمي بأول أجهزة كمبيوتر والتي حولت الملاحظات المكتوبة بخط اليد إلى معلومات محوسبة يمكن معالجتها وتحليلها ومشاركتها، ومع ظهور الشبكات ولانترنت، أصبحت هذه القدرات متقدمة ومجموعات البيانات كبيرة للغاية. تتطلب البيانات الكبيرة عمليات إدارة وتحليل البيانات رقمية أكثر قوة مدعومة من مراكز البيانات ومستودعات البيانات وحاليا بحيرات البيانات¹.

يشير مصطلح "التحول الرقمي" إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة عمل المنظمات والمؤسسات والحصول على مقومات التغيير والتحدي والابتكار باستمرار لمواكبة التطور بهذا المجال التقني، يمكن أن يكون التحول الرقمي هدفا استراتيجيا للتأقلم مع التقدم التكنولوجي، حيث يتدخل في وظائف المؤسسة بشكل عام بدء من التوظيف وصولاً إلى التحفيز

يمثل أيضا التحول الرقمي استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل: وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية وتطبيق الأجهزة المحمولة والمنصات الإلكترونية لتحسين العمليات الأساسية في المؤسسات، بحيث يمكن استغلال هذه التقنيات لتحسين خدمة المؤسسات وتبسيط عملياتها وابتكار نماذج وإجراءات عمل جديدة من خلال تطبيق هذه التقنيات، وتحقيق أيضا زيادة في كفاءة وفاعلية أنشطة العمل وتعزيز الاتصال والتواصل مع الأطراف المعنية الأخرى، وتوفير حلول مبتكرة ومرنة للتحديات والمعوقات والفرص الجديدة التي تواجهها المؤسسات².

إن مصطلح التحول الرقمي من المصطلحات التي لم نجد لها تعريفا دقيقا، حيث تعددت مفاهيمه حسب السياق المستخدمة، فالتحول الرقمي يعتبر ظاهرة تتضمن التغيرات الاستراتيجية الأساسية لكامل المؤسسة كما أنه يدل على الفرص الاستراتيجية الناجمة عن التكنولوجيا

¹ محمد محمود عبد الودود البنا، "التحول الرقمي وأهميته"، مجلة الأرصاد الجوية، المجلد 72، العدد 72، مارس 2024، ص 24-27

² أكرم حجه، اودية كهيبة، " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 18، العدد 02، السنة 2024، ص 220-249

الحديثة. فهو يمثل المرحلة الثالثة من تبني التكنولوجيات الرقمية داخل المؤسسة، حيث تأتي أوّل الكفاءة والمهارة الرقمية، ثم الاستخدام الرقمي، ثم التحول الرقمي. والى يقتصر مفهوم التحول الرقمي على مجرد أتمته العمليات واستخدام الأجهزة الذكية، بل يشمل أيضا إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتطوير ثقافة مؤسسية مرنة ومبتكرة، تستجيب بسرعة للمتغيرات المتلاحقة. ومنه فالتحول الرقمي هو تعديل العمليات، الخدمات، نماذج الأعمال، وكذلك السلوكيات البشرية من خلال التقنيات الرقمية، والتي تهدف إلى تصميم الأنشطة التجارية للشركات بشكل أكثر كفاءة وفعالية¹.

من مجمل هذه التعريفات نخلص إلى أن التحول الرقمي يشير إلى إحداث انتقال جذري لطريقة التسيير سواء تعلق الأمر بالعنصر البشري أو مختلف الموارد الأخرى وذلك بتغيير نماذج الأعمال القائمة وجعلها نماذج مبتكرة تركز على التكنولوجيا الحديثة وكذلك إدخال استعمال التقنيات الرقمية التي تركز في معظمها على الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة.

الفرع الثاني: أهمية وفوائد التحول الرقمي

تستطيع الشركات التي تُحسن إدارة التقنيات الرقمية تحقيق فوائد متعددة، مثل تحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى التفاعل، إلى جانب تبسيط العمليات التشغيلية وتطوير خطوط أعمال جديدة أو ابتكار نماذج أعمال حديثة²:

- تحسين تجربة العملاء: Improve Customer Experience

أوضح تأثير التحول الرقمي على تحسين العلاقات مع العملاء وهو المجال الذي تحقق فيه الشركات أكبر قدر من النجاح مع التكنولوجيا الرقمية تلاه بعد ذلك تحسين المنتجات والخدمات بطرق يفضلها العملاء.

- تبسيط العمليات: Facilitate Processes

يوفر التحول الرقمي للشركات بيئة يمكن فيها تبادل المعرفة والتعلم المستمر وتسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات، إذ يمكن للموظفين الوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة بسرعة وسهولة، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الأخطاء. كما يمكن للمؤسسات تحقيق تطوير وتحسين مستمر من خلال رصد التغييرات وجمع الملاحظات وتحليل البيانات المتاحة.

- تطوير نماذج الأعمال: Développment of Business Models

تفتح التقنيات الرقمية خطوطاً جديدة للأعمال وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، إذ يمكن للشركات ابتكار منتجات وخدمات جديدة للعملاء، وبالتالي تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى أخرى مبتكرة باستعمال تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وانترنت الأشياء وغيرها.

¹ بودراع امينة " التحول الرقمي الرشيقي كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات " مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة مسيلة، المجلد 18، العدد 01، السنة 2025، ص 61-71

² هاجر خليف الله، خالد بن جلول، "مساهمة تحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023 ص

- متطلبات التحول الرقمي Digital Transformation Requirements

- 1_ يمثل التحول 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 التحول 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 التحول الرقمي يتطلب توافر التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات في القطاعين العام والخاص، على النحو التالي:
 - 1_2 تشمل التقنيات الأجهزة والبيانات والتخزين وبرامج التحول 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 منظم، وتوفير المعلومات النوعية الموثقة والأدوات الإحصائية والمتابعة المستمرة لضمان تدفق البيانات والتنبؤ بها والتحسين المستمر.
 - 3_2 تتضمن الموارد البشرية تزويد الموظفين المؤهلين بتحليل البيانات والتدريب المتقدم على التكنولوجيا الرقمية، والخبرة المتخصصة، وتعزيز التقدم والتطور¹.

الفرع الثالث: خطوات التحول الرقمي

يتطلب الشروع في التحول الرقمي مراعاة عدة عناصر أساسية، حيث يعتمد نجاحه على وجود خطة استراتيجية فعالة تُسهم في تبسيط العمليات وتحسين أدائها، وتمكين الموظفين من إنجاز مهامهم بكفاءة واستقلالية مع تقليل التعقيد²:

- تحديد الرؤية الرقمية: تتمثل في تحديد دوافع التحول الرقمي والأهداف المرجوة منه، وتُعد الأساس الذي يوجه باقي المراحل .
- تخطيط الرحلة الرقمية: يشمل وضع تصور لكيفية ربط التحول الرقمي بالعمليات التنظيمية الحالية بما يحقق النتائج المطلوبة .
- تقييم النضج الرقمي: يهدف إلى تحديد مستوى جاهزية المؤسسة رقمياً، والكشف عن مجالات التحسين في التكنولوجيا والعمليات، إضافة إلى تحديد وتيرة التحول .
- مراجعة القدرات الرقمية: تركز على تحديد الفجوات في البنية التحتية الرقمية واختيار الحلول المناسبة لسدها، بما يضمن بناء نموذج متكامل يجمع بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

الفرع الرابع: مزايا التحول الرقمي:

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

² محمد محمود عبد الودود البنا، "التحول الرقمي وأهميته"، مجلة الأرصاد الجوية، المجلد 72، العدد 72، مارس 2024، ص 25، 26

يدمج التحول الرقمي كل مستوى ووظيفة في أعمال حديثة. تمنح التقنيات الذكية المؤسسات الأدوات الأساسية التي تحتاجها للبقاء والتطور ومنها على سبيل المثال¹:

● تعزيز المرونة ومقاومة الاضطراب:

أبرزت جائحة كورونا نقاط ضعف عديدة في المؤسسات، مما دفعها إلى تبني التحول الرقمي لتعزيز مرونتها وقدرتها على مواجهة الاضطرابات. ويساعد هذا التحول على مواكبة التغيرات الثقافية والاقتصادية والسوقية من خلال تطوير الخدمات بسرعة، واستخدام التحليلات التنبؤية لتحسين الاستعداد للمستقبل. كما يعتمد على تحديث الممارسات واستقطاب الكفاءات، وتبني حلول رقمية وسحابية تضمن حماية البيانات، وتدعم الابتكار وتحسين الأداء.

● تكلفة فعالة:

تستخدم الهيئات والكيانات التحول الرقمي بهدف تقليل التكاليف ومنع هدر الموارد وزيادة الإنتاجية. فكما نعلم أن أنظمة الإدارة المتعارف عليها تطبق العمليات الروتينية التي عادة ما تستهلك وقتاً وتعيق الموظفين عن أداء مهام أخرى، لأنها عالية التكلفة من جانب، ويصعب قياسها من جانب آخر، لكن مع إدخال الأدوات الرقمية ستتمكن الهيئات والكيانات من تقليل التكلفة مع المحافظة على سير العمل ورفع مستويات الإنتاجية لدى الموظفين من خلال مساعدتهم على التركيز على أداء المهام الحاسمة التي تحقق النجاح.

● تطوير كفاءة وفاعلية العمل:

يساهم التحول الرقمي الشامل في تحسين كفاءة التوثيق والعمليات الإدارية داخل المؤسسات، من خلال تسهيل تنفيذها وتقليل الوقت والجهد مقارنة بالأساليب التقليدية. كما يعزز أمن البيانات عبر تشفيرها وحمايتها بكلمات مرور وتصنيفها رقمياً بدل الاعتماد على الملفات الورقية المعرضة للضياع أو السرقة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح جمع البيانات وتحليلها بسهولة أكبر، مما يدعم صياغة استراتيجيات فعالة وتحديد احتياجات المؤسسة للتطوير.

الفرع الخامس: تقنيات التحول الرقمي

1. تحليل البيانات الضخمة والخوارزميات المتقدمة:²

تعد البيانات الضخمة موجودة في كل مكان تقريباً، ومن المهم جداً الحفاظ على البيانات التي يتم توليدها بكمية هائلة، لذا من الصعب مقارنة هذا الكم الهائل من البيانات التي تولدها أي شركة، لتجد أن التقنيات المؤسسية التقليدية غير قادرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من البيانات، لذا جاء استخدام الذكاء الاصطناعي لمعالجة هذا النوع من البيانات، استناداً إلى

¹ محمد محمود عبد الودود البنا، "التحول الرقمي وأهميته"، مجلة الأرصاد الجوية، المجلد 72، ال عدد 72، مارس 2024، ص 25، 26

² قرين ربيع، "تقنيات الت حول الرقمي واستراتيجياته"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، عدد 02 السنة 2023، ص 63، 62

الذكاء الاصطناعي وتعلمه العميق مثل التعلم العميق والشبكات العصبية، فكلها خوارزميات تستخدم كميات هائلة من البيانات والتي تسمى "البيانات الضخمة"، لتحليل النتائج المرجوة وإيجاد الاتجاهات والأنماط والتنبؤات، حيث يتم تنفيذ المهام التحليلية المعقدة بشكل أسرع من المجال البشري على البيانات الضخمة بمساعدة أنظمة الذكاء الاصطناعي.

2. منصات إنترنت الأشياء:

تعتبر إنترنت 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 عالٍ، 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 تركز إنترنت الأشياء على تكنولوجيات الاستشعار والأجهزة المتصلة والقواعد المرتبطة على هذا التواصل للشبكات، مما يجعلها محركاً أساسياً في قيادة عملية التحول الرقمي، والذي سينعكس بشكل إيجابي على المستفيدين من الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والخطوة التشغيلية.

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 بالحرائق والكوارث الطبيعية عن طريق استخدام أجهزة الاستشعار، التي تقوم بتهيئة الطاقة والأجهزة الإلكترونية وأجهزة التكييف والإضاءة 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:

تعني توفير موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الإنترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام، فبدلاً 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 عامًا 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، مما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي، وتمتد 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 (آبل) خلال النصف الأخير من عام 2017، حيث أصبح الأفراد يشعرون بالأمان عند استخدام هواتفهم الذكية في معاملات نقاط البيع، ولم تكن شركة آبل الوحيدة في تقديم هذا التطبيق، بل انضمت إليها كل من شركة (سامسونغ) و(غوغل).

10. شبكات التواصل الاجتماعي:

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي إحدى الطرق في مشاركة الأفكار والأخبار والصور وما يرافقها من تعليقات بمجرد ضغط زر واحد، لذلك يتم إطلاق قنوات اتصال جديدة من طرف الهيئات الرسمية الحكومية مثل شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المواطنين وخدمتهم.

11. التفاعل مع المستهلكين وجمع بياناتهم:

بدلاً 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 خطوط الطول والعرض والارتفاع بالإضافة إلى تحديد الزمن والسرعة للمستخدمين سواء كان المستخدم للنظام على البر أو في البحر أو الجو.

• المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: تعريف الأداء

يُعد أداء المؤسسة من المفاهيم المركزية في علم الإدارة والتسيير، حيث يُقصد به مجموع النتائج التي تحققها المؤسسة في فترة زمنية معينة مقارنة بالأهداف المسطرة مسبقاً، وهو يعكس مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف. فالأداء لا يرتبط فقط بالنتائج النهائية، بل يشمل أيضاً طريقة تنفيذ الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والوقت. كما يُنظر إلى الأداء باعتباره مزيجاً بين الكفاءة التي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، والفعالية التي تعبر عن مدى تحقيق الأهداف المحددة. ومن هذا المنطلق، فإن الأداء يُعد مؤشراً شاملاً يعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة سواء من الناحية المالية أو التشغيلية أو التنظيمية، ويُستخدم كأداة أساسية للحكم على نجاح أو فشل السياسات الإدارية المتبعة داخلها¹.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

يكتسي قياس أداء المؤسسة أهمية بالغة باعتباره أداة أساسية في عملية التسيير واتخاذ القرار، حيث²:

□ يساعد الإدارة على تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً .

□ يساهم في اكتشاف الانحرافات والأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

□ يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة وفعالية .

□ يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها .

□ يساعد في الكشف عن نقاط الضعف ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها .

□ يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التحسين المستمر .

□ يوفر بيانات ومعلومات دقيقة تدعم التخطيط المستقبلي ووضع استراتيجيات أكثر واقعية وفعالية .

□ يعزز الشفافية داخل المؤسسة ويقوي نظام الرقابة الداخلية .

□ يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة .

□ يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة .

□ يعد أداة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

الفرع الثالث: أنواع الأداء

• الأداء المالي

يُعد الأداء المالي من أبرز مؤشرات تقييم أداء المؤسسة، إذ يعكس قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية تضمن الاستمرارية والنمو في بيئة

تنافسية. ويُقاس من خلال مؤشرات رئيسية كالربحية والسيولة والعائد على الاستثمار وحقوق الملكية، بما يسمح بتقييم كفاءة

استخدام الموارد المالية. كما يُبرز قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف وتوليد فائض مالي يُستثمر في تطوير

¹ أحمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 283.

² ناصر دادي عدون، *مراقبة التسيير وتقييم الأداء*، دار المحمدية، الجزائر، 2019، ص 52.

أنشطتها، إضافة إلى دوره في تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء. ولا يقتصر على التقييم، بل يُسهم في دعم التخطيط المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالتمويل والاستثمار، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في استقرار المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل¹.

• الأداء التشغيلي

يُعبّر الأداء التشغيلي عن كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في تحويل الموارد البشرية والمادية إلى سلع أو خدمات بجودة عالية وتكلفة منخفضة. ويشمل مختلف الأنشطة كالإنتاج والتوزيع وإدارة المخزون والصيانة، ويُقاس عبر مؤشرات مثل الإنتاجية، واستغلال الطاقة الإنتاجية، ومدة دورة الإنتاج، ومستوى الجودة، مما يتيح تقييم وتحسين كفاءة العمليات. كما يساهم في تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويُعد حلقة وصل أساسية بين الأداء التشغيلي والنتائج المالية، حيث ينعكس تحسينه مباشرة على الأداء المالي².

• الأداء التسويقي

يُعبّر الأداء التسويقي عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في السوق من خلال جذب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز حصتها السوقية، اعتمادًا على فعالية استراتيجيات التسويق كالسعير والترويج والتوزيع وتطوير المنتجات. ويُقاس عبر مؤشرات مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، نمو الطلب ورضا العملاء، بما يعكس درجة استجابة السوق. كما يُسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية وتعزيز العلامة التجارية، مما يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويُبرز أن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بجودة منتجاتها، بل بقدرتها على تسويقها وتلبية احتياجات العملاء باستمرار³.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس الأداء

■ **الربحية:** تُعد الربحية من أهم مؤشرات قياس الأداء المالي، إذ تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وكفاءة استغلال مواردها المالية. كما تساعد في تقييم التحكم في التكاليف وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وتدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار والتوسع، إضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء، مما يساهم في ضمان استمرارية المؤسسة ونموها⁴.

■ **الإنتاجية:** تُعد الإنتاجية مؤشرًا أساسيًا لقياس كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة، إذ تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وكلما ارتفعت دلّ ذلك على الاستخدام الأمثل للموارد. كما تساعد في تقييم الأداء على مستوى مختلف

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة الأعمال المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2018، ص 67.

² أحمد ماهر، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٦ سنة 2016، ص 120.

³ محمد الصيرفي، التسويق الحديث، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 89.

⁴ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير وتقييم الأداء، دار المحمدية، الجزائر، 2019، ص 134.

عناصر الإنتاج، وتتأثر بعوامل مثل التكنولوجيا وكفاءة الإدارة ومهارات العاملين، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية واستمرارية المؤسسة.¹

■ **الجودة:** تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لقياس الأداء، إذ تعكس مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات لمتطلبات وتوقعات العملاء، وتساهم في تحقيق رضا الزبائن وتعزيز سمعة المؤسسة. وتشمل أبعادًا متعددة مثل جودة التصميم والأداء والمطابقة للمواصفات، وتُقاس عبر مؤشرات كعدد العيوب، الشكاوى، وتكاليف الجودة المرتبطة بالوقاية والتقييم والفشل. كما تساهم الجودة العالية في تقليل الأخطاء والهدر وتحسين كفاءة العمليات وزيادة ولاء العملاء، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة. وعليه، فإن الاهتمام بالجودة لا يقتصر على الجانب الإنتاجي فقط، بل يمتد ليشمل مختلف أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق التميز المؤسسي.²

■ **رضا الزبائن:** يُعد رضا الزبائن من أهم مؤشرات الأداء غير المالية، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات عملائها، ويُعتبر عنصرًا أساسيًا لنجاحها واستمراريتها في السوق. ويُقاس من خلال أدوات مثل الاستبيانات، تحليل الشكاوى، معدل الاحتفاظ بالعملاء، وصافي نقاط الترويج، والتي تتيح تقييم مستوى رضا العملاء بدقة. ويتأثر بعدة عوامل كجودة المنتج، السعر، مستوى الخدمة، وسرعة الاستجابة، مما يستدعي تحسينها باستمرار لتعزيز تجربة العميل. كما يساهم تحقيق رضا الزبائن في زيادة الولاء، تحسين صورة المؤسسة ورفع المبيعات، وبالتالي دعم تحقيق أرباح مستدامة، مما يجعله مؤشرًا مهمًا في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة.³

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2017، ص. 156.

² أحمد ماهر، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018، ص. 98.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2018، ص. 210.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي وأداء المؤسسة الاقتصادية

بعد التطرق الى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بكل من التحول الرقمي والأداء المؤسسي فلا بد من الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية بحيث سنعرضها حسب تصنيف دراسات باللغة العربية ومن ثم دراسات باللغة الأجنبية، ثم التطرق الى مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

1: دراسة براهمي وسماعلي، (2025)

بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة"، هدفت إلى استكشاف مدى مساهمة أبعاد التحول الرقمي، المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والتغيرات الهيكلية، وإنشاء القيمة، والجوانب المالية، في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية. وقد أجريت الدراسة بشركة مناجم الحديد – تبسة، ونُشرت سنة 2025، واعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (40) إطاراً بالشركة، كما اتبعا المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق دراسة حالة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بنسبة تفسيرية بلغت 18.8%، إلى جانب وجود ارتباط إيجابي متوسط بين المتغيرين، مما يؤكد أن تبني الحلول الرقمية يساهم في دعم توجهات المؤسسة نحو تحقيق التنمية المستدامة¹.

2: دراسة جافو والحري، (2025)

بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التحول الرقمي، المتمثلة في العمليات، والابتكار، والبنية التحتية، والقدرات الرقمية، ونشر الثقافة الرقمية، على أداء الموظفين الإداريين. وقد أجريت الدراسة بوزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، ونُشرت سنة 2025، واعتمدت الباحثتان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (60) موظفاً إدارياً، كما اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموظفين، حيث فسر التحول الرقمي ما نسبته 65.8% من التباين في الأداء، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق التحول

¹ أيمن براهمي، عبد الرقيب سماعلي، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الحديد – تبسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة، الجزائر، 2025.

الرقمي ومستوى أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث¹.

3: دراسة عثمانية وقاسمي، (2021)

بعنوان: "التحول نحو الاقتصاد الرقمي كآلية فعالة لتحسين أداء المؤسسات البنكية العمومية"، هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة التحول نحو الاقتصاد الرقمي في تحسين ورفع أداء المؤسسات البنكية العمومية بولاية قلمة. وقد أجريت الدراسة على مستوى ثلاثة بنوك عمومية بولاية قلمة، وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ((BADR، وبنك الجزائر الخارجي ((BEA، وبنك الجزائر ((BA، ونُشرت سنة 2021، واعتمدت الباحثتان على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (60) موظفًا، كما اعتمدتا المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن تطبيق الاقتصاد الرقمي بمختلف أبعاده يسهم بصورة فعالة في تحسين أداء المؤسسات البنكية العمومية وضمان استمراريته، كما بينت النتائج وجود قصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة مقارنة بالمؤسسات البنكية العالمية².

4: دراسة عاشوري بدرالدين وعاشوري إبراهيم، (2023)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي"، هدفت إلى بناء أساس نظري وتحليلي حول التحول الرقمي وإبراز أثره في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر من أجل تحقيق الاندماج في الاقتصاد الرقمي. وقد أجريت الدراسة في الجزائر ونُشرت سنة 2023، واعتمد الباحثان على المؤشرات الإحصائية والتقارير الرسمية القطاعية كأداة لجمع وتحليل البيانات، كما اتبعا المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة مؤشرات قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن التحول الرقمي يسهم بفاعلية في تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن ضعف الثقافة الرقمية لدى العاملين في القطاع لا يزال يشكل عائقًا يحد من تسريع عملية التحول الرقمي وتحقيق الاندماج الكامل في الاقتصاد الرقمي³.

5: دراسة خديجة خريط (2024)

بعنوان: "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برندت (Brandt) للأجهزة الكهربائية"، هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التحول الرقمي، المتمثلة في الاستراتيجية، والتقنيات، والثقافة التنظيمية، في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

¹ مي نزيه جافو، تهناني إبراهيم الأحمد الحربي، "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد 77، 2025.

² إيناس عثمانية، دنيا قاسمي، *التحول نحو الاقتصاد الرقمي كآلية فعالة لتحسين أداء المؤسسات البنكية العمومية: دراسة حالة عينة من البنوك العمومية بولاية قلمة*، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر، 2021.

³ عاشوري بدر الدين، عاشوري إبراهيم، "أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي"، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، المجلد 08، العدد 02، 2023.

وقد أُجريت الدراسة بمؤسسة برندت (Brandt) للأجهزة الكهرومنزلية، ونُشرت سنة 2024، واعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ضمت الإطارات والمسيرين بالمؤسسة، كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسة، مؤكدةً أن تبني التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الثقافة الرقمية يسهمان بفاعلية في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية¹.

6: دراسة مصطفى (2021)

بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة: بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"، هدفت إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة من قبل موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية. وقد أُجريت الدراسة بالإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، ونُشرت سنة 2021، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (139) موظفًا، كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي بمختلف أبعادها وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، مما يؤكد أهمية تبني التحول الرقمي في الارتقاء بجودة الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي².

7: دراسة السايح، (2025)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة ورقلة"، هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال إبراز أثر التقنيات الرقمية في الارتقاء بمستويات الأداء البنكي. وقد أُجريت الدراسة على مستوى بنك الجزائر الخارجي (BEA) وكالة ورقلة، ونُشرت سنة 2025، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (42) موظفًا من العاملين بالبنك، كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، كما أوصت بضرورة الاستمرار في تحديث البنية التحتية الرقمية لمواكبة التطورات في القطاع المالي³.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

: دراسة João et al (2018)

تناولت دراسة الباحثين (João، Marlene، Nuno، Patricia) بعنوان "Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research"، هدفت إلى تقديم رؤى حول أحدث

¹ خديجة خنيط، "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برندت (Brandt) للأجهزة الكهرومنزلية"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024.

² مصطفى محمد علي شديد، "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22، العدد 4، جامعة القاهرة، مصر، 2021.

³ السايح جنات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2025.

تقنيات التحول الرقمي واقتراح سبل للبحث المستقبلي. اعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات المنهجية (Systematic Literature Review) كأداة لتحليل [206](#) مقالة علمية. وخلصت النتائج إلى ضرورة تكيف المديرين استراتيجياً مع الواقع الرقمي الجديد، مما يتطلب تغييرات جوهرية في العمليات وإدارة الأنشطة لمواكبة التطور الرقمي الذي يشمل كافة القطاعات¹.

9: دراسة (2020) Swen & Reinhard

جاءت دراسة الباحثين (Swen & Reinhard) بعنوان "Digital transformation: a review synthesis and opportunities for future research"، بهدف توحيد النتائج الحالية في أدبيات نظم المعلومات ورسم خريطة طريق لهذا المجال. استخدمت الدراسة منهجاً مسحياً تحليلياً اعتمد على أداة مراجعة 58 دراسة نُشرت بين عامي [2001](#) و [2019](#). وأظهرت النتائج أهمية دمج المعرفة من تخصصات خارج إدارة نظم المعلومات، مثل ريادة الأعمال والاضطراب التكنولوجي، لفهم أبعاد التحول الرقمي بشكل أشمل².

10: Oukil (2018)

دراسة بعنوان "Digital transformation of organizations in light of information and communication technologies" هدفت للتعرف على حجم وعدد الشركات المستخدمة للتحول الرقمي في ظل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتأثير ذلك عليها، شملت العينة 100 شركات مختلفة الأعمال وطبق الباحث استبانة خاص لهذه الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي. أظهرت النتائج وجود علاقة بين وسائل الاتصال وأساليب التكنولوجيا الحديثة على استخدام التحول الرقمي في كافة الشركات وباختلاف إنتاجها³.

11: دراسة، (2024) Fatima A. Algazo, Rula Y. Hajjaj, Zain M. Aldahabi

Digital Transformation and Organization Performance

Royaume d'Arabie saoudite.، Northern Border University، numéro 5.5

هدف هذه البحث إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي وتأثيره على أداء المؤسسات و دراسة التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي مع إبراز فوائد التحول الرقمي، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، توفير خدمات مبتكرة، وتوسيع قاعدة

¹ João Reis, Marlene Amorim, Nuno Melão, Patricia Matos, "Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research", *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, Vol. 745, Springer, 2018.

² Swen Nadkarni, Reinhard Prügl, "Digital Transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research", *Management Review Quarterly*, Vol. 71, No. 2, Springer, 2021

³ Rabah Oukil, Rim Khaldi, "Digital Transformation of Organizations in Light of Information and Communication Technologies", *Revue d'Économie et Développement Humain*, Vol. 2, No. 2, 2018.

العملاء، ومن أهم النتائج التي أشار إليها الباحث:

تحول الرقمي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يساعد على تقديم خدمات مبتكرة و تحسين تجربة العملاء، ويزيد من الشفافية ويقلل الفساد الإداري من خلال التقليل التدخل البشري، الذي يعتبر التحول الرقمي عاملا حاسم في تحقيق الاستدامة والنمو للمؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة¹.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراؤها، نجد انه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها فيما يلي:

الفرع الأول: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

العلاقة بالدراسة الحالية	أهم النتائج	المنهج والأدوات	أهداف الدراسة	المدة الزمنية والمكاني	الباحث	عنوان الدراسة
تدعم الدراسة الحالية في إبراز أثر التحول الرقمي داخل المؤسسات	وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على التنمية المستدامة بنسبة 18.8%	المنهج الوصفي التحليلي + استبيان (40 إطار)	دراسة مساهمة أبعاد التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة	شركة مناجم الحديد – تبسة (2025)	براهمي وسمايلي (2025)	دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة
تؤكد علاقة التحول الرقمي بالأداء المؤسسي	تأثير إيجابي قوي بنسبة تفسير 65.8%	وصفي تحليلي + استبيان (241 موظف)	قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي	وزارة العدل – جدة، السعودية (2025)	جافو والحري (2025)	تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين
مرجع مهم لفهم أثر التحول الرقمي في البنوك الجزائرية	التحول الرقمي يحسن الأداء رغم نقص التكنولوجيا	وصفي تحليلي + استبيان (60 موظف)	تحسين أداء المؤسسات البنكية عبر الاقتصاد الرقمي	بنوك عمومية – قلمة، الجزائر	عثمانية وقاسمي (2021)	التحول نحو الاقتصاد الرقمي لتحسين أداء المؤسسات البنكية

¹ Fatima A. Algazo, Rula Y. Hajjaj, Zain M. Aldahabi, "Digital Transformation and Organization Performance", International Journal of Research Publication and Reviews, Vol. 5, No. 5, 2024.

الفصل الأول: ١ الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية

يوضح أهمية البنية التحتية الرقمية	التحول الرقمي يدعم البنية التحتية لكن الثقافة الرقمية ضعيفة	وصفي تحليلي + تقارير رسمية	تحليل أثر التحول الرقمي على القطاع التكنولوجي	الجزائر - قطاع البريد والاتصال	عاشوري بدرالدين وإبراهيم (2023)	أثر التحول الرقمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات
يدعم متغيرات الدراسة الحالية	علاقة قوية بين التحول الرقمي والأداء	وصفي تحليلي + استبيان	دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء	مؤسسة Brandt - الجزائر	خديجة خطيط (2024)	التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة Brandt
يبرز أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات	وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي وتحسين الخدمة	وصفي تحليلي + استبيان (139 موظف)	قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة	إدارة المرور - القاهرة	مصطفى (2021)	تأثير التحول الرقمي على أداء الخدمة
قريب جداً من موضوع الدراسة الحالية	أثر إيجابي واضح للتحول الرقمي على الأداء	وصفي تحليلي + استبيان (42 موظف)	قياس أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي	بنك الجزائر الخارجي - ورقة	السايع (2025)	أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة
يدعم الإطار النظري للدراسة	ضرورة التكيف الاستراتيجي مع الرقمنة	مراجعة منهجية (206 دراسة)	تحليل الأدبيات حول التحول الرقمي	مراجعة أدبيات دولية	João et al (2018)	Digital Transformation: Literature Review
يدعم الجانب المفاهيمي للدراسة	أهمية دمج تخصصات مختلفة لفهم التحول الرقمي	تحليل 58 دراسة	توحيد نتائج الدراسات حول التحول الرقمي	دراسات دولية (2001-2019)	Swen & Reinhard (2020)	Digital transformation: synthesis
يوضح أثر التكنولوجيا على المؤسسات	علاقة بين التكنولوجيا والتحول الرقمي	وصفي + استبيان	دراسة تأثير التحول الرقمي على الشركات	10 شركات	Oukil (2018)	التحول الرقمي في الشركات
يدعم فرضية تحسين الأداء عبر التحول الرقمي	تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الشفافية	وصفي تحليلي	دراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء	جامعة الحدود الشمالية - السعودية	Fatima Algazo et al (2024)	Digital Transformation and Organization Performance

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا من الاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط فيما يلي:

- 1- بناء الإطار النظري، حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، وكذا التعرف على أهم أبعاد التحول الرقمي.
- 2- صياغة الإشكالية والفرضيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في توجيه الباحثة نحو طرح إشكالية دقيقة وبناء فرضيات قابلة للاختبار
- 3- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، إذ تم الاستفادة من بعض الأسئلة والمحاور المستخدمة في الدراسات السابقة مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.
- 4- اختيار المنهجية المناسبة، حيث ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وكذا الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات.
- 5- مقارنة النتائج وتفسيرها، حيث سيتم في الفصل التطبيقي مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، مما يسمح بتعزيز مصداقية النتائج أو تفسير الاختلافات.

الفرع الثالث: موقع الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى المحلي من حيث تناولها لقطاع مهم إلا وهو قطاع تجاري، كما تم الاعتماد بشكل كبير على المقابلة وليس فقط أداة الاستبيان والاكتفاء بالنتائج الإحصائية حيث كان تواجدنا في المؤسسة لفترات عديدة وفي أوقات متنوعة مما يسمح بتشخيص جيد للمشكلة، كما ان إجابات المبحوثين ضمت كامل الإطارات، رؤساء المصالح والعمال في مؤسسة سونلغاز _توزيع_ بتقرت إضافة الى الحرص الشديد على استقاء المعلومة الصحيحة مهما كلف الجهد .

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض كل ما يخص متغيرات الدراسة من أدبيات نظرية وتطبيقية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال تبني بعض المفاهيم ذات الصلة، وأهميته، وأنواعه، وتقنياته، وأدواته، وخطوات تطبيقه، كما حاولنا الإحاطة بمفهوم أداء المؤسسة، إضافة إلى أنواعه، وأهمية قياسه، ومؤشرات الأداء. وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، كما تبين أن نجاحه يرتبط بتوفر مجموعة من المقومات، أهمها البنية التكنولوجية، والموارد البشرية المؤهلة، والدعم الإداري. كذلك أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسات في مختلف القطاعات. أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد تم عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي وأداء المؤسسة، حيث تبين وجود اهتمام متزايد بدراسة هذين المتغيرين، مع ملاحظة ندرة الدراسات التي تناولتهما معاً في البيئة الجزائرية، وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية. وفي الفصل الثاني سنتطرق إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز توزيع — تشرت.



الفصل الثاني:

دراسة أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة

سونلغاز _ توزيع _ بتقوت



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، والتي تم من خلالها إبراز العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة، سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة “سونلغاز توزيع – تقرب” ، بهدف التوصل إلى نتائج ملموسة تعكس واقع الدراسة. وفي هذا الإطار، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو الآتي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا الى الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع وأدوات جمع المعلومات، إضافة الى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الاحصائية التي تم من خلالها التوصل الى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

تم تقسيم هذا المطلب الى فرعين رئيسيين، خلال الفرع الأول سنعرض مجتمع وعينة الدراسة، أما خلال الفرع الثاني سيتم عرض المنهج المتبع في الدراسة وكذلك مصادر جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

1. نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (مؤسسة سونلغاز):

تُعد المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) مؤسسة عمومية جزائرية تنشط في مجال إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، كما يتيح لها قانونها الأساسي الجديد ممارسة أنشطة أخرى ذات صلة بقطاع الطاقة، بما في ذلك تصدير الكهرباء والغاز والاستثمار في مجالات الحرققات والطاقة خارج التراب الوطني.

تعود نشأة المؤسسة إلى سنة 1947 مع إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي احتكرت إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. وبعد الاستقلال أنشئت مؤسسة سونلغاز لتحل محلها، ثم تحولت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جويلية 2002 إلى شركة مساهمة مملوكة بالكامل للدولة، وذلك بهدف مواكبة الإصلاحات التي عرفها قطاع الطاقة والانفتاح على المنافسة والشراكة.

أتاح هذا التحول لسونلغاز توسيع مجال نشاطها ليشمل إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، والمساهمة في مشاريع الطاقات الجديدة، إضافة إلى ممارسة أنشطة داخل الجزائر وخارجها. كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على نظام الشركة المساهمة الذي يضم جمعية عامة ومجلس إدارة ورئيسًا ومديرًا عامًا، وتسعى إلى تعزيز مكانتها ضمن أبرز مؤسسات الطاقة في منطقة البحر الأبيض المتوسط.

شهدت سونلغاز ابتداءً من سنة 2004 عملية إعادة هيكلة واسعة، تم خلالها إنشاء عدة فروع متخصصة في إنتاج الكهرباء، ونقل الكهرباء، ونقل الغاز، ثم تداومت بفروع أخرى في مجالات طب العمل، والبحث والتطوير، وصيانة التجهيزات، وتقنيات الإعلام، والخدمات الاجتماعية، والتوزيع، والهندسة، والإنجاز، والتكوين، مما جعلها تتحول إلى مجمع صناعي يضم عشرات الشركات المتخصصة.

وتندرج مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتقوت ضمن شركة توزيع كهرباء وغاز الوسط، حيث أنشئت سنة 2022 تزامناً مع استحداث ولاية تقوت، وتتبع المديرية الجهوية بورقلة. وتتولى تسيير شبكاتي الكهرباء والغاز على مستوى الولاية، من خلال خمس وكالات تجارية، مع ضمان استمرارية التمويل وتحسين جودة الخدمات باستعمال الأنظمة الرقمية الحديثة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بما يحقق الكفاءة والأمان والمساواة في تقديم الخدمات للمواطنين.

2. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تقوت:

- ضمان الأمن والوقاية داخل المديرية.
- صيانة وتنمية شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- الإشراف على إنجاز أشغال الكهرباء والغاز.
- إصلاح وصيانة المولدات الكهربائية.
- استغلال شبكات الكهرباء والغاز بكفاءة.
- مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال استغلال الشبكات.
- تحسين المقاييس المتعلقة بالعتاد والتجهيزات وبرامج تسيير الكهرباء والغاز.
- إعداد التصويبات اللازمة لإنجاز المشاريع.
- إعداد وتنفيذ السياسة التجارية وفق الشروط المعتمدة.
- المشاركة في صيانة وتطوير أنظمة التسيير.
- إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع وفق قرارات الجمع.
- تمثيل المديرية على المستوى المحلي.
- ضمان حسن سير البرامج وتحقيق الأهداف المسطرة.

3. أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تقوت:

وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- التجميل والرفع من جودة خدماتها.
- توزيع الكهرباء والغاز في كل أنحاء الولاية.
- تطبيق الجودة في مجال تسيير وإدارة الأعمال.
- العمل على تقليص التكاليف.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية.
- المساهمة في تجسيد السياسة الوطنية التي ترقى الى مستوى برامج إنجاز. مشاريع في مجال توصيل الكهرباء والغاز لمناطق الظل.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز حيث يسمح بربط زبائن جادين بها.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تقوت

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتقوت من مجموعة من المصالح والوحدات التنظيمية، يمكن تلخيصها كما يلي:

مدير التوزيع:

الإشراف على تسيير المديرية وتنظيم ومراقبة نشاطها.

إعداد المخططات والبرامج والميزانيات.

متابعة المشاريع والعقود.

ضمان أمن المديرية والإشراف على مختلف المصالح.

أمانة المدير:

تسيير المراسلات والبريد.

تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

تنظيم مواعيد المدير وإعداد المراسلات الإدارية.

المكلف بالاتصال:

إعداد وتنظيم وسائل الاتصال والإعلام الموجهة للزبائن والجمهور.

المستشار القانوني:

متابعة الشؤون والقضايا القانونية.

إعداد ومراجعة العقود ودفاتر الشروط.

تمثيل المديرية أمام الجهات القانونية.

نشر وتقديم الاستشارات القانونية.

المكلف بالأمن:

تطبيق إجراءات الأمن والسلامة.

تنظيم الزيارات والاجتماعات.

الإشراف على برامج الوقاية ومحاسبة الحوادث.

المكلف بالأمن الداخلي:

متابعة أمن المديرية والوكالات.

إعداد التقارير الأمنية.

إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتنسيق مع الجهات المختصة.

المصالح الرئيسية بالمديرية

- مصلحة الموارد البشرية: تسيير الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، الترقية، الأجور، وإعداد الميزانية الخاصة بالموظفين.

- مصلحة تقنيات الكهرباء: صيانة وتطوير شبكات الكهرباء، متابعة المشاريع، وإصلاح الأعطال.

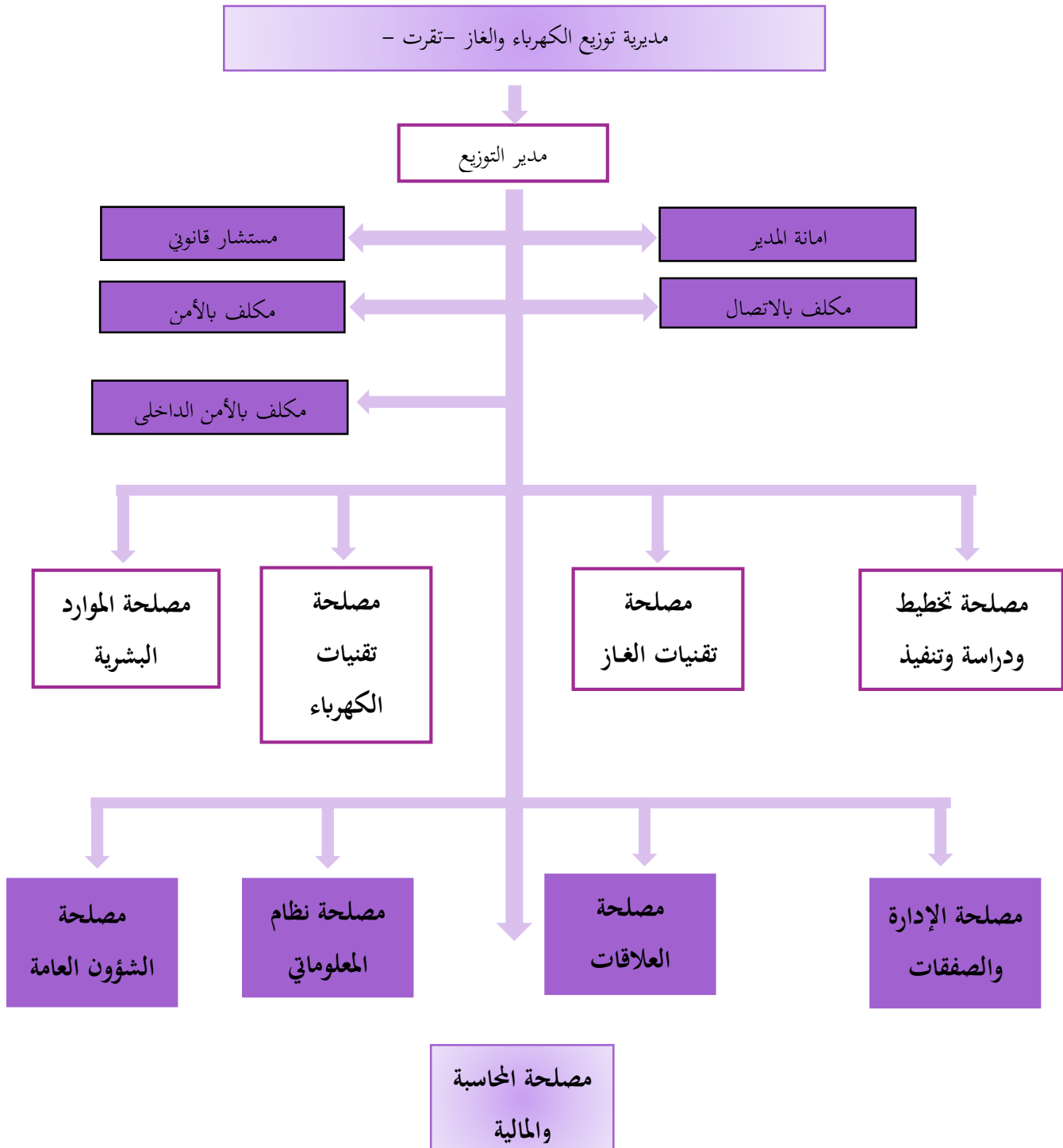
- مصلحة تقنيات الغاز: صيانة شبكات الغاز، حماية القنوات والتجهيزات، ومتابعة مشاريع الغاز.

- مصلحة تخطيط ودراسة وتنفيذ الأشغال: دراسة المشاريع، متابعة طلبات التزويد، مراقبة الأشغال، والإشراف على تنفيذ الاستثمارات.

- مصلحة الشؤون العامة: تسيير الأرشيف، الممتلكات، البريد، والوسائل العامة.

- مصلحة النظام المعلوماتي: صيانة وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتسيير تجهيزات الإعلام الآلي.
 - مصلحة العلاقات التجارية: الإشراف على الوكالات التجارية، تسيير عقود الزبائن، الفوترة، التحصيل، وخدمات المشتركين.
 - مصلحة الإدارة والصفقات: إعداد المناقصات، إبرام الصفقات، متابعة البرامج الاستثمارية، وتجميع البيانات اللازمة للمشاريع.
 - مصلحة المحاسبة والمالية: إعداد الميزانية، تسيير الخزينة، الرقابة المحاسبية، وتسجيل الفواتير وإعداد حسابات النتائج.
- يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمديرية في الشكل التالي:

الشكل (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز



نستنتج من خلال ما سبق أن الهيكل المتبع في مؤسسة سونلغاز هو هيكل وظيفي يتناسب مع طريقة عمل المؤسسة، يعمل بشكل متناسق لضمان السير الحسن للأنشطة المختلفة.

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز -توزيع- تقتر من إطارات، رؤساء أقسام، رؤساء المصالح، وأعاون التحكم بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع 60 استبانة وتم استرجاع منها 50 صالحة للمعالجة الاحصائية أي بنسبة استرداد 87,5 %، والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات

الجدول رقم (02): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة.

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة
العدد	60	50	0	50
النسبة المئوية	100%	87,5%	0%	87,5%

المصدر: من أعداد لطالبة بناء على الاستبيانات المعدة

ثالثا: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع والمتغير المستقل حيث يمكن توضيحهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
المتغير التابع	التحول الرقمي
المتغير المستقل	أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا: منهج الدراسة.

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي لتوضيح أثر التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية، وهو ما يتلاءم مع اعراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الادارية. ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويمجد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول الى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية. إما على صعيد دراسة الحالة فقد اعتمدنا على تصميم استبيان خاص لهذه الدراسة

وتوجيهه الى مجتمع الدراسة للمؤسسة سونلغاز -توزيع - بتقن، وبعدها قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعة من الاستبيانات الموزعة على عينات الدراسة، وهذا باستخدام الطرق الاحصائية التحليلية المناسبة لإثبات صحة او عدم صحة فرضيات الدراسة، ثم حولنا تفسير وتحليل نتائج هذه الدراسة على ضوء المقابلة التي أجريناها بالمؤسسة محل الدراسة الى جانب نتائج الدراسات السابقة

ثانيا: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بدراسة مع الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي اعتمادا على المصادر الثانوية المتمثلة في المقالات والأطروحات، المطبوعات، المذكرات والبحوث

التي تنوعت بين العربية والأجنبية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة ثم اللجوء الى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وكذلك تم الاعتماد على أسلوب المقابلة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية الانجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات، والتي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات الأزمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع او ميدان الدراسة، ولان ادارة جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فان طبيعة الموضوع الخاضع لدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المناسبة على جمع البيانات والأساليب الاحصائية لتحليل تلك البيانات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولا: الاستبيان: يمثل الاستبيان مجموعة الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع إثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي المستجوبين لمفهوم التحول الرقمي وأداء المؤسسة.

__ الجزء الأول: يتعلق المعلومات العامة مثل (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية .)

__ الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي ويحتوي على 25 عبارة.

__ الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الخاصة بأداء المؤسسة ويحتوي على 10 عبارات.

ثانيا: المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات، ولتأكيد ودعم النتائج المحصل عليها من طرف الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية بتحضير أسئلة متنوعة تشمل متغيرات البحث ومحاور الاستبيان وبشكل مفصل ودقيق وتقسيمها على عدة مقابلات وفي أوقات مختلفة مع السيد المؤطر.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel2010 والاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية 22SPSS للمعالجة حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل إلفا كرونباخ.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

-معامل الارتباط بيرسون.

-الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

-تحليل التباين الاحادي والثنائي (ANOVA & T-test)

كما تم استخدام مقياس " ليكارت الثلاثي " لتقييم إجابات العاملين، حيث تم إعطاء رقم لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

غير موافق 1،

محايد 2،

موافق 3،

وحسب الدراسات السابقة يقسم المقياس "ليكارت الثلاثي" كما يلي:

الجدول رقم (04): يوضح موافق لكل درجة

موافق	محايد	غير موافق	
3	2	1	الدرجة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء عدد من الإجراءات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقيق من الصدق والثبات.

– **صدق المحكمين:** لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي، (ملاحق).

ثبات الاستبيان: يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث سيوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بالاستعانة ببرنامج SPSS، لأنه يعد أحد أهم طرق قياس الثبات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	25فقرة	0.892
أداء المؤسسة	10فقرة	0.734
الإجمالي	35 فقرة	0.889

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 26.

تشير نتائج اختبار ألفا كرونباخ إلى أن مقياس التحول الرقمي يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة جدا، حيث بلغت قيمة المعامل (0.892)، وهي قيمة تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول (0.70)، وبالتالي فإن العبارات المستخدمة متجانسة وتقيس نفس المفهوم بدرجة عالية من الدقة.

أما بالنسبة لمقياس أداء المؤسسة، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.734)، وهي أيضا قيمة مقبولة إحصائيا، حيث تفوق الحد الأدنى المعتمد (0.70)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة، رغم أنها أقل نسبياً من مقياس التحول الرقمي.

ويمكن تفسير هذا الفرق في درجة الثبات بكون فقرات التحول الرقمي أكثر ترابطا وتجانسا في حين أن أداء المؤسسة يعتبر مفهوماً مركباً يتأثر بعدة عوامل.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الديمغرافية ومتغير التحول الرقمي بالإضافة الى متغير أداء المؤسسة الاقتصادية، مع مناقشة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من البيانات الوصفية الى إجاباتهم على عبارات محوري الدراسة التحول الرقمي وأداء المؤسسة، إضافة الى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للبيانات الديمغرافية

أولاً: الجنس: توزيع المبحوثين حسب الجنس (ذكور إناث) حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

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

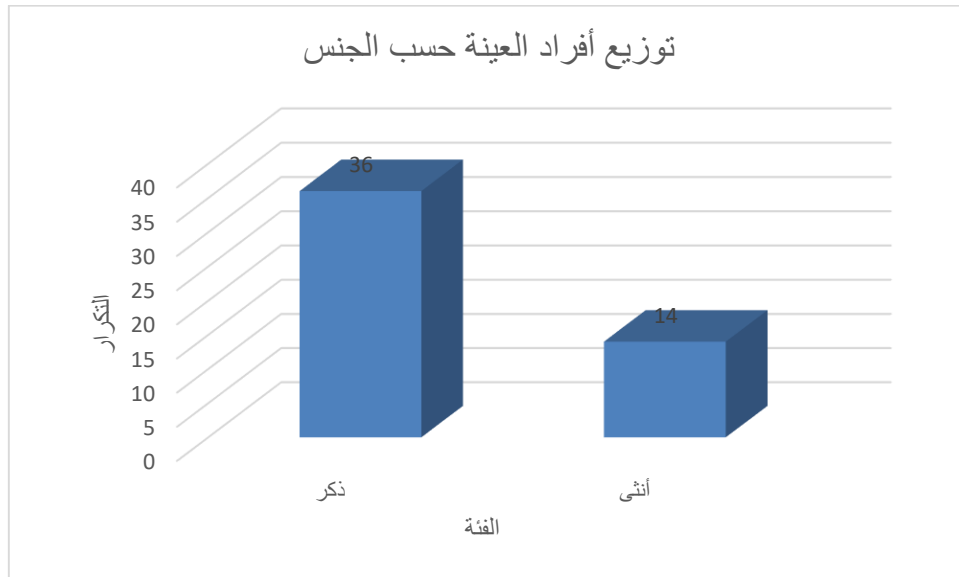
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	14	28%
ذكور	36	72%
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 72 %، بينما بلغت نسبة الإناث 28 %، هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للقطاع حيث أن أغلب الإداريين في القطاع هم من الذكور، وربما يعزى هذا لطبيعة

التخصصات المطلوبة في بعض المؤسسات، كون هذا النوع من التخصصات في قطاع الكهرباء والغاز بعيد نوعا ما عن الاهتمامات النسوية، فعنصر الذكور هو المطلوب لمثل هذه المهن. ويكون تمثيل البياني الدائري أعمدة أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Excel و 22SPSS

ثانيا: الفئة العمرية: توزيع المبحوثين حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

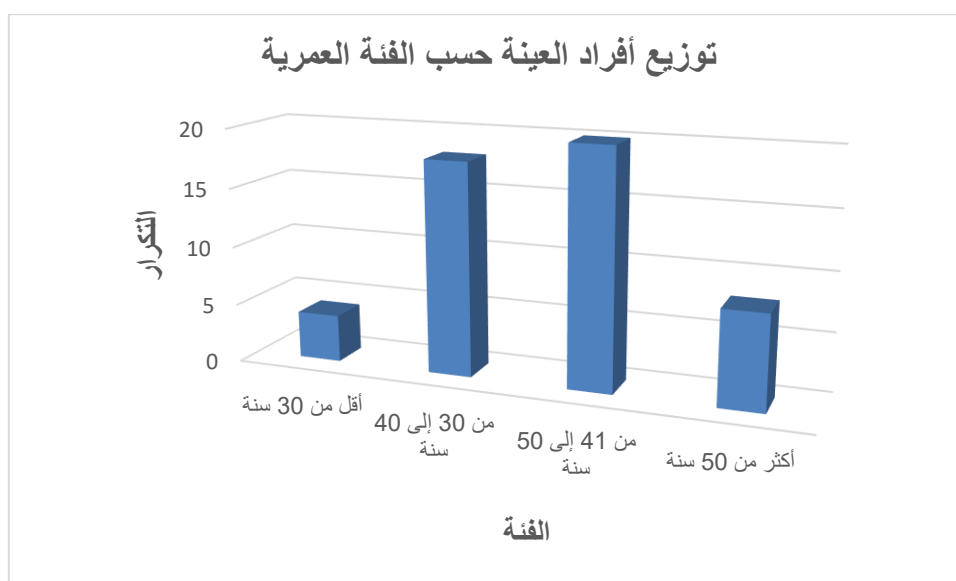
الجدول الرقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	8%
من 30 إلى 40 سنة	18	36%
من 41 إلى 50 سنة	20	40%
أكثر من 50 سنة	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36 % تراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة، ونسبة 40 % تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة، وهذا يعني أن أكثر من 76 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30_50 سنة، ولعل هذا ينسجم مع الواقع إذ أن الجزء الأكبر من الموارد البشرية المؤسسات عادة ما يكون ضمن هذه الفئة العمرية، بينما تبلغ نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة 8% فقط وهذه نسبة طبيعية كون الفرد الموظف حديثا لا بد أن يمر على مراحل ودرجات وظيفية حتى يتقلد منصبه كرئيس قسم أو رئيس مصلحة، وفي المقابل تبلغ نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم اكثر من 50 سنة 16 % فقط نظرا لقرهم من سن التقاعد .ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية كما يلي:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

ثالثا: المنصب الوظيفي: توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إداري	13	26%
تقني	23	46%
إطار	14	28%
أخرى	0	0%
المجموع	50	100%

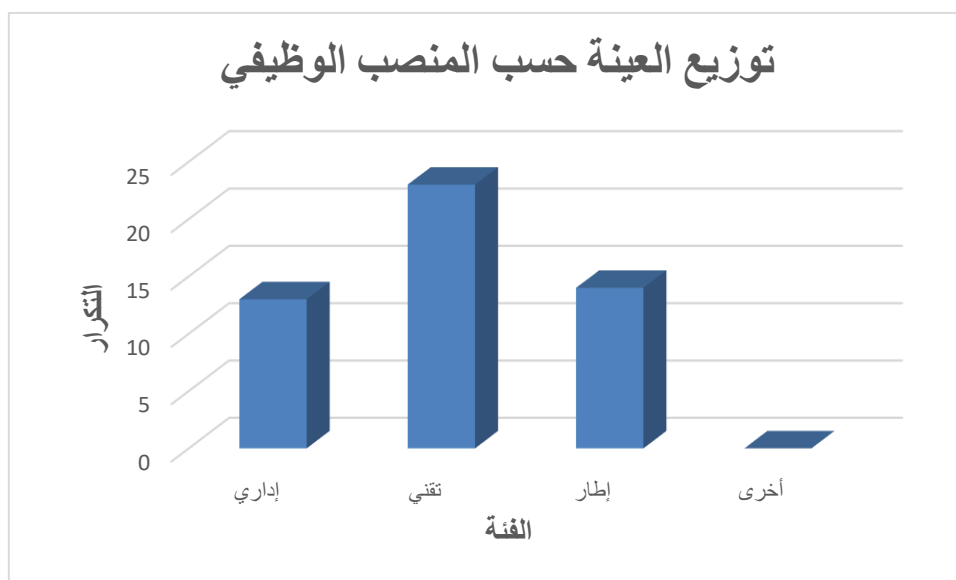
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة التقنيين بنسبة 46%، ما

يدل على هيمنة الطابع التقني داخل المؤسسة محل الدراسة. تليها فئة الإطارات بنسبة 28% ثم الإداريين بنسبة

26%، بينما لم تسجل فئة أخرى أي نسبة. ويعكس هذا التوزيع طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية التقنية في أداء مهامها.. ويكون التمثيل البياني الأعمدة لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي كما يلي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

رابعا: المؤهل العلمي: توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

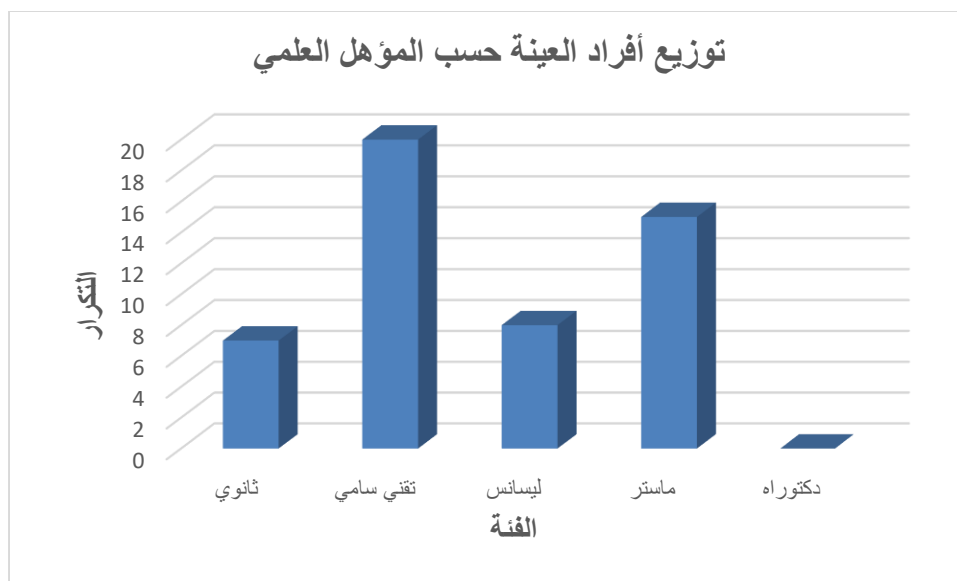
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	7	14%
تقني سامي	20	40%
ليسانس	8	16%
ماستر	15	30%
دكتوراه	0	0
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تشكل فئة التقني السامي النسبة الأكبر بـ 40%، تليها فئة الماستر بـ 30%، ثم الليسانس بـ 16%، وأخيراً الثانوي بـ 14%، في حين لم تسجل فئة الدكتوراه أي نسبة. ويعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي والتقني لأفراد العينة، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تبني التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

خامسا: الخبرة المهنية: توزيع الباحثين حسب الخبرة المهنية حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

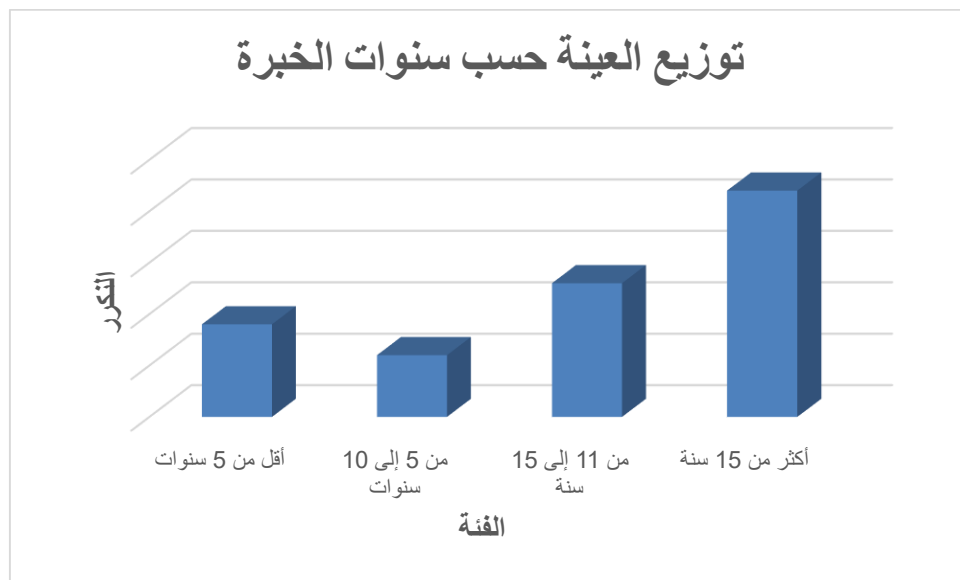
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	18%
من 5 إلى 10 سنوات	6	12%
من 11 إلى 15 سنة	13	26%
أكثر من 15 سنة	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة (50 فردًا) وفق سنوات الخبرة المهنية، حيث تتوزع العينة إلى أربع فئات رئيسية. تشكل الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة النسبة الأكبر بـ 44% (22 فردًا)، ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة طويلة. تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 26% (13 فردًا)، وهي نسبة معتبرة تعكس حضورًا قويًا لأصحاب الخبرة المتوسطة إلى العالية.

أما فئة من 5 إلى 10 سنوات فتمثل 12% (6 أفراد)، وهي نسبة أقل نسبيًا، في حين تسجل الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات أدنى نسبة بـ 18% (9 أفراد). ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب خبرة المهنية كما يلي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة وتحليل العلاقة بين المحورين التحول الرقمي وأداء المؤسسة

يهدف هذا الفرع إلى عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة، وذلك اعتماداً على البيانات الميدانية المتحصل عليها من أداة الدراسة، قصد تفسير النتائج واستخلاص أهم الاستنتاجات التي تساهم في الإجابة عن فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها

1. محور التحول الرقمي:

الجدول رقم (11-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي

الحكم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	1	0.482	2.82	تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي في المؤسسة
مرتفع	2	0.507	2.78	يتم إدماج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة
مرتفع	2	0.507	2.78	تواكب المؤسسة التطورات الرقمية في قطاع الطاقة والخدمات
مرتفع	4	0.580	2.70	تعتمد المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي
مرتفع	5	0.593	2.66	تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن جميع عبارات البعد الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.66) و(2.82)، وهو ما يعكس اهتمام مؤسسة سونلغاز توزيع – تقنة بالجانب الاستراتيجي للتحول الرقمي. وقد احتلت عبارة "تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي في المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.82)، مما يدل على اهتمام الإدارة العليا بدعم مشاريع التحول الرقمي، في حين جاءت عبارة "تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.66)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الحكم المرتفع، مما يؤكد تبني المؤسسة لرؤية استراتيجية داعمة للتحول الرقمي.

الجدول رقم (11-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد التكنولوجي للتحول

الرقمي

الحكم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	1	0.544	2.70	تسهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات
مرتفع	2	0.702	2.58	يتم استخدام التطبيقات الرقمية في تقديم الخدمات

مرتفع	2	0.609	2.58	توفر المؤسسة وسائل رقمية لتسهيل العمل الإداري
مرتفع	4	0.676	2.54	تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات حديثة في العمل
مرتفع	5	0.702	2.42	تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية متطورة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن البعد التكنولوجي جاء بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.42) و(2.70)، مما يعكس توفر المقومات التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي بالمؤسسة. وقد جاءت عبارة "تسهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70)، وهو ما يدل على مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين سرعة أداء الأعمال، بينما جاءت عبارة "تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية متطورة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الحكم المرتفع، مما يعكس توفر بنية تحتية رقمية قابلة للتطوير بما يخدم أهداف التحول الرقمي.

الجدول رقم (11-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد التنظيمي للتحول الرقمي

الحكم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	1	0.587	2.68	يسهم التحول الرقمي في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة
مرتفع	2	0.557	2.66	تساعد الأنظمة الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية
مرتفع	3	0.642	2.58	تعمل المؤسسة على تحديث إجراءات العمل بما يتناسب مع التحول الرقمي
مرتفع	4	0.614	2.52	تدعم الهيكلية التنظيمية تطبيق التحول الرقمي
مرتفع	4	0.580	2.52	يوجد تنسيق بين الأقسام لتطبيق الأنظمة الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يبين الجدول أن البعد التنظيمي حقق مستوى مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.52) و(2.68)، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك بيئة تنظيمية تساعد على تطبيق التحول الرقمي. وقد احتلت عبارة "يسهم التحول الرقمي في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.68)، وهو ما يؤكد دور التحول الرقمي في تعزيز انسياب المعلومات بين مختلف المصالح، في حين جاءت عبارة "تدعم الهيكلية التنظيمية تطبيق التحول الرقمي" و"يوجد تنسيق بين الأقسام لتطبيق الأنظمة الرقمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52)، إلا أنهما ظلتا ضمن مستوى الحكم المرتفع، مما يعكس وجود تنظيم إداري يدعم تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الموارد البشرية للتحول الرقمي

الحكم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	1	0.734	2.46	يسهم التحول الرقمي في تطوير كفاءة الموظفين
مرتفع	2	0.642	2.42	يشجع العاملون على استخدام التقنيات الرقمية في العمل
متوسط	3	0.771	2.24	توفر المؤسسة برامج تدريبية في مجال التحول الرقمي
متوسط	3	0.744	2.24	يوجد دعم في يساعد الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية
متوسط	5	0.712	2.06	يملك العاملون مهارات رقمية كافية لاستخدام الأنظمة الحديثة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن بعد الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط مقارنة بباقي أبعاد التحول الرقمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.06) و(2.46)، وهو ما يعكس وجود جهود تبذلها المؤسسة لتنمية الموارد البشرية، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز التدريب والتأهيل الرقمي للعاملين. وقد احتلت عبارة "يسهم التحول الرقمي في تطوير كفاءة الموظفين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، مما يدل على إدراك أفراد العينة للدور الذي يؤديه التحول الرقمي في رفع كفاءة الموارد البشرية. في حين جاءت عبارة "يملك العاملون مهارات رقمية كافية لاستخدام الأنظمة الحديثة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.06)، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لتكثيف برامج التكوين والتدريب بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.

الجدول رقم (11-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد التشريعي والأمني للتحول الرقمي

الحكم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	1	0.517	2.76	يتم الحفاظ على سرية المعلومات الرقمية
مرتفع	2	0.606	2.60	تساهم الإجراءات الأمنية في تعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية
مرتفع	3	0.611	2.56	تلتزم المؤسسة بالقوانين المنظمة للتحول الرقمي

مرتفع	4	0.677	2.52	توفر المؤسسة أنظمة لحماية البيانات والمعلومات
مرتفع	5	0.675	2.44	توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن البعد التشريعي والأمني جاء بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.44) و(2.76)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوفير بيئة تشريعية وأمنية داعمة لنجاح التحول الرقمي. وقد احتلت عبارة "يتم الحفاظ على سرية المعلومات الرقمية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وهو ما يدل على حرص المؤسسة على حماية المعلومات وضمان سريتها. أما عبارة "توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.44)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الحكم المرتفع، مما يشير إلى وجود سياسات أمنية مناسبة يمكن تطويرها بما يواكب التحديات المتزايدة في مجال الأمن السيبراني.

2. محور أداء المؤسسة:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين

الحكم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	1	0.303	2.90	تسعى المؤسسة دوماً إلى زيادة ربحيتها
مرتفع	2	0.463	2.70	تحاول المؤسسة دوماً الاستجابة السريعة لمختلف الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن
مرتفع	2	0.505	2.70	تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية
مرتفع	4	0.575	2.58	توجد قنوات اتصال مع مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية في المجتمع
مرتفع	4	0.575	2.58	تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية
مرتفع	6	0.614	2.50	تستقطب المؤسسة الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعارف الجديدة
مرتفع	7	0.667	2.38	تستغل المؤسسة إمكانياتها المتاحة استغلالاً أمثل مما يمكنها من تعظيم عوائدها
مرتفع	8	0.631	2.36	توجد خطة تنفيذية مفصلة وواضحة لتطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
مرتفع	8	0.631	2.36	تمتلك المؤسسة ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه من تقنيات وتجهيزات
متوسط	10	0.707	2.10	تتبنى المؤسسة نظاماً للحوافز والمكافآت يتناسب مع طبيعة كل وظيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 22SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن مستوى أداء المؤسسة جاء مرتفعاً بصفة عامة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.10) و(2.90)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لمستوى الأداء الجيد الذي تحققه مؤسسة سونلغاز توزيع - تقوت في مختلف الجوانب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري "تسعى المؤسسة دوماً إلى زيادة ربحيتها" محل الدراسة. وقد احتلت عبارة تحاول المؤسسة دوماً (0.303)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتحقيق أهدافها الاقتصادية وتعزيز كفاءتها المالية. كما جاءت عبارة

و**"تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة "الاستجابة السريعة لمختلف الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن الخارجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.70)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة برضا الزبائن والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "تتبنى المؤسسة نظاماً للحوافز والمكافآت يتناسب مع طبيعة كل وظيفة" في المقابل، جاءت عبارة (2.10) وانحراف معياري (0.707)، وحكم متوسط، مما يشير إلى أن نظام الحوافز والمكافآت يعد من الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير بما يساهم في رفع دافعية العاملين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بصورة أكبر.

العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة:

للتحقق من تأثير التحول الرقمي على الأداء، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد قوة واتجاه العلاقة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (13): معامل الارتباط بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة

حجم العينة (N)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (Pearson r)	العلاقة
50	0.012	0.352	التحول الرقمي × أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 22

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بلغت (0.352) بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.012) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مما يعزز فرضية الأثر الإيجابي

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

تمت الدراسة الميدانية على مستوى سونلغاز توزيع تقرت، بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية. وقد شملت عدة مصالح، من بينها الموارد البشرية، المصلحة التقنية، المصلحة التجارية، ومصلحة المحاسبة، حيث تم الوقوف على اعتماد المؤسسة على أنظمة ومنصات رقمية متنوعة تتماشى مع طبيعة نشاط كل مصلحة.

ففي المصلحة التجارية، تم استخدام أنظمة رقمية متعددة مثل نظام التنسيق، التسيير، الصفقات، الأسعار، ومركز المواصلات، إضافة إلى منصات خاصة باستقبال ومعالجة شكاوى الزبائن إلكترونياً. أما في مصلحة المحاسبة، فقد تم الاعتماد على منصات رقمية للتسجيل المحاسبي، تسيير الأصول، حسابات الزبائن، ومعالجة السندات، بما يعكس رقمنة العمليات المالية والإدارية داخل المؤسسة.

كما تعتمد المؤسسة على نظام داخلي لتبادل الملفات إلكترونياً بين المصالح عبر الشبكة الداخلية، إضافة إلى نظام رقمي لمعالجة الأعطال التقنية يتم تحويله إلى الجهات المختصة على مستوى الجزائر العاصمة والتكفل به في وقت قصير مع إمكانية متابعة المعالجة إلكترونياً. كما تم تسجيل اعتماد منصة رقمية خاصة بالمقاولين والصفقات تسمح بعرض المشاريع، تصنيف المقاولين، ودراسة الملفات بطريقة إلكترونية شفافة ومنظمة.

ومن جهة أخرى، أكدت مقابلات مع الموظفين أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الأخطاء، تحسين سرعة الأداء، ورفع رضا الزبائن، خاصة من خلال إمكانية دفع فواتير الكهرباء والغاز إلكترونياً عبر التطبيقات والمنصات الرقمية دون الحاجة للتنقل إلى المراكز أو البريد، مما سهل الخدمة وعزز فعالية التواصل بين المؤسسة وزبائنها.

كما تم توثيق بعض هذه الأنظمة بالصور خلال الدراسة الميدانية، وسيتم إدراجها ضمن الملاحق لدعم الجانب التطبيقي للمذكرة. (ملاحق 1 إلى 10).

لإثبات الفرضية "تتبنى مؤسسة سونلغاز متطلبات التحول الرقمي بدرجة عالية"، قمنا بتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الخمسة المكونة للمتغير المستقل. يوضح الجدول التالي النتائج المحصلة:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

مستوى التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	البعد
مرتفع	0.462	2.748	5	البعد الاستراتيجي
مرتفع	0.372	2.592	5	البعد التنظيمي
مرتفع	0.442	2.576	5	البعد التشريعي والأمني
مرتفع	0.509	2.564	5	البعد التكنولوجي

مرتفع	0.492	2.284	5	بعد الموارد البشرية
مرتفع	0.331	2.553	25	المتغير (التحول الرقمي)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للتحول الرقمي بلغ (2.553)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو تبني متطلبات التحول الرقمي لدى أفراد عينة الدراسة، يتصدر البعد الاستراتيجي بمتوسط (2.748)، مما يشير إلى وجود قناعة تنظيمية عالية تجاه التوجه الرقمي. وعلى الرغم من أن بعد الموارد البشرية جاء في المرتبة الأخيرة (2.284)، إلا أنه لا يزال ضمن النطاق الإيجابي، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بتبني المؤسسة لمتطلبات التحول الرقمي بدرجة عالية

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لإثبات الفرضية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، بعد الموارد البشرية، والبعد التشريعي والأمني) وبين تحسين أداء مؤسسة سونلغاز توزيع - تقترت" في الانحدار التدريجي، يقوم البرنامج في كل خطوة بإدخال المتغير الأكثر تأثيراً، ويستبعد المتغيرات التي لا تقدم مساهمة جوهرية (التي تكون قيمة Sig لها أكبر من 0.05)

الجدول رقم (16): تحليل التباين (ANOVA)

الدلالة (Sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات	النموذج
---------------	--------	----------------	-------------------	----------------	---------

الانحدار	0.645	1	0.645	7.412	0.009
البواقي	4.177	48	0.087	-	-
الكلي	4.822	49	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22

تشير نتائج اختبار (ANOVA) إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.412) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.009)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يثبت صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية للتنبؤ بأداء المؤسسة من خلال أبعاد التحول الرقمي (وتحديداً البعد الاستراتيجي). وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار تكون كما يلي:

$$\text{أداء المؤسسة} = 1.83 + 0.249 \text{ البعد الاستراتيجي}$$

وتشير هذه النتيجة إلى أن الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي هي المحرك الأساسي والوحيد ذو الأثر الإحصائي القوي على أداء المؤسسة محل الدراسة، بينما تحتاج الأبعاد الأخرى (مثل التكنولوجيا والتشريعات) إلى تفعيل أكبر لتظهر آثارها بوضوح

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

لإثبات الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

1- اختبار الفروق تعزى لمتغير الجنس اختبار (T-Test)

لاختبار وجود فروق بين الذكور والإناث، تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، والنتائج موصوفة في الجدول أدناه:

جدول رقم (19): نتائج اختبار (T) للفروق تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة (Sig)
الأداء	ذكر	36	2.538	0.278	0.824	0.414
	أنثى	14	2.457	0.397		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة الدلالة (Sig) بلغت (0.414)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الذكور والإناث حول أداء المؤسسة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية وقبول الفرضية الصفرية.

2- اختبار الفروق تعزى لمتغير العمر اختبار (ANOVA)

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق تعزى لمتغير العمر

الدلالة (Sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.962	0.096	0.010	3	0.029	بين المجموعات
		0.104	46	4.793	داخل المجموعات
			49	4.822	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22

تبين النتائج أن قيمة الدلالة بلغت (0.962)، وهي أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأثر الرقمي بين الفئات العمرية المختلفة، وهو ما يعكس توافقاً في الرؤية بين الموظفين الشباب وذوي الخبرة.

3- اختبار الفروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي اختبار (ANOVA)

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق تعزى للمستوى التعليمي

الدلالة (Sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.753	0.401	0.041	3	0.123	بين المجموعات
		0.102	46	4.699	داخل المجموعات
			49	4.822	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة (0.753)، وهي أكبر من (0.05). وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي، مما يفسر بأن ممارسة العمل الرقمي في المؤسسة أصبحت ثقافة تنظيمية لا تتأثر بمستوى التحصيل الأكاديمي للموظف.

4- اختبار الفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة اختبار (ANOVA)

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق تعزى لسنوات الخبرة

الدلالة (Sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.762	0.388	0.040	3	0.119	بين المجموعات
		0.102	46	4.703	داخل المجموعات
			49	4.822	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22

أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة (0.762) أكبر من (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق إحصائية تعزى للخبرة المهنية، حيث أن الجميع يشتركون في نفس التجربة الميدانية للتحول الرقمي داخل سونلغاز.

5- اختبار الفروق تعزى لمتغير المستوى الوظيفي اختبار (ANOVA)

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق تعزى لمستوى الوظيفي

الدلالة (Sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.392	1.021	0.100	3	0.301	بين المجموعات
		0.098	46	4.521	داخل المجموعات
			49	4.822	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى بلغت (0.392)، وهي أكبر من (0.05)، مما يثبت عدم وجود فروق تعزى للمنصب الوظيفي، فالرؤية موحدة بين الإطارات وأعوان التنفيذ تجاه التحول الرقمي.

من خلال التحليل الإحصائي لجميع المتغيرات الشخصية، نخلص إلى رفض الفرضية وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

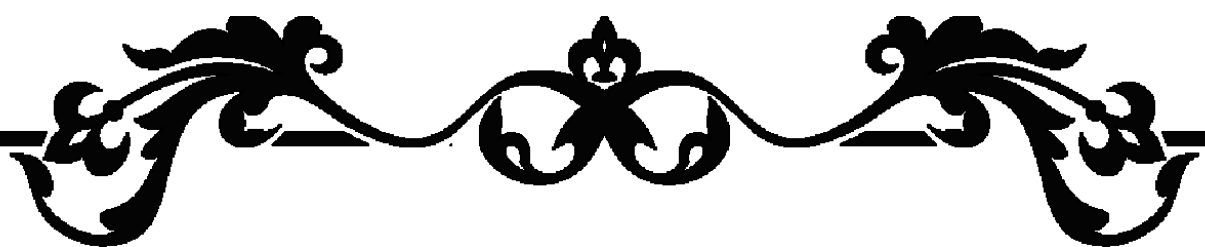
يُعدّ عرض النتائج ومناقشتها من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يتم من خلالها تفسير المعطيات وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تخدم موضوع الدراسة.

جدول رقم (24): مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

محور النتيجة	خلاصة نتيجتك (دراسة سونلغاز)	الدراسات السابقة المقارن بها	طبيعة العلاقة	التفسير والتعليل الأكاديمي
المتغيرات الشخصية (الفروق)	رفض الفرضية العامة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسن، الخبرة، إلخ.	دراسة (جافو والحري، 2025)	اختلاف	أظهرت دراسة جافو فروقاً لصالح الإناث، بينما دراستنا تعكس انسجاماً وتوافقاً في الوعي الرقمي داخل سونلغاز، مما يدل على شمولية التوجه الإداري لجميع الفئات.
أثر الرؤية الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية هي المحرك الأساسي	دراسة (João et al، 2018)	اتفاق تام	يتفق بحثك مع João في أن التحول يبدأ من "التكيف الاستراتيجي"

	والوحيد ذو الأثر القوي حالياً.	ودراسة (خطيط، 2024)	للمديرين". وهذا يثبت أن سونلغاز تملك "إرادة سيادية" للتحول الرقمي سبقت الجاهزية التقنية.
أثر التكنولوجيا والتشريعات	تأثيرها لا يزال ضعيفاً أو يحتاج لتفعيل أكبر لتظهر آثارها بوضوح.	دراسة (عثمانية وقاسمي، 2021) ودراسة (عاشوري، 2023)	اتفاق تتفق مع دراسة عثمانية وعاشوري في وجود فجوة تقنية ونقص في الثقافة الرقمية/التشريعات، مما يجعل التكنولوجيا أداة معطلة رغم وجود الرؤية الاستراتيجية.
مستوى تبني التحول الرقمي	تبني متطلبات التحول الرقمي جاء بدرجة "عالية".	دراسة (السايح، 2025) ودراسة (مصطفى، 2021)	اتفاق يعزز ذلك ما وجدته السايح ومصطفى من وجود ارتباط قوي بين متطلبات التحول وتحسين الأداء، مما يضع سونلغاز في مصاف المؤسسات الطموحة رقمياً.
تحسين الأداء التنظيمي	التحول الرقمي (عبر الرؤية) يحسن أداء المؤسسة.	دراسة (Fatima ،Algazo ،2024) ودراسة (Chafik، 2024)	اتفاق تؤكد دراستك ما ذهبت إليه الدراسات العالمية من أن الرقمنة تقلل التكاليف وتحسن الكفاءة المالية والإدارية (كما في دراسة المؤسسة المغربية).

يعتبر موضوع التحول الرقمي وأداء المؤسسة من المواضيع الهامة التي وجب دراستها، حيث نجد أن التحول الرقمي ليس مجرد وسيلة تقنية بل هو أداة استراتيجية ذات تأثير عميق على تطوير كفاءة المؤسسة وقدرتها على التميز في أدائها، قمنا بدراستنا الميدانية بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي المعتمد في مؤسسة سونلغاز (توزيع - تقرب)، وكيف يساهم في تحسين مستوى أداء موظفيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تتبنى متطلبات التحول الرقمي بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمامها بتطوير أساليب العمل والاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من أداء المؤسسة، مما يدل على كفاءتها في تسيير عملياتها وتحقيق أهدافها، ولأجل ذلك، اعتمدنا في جمع البيانات على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من الموظفين، إضافة إلى تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS 22، كما قمنا بعرض النتائج الوصفية للدراسة، ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر والفروق الشخصية، وصولاً إلى مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ظل بيئة عمل المؤسسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.



خاتمة



في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسة سونلغاز توزيع - تقرت -، ومن خلال المعالجة النظرية لمفاهيم التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إضافة إلى الدراسة الميدانية التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبلاستناد إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن إشكالية الدراسة وتختبر فرضياتها.

نتائج الدراسة: اختبار الفرضيات قبل نتائج الدراسة

الفرضية الأولى: تم تأكيد أن مؤسسة سونلغاز توزيع - تقرت - تتبنى متطلبات التحول الرقمي بدرجة عالية، وهو ما يعكس التوجه الإيجابي للمؤسسة نحو الرقمنة وتحديث أساليب العمل .

الفرضية الثانية: تم تأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على أداء المؤسسة محل الدراسة، مع اختلاف في قوة التأثير بين هذه الأبعاد، حيث برزت الرؤية الاستراتيجية كأكثر العوامل تأثيراً .

الفرضية الثالثة: تم رفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية، مما يدل على تجانس إدراك أفراد العينة .

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، تم اختبار فرضيات الدراسة وتلخيصها كما يلي:

وقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز توزيع - تقرت - تُظهر مستوى مرتفعاً من تبني متطلبات التحول الرقمي، وهو ما يعكس توجهها نحو مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين أدائها التنظيمي والخدمي. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي تُعد الأكثر تأثيراً، مثل البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي والتشريعي، والتي رغم أهميتها النظرية إلا أن تأثيرها لم يكن ذو دلالة إحصائية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (مثل العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي)، مما يدل على وجود تجانس نسبي في إدراك العاملين لموضوع الدراسة داخل المؤسسة محل البحث.

التوصيات

وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي من شأنها تعزيز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة، ومن أهمها:

ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية للمؤسسة بما يضمن تحسين جودة الأداء وسرعة تنفيذ العمليات.

الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال تكوينات متخصصة في مجالات الرقمنة والتقنيات الحديثة. العمل على تقوية الجوانب التنظيمية والتشريعية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. تعزيز وتفعيل الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي وربطها بشكل مباشر بمؤشرات الأداء المؤسسي. دعم ثقافة التغيير الرقمي داخل المؤسسة لضمان استدامة التحول وتحقيق الفعالية التنظيمية.

آفاق الدراسة

- أما فيما يتعلق بآفاق الدراسة، فإن هذا الموضوع يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أعمق وأكثر تخصصاً، من بينها:
- دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية ورضا الزبائن.
 - إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات قطاع الطاقة من حيث مستوى تبني التحول الرقمي.
 - تحليل دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
 - دراسة تأثير التحول الرقمي على التسيير الإداري وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات العمومية.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: الكتب العربية

- أحمد ماهر، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2016
- أحمد ماهر، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2018
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2017
- عبد الغفار حنفي، إدارة الأعمال المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2018
- محمد الصيرفي، التسويق الحديث، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017
- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير وتقييم الأداء، دار المحمدية، الجزائر، 2019

ثانياً: الرسائل والمذكرات الجامعية العربية

- أيمن براهيم، عبد الرقيب سماعلي، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الحديد — تبسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2025
- إيناس عثمانية، دنيا قاسمي، التحول نحو الاقتصاد الرقمي كآلية فعالة لتحسين أداء المؤسسات البنكية العمومية: دراسة حالة عينة من البنوك العمومية بولاية قالمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، قالمة، الجزائر، 2021
- السايح جنات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي — وكالة ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر، 2025
- دارين عبد الله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، رسالة ماجستير، 2024

ثالثاً: المقالات العلمية العربية

- أكرم حجة، أودية كهينة، « دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 18، العدد 02، 2024
- بودراع أمينة، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 18، العدد 01، 2025
- خديجة خنيط، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024
- ربيع قرين، «تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته»، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 2023، 02

- عاشوري بدر الدين، عاشوري إبراهيم، «أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي»، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08 ، العدد 02، 2023.
- محمد محمود عبد الودود البناء، «التحول الرقمي وأهميته»، مجلة الأرصاد الجوية، المجلد 72 ، العدد 72 ، مارس 2024
- مصطفى محمد علي شديد، «تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة»، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22 ، العدد 04 ، جامعة القاهرة، 2021
- مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الأحمدى الحربي، «تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين»، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 77 ، 2025
- هاجر خلف الله، خالد بن جلول، «مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية»، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07 ، العدد 02، 2023

رابعاً: المقالات العلمية الأجنبية

- Algazo, Fatima A., Hajjaj, Rula Y., & Aldahabi, Zain M., “Digital Transformation and Organizational Performance”, Vol. 5, No. 5, 2024.
- Nadkarni, Swen, & Prügl, Reinhard, “Digital Transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research”, Management Review Quarterly, Vol. 71, No. 2, 2021.
- Oukil, Rabah, & Khaldi, Rim, “Digital Transformation of Organizations in Light of Information and Communication Technologies”, Revue d'Économie et Développement Humain, Vol. 2, No. 2, 2018.
- Reis, João, Amorim, Marlene, Melão, Nuno, & Matos, Patricia, “Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research”, Trends and Advances in Information Systems and Technologies, Vol. 745, Springer, 2018.



الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الإقتصادية

التخصص: اقتصاد مؤسسة

استبانة

سيدتي الكريمة سيدي الكريم إيطارات وموظفو المؤسسة تحية طيبة أما بعد:
يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في اقتصاد
المؤسسات، والتي تناقش موضوع "أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية"، حيث نسعى من
خلالها الى التعرف على آراءكم القيمة و المفيدة . كما أعلمكم ان الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية
البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. و شكرا جزيلا على حسن تعاونكم ،
نرجو منكم وضع علامة (X) في خانة الإجابة التي ترونها صحيحة من وجهة نظركم و نشكركم مسبقا على حسن
تعاونكم ومساهماتكم في انجاز و إثراء هذه الدراسة .

البيانات الشخصية

● الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

● العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

● المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ دكتوراه

☐ تقني سامي

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ أكثر من 50 سنة

● المنصب الوظيفي

● سنوات الخبرة

☐ إداري ☐ أخرى

☐ أقل من 5 سنوات

☐ إداري

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ تقني

☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ إطار

☐ أكثر من 15 سنة

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
	1	2	3

المحور الأول: التحول الرقمي

1- البعد الاستراتيجي

رقم	العبارة	1	2	3
1	تعتمد المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي			
2	تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي في المؤسسة			
3	يتم إدماج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة			
4	تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين اتخاذ القرار			
5	تواكب المؤسسة التطورات الرقمية في قطاع الطاقة والخدمات			

2- البعد التكنولوجي

رقم	العبارة	1	2	3
6	تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية متطورة			
7	تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات حديثة في العمل			
8	يتم استخدام التطبيقات الرقمية في تقديم الخدمات			
9	توفر المؤسسة وسائل رقمية لتسهيل العمل الإداري			
10	تسهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات			

3- البعد التنظيمي

رقم	العبارة	1	2	3
11	تدعم الهيكلة التنظيمية تطبيق التحول الرقمي			
12	تعمل المؤسسة على تحديث إجراءات العمل بما يتناسب مع التحول الرقمي			
13	يوجد تنسيق بين الأقسام لتطبيق الأنظمة الرقمية			
14	تساعد الأنظمة الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية			
15	يسهم التحول الرقمي في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة			

4-بعد الموارد البشرية

رقم	العبارة	1	2	3
16	يملك العاملون مهارات رقمية كافية لاستخدام الأنظمة الحديثة			
17	توفر المؤسسة برامج تدريبية في مجال التحول الرقمي			
18	يشجع العاملون على استخدام التقنيات الرقمية في العمل			
19	يسهم التحول الرقمي في تطوير كفاءة الموظفين			
20	يوجد دعم فني يساعد الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية			

5-البعد التشريعي والأمني

رقم	العبارة	1	2	3
21	تلتزم المؤسسة بالقوانين المنظمة للتحول الرقمي			
22	توفر المؤسسة أنظمة لحماية البيانات والمعلومات			
23	توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني			
24	يتم الحفاظ على سرية المعلومات الرقمية			
25	تساهم الإجراءات الأمنية في تعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية			

المحور الثاني: أداء المؤسسة

رقم	العبرة	1	2	3
1	توجد خطة تنفيذية مفصلة وواضحة لتطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية			
2	تتبنى المؤسسة نظاما للحوافز والمكافآت يتناسب مع طبيعة كل وظيفة			
3	تمتلك المؤسسة ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه من تقنيات وتجهيزات			
4	تستغل المؤسسة إمكانياتها المتاحة استغلالا أمثلا مما يمكنها من تعظيم عوائدها			
5	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة ربحيتها			
6	تحاول المؤسسة دوما الاستجابة السريعة لمختلف الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن			
7	تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية			
8	توجد قنوات اتصال مع مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية في المجتمع			
9	تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية			
10	تستقطب المؤسسة الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعارف الجديدة			

شكرا لتعاونكم ..

الملحق رقم 2:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح_ورقلة_

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالبة: قوي مروة فاطمة



دليل المقابلة

● أسئلة حول التحول الرقمي:

- ما مدى تبني المؤسسة لتقنيات التحول الرقمي في تسيير مختلف خدماتها؟
- هل تتوفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية كافية (أنظمة معلومات، شبكات، برمجيات)؟
- إلى أي مدى يتم استخدام الأنظمة الرقمية في معالجة العمليات الإدارية والمالية؟
- هل ساهم التحول الرقمي في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية داخل المؤسسة؟
- ما مدى توفر تكوينات للموظفين حول استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية؟
- ما أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة؟
- نظام المكافآت والتعويضات الذي يميزكم عن مؤسسة أخرى؟

● أسئلة حول أداء المؤسسة:

هل ساهم التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؟

ما مدى تأثير الرقمنة على سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للزبائن؟

هل ساعد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء؟

إلى أي مدى انعكس التحول الرقمي على رضا الزبائن؟

هل أدى التحول الرقمي إلى رفع كفاءة العمل داخل المصالح المختلفة؟

ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين فعالية الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة؟

الملحق رقم 3: (نتائج اختبار Spss)

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²
النموذج	0.352	0.124	0.106

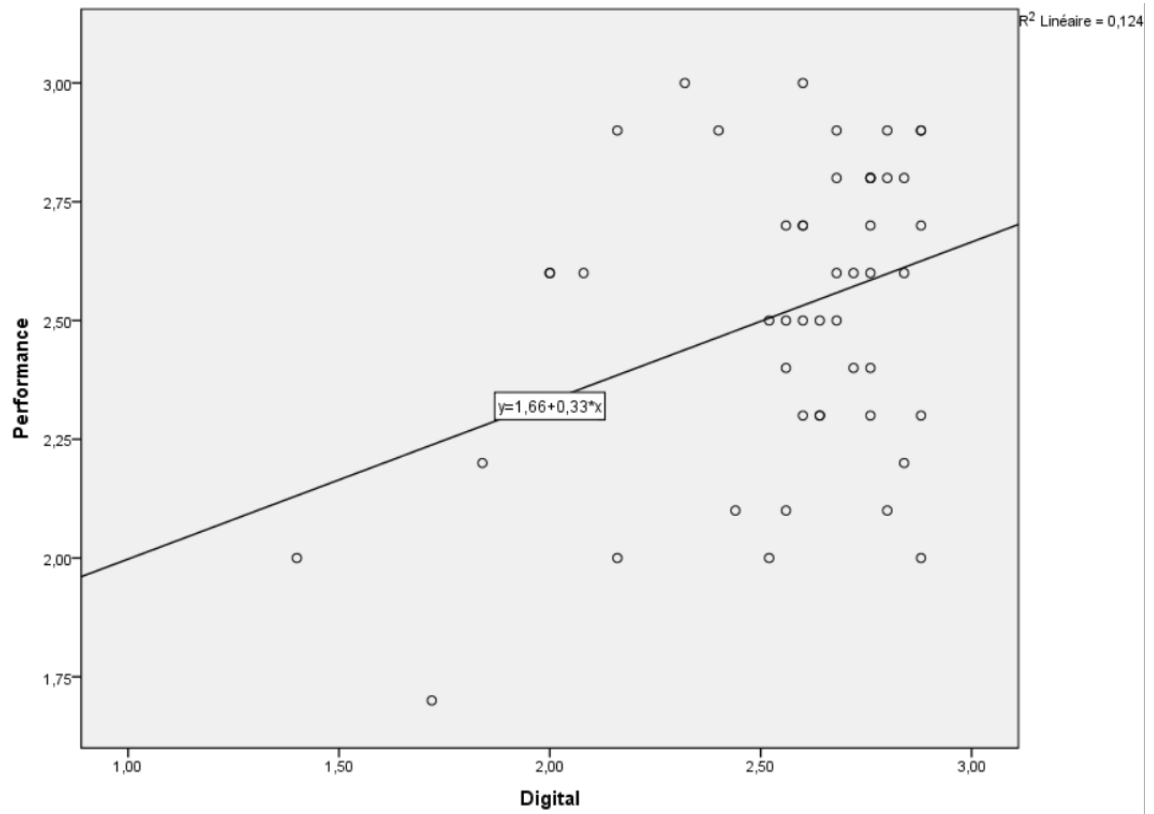
المصدر	Sum of Squares	df	Mean Square	F المحسوبة	Sig
Regression	0.599	1	0.599	6.795	0.012
Residual	4.229	48	0.088		
Total	4.827	49			

المتغير	B	Std. Error	t	Sig
الثابت	1.664	0.33	5.05	0
التحول الرقمي	0.334	0.128	2.607	0.012

القرار	مستوى الدلالة	df2	df1	F الجدولية	F المحسوبة
النموذج معنوي	0.05	48	1	4.043	6.795

N	Sig	Pearson r	العلاقة
50	0.012	0.352	التحول الرقمي × أداء المؤسسة

البعد	العبارات	مجموع القيم	المتوسط	الانحراف المعياري
البعد الاستراتيجي	Q1 - Q5	687	2.748	0.462
البعد التكنولوجي	Q6 - Q10	641	2.564	0.509
البعد التنظيمي	Q11- Q1	648	2.592	0.372
بعد الموارد البشرية	Q16 - Q20	571	2.284	0.492
البعد التشريعي والأمني	Q21 - Q25	644	2.576	0.442



Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	10

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	10

Total population	4'853 4'848	48 48	102 103		
	008	3	003	038	889
	cause somme des	991	Cause moyen	1	218

Performance

ANOVA

4'188	3	48	183
Levens Statistic	991	995	218

Performance

Test d'homogénéité des variances

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	25

Descriptives

Performance

					Intervalle de confiance à 95 %
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure
1	9	2,5111	,33706	,11235	2,2520
2	6	2,4667	,42269	,17256	2,0231
3	13	2,4538	,36427	,10103	2,2337
4	22	2,5682	,24955	,05320	2,4575
Total	50	2,5160	,31387	,04439	2,4268
Modèle					
Effets fixes			,31972	,04522	2,4250
Effets aléatoires				,04522 ^a	2,3721 ^a

Descriptives

Performance

	Intervalle de confiance à 95 %			Variance intercomposantes
	Borne supérieure	Minimum	Maximum	
1	2,7702	2,00	2,90	
2	2,9103	1,70	2,90	
3	2,6740	2,00	2,90	
4	2,6788	2,20	3,00	
Total	2,6052	1,70	3,00	
Modèle				
Effets fixes	2,6070			
Effets aléatoires	2,6599 ^a			-,00525

a. Avertissement : La variance intercomposantes est négative. Elle a été remplacée par 0.0 lors du calcul de la mesure des effets aléatoires.

Descriptives

Performance

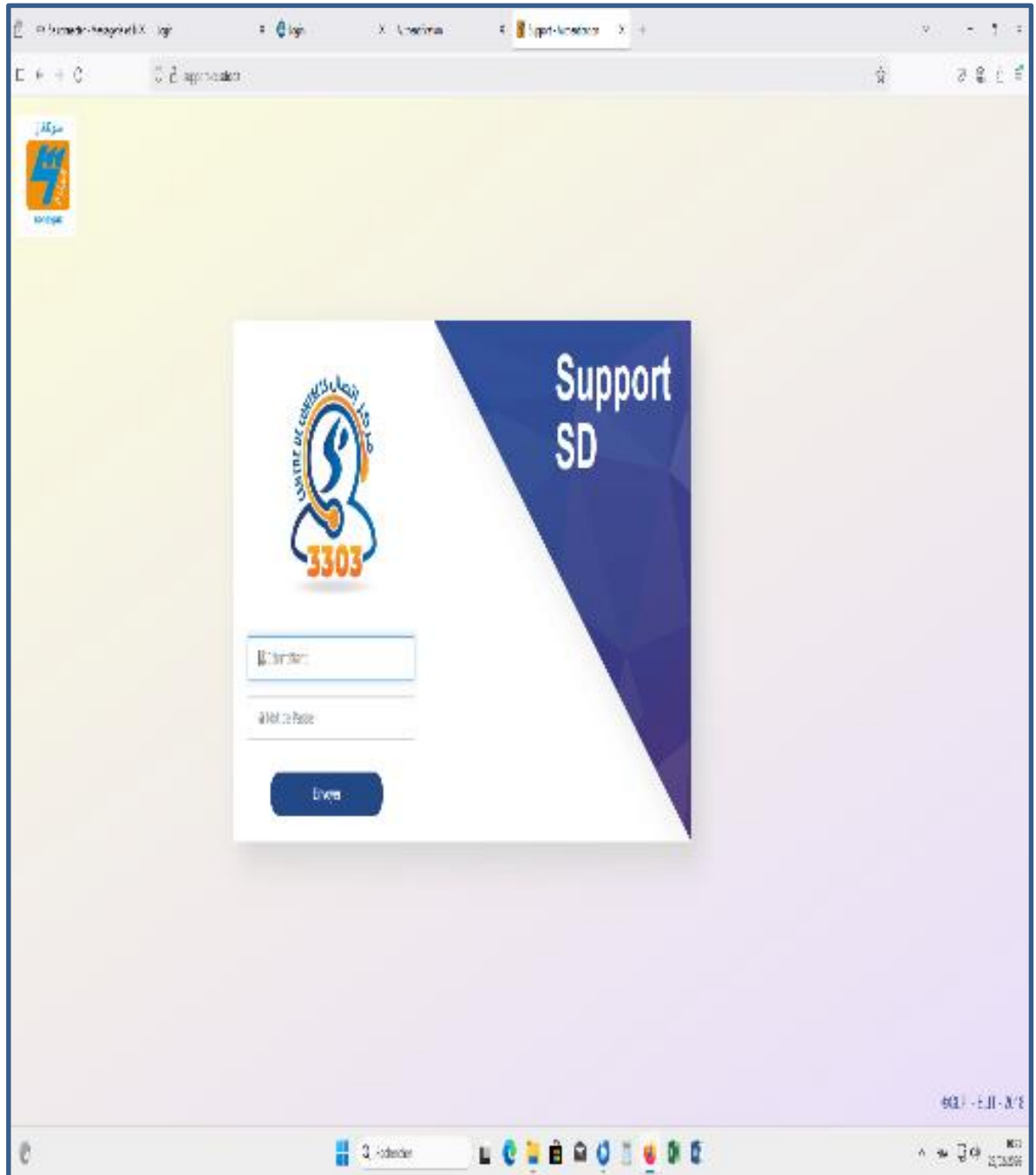
					Intervalle de confiance à 95 %
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure
1	4	2,5000	,42426	,21213	1,8249
2	18	2,5333	,31808	,07497	2,3752
3	20	2,5050	,34561	,07728	2,3432
4	8	2,5125	,20310	,07181	2,3427
Total	50	2,5160	,31387	,04439	2,4268
Modèle					
Effets fixes			,32364	,04577	2,4239
Effets aléatoires				,04577 ^a	2,3703 ^a

Descriptives

Performance

	Intervalle de confiance à 95 %			Variance intercomposantes
	Borne supérieure	Minimum	Maximum	
1	3,1751	2,00	2,90	
2	2,6915	2,00	3,00	
3	2,6668	1,70	3,00	
4	2,6823	2,30	2,90	
Total	2,6052	1,70	3,00	
Modèle				
Effets fixes	2,6081			
Effets aléatoires	2,6617 ^a			-,00900

الملحق رقم 01: (نظام مركز الموصلات)



الملحق رقم 02: (لوحة القيادة)

Se connecter

Connectez-vous avec votre nom d'utilisateur et le mot de passe

Nom d'utilisateur:

Mot de passe :

[Mot de Passe Oublié ?](#)

CONNEXION

الملحق رقم 03: (مراسلة و العمل الجماعي)

Se connecter - Messagerie et T. X

tenok.elit.dz/appsuite/

Langue : Français (France)

Messagerie et Travail Collaboratif

Se connecter

Nom d'utilisateur

Mot de passe

Mot de passe oublié ?

☒ Rester connecté

Se connecter

2026

عام ٢٠٢٦

تهنئة وزير الطاقة والطاقة المتجددة

بمناسبة حلول السنة الميلادية الجديدة 2026، يسرني أن أقدم إلي كافة إطلالات وعاملات وعمال قطاع الطاقة والطاقة المتجددة، بأخلص عبارات التحاني وأصدق مشاعر التقدير، متمنيا لكم موفور الصحة ودينام التوفيق، (إنشأ من الله العلي القدير أن يجعلها سنة خير وعطاء، مليئة بالإنجازات والإجارات، عليكم وعلى أسركم الكريمة.

وقتي إذ أستقبل معكم عاماً جديداً، أود أن أعبر عن عميق اعتزازي بما تتقدمونه من جهود مشجوعة وما تتحلون به من حس عال بالمسؤولية وروح وطنية صادقة، وإسهاماً فاعلاً في دعم الاقتصاد الوطني.

ولأجود لكم بالغ الشكر وعظيم الامتنان، فإنني على ثقة تامة بأن عزيمتكم وإخلاصكم سيقانن بهون الله، محدد قوة لهذا القطاع الحيوي، مسألة الموفى عز وجل أن يجعل السنة الجديدة 2026، سنة خير وبركة خاملة بالإنجازات والإجارات لنا ولوطننا العزيز.

حفظ الله وطننا المهدى وأدام عليه نعمة الأمن والأمان.

كل عام وأنتم بخير.

وزير الطاقة والطاقة المتجددة

د. محمد جمال

© 2026 CX Software GmbH

10:03 25/02/2026

الملحق رقم 04: (المناقصات)

MOUNAKASSA - LOGIN

Nom d'utilisateur*

Mot de passe* Veuillez compléter ce champ.

Captcha*

U+CM Tapez le code ci-dessus

Login

الملحق رقم 05: (التعويض)

taawwadh تأويض

Connexion

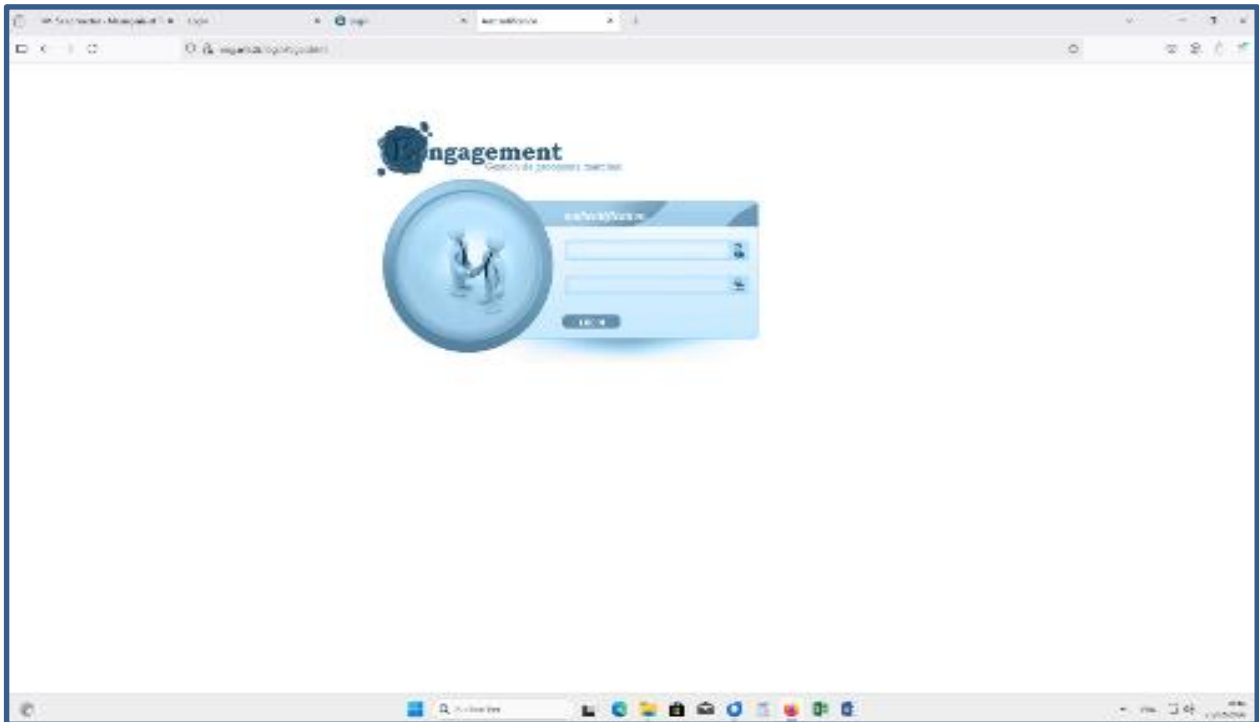
Bonne nuit de l'ESPERANCE

Identifiant

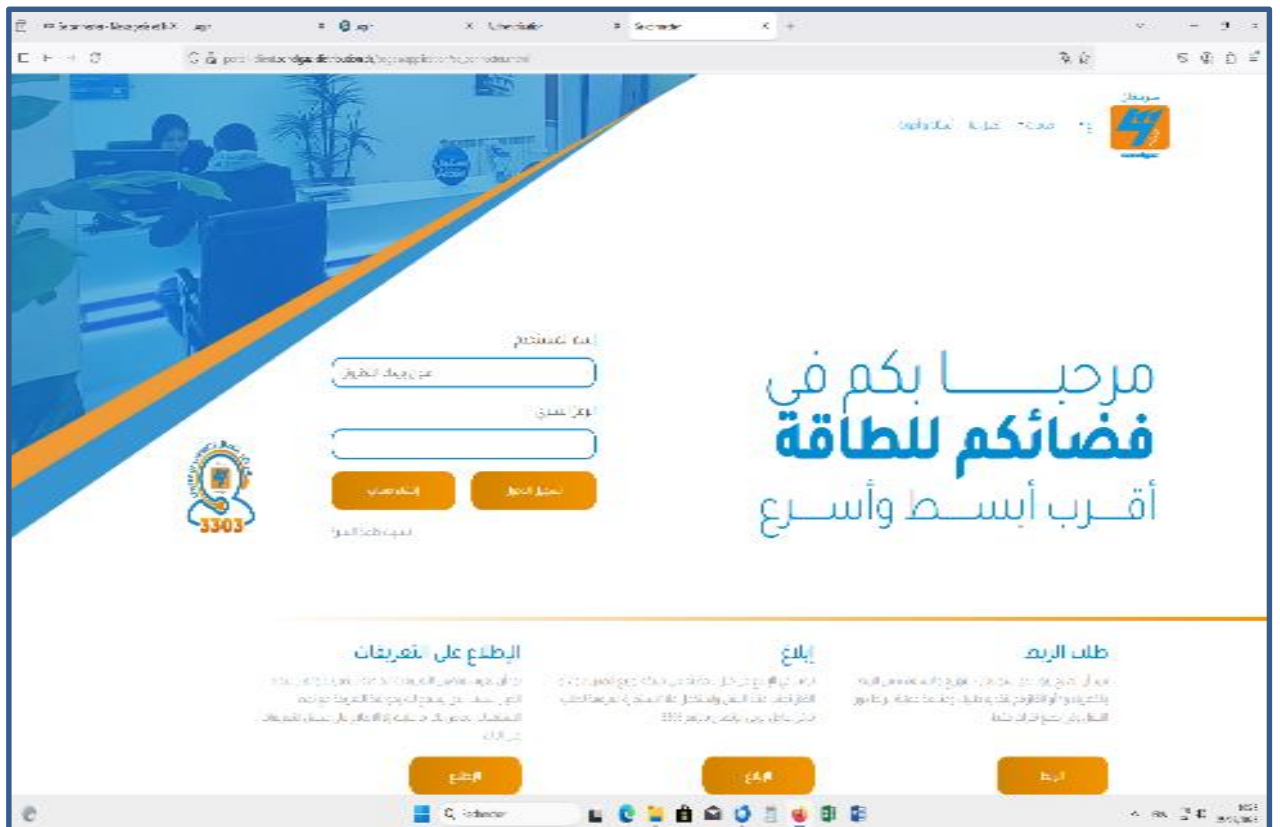
Mot de passe

CONNEXION

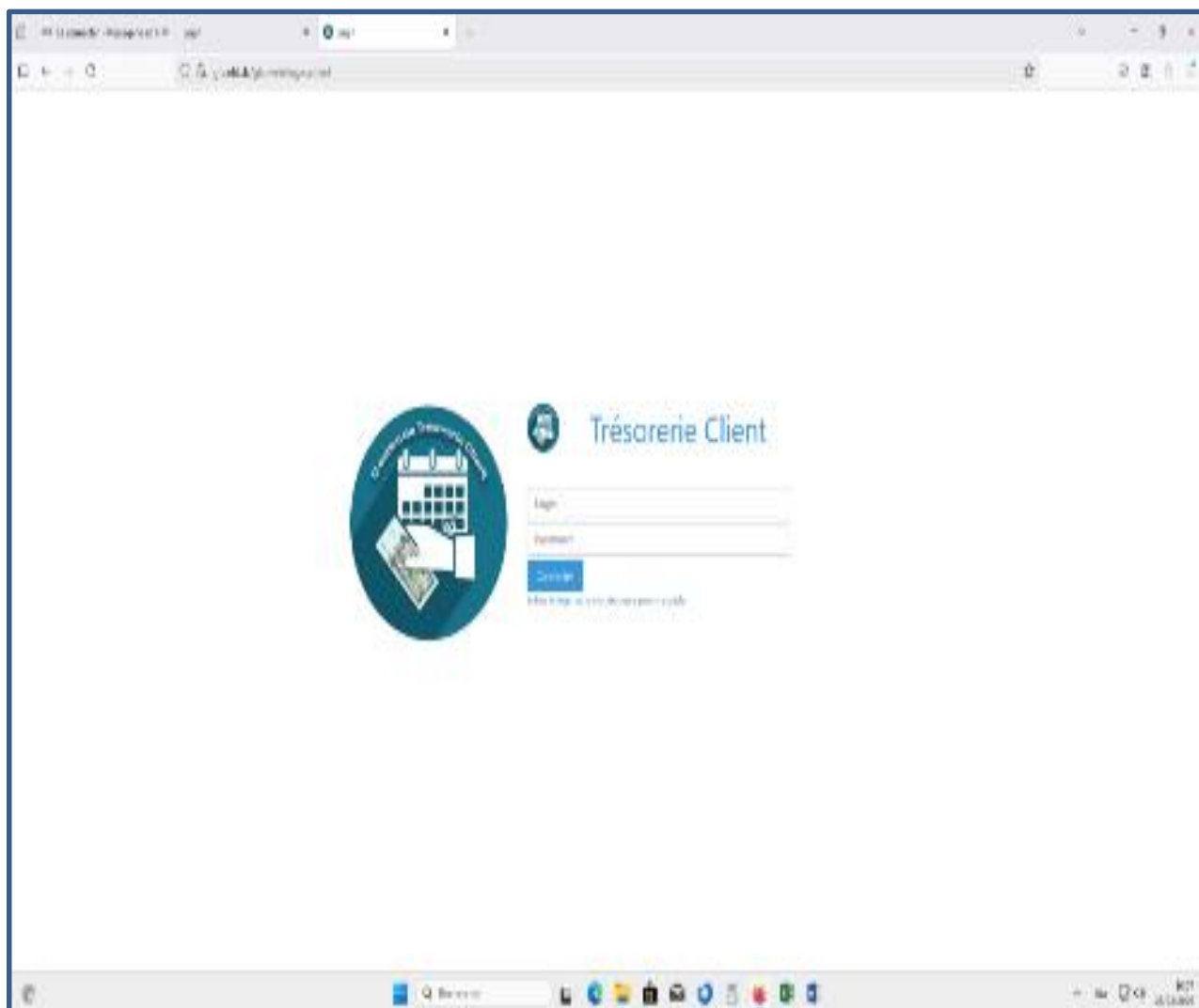
الملحق رقم 07: (الصفقات)



الملحق رقم 08: (مركز الاتصال)



الملحق رقم 09: (تطبيق الدفع)





الفهرس



الصفحة	العنوان
II	إهداء
III	شكر وعرفان
V	الملخص
76	قائمة المحتويات
76	قائمة الجداول
76	قائمة الأشكال البيانية
II76	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي وأداء المؤسسة الاقتصادية
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
2	الفرع الأول: التطور التاريخي ومفهوم تحول الرقمي
7	الفرع الثاني: أهمية وفوائد التحول الرقمي
10	الفرع الثالث: خطوات التحول الرقمي
10	الفرع الرابع: مزايا التحول الرقمي
11	الفرع الخامس: أدوات وتقنيات التحول الرقمي
13	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية
13	الفرع الأول: تعريف الأداء
14	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

14	الفرع الثالث: أنواع الأداء
15	الفرع الرابع: مؤشرات قياس الأداء
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي وأداء المؤسسة الاقتصادية
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
17	أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية
19	ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
21	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
21	الفرع الأول: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
23	الفرع الثالث: موقع الدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة أثر التحويل الرقمي على أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز توزيع - بنقرت
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
27	المطلب الأول: طريقة الدراسة
27	الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة
27	أولاً: مجتمع الدراسة
32	ثانياً: عينة الدراسة
32	ثالثاً: متغيرات الدراسة
32	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
32	أولاً: منهج الدراسة

33	ثانيا: مصادر جمع البيانات
33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
33	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
33	أولا :الاستبيان
34	ثانيا: المقابلة
34	الفرع الثاني: الأدوات الاحصائية
35	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
36	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
36	الفرع الأول: الدراسة الاحصائية للمتغيرات الديمغرافية
36	أولا: الجنس
37	ثانيا : السن
39	ثالثا: المنصب الوظيفي
40	رابعا :المؤهل العلمي
41	خامسا :الخبرة المهنية
43	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة وتحليل العلاقة بين المحورين التحوّل الرقمي واداء المؤسسة
47	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات للدراسة
47	أولا: نتائج اختبار الفرضية الاولى
49	ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية
50	ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة
52	المطلب الثاني: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

54	خلاصة الفصل الثاني
56	الخاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
62	قائمة الملاحق