

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

رقم: .....



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبة:

بن كحول حدة

بوعيشة ربيعة

تحت عنوان:

تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي  
دراسة حالة مطاحن الحضنة - المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

د. لعشاش عبد الحليم

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

أ. د. قاسمي كمال

مناقشا

جامعة المسيلة

د. رحمانى سناء

السنة الجامعية: 2023/2022

سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ  
اللَّهُ أَحَدٌ  
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ  
لَهُ كُنُوزٌ غَيْرُ مَعْدُودٍ  
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد ربي حتى ترضى  
ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

الحمد لله الذي من علينا بإتمام دراستنا وإنجاز هذا العمل، فإن أصبنا فتوفيق من  
الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وحل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى  
آله وصحبه وبعد:

نتقدم بخالص الشكر والعرفان وبالفضل لأهل الفضل، لكل أستاذتنا الكرام الذين  
منحونا الكثير من معارفهم وعلومهم ووقتهم الثمين ونخص بالذكر والشكر أستاذنا  
"قاسمي كمال"

الذي حضينا بإشرافه تقديراً وعرفاناً لكل ما قدمه لنا في مشوارنا العلمي نتمنى له  
التوفيق والسداد والمزيد من الاستحقاقات

وكما نتوجه بخالص مشاعر الفخر والتقدير والامتنان والاعتزاز بالجميل لجميع أفراد  
أسرتنا.



# إهداء

طالب الكفاح وطالب ليل قد حوى عمرا من النجوى وفيض أمان  
إلى تلك الإنسانية العظيمة التي طالما تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا  
إلى التي توسد لها التراب.....أمي إبتنتك تخرجت ونالت حلمها ونقص بالفرح وجودك  
رحمتك يا الله فيمن فقدت

إلى النور الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره من قلبي أبد  
إلى من تربيته على يديه وعلمني القيم والمبادئ، إلى من لا ينفصل إسمي  
عن إسمه "أبي الغالي" حفظه الله ورعاه

إلى من مهد لي طريق العلم سدي في الحياة أخي "بويشة بن علية"  
إلى مصبة القلب وحبوبة الفؤاد إلى إبتنتي وقرّة عيني "تسنيم"  
إلى سدي وقوتي في هذه الحياة ومصدر الأمان إليكم يا من خففتهم عني مشقة  
هذه السنوات وكنتم داعمين لي ومعينين إليكم "إخوتي وأخواتي"  
إلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا ، الى كل من منحني الدعم ولو بكلمة  
شكرا لكم

خريجة 2023

بوعيشة ربيعة



## إهداء

ألى من كانتك الداعم الأول لتحقيق طموحاتي، من كانتك ملجأى وبدي اليمنى  
في هذه المرحلة

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتنازي بذاتي  
إلى القلب الحنون، إلى من كانتك دعواتها تحيطني وتسعدني  
"إليك أمي الحبيبة"

إلى سندي في هذه الحياة ومصدر الأمان  
إلى من أستمد منه قوتي، إلى من أرشدني طريقتي، إلى من علمني، إلى رفيق دربي  
إلى من أراه خالدا وسط قلبي وصدري وأغلاه، إلى عوني بعد الله وطلعي الثابت  
الذي لا يميل "إليك أبي الحبيب"

إلى أختي وحيدتي "زهرة" أنت مصدر الضوء في عمري  
إلى إخوتي "عمار"، "عبد النور"، "حمزة" ضماحات، ضمانات، ضروريات، أنتم حصن  
وحرز وهدى وسعادات

إلى بنات أختي "سجود"، "سارة" فأنتما مني كروحي بل أنتم منها أجزء، أنتم للعين  
عين، وللقلب قلب.....

إلى رفيقات دربي "فاطمة الزهراء"، "خولة"  
إلى جميع أفراد عائلتي فردا فردا دون استثناء  
شكرا لكم

بن كيحول حدة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، من وجهة نظر موظفيها؛

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون عينة الدراسة من جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة، اختيرت من عينة الدراسة عينة عشوائية البالغ عددها 38 موظف؛

أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي لإجابات أفراد عينة الدراسة وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي بأبعاده الثلاث (بعد تقنيات التحول الرقمي، بعد الثقافة التنظيمية، بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية) على الأداء الاستراتيجي

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي، مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

## **Study Summary**

The study aimed to investigate the impact of digital transformation strategy on strategic performance, from the perspective of employees, in a field study of the Post Mills Institution in El-Hadna, M'Sila Province. The survey was used as a tool for collecting information and answering the study's problem and hypotheses. The study population included all employees of the institution, and a random sample of 38 employees was selected from the study population. The results showed a positive trend in the responses of the study sample, indicating a statistically significant positive effect of the digital transformation strategy and its three dimensions (digital transformation technologies, organizational culture, transformational leadership, and human resources) on strategic performance.

**Keywords :** digital transformation, stratégique performance, Post Mills Institution, M'Sila.



# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	البسملة
-	شكر وعرفان
-	إهداء
-	ملخص
I-IV	فهرس المحتويات.....
أ	مقدمة. .....
الفصل الأول: الإطار النظري والفكري للتحول الرقمي الأداء الاستراتيجي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
9	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
9	أولاً. مفهوم التحول الرقمي
11-10	ثانياً. مراحل التحول الرقمي
11	ثالثاً. أهمية استراتيجيات التحول الرقمي
13	رابعاً. تحديات التحول الرقمي
13	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي
14_13	أولاً. متطلبات التحول الرقمي
14	ثانياً. معوقات التحول الرقمي
15	المطلب الثالث: فوائد التحول الرقمي
16_15	المطلب الرابع: العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق التحول الرقمي
17	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي
17	المطلب الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي
17	أولاً. مفهوم الأداء
18_17	ثانياً. مفهوم الأداء الاستراتيجي
18	ثالثاً. أهمية الأداء الاستراتيجي

## فهرس المحتويات

19	المطلب الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي
19	المطلب الثالث: مستويات الأداء الاستراتيجي
20	المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الاستراتيجي
21	المطلب الخامس: قياس الأداء الاستراتيجي
21	أولا. مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي
22	ثانيا. أهمية قياس الأداء الاستراتيجي
22	ثالثا. طرق قياس الأداء الاستراتيجي
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في مطاحن الحظنة	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وعينة البحث
32	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
34	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة البحث
34	المبحث الثاني: منهجية البحث وأدواته
34	المطلب الأول: منهجية الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة
34	أولا. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
35	ثانيا. تحديد الأساليب الإحصائية في الدراسة
36	ثالثا. تصميم البيانات
36	رابعا. ترميز اجابات عينة الدراسة
37	خامسا. صدق الاستبيان وثباته
39	المبحث الثالث: تحليل بيانات الاستبيان
39	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
39	أولا. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
39	ثانيا. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي
40	ثالثا. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة
40_41	رابعا. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب

## فهرس المحتويات

41	المطلب الثاني: تحليل بيانات المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي
41	أولاً. تحليل بيانات المتغير المستقل التحول الرقمي
46	ثانياً. تحليل بيانات المتغير التابع الأداء الاستراتيجي
52	المطلب الثالث: تحليل أثر المتغير المستقل علة المتغير التابع
53_52	أولاً. اختبار قوة وصلاحيه النموذج الفرضي
55	ثانياً. اختبار الفرضيات
54	ثالثاً. اختبار الفرضيات الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية
59	خلاصة الفصل
51_52	خاتمة
56_55	قائمة المراجع

الصفحة	الجدول	الرقم
17_16	العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي	01
35	نتائج اختبار Shapiro wilk	02
36	المحاور التي شملها الاستبيان	03
37	ترميز اجابات عينة الدراسة	04
38	نتائج اختبار أنفا كرو نباخ لمحاور الدراسة	05
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
39_40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	08
40_41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	09
42	العبارات المتعلقة ببعء تقنيات التحول الرقمي	10
44_43	العبارات المتعلقة ببعء الثقافة التنظيمية	11
45	العبارات المتعلقة ببعء القيادة التحويلية والموارد البشرية	12
47	تحليل العبارات المتعلقة بالبعء المالي	13
48	تحليل العبارات المتعلقة بالبعء العملاء	14
49	تحليل العبارات المتعلقة ببعء العمليات الداخلية	15
51	تحليل العبارات المتعلقة ببعء التعلم والنمو	16

54	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	17
54	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين المتغيرات المستقلة	18
56	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الأولى الفرعية (معنوية النموذج)	19
57_56	نتائج اختبار الفرضية الأولى (معنوية معالم النموذج)	20
58	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الفرعية الثانية (معنوية النموذج)	21
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	22
62_61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية النموذج)	23
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	24
64	اختبار فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية	25
65	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	26

الصفحة	الشكل	الرقم
07	النموذج الفرضي للدراسة	01
33	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	02
65	الهيكل الميداني للدراسة	03

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	79
02	قائمة الأساتذة المحكمين	82
03	وثيقة التبرص الميداني	83
04	تصريح شرقي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية	84



# مقدمة



في عالم يتسم بالتغير المستمر والتقدم التكنولوجي السريع، أصبح التحول الرقمي أمراً حتمياً للمؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة وتحقيق النجاح الاستراتيجي، ويشير التحول الرقمي إلى التغيير الشامل في الأنماط التقنية والعمليات والثقافة التنظيمية للمؤسسة، بهدف تحقيق تحسينات جذرية في الأداء الاستراتيجي في جميع جوانب العمل، بما في ذلك البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فمن خلال استخدام التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات تحليل كميات هائلة من البيانات واستخلاص رؤى استراتيجية قيمة تؤثر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تكنولوجيا الحوسبة السحابية توفر قدرات تخزين ومعالجة المعلومات بشكل مرن وفعال، مما يتيح للمؤسسات الوصول إلى الموارد اللازمة وتوسيع قدراتها بمرونة، وكذا التقنيات الرقمية والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تلعب دوراً أساسياً، إذ يجب أن تتبنى المؤسسة ثقافة تشجع على الابتكار والتغيير، وتعزز التعاون والتواصل بين الفرق المختلفة.

### أولاً. مشكلة الدراسة

تحاول مؤسسة مطاحن الحضنة الاعتماد على استراتيجية التحول الرقمي لتحسين الأداء الاستراتيجي لها. وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

**هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة**

للإمام بموضوع الدراسة من مختلف الجوانب، والإجابة على سؤاله الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لبعث تقنيات التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

• هل يوجد أثر لبعء الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

• هل يوجد أثر لبعء القيادة التحويلية والموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

### ثانيا. فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

#### 1. الفرضية الرئيسية

• يوجد أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### 2-الفرضيات الفرعية

• يوجد أثر لبعء تقنيات التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

• يوجد أثر لبعء الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

• يوجد أثر لبعء القيادة التحويلية والموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### ثالثا. أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب والدوافع اختيار هذا الموضوع في:

• الرغبة في زيادة رصيدنا المعرفي حول موضوع الدراسة ومتغيراته.

- ميولنا ورغبتنا في مناقشة هذا الموضوع كونه له علاقة بالحياة العملية المستقبلية خاصة فيما يتعلق بجانب التحول الرقمي.
- ملاحظة اهتمام السلطات العليا والمؤسسات بالتحول الرقمي وتحسين الأداء الاستراتيجي.
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعاً. أهداف الدراسة:

- إبراز متطلبات التحول الرقمي ومدى تأثيره على الأداء الاستراتيجي.
- محاولة المساهمة في إزالة المعوقات التي تعترض التحول الرقمي في الجزائر ليتسنى لجميع القطاعات من الاستفادة منه.
- وضع اقتراحات قد تساهم في لفت اهتمام المؤسسات للعمل بالتحول الرقمي وتوفير بنية تحتية تكنولوجية لتطوير أدائها.

#### خامساً. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال أهمية التحول الرقمي التي أصبحت من الضروريات التي ينبغي توفرها في المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعمومية وأيضا المرافق العمومية للنهوض بالأداء الاستراتيجي لها وبالتالي تعتبر هذه الدراسة لبنة إضافية لتفت الانتباه حول أهمية متغيري الدراسة.

#### سادساً. حدود الدراسة:

يتحدد موضوع الدراسة بالمجالات التالية:

1. الحدود المكانية: تم دراسة عينة من الأفراد العاملين في مطحنة الحضنة لولاية المسيلة.

2. الحدود الزمانية: استغرقت هذه الدراسة حوالي ثلاثة أشهر، حيث تم العمل على الجانب النظري شهر مارس من خلال جمع المعلومات وتنظيمها ثم العمل على الجانب التطبيقي من خلال توزيع الاستبيان الورقي أواخر شهر مارس وجمعه وتحليله في بداية شهر أبريل.

### سابعاً. منهج الدراسة

لمعالجة هذا الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بمجموعة متنوعة في المعلومات والمتمثلة في: الكتب، المذكرات، الأطروحات الجامعة، المجالات، المؤتمرات، المواقع الإلكترونية التي سمحت لنا بعرض الإطار النظري متغيرات الدراسة كما اعتمدنا على استبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية الملائمة مع أسلوب دراسة الحالة.

### ثامناً. الدراسات السابقة

تم اختيار أربع دراسات سابقة لها صلة بموضوع البحث على النحو الآتي:

1. مقال أحمد كاظم بريس، ورد قاسم جبر تحت عنوان: تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المنشور في المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16 العدد 65 وكان السؤال الرئيسي لهذا المقال كالتالي: كيف تؤثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف؟

هدف هذا البحث الى دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، ويظهر هذا التأثير جليا عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وإدارة المؤسسات وتحسين طرائق أداء الخدمة المصرفية الى العملاء والقدرة على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف بهدف رفع ودعم الأداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عال من

كفاءة الأداء ،وبهدف تحقيق أراض البحث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 60 فرد يمثلون مديري الأقسام والشعب في ستة مصارف (خاصة) في محافظة كربلاء ،وتم إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى جملة من التحليلات الإحصائية ،وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي، وكان من أهم الاقتراحات ضرورة الاستفادة من تجارب المصارف العالمية في هذا المجال.

2. مقالة نورهان صبحي محمد عطية التي جاءت تحت عنوان: أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية، المنشورة في المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد 13، ال عدد 2 مارس 2022 الصادرة بجامعة مدينة السادات، ودارت إشكالية الدراسة حول تأثير تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية من خلال الكشف على واقع تطبيق التحول الرقمي في الشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، وهدفت أيضا إلى تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة في الأجل الطويل.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تأثير تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية للاستراتيجية كأحد متطلبات التحول الرقمي على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.

3. مقالة أيمن عادل عيد التي جاءت تحت عنوان: دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية، المنشورة في المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية

والإدارية المجلد 13 ال عدد3. مارس 2022 جامعة مدينة السادات، حيث كان السؤال الرئيسي لهذه الدراسة هو: ما هو دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية؟

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية بالبنوك الكويتية.

حيث توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ليس له بديل عن النظام الحالي بل هو نمط وأسلوب جديد يعتمد على استخدام كفاءة المورد البشري، وأن التحول الرقمي لا بد أن يشتمل على الجوانب الإدارية والتعظيمية.

إن عملية التحول الرقمي لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز وأيضا حاجة التحول الرقمي إلى نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي.

4. مقال نوال بنت علي البلوشي، نبهان بن حارث الحراسي، علي بن سيف العوفي، تحت عنوان: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، المنشور في مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي جامعة السلطان قابوس . بعمان، وكان السؤال الرئيسي: ما هو واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية؟

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب تماشيا مع التوجهات العالمية في المجال، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي النوعي، والمقابلة الشبه مقننة كأداة رئيسية لجمع الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة.

أوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه.

وتختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات المذكورة أعلاه في جملة من الجوانب هي:

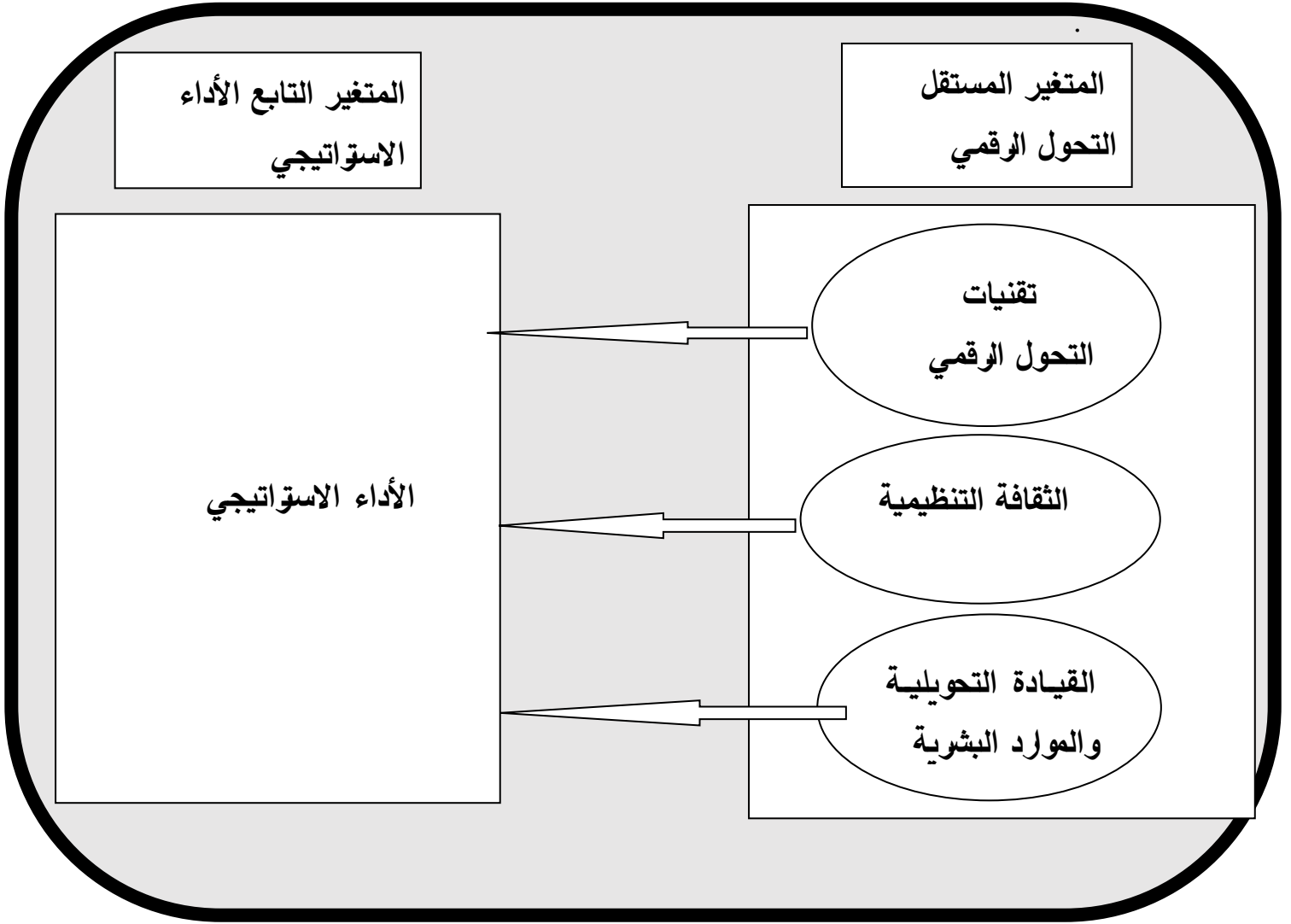
- أنها حاولت قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي.
- مكان الدراسة وهو الجزائر وواقع المتغيرين فيها.
- طبيعة ميدان الدراسة وهي مؤسسة اقتصادية عمومية.

#### تاسعا. النموذج الفرضي للدراسة

يمكن توضيح النموذج الفرضي للدراسة والذي أستخلص من دراسات سابقة بمتغيريه

الأساسيين وهما: التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي من خلال الشكل الموالي:

## الشكل رقم (01) يوضح: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

## عاشرا. تقسيمات الدراسة

قصد الالمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الموضوع الى فصلين حيث:

تتاول الفصل الأول: الإطار النظري والفكري للتحول الرقمي والأداء الاستراتيجي من خلال مبحثين تضمن المبحث الأول الإطار المفاهيم للتحول الرقمي في أربعة مطالب، بينما المبحث الثاني تضمن الإطار النظري للأداء الاستراتيجي في خمسة مطالب.

- أما الفصل الثاني فكانت دراسة ميدانية، تطرقنا فيه لتعريف المؤسسة محل الدراسة، ووضحنا منهجية الدراسة الميدانية، ثم قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، لنختم الدراسة بخاتمة عامة عرضت فيها النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي.

- هذا بالإضافة الى مقدمة وخاتمة للدراسة.



## الفصل الأول

الإطار النظري والفكري للتحول الرقمي الأداء

الاستراتيجي



## الفصل الأول

### الإطار النظري والفكري للتحويل الرقمي

#### تمهيد

تشهد منظمات الأعمال في عصرنا الحالي مجموعة كبيرة من التغيرات والتطورات المستمرة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى حالة الغموض و صعوبة التنبؤ الدقيق بمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها بفعالية الأمر الذي يشكل عقبة في طريقها نحو إنجاز أهدافها الاستراتيجية، لذلك كان إلزاما على منظمات الأعمال أن تسعى لانتهاج أساليب وطرق الحديثة للتمكن من التعامل مع هذه التغيرات والسيطرة عليها وعلى نتائجها وأن تركز في ذلك على أسس عقلانية وقيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على تقييم التغيرات المستقبلية وبناء الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مبحثين

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

أدت التغيرات والتطورات المتلاحقة في البيئة العالمية والاقتصادية إلى جعل الشركات تعمل من أجل مواكبة الثورة الرقمية، والتي تتيح فرص جديدة. تطلب ذلك البحث عن أفضل الطرق لتلبية متطلبات السوق المتزايدة، وبجودة وسرعة أفضل.

### المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أهم المفاهيم المتداولة في السنوات الأخيرة في كافة القطاعات الاقتصادية العالمية والمحلية، إذ نجد أن التوجهات العالمية في الوقت الحالي تتجه نحو الرقمنة كافة القطاعات.

### أولاً. مفهوم التحول الرقمي

يعبر التحول الرقمي عن عملية انتقال الشركات إلى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات ووفرتها تزيد من قيمة منتجاتها<sup>1</sup>.

وقد قدمت له العديد من التعاريف من قبل عدة شركات عالمية استثمارية نذكر منها: عرفته الشركة **International Data Corporation**: على أنها العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات نظامها البيئي الخارجي من خلال توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل ومنتجات جديدة.

<sup>1</sup> جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الثالث، العدد الثاني، سبتمبر 2019، ص 947.

كما عرفته شركة **cpgemim**: على أنه التحدي الرئيسي في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر على هياكل الصناعة والموقع الاستراتيجي فقط، ولكن على جميع المستويات (لكل مهامه، نشاطه، وعملياته) وسلسلة توريد الموسعة الخاصة به<sup>1</sup>.

**التحول الرقمي**: هو عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعة من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات<sup>2</sup>.

**وفي تعريف آخر ل سارة محمد مفضي**: اعتبرت أن التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين، بشكل أسرع و أفضل و يوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلفة الأطراف من المستهلكين والموظفين و المستفيدين مع تحسين تجاربهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة و إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل و التنفيذ<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول إن التحول الرقمي يعبر عن الطريقة التي تستخدم بها المنظمة التقنيات الرقمية لتطوير نماذج رقمية جديدة تساعد على خلق قيمة أكبر للمنظمة وتغير نماذج أعمال وتغير نماذج أعمال المنظمات والاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الجديدة في زيادة قيمة المنظمات.

### ثانياً. مراحل التحول الرقمي

بالنظر إلى طبيعة التخصصات المتعددة والتغطية الواسعة لأبحاث التحول الرقمي، قامت دراسة (Taraf dar & Davison 2018) التي قامت بمراجعة الأدبيات المختلفة لفهم

<sup>1</sup> جميلة سلايمي، يوسف بوشي، المرجع نفسه، ص 948.

<sup>2</sup> سناء عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة الخامس عشر، العدد الرابع عشر، أبريل 2022، ص5.

<sup>3</sup> سارة محمد المفضي، التحول الرقمي، المجلة الإلكترونية العطاء الرقمي . <https://webinar,atta.Sa>

ماهية وطبيعة التحول الرقمي للمؤسسات وتوصلت أنه لفهم التحول الرقمي بشكل أفضل، يجب دراسة وجهات النظر الحقلية المعرفية على فهم الضروريات الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل أفضل ومن يمكن تلخيص مراحل التحول الرقمي في ثلاث مراحل هي<sup>1</sup>:

1. **الرقمنة (النمذجة):** تمثل الرقمنة المرحلة الأولى والتي تشير إلى تشفير المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي بحيث يمكن لأجهزة الحاسب الآلي التخزين والمعالجة ونقل هذه المعلومات.

وتشير الرقمنة إلى التغيير في المهام التناظرية إلى مهام رقمية أو تصورها على أنها دمج تكنولوجيا المعلومات مع المهام الحالية وعلى نطاق أوسع، باعتبارها تطوير أو تمكين لتكوينات الموارد الفعالة من حيث التكلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وبناء على ما تقدم، تعني الرقمنة بوصف الإجراءات الخاصة بتحويل المعلومات التمثيلية إلى معلومات رقمية، وعادة تعمل الرقمنة بشكل رئيسي على رقمنة عمليات الوثائق الداخلية والخارجية ولكنها للتغيير أنشطة - خلق القيمة.

2. **الرقمنة (التمثيل المرئي):** تعكس هذه المرحلة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية، مثل إنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الأنترنت أو الهاتف المحمول التي تتيح لجميع العملاء الاتصال بسهولة مع المؤسسات، والتي تغير التفاعلات التقليدية بين المؤسسة والعملاء.

وغالبا ما يتمثل هذا التغيير على هياكل اجتماعية تكنولوجية جديدة مع مصنوعات رقمية والتي لم تكن ممكنة بدون التقنيات الرقمية.

3. **التحول الرقمي:** هي المرحلة الأكثر انتشاراً والتي تصف التغيير على مستوى الشركة، والذي يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة، والتي قد تكون جديدة بالنسبة للمؤسسات

<sup>1</sup> عبداللطيف بتول، محمد أكبر، دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، المجلد الثالث عشر، العدد 3، مارس 2022، ص 942.

الرائدة أو الصناعية بشكل عام، كما تتنافس المؤسسات فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها، وكذلك من خلال الكيفية التي من خلالها يتم إنشاء مؤسسة وتقديم قيمة للعملاء ثم تحويل العوائد المستلمة جراء استخدام العمليات الرقمية إلى أرباح.

ويقدم التحول الرقمي نماذج عمل جديدة عن طريق تطبيق منطق عمل جديد لإنشاء القيمة والحفاظ عليها، ويؤثر التحول الرقمي على المؤسسة بأكملها وطرق ممارستها للأعمال، وتتجاوز الرقمنة التمثيل المرئي وتغيير العمليات والمهام التنظيمية البسيطة، حيث يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق عمل المؤسسة أو عمل خلق قيمة على سبيل المثال.

يتجلى التحول الرقمي في قطاع الرعاية والصحة من خلال استخدام الواسع والعميق لتكنولوجيا المعلومات والذي يعبر شكل يغير بشكل أساسي توفير خدمات الرعاية الصحية، كما يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويلها ويؤدي إلى تغييرات أساسية في العمليات التجارية الحالية، والإجراءات القدرات ويسمح لمقدمي الرعاية الصحية بدخول الأسواق المالية الجديدة والخروج منه

### ثالثاً. أهمية استراتيجيات التحول الرقمي

دخلت الرقمنة في جميع جوانب الحياة، وسيطرة على جميع مجالاتها الاستراتيجية، وهذا ما زاد من الأهمية الاستراتيجية التحول الرقمي، إذ يرى (Dehnert)، بأن التحول الرقمي يؤثر في تغيير الأعمال بثلاثة أبعاد مميزة هي (صنع القيمة، عرض القيمة وتفاعل الزبون)، فضلاً على أنه عالمي ومن المستحيل الهروب من التحول الرقمي ويجب على الشركات التعامل معه وإلا سوف تموت، وأنه سريع ويزداد بسرعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، كلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة - فلسطين، 2020، اطلعت عليه يوم 2023/04/04، ص7. متاح على الرابط [https:// papers. ssrn.com](https://papers.ssrn.com).

### رابعاً. تحديات التحول الرقمي

تمثل التحديات التي تواجه أي نظام أو أي اتجاه جديد نحو التغيير عائق أمام تطبيق هذا النظام، وبناءً على ذلك فإنه لا شك بأن التحول الرقمي يواجه مجموعة من التحديات المالية والمؤسسية والبشرية وتتعرض فيما يلي لأهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي<sup>1</sup>:

1 - إن التحول الرقمي يتطلب بنية تحتية تكنولوجية ذات تكلفة مرتفعة نسبياً وبالتالي يعد نقص الميزانيات أحد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.

2 - يعد العنصر البشري أحد الأركان الأساسية لإنجاح أي نظام جديد، ومن هنا نجد أن نقص الكفاءات البشرية داخل المنظمات أحد التحديات بل أهمها.

3 - الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضاً موظف التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالإنترنت في العديد من مناطق الريفية.

4 - إن لاستخدام التكنولوجيا الرقمية مخاوفها من خلال مخاطر أمن المعلومات والتي تفوق إنجاز تنفيذ برنامج التحول الرقمي، والذي يحتاج إلى خبرة عالية في مجال أمن المعلومات لحماية بيانات العملاء وأرصدتهم من خلال الاختراق والسرقة.

5 - عدم انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات بين شريحة ليست بالقليلة من العملاء كبار السن والذين يجهلون التعامل مع التكنولوجيا، وبالتالي يعد ذلك تحدٍ لإنجاح برنامج التحول الرقمي.

### المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية إنها عملية صعبة ومعقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية

<sup>1</sup> وليد كامل محمدين كامل علام، التحول الرقمي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021/07/29، ص 192-193.

والمالية والبيئية والبشرية، ومن ثم لا بد من توفير مجموعة من متطلبات التحول الرقمي إلا أنه قد يواجه مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لتطبيق الإدارة الرقمية في هذا المطالب نذكر أهم متطلبات التحول الرقمي وأبرز معوقاته:

### أولاً. متطلبات التحول الرقمي:

1. **استراتيجية المنظمة:** وتعني الاستراتيجية القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية.
2. **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية، حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات وهذا ينطبق على المنظمات.

ويعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد أي أنها تتكون من القيم السائدة والمسيطرة لا تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

- 3- **القيادة التحويلية:** وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات وأخلاقيات عالية لبناء ثقة و احترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

- 4- **الموارد البشرية:** وهم جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة ولكل فرد مهامه الوظيفية المتخلفة والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

### ثانياً. معوقات التحول الرقمي

<sup>1</sup> مصطفى محمد على شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة، القاهرة مدرس الإدارة العامة والمحلية بكلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ص204.

<sup>2</sup> وليد كامل محمدين كامل هلام، مرجع سبق ذكره، ص190.

يوجد العديد من المعوقات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة والتي تقع عائقا في وجه التحول الرقمي نذكر منها<sup>1</sup>:

1. التخوف من مخاطرة أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام وسائل التكنولوجيا، يعتبر أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.
2. صعوبة تغيير العديد من الموظفين الذين الفوا الوضع السائد.
3. نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة، داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي وتغيير داخل المؤسسة.
4. نقص المواهب المتخصصة في السوق العمل والتي تكمن في تحقيق تحول رقمي منشود.
5. نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها.

### المطلب الثالث: فوائد التحول الرقمي

تتمثل فوائد التحويل الرقمي فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحديث نماذج العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- تحسين الإفادة التشغيلية والتنظيمية، وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة والتخفيض نسبة الأخطاء.
- التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحسين مسارها الصناعي واستخدام مواردها بكفاءة أعلى وأمثل.
- تحول الرقمي سيفتح فرص أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام الخاص بالشراكة بينهما وبالتعاون مع كل الوزارات.

<sup>1</sup> عبد اللطيف بتول، محمد أكبر، مرجع سبق ذكره، ص 942.

<sup>2</sup> سارة محمد المفضي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- التحول الرقمي يسمح للعملاء المحتملين بالتعرف على النشاط التجاري الذي يقوم به بأجراء عملية البيع وشراء في أي وقت وأي مكان.
- تسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل.
- تعزيز الإيرادات والاستثمارات.
- تعزيز رضا الموظفين والعملاء على حد سواء.
- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
- يساهم التحول الرقمي أيضا في سرعة انتشار وتوسع المؤسسة ووصولهم إلى أعداد كبيرة من الجمهور.

#### المطلب الرابع: العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق التحول الرقمي

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح التحول الرقمي يؤدي إلى التغييرات جوهرية متضمنة في نماذج عمل الشركة، والتي تؤثر على العمليات الموارد، الأساليب التشغيلية وكذلك الثقافة التنظيمية.

والجدول التالي يلخص العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نورهان صبحي محمد عطية، " أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرفية "، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مارس 2022، ص 509 - 510.

الجدول رقم (01): العوامل الحاسمة لنجاح التحويل الرقمي

الأبعاد	عوامل النجاح
عوامل النجاح التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاريع التجريبية يعني تبني وإدخال التحويل الرقمي بشكل تدريجي وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة.</li> <li>- الاستعداد للمستقبل بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.</li> <li>- القدرة على فهم احتياجات العملاء.</li> <li>- الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة تقوم بأداء سلوكيات ومهام درجة عالية من الاستقلالية أي تبرمج على التصرف دون انتظار أوامر شخص ما.</li> </ul>
عوامل النجاح بيئية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال (يتضمن تبادل المنظم بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة)</li> <li>- درجة عالية من الشفافية تتطلب الثقة في تبادل المعلومات.</li> <li>- ضرورة التعاون عبر حدود الشركة (لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد).</li> <li>- الالتزام بالمعايير (المعايير الموضوعية من قبل هيئات الدولية).</li> </ul>
عوامل النجاح التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيئة التحتية (توفير بنية تحتية مفيدة).</li> <li>- الموثوقية (تضمن النظام البيانات الصحيحة).</li> <li>- الملائمة (توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب).</li> <li>- الأمن (هو أساس تبادل المعلومات).</li> </ul>

- اكتمال المعلومات (يجب معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل).	
--	--

المصدر: نورهان صبحي محمد عطية، أثر التحويل الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مارس 2022، ص 509.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الاستراتيجي

يعتبر موضوع الاداء من بين المواضيع التي حظيت اهتمام بالغاً في الوقت الحاضر من طرف الباحثين، لأن الأداء يعتبر مرآة عاكسة عن نجاح المؤسسة الاقتصادية الهادفة، ومن بينها الأهداف البعيد المدى.

#### المطلب الاول: ماهية الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي من بين المواضيع الحديثة، يعد عنصر أساسي في العملية الإدارية.

#### أولاً. مفهوم الأداء

إن الأداء هو الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف بفاعلية من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة في فترة زمنية معينة<sup>1</sup>. أي هنا يعني أن أداء العمل الجيد الذين يقومون به من أجل تحقيق الأهداف المراد وذلك باستغلال الأمثل للموارد.

<sup>1</sup> أكرم احمد الطويل، الشراء وفق seven Rights والأداء الاستراتيجي دار اليازوري للنشر، الأردن، سنة 2018، ص 77.

كما يمكن اعتبار الأداء "كل ما يساهم في تحسين الثنائية (القيمة - التكلفة)، أي هو كل ما يساهم في التقليل من التكلفة أو الرفع في القيمة، بعبارة أخرى هو كل ما يؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

### ثانياً. مفهوم الاداء الاستراتيجي

عرفه كل من (Miller&Broniley) بأنه " انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الامد أي البقاء، النمو، التكيف"<sup>2</sup>. بالتالي يمكن اعتباره. هو أكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات بل أنه منظور أوسع، مع مؤشرات أداء غير مالية"<sup>3</sup>.

وفي مقال صدر في 1996 في مجلة هارفارد للأعمال ( Harvard Business Review) ذكر مايكل بوتر أن المؤسسات اليابانية نادرا ما تكون لها استراتيجيات مثل ما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الأمريكية، وأنها تعتمد في أعمالها على فلسفات الفعالية التشغيلية (operational excellence) مثل إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ونظام الوقت المحدد... ولا تعتمد على الاستراتيجية، مع استثناء البعض منها"<sup>4</sup>.

يشمل الأداء الاستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة من خلال تركيز المؤسسة على علاقتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> وهيبية ضامن، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الاعمال الحديثة، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، سنة 2017-2018، ص29.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت لبنان، ص174.

<sup>3</sup> أكرم احمد الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>4</sup> حمزة دوج، أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة سطيف، سنة 2011-2012، ص96.

<sup>5</sup> وليد لطرش، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018 ص96.

### ثالثا. أهمية الأداء ال استراتيجي Importance The Strategic Performance

إن أهمية الأداء الاستراتيجي، تتمحور بشكل عام، حول قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها، أو القيمة المقدمة للمشتريين مقارنة بالمنافسين، أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة بشكل أفضل من البديل المنافسة.

ولمعرفة مدى أهمية الأداء الاستراتيجي في حقل الادارة الاستراتيجية، يؤكد الكاتبان (Ginsberg&Vankatramaw) على أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

فقد أخذ موضوع الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة وضرورية في الفكر التنظيمي لاعتبارات تتعلق بما يأتي<sup>2</sup>:

- يعد محورا مركزيا للتنبؤ بنجاح المنظمات وفشلها في وضع وتنفيذ القرارات والخطط الاستراتيجية.

- أن عملية قياس الأداء لها أهمية كبيرة للمنظمة عن طريق توفيرها مدخلا واضحا لمعرفة الغايات ومستوى الاداء.

- عن طريق قياس الأداء يتبين مدى إسهام المنظمة بتلبية حاجات المجتمع عن طريق تحقيق الأهداف الاجتماعية.

- إن قياس الاداء له أهمية في تحسين كفاءة إدارة المنتجات والخدمات وطرق الى الزبائن.

- تخصيص موارد المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

- الأداء الاستراتيجي المنظم يعكس مدى الانسجام والملائمة بين الأهداف التي تريد الوصول اليها المؤسسات واستراتيجياتها.

<sup>1</sup> دكتور مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره ص، 176.

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية العلوم الإدارية، المجلد 1 6، العدد 56، ص 21 5، 21 6.

### المطلب الثاني: مظاهر الاداء الاستراتيجي

" يعد الأداء الاستراتيجي نتيجة مرغوب فيها لنشاط المؤسسة الاقتصادية يجعلنا نطرح تساؤلات منطقية عن متى وكيف يكون الأداء الاستراتيجي؟ وقد تم الإجابة على مثل هكذا تساؤلات كل من Guest سنة 1989 و Torrington&Hall سنة 1998 وقام هؤلاء الباحثين مجموعة من المظاهر التي تعبر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة والتي تتمثل بالآتي:

أولاً. الالتزام ويعني ارتباط الأفراد العاملين بالمنظمة، ومدى التزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي والذي يؤكد ذلك في قيام المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية تجعل الأفراد على أتم الاستعداد لبذل جهود وتقديم الولاء للمنظمة<sup>1</sup>.

ثانياً. التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج<sup>2</sup>.

ثالثاً. ثقافة المنظمة: وتعني ثقافة المنظمة على أنها الإطار المعرفي الذي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك وتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة<sup>3</sup>.

رابعاً. القيادة: تعني القيادة الإدارية عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: مستويات الاداء الاستراتيجي

يتكون الأداء الاستراتيجي من:

#### أولاً. الأداء المالي

<sup>1</sup> احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر مرجع نفسه، ص 217.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 08 - 09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 42.

<sup>3</sup> احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، مرجع السابق، ص 218.

<sup>4</sup> حمزة رملي، قياس الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة في الجزائر، نموذج لقياس الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن من الجيل الثالث BSC 3، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص 300

" إن الأداء المالي هو المرآة الأساسية التي توضح مقدرة الشركة من خلال مركزها المالي على تحقيق الأهداف المخطط لها في الوقت المناسب وتوفير للبيانات المالية الدقيقة"<sup>1</sup>.

### ثانياً. الأداء التشغيلي

" يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية فهو مفهوم شامل للأداء عن طريق اهتماماته المتميزة بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، وإن الأداء التشغيلي يقوم بتوجيه الأداء المالي فبذلك هناك ثلاثة أبعاد أساسية للأداء التشغيلي وهي: الإنتاجية، الربحية والكفاءة"<sup>2</sup>.

### ثالثاً. الأداء التنافسي

" ويعكس رغبة الصناعة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي او المنظور السوق"<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الاستراتيجي

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخرى لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ومن خلال كل محور سنتطرق لمؤشرات الأداء الاستراتيجي:

#### أولاً. المحور المالي

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة. ومن أهم مؤشرات ما يلي:

1- إجمالي الأصول.

2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>3</sup> وهيبة ضامن، مرجع سبق ذكره، ص 44.

3- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%).

4- معدل دوران الأصول.

5 - هامش الربح (%).

**ثانيا. محور العملاء**

يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقيائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وتتمثل أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي:

1 - عدد العملاء.

2- درجة الاحتفاظ بالعميل.

3- مؤشر رضا العملاء.

4- عدد الشكاوى.

5- نفقات وتكاليف التسويق.

**ثالثا. محور العمليات الداخلية**

يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية:

1- التسليم في الوقت المحدد.

2 - دوران المخزون.

3- التحسين في الإنتاجية.

4- معدل الأداء اليومي للعامل (%).

5- الوقت المعياري من إصدار الطلبية التسليم.

#### رابعاً. محور التعلم والنمو

إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري والبقاء، وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو: 1- معدل التأخير، 2- معدل التوظيف، 3- مؤشر رضا العاملين، 4- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب، 5- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة<sup>1</sup>.

#### المطلب الخامس: قياس الأداء الاستراتيجي

##### أولاً. مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي

يعد قياس الأداء الاستراتيجي منهجاً لتحديد كيف يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها، ويجب أن يغطي كافة المستويات داخل المنظمة مع التوجه نحو التحسين المستمر لأهدافها، ويعتمد القياس على تكوين مقاييس الأداء والمؤشرات الكمية والتي تبين الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها<sup>2</sup>.

نستخلص إن قياس الأداء الاستراتيجي يرتبط بالمراقبة المستمرة لإنجازات العمل المطلوب قيام بها، هنا يكون قياس الأداء الفعلي مقارنة بما تم التخطيط له<sup>3</sup>.

##### ثانياً. أهمية قياس الأداء الاستراتيجي

تكتسب علمية قياس الأداء الاستراتيجي أهمية بالغة للعديد من الأسباب الآتية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد الرحمن حجاج، احلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015، ص 139.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>3</sup> كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين-غزة، 2018 ص 21 (بتصرف).

<sup>4</sup> وليد لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 104-510.

• يوفر قياس الأداء معلومات هامة عن سير مختلف نشاطات المؤسسة، فهو يتيح لها تقييم أدائها من حيث مدى مطابقتها نتائجها للأهداف المسطرة لها.

• يعتبر قياس الأداء مفتاح لتحسين الأداء من خلال التحسين المستمر لمؤشرات القياس المستعملة.

• يعمل قياس الأداء على تفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة.

• يساهم قياس الأداء في إعطاء صورة كمية على ما حققه كل قسم في المؤسسة، ومدى مساهمة كل فرد فيه، مع تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

• يدعم قياس الأداء عمليات اتخاذ القرار، من خلال ما يوفره من معلومات ومؤشرات تعكس واقع أداء المؤسسة ووضعيتها التنافسية، كما يسمح لها بالاستفادة من الفرص التي تتوفر لها في بيئة أعمالها، وتجنب مختلف التهديدات الممكنة.

### ثالثاً. طرق قياس الأداء الاستراتيجي

يقاس نجاح المنظمات بأدائها وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وجودته، تصنف مقاييس الأداء الاستراتيجية إلى أربعة أنواع من المقاييس هي<sup>1</sup>:

1. **المقاييس المالية:** تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها ومنها السيولة، والرفع المالي، ومعدلات النشاط، الربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على السهم.

2. **مقاييس الإنتاجية:** وتشمل التكامل بين الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية.

3. **مقاييس أصحاب المصالح:** تشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.

<sup>1</sup> علي رزاق جواد العابدي، صبيحة قاسم هاشم، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، لسنة 2010، ص 46,47.

4. مقاييس القيمة المضافة: هي مجموعة من المقاييس التي تركزت على قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول

## خلاصة

على ضوء ما تطرقنا إليه في الفصل توصلنا إلى أن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لجميع المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يخص فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل شمل طريقة وأسلوب عمل المؤسسة داخليا وخارجيا وأيضا من أجل تقديم الخدمات بشكل أسرع وأسهل وقل تكلفة للجهد والوقت.

وقد أصبح التحول الرقمي وسيلة بالغة الأهمية في تحول المؤسسة وتطورها رقميا، ويعود ذلك إلى استخدام أجهزة ووسائل تكنولوجيا المعلومات في جميع نواحي الحياة. ومع الانتشار الواسع لهذه التقنية (التحول الرقمي) ظهرت أهمية الربط بينها وبين الأداء الاستراتيجي لتحسين بيئة الأعمال وتكاملها.



الفصل الثاني

تأثير استراتيجية التحول الرقمي على  
الأداء الاستراتيجي في مطاحن الحنطة



## الفصل الثاني

### تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في مطاحن الحضنة

#### تمهيد

قصد الإلمام بموضوع الدراسة الميدانية حول تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي تم اختيار مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كميدان لدراسة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، كما تم اعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من الموظفين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بطريقة، ومن أجل معالجة الإحصائية والتحليل للآراء عينة الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.27.

للإلمام بمتغيرات الدراسة وبالعرض والتحليل ومناقشة النتائج تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وعينة البحث

المبحث الثاني: منهج البحث وأدواته

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.

**المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وعينة البحث**

نتعرف في هذا المبحث على ميدان الدراسة ومجتمع العينة وعينة الدراسة.

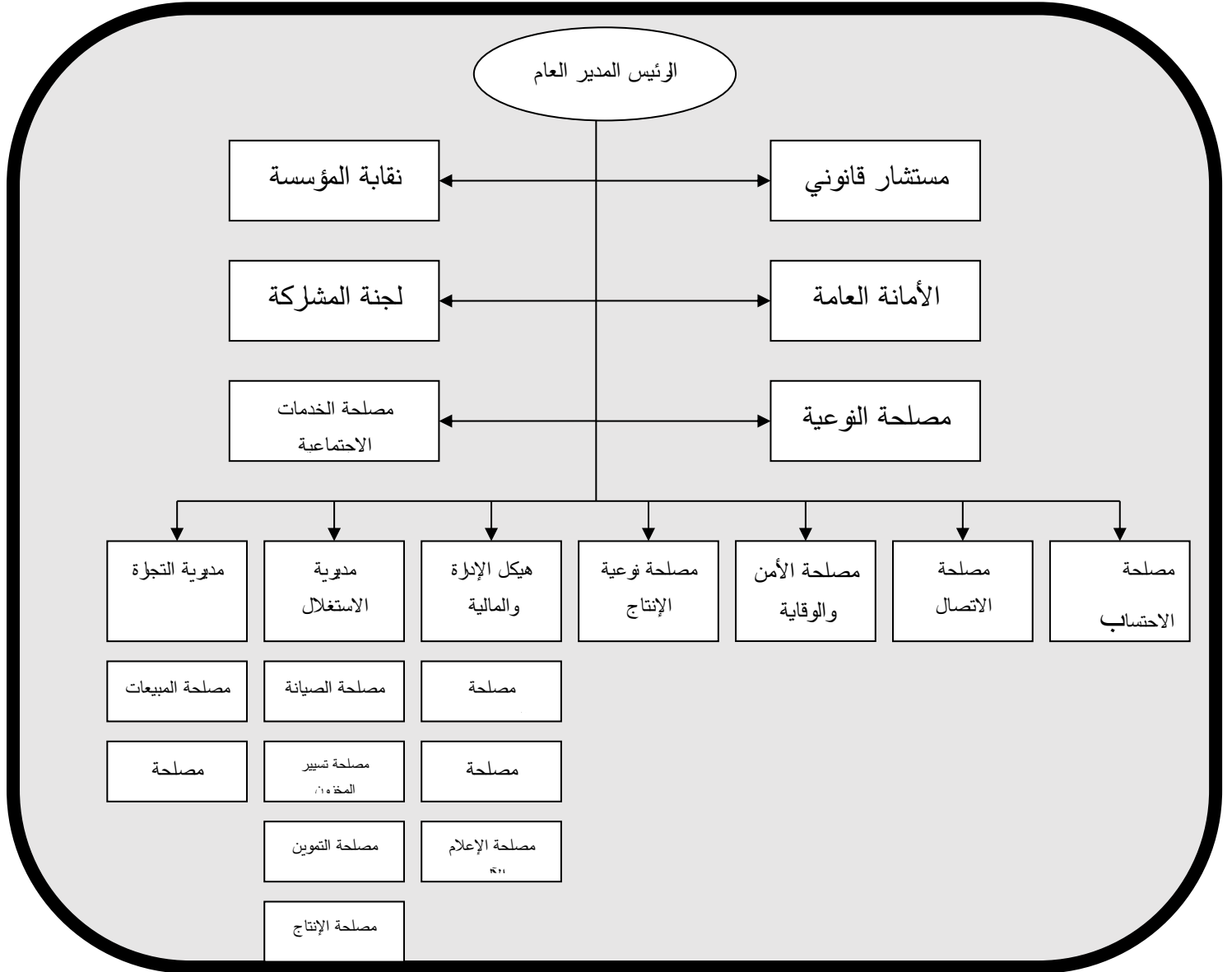
**المطلب الأول. تعريف المؤسسة**

إن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتبر من المؤسسات الكبرى بالجزائر المتعلقة بالنشاط الإنتاجي بمختلف أنواعه من المنتجات الغذائية، تقع في مدينة المسيلة على بعد 2 كلم عن وسط المدينة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعرييج والمسيلة. بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982<sup>1</sup>. ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة مح الدراسة:

---

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة البحث

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تم توزيع 38 استبيان على الموظفين بطريقة عشوائية تم استرجاعها كاملة من مجتمع كلي بلغ عدد موظفيه 242 موظف بالمؤسسة.

**المبحث الثاني: منهجية البحث وأدواته**

سيتم تناول في هذا المبحث منهج الدراسة وأدوات جمع بيانات الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

**المطلب الأول: منهج الدراسة**

من أجل الوصول الى نتائج هذه الدراسة الميدانية تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعتبر أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع المتمثلة في متغيرات الدراسة، حيث تتضمن المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة لتناسبية مع الموضوع.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في البحث**

إن اختيار منهج مناسب للدراسة يرافقه اختيار أدوات إحصائية مناسبة لها بالإضافة لأداة لجمع البيانات توافق وموضوع البحث وهذا مرتبط أولاً بتحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي المعتمد.

**أولاً. اختبار طبيعة التوزيع للبيانات**

استخداماً هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختبار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية، بحيث تم استخدام اختبار <sup>1</sup>Shapiro-Wilk يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة ، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

<sup>1</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

## جدول رقم (02): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المتغير التابع الأداء الاستراتيجي	0,147	38	0,038	0,945	38	0,060
المتغير المستقل التحول الرقمي	0,142	38	0,051	0,951	38	0,093
بيانات الدراسة	0,138	38	0,045	0,923	38	0,072

a. Lilli fors Significance Correction

المصدر : الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk ، للمتغير التابع الأداء الاستراتيجي وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## ثانياً. تحديد الأساليب الإحصائية في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (-1 و1).

- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه.
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.
- 7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression): يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.
- 8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

### ثالثاً. تصميم الاستبيان

تم استخدام مجموعة من العبارات البسيطة من أجل الحصول على إجابات تخدم موضوع الدراسة، تجنباً للعبارات التي تشتت المستجوبين بحيث تم تصميمه بعد تحكيمه من طرف الأساتذة المحكمين<sup>1</sup>، بحيث تم وضع متغيرات الدراسة في جدول كي تكون قراءته سهلة وواضحة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

#### الجدول رقم (03): المحاور التي شملها الاستبيان

التعيين	محاور الاستبيان
(الجنس المستوى التعليمي، الخبرة المنصب)	محور البيانات العامة
من العبارة 1 إلى العبارة 11	محور المتغير المستقل لاستراتيجية التحول الرقمي
من العبارة 12 إلى العبارة 27	المحور التابع للإداء الاستراتيجي

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### رابعاً. ترميز إجابات عينة الدراسة

تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) وتقسيمه

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (2)

على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية  $(0.80=5/4)$  وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (04): ترميز إجابات عينة الدراسة**

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1.80 - ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### خامسا. تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

**الجدول رقم (05): تكوين متغيرات الدراسة**

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X <sub>1</sub>	بعد تقنيات التحول الرقمي	محور المتغير المستقل التحول الرقمي X
X <sub>2</sub>	بعد الثقافة التنظيمية	
X <sub>3</sub>	بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية	
Y <sub>1</sub>	البعد المالي	محور المتغير التابع الأداء الاستراتيجي Y
Y <sub>2</sub>	بعد العملاء	
Y <sub>3</sub>	بعد العمليات الداخلية	
Y <sub>4</sub>	بعد التعلم والنمو	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين (02)؛ المتغير المستقل التحول الرقمي والذي يشمل على 11 عبارة، والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي يشمل 16 عبارة.

## سادسا. صدق الاستبيان وثباته

## 1. صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد في تحديد صدق الأداة على صدق المحكمين، وللتحقق من صدق تم عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو مشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 27 عبارة وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين<sup>1</sup>.

## 2. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرو نباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>2</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (جدول يتضمن قائمة المحكمين)

<sup>2</sup> محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

## الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
المحور المستقل التحول الرقمي	من 1 إلى العبارة 11	0.875
المحور التابع الأداء الاستراتيجي	من 12 العبارة 27	0.859
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 27	0.902

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 90.20 %.

## المبحث الثالث: تحليل بيانات الاستبيان

نتناول في هذا المبحث تحليل لمحاور الاستبيان ويشمل التحليل تحليل بيانات الشخصية، وتحليل بيانات المحور المستقل التحول الرقمي وبيانات المحور التابع الأداء الاستراتيجي، وفيما يلي ذلك:

## المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

نوضح في هذا المطلب توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التعريفية الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب وفيما يلي ذلك:  
أولاً. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

نوضح في الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق المتغير التعريفي الجنس

## جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	29	76.32
أنثي	09	23.68
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمن كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 76.32% ونسبة مشاركة الإناث 23.68%.

ثانياً. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

نوضح في الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق المتغير التعريفي المستوى التعليمي  
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
18.43	07	ثانوي فأقل
60.53	23	ليسانس
05.26	02	دكتوراه
15.78	06	أخرى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى جامعي (ليسانس) هي الأكبر تكرار 23 مفردة بنسبة مئوية 60.53 %، ثم تليها الفئة ذات المستوى ثانوي وأقل بتكرار 07 مفردة وبنسبة مئوية 18.43 %، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات مستويات تعليمية أخرى بتكرار 06 مفردة بنسبة مئوية 15.78 %، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى التعليمي دكتوراه بتكرار 02 مفرد، بنسبة مئوية 05.26 %.

ثالثاً. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

نوضح في الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق المتغير التعريفي الخبرة

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
15.78	06	أقل من 5 سنوات
57.90	22	من 5 إلى 10 سنوات
26.32	10	أكثر من 10 سنوات
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة مئوية 57.78%، ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 26.32%، وفي الترتيب الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 15.78%، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

#### رابعاً. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب

نوضح في الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق المتغير التعريفي المنصب

#### الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
مدير مكتب	06	15.78
رئيس مصلحة	03	07.89
متصرف رئيسي	17	44.73
عون اداري	07	18.45
أخرى	05	13.15
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة متصرف رئيسي بنسبة مئوية 44.73%، ثم تليها فئة عون إداري بنسبة مئوية 18.45%، ثم تليهما فئة مدير مكتب بنسبة مئوية 15.78%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المنصب رئيس مصلحة بنسبة مئوية 07.89%.

#### المطلب الثاني: تحليل بيانات المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي

نتناول في هذا المطلب تحليل بيانات المتغير المستقل التحول الرقمي وكذا تحليل بيانات المتغير التابع الأداء الاستراتيجي وفيما يلي ذلك:

#### أولاً. تحليل بيانات المتغير المستقل التحول الرقمي

فيما يلي نتناول تحليل التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (بعد تقنيات التحول الرقمي، بعد الثقافة التنظيمية، بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية).

**1. تحليل العبارات المتعلقة بمحور التحول الرقمي**

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور التحول الرقمي بلغ متوسطه الحسابي (3.79) أكبر من القيمة المعيارية (3) ، وبانحراف معياري (0.537) أقل من القيمة الحرجة (1) ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور التحول الرقمي، وبلغ وزنه النسبي (75.80) منتميا بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

**2- تحليل العبارات المتعلقة ببعدها تقنيات التحول الرقمي**

الجدول يوضح العبارات المتعلقة ببعدها تقنيات التحول الرقمي:

**جدول رقم (11): العبارات المتعلقة ببعدها تقنيات التحول الرقمي**

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01 تعمل المؤسسة على دعم برنامج التحول الرقمي	3.76	0.820	75.20	2	عال
02 تتوفر المؤسسة على تدفق عالي للإنترنت لتسهيل الخدمات	3.66	0.878	73.20	4	عال
03 يوجد بالمؤسسة استراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات	3.74	0.950	74.80	3	عال
04 تقوم المؤسسة بتطبيق أنظمة ومعايير الجودة عند تقديم خدماتها	3.89	0.764	77.80	1	عال
بعد تقنيات التحول الرقمي	3.875	0.562	77.50	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعث تقنيات التحول الرقمي، فقد جاءت العبارة رقم 04 (تقوم المؤسسة بتطبيق أنظمة ومعايير الجودة عند تقديم خدماتها) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد تقنيات التحول الرقمي، بوزن نسبي (77.80) ومتوسط حسابي (3.89) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40-4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.764) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 01 و03 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 02 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة توجد بها استراتيجية لأمن المعلومات وتضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.878)، وبوزن نسبي (73.20)؛ بالنسبة للتقييم الكلي لبعث تقنيات التحول الرقمي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.875)، بوزن نسبي (77.50%) وانحراف معياري (0.562) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد تقنيات التحول الرقمي، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور بعد تقنيات التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### 3- تحليل العبارات المتعلقة ببعث الثقافة التنظيمية

الجدول أدناه يوضح العبارات المتعلقة ببعث الثقافة التنظيمية:

## جدول رقم (12): العبارات المتعلقة ببعء الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
05	تعتمد المؤسسة على خبرة وثقافة الموظفين	3.61	0.790	72.20	3	عال
06	تقدم المنظمة التوجيهات والارشادات باستمرار للعملاء لنشر ثقافة التحول الرقمي	3.76	0.971	75.20	2	عال
07	تسعى المنظمة لابتكار طرق جديدة في تقديم وتحسين الخدمات	3.84	0.789	76.80	1	عال
	<b>بعء الثقافة التنظيمية</b>	<b>3.903</b>	<b>0.730</b>	<b>78.00</b>	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء الثقافة التنظيمية، فقد جاءت العبارة رقم 07 (تسعى المنظمة لابتكار طرق جديدة في تقديم وتحسين الخدمات) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعء الثقافة التنظيمية، بوزن نسبي (76.80) ومتوسط حسابي (3.84) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.789) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارة رقم 06 في الترتيب الثاني وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة توجد بها استراتيجية لأمن المعلومات وتضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.790)، وبوزن نسبي (72.20%)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء الثقافة التنظيمية فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي

(3.903)، بوزن نسبي (78.00%) وانحراف معياري (0.730) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على بعد الثقافة التنظيمية، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور بعد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### 4- تحليل العبارات المتعلقة ببعيد القيادة التحويلية والموارد البشرية

في الجدول التالي توضيح للعبارات المتعلقة ببعيد القيادة التحويلية والموارد البشرية:

جدول رقم (13): العبارات المتعلقة ببعيد القيادة التحويلية والموارد البشرية

رقم العبار ة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
08	الإدارة قادرة على التواصل بسهولة مع الموظفين	3.95	0.655	79.00	2	عال
09	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لموظفيها من أجل لتطوير قدراتهم في مجال الرقمنة	4.03	0.592	80.60	1	عال
10	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتفاعلين مع خطط الرقمنة الخاصة بالمؤسسة	3.89	0.649	77.80	3	عال
11	تتوفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة في مجال التحول الرقمي	3.63	0.913	72.60	4	عال
	بعيد القيادة التحويلية والموارد البشرية	4.013	0.566	80.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد القيادة التحويلية والموارد البشرية، فقد جاءت العبارة رقم 09 (تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لموظفيها من أجل لتطوير قدراتهم في مجال الرقمنة) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد القيادة

التحويلية والموارد البشرية، بوزن نسبي (80.60) ومتوسط حسابي (4.03) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.566) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذه العبارة؛

وقعت العبارتين رقم 08 و10 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 11 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحفيز الموظفين المتفاعلين مع خطط الرقمنة الخاصة بها، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.913)، وبوزن نسبي (72.60)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده القيادة التحويلية والموارد البشرية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (4.013)، بوزن نسبي (80.20%) وانحراف معياري (0.566) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### ثانياً. تحليل البيانات المتعلقة بمحور الأداء الاستراتيجي

فيما يلي تحليل بيانات المتغير التابع الأداء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو):

أ- بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الأداء الاستراتيجي بلغ متوسطه الحسابي (3.91) أكبر من القيمة المعيارية (3)، وبانحراف معياري (0.494) أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور الأداء الاستراتيجي، وبلغ وزنه النسبي (78.20) منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك

المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

### ب- تحليل العبارات المتعلقة بالبعد المالي

الجدول أدناه يوضح العبارات المتعلقة بالبعد المالي:

جدول رقم (14): العبارات المتعلقة بالبعد المالي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
12	يتم التأكد من الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة	3.74	0.644	74.80	4	عال
13	تتميز مؤسستك بارتفاع معدل إيراداتها	4.05	0.399	81.00	1	عال
14	تعمل مؤسستك دائما على تخفيض التكاليف	3.79	0.905	75.80	3	عال
15	تحقق مؤسستك أرباحا تتوافق مع حجم استثماراته	4.03	0.636	80.60	2	عال
	<b>البعد المالي</b>	<b>3.901</b>	<b>0.452</b>	<b>78.00</b>	<b>/</b>	<b>عال</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد المالي، فقد جاءت العبارة رقم 13 (تتميز مؤسستك بارتفاع معدل إيراداتها) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات البعد المالي بوزن نسبي (81.00) ومتوسط حسابي (4.05) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40- 4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.399) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 15 و14 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 12 في المرتبة الأخيرة

ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أنه يتم التأكد من الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.644)، وبوزن نسبي (74.80)؛

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد المالي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.309)، بوزن نسبي (78.00%) وانحراف معياري (0.452) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على البعد المالي، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو أهمية البعد المالي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### ب. تحليل العبارات المتعلقة ببعد العملاء

الجدول التالي يبين العبارات المتعلقة ببعد العملاء:

جدول رقم (15): العبارات المتعلقة ببعد العملاء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	تحرص مؤسستك على الاحتفاظ بعملائها	4.03	0.944	80.60	2	عال
17	تسعى مؤسستك على نيل رضا العملاء	4.18	0.955	83.60	1	عال
18	تقدم مؤسستك خدمات ذات جودة عالية	3.89	1.060	77.80	4	عال
19	توفر مؤسستك خدمات بأقل التكاليف	3.89	0.953	77.80	3	عال
	بعد العملاء	3.986	0.751	79.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعدها العملاء، فقد جاءت العبارة رقم 17 (تسعى مؤسستك على نيل رضا العملاء) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد العملاء، بوزن نسبي (83.60) ومتوسط حسابي (4.18) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40-4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها المعياري (0.955) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 16 و 19 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 18 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم خدمات ذات جودة عالية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.89) وانحراف معياري (1.060)، وبوزن نسبي (77.80)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعدها العملاء، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.986)، بوزن نسبي (79.60%) وانحراف معياري (0.751) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على بعد العملاء، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو أهمية بعد العملاء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### ج. تحليل العبارات المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية

يوضح الجدول أدناه العبارات المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية:

جدول رقم (16): العبارات المتعلقة ببعء العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
20	تتميز مؤسستك بمستوى متقدم لعمليات البحث والتطوير	4.13	1.018	82.60	1	عال
21	تسعى مؤسستك لتحسين الانتاجية	3.84	0.886	76.80	3	عال
22	تتميز مؤسستك بالكفاءة في تقييم الأداء اليومي للعامل	3.89	1.134	77.80	2	عال
23	تسعى مؤسستك لتقديم الخدمات في وقتها المحدد	3.63	0.852	72.60	4	عال
	بعء العمليات الداخلية	3.815	0.651	76.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء العمليات الداخلية، فقد جاءت العبارة رقم 20 (تتميز مؤسستك بمستوى متقدم لعمليات البحث والتطوير) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعء العمليات الداخلية، بوزن نسبي (82.60) ومتوسط حسابي (4.13) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (1.018)؛

وقعت العبارتين رقم 22 و21 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 23 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتقديم الخدمات في وقتها المحدد، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.852)، وبوزن نسبي (72.60)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء العمليات الداخلية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي

(3.815)، بوزن نسبي (76.20%) وانحراف معياري (0.651) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو أهمية بعد العمليات الداخلية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### ح . تحليل العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو

الجدول أدناه يوضح العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو:

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
24	تحرص مؤسستك على تطوير ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين	3.82	0.801	76.40	3	عال
25	تسعى مؤسستك للاحتفاظ بالعاملين المميزين	3.79	0.875	75.80	4	عال
26	تعمل مؤسستك على مكافأة الموظفين وتكريمهم سنويا	3.92	0.850	78.40	2	عال
27	تسعى المؤسسة على التدريب والاعداد الجيد للموظفين	4.08	0.749	81.60	1	عال
	<b>بعد التعلم والنمو</b>	<b>3.875</b>	<b>0.562</b>	<b>77.40</b>	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد التعلم والنمو، فقد جاءت العبارة رقم 27 (تسعى المؤسسة على التدريب والاعداد الجيد للموظفين) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد ا التعلم والنمو، بوزن نسبي (81.60) ومتوسط حسابي (4.08) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها

معياري (0.749) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 26 و 24 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 25 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى للاحتفاظ بالعاملين المميزين، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.79) وانحراف معياري (0.875)، وبوزن نسبي (75.80)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعث التعلم والنمو، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.875)، بوزن نسبي (77.40%) وانحراف معياري (0.562) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على بعث التعلم والنمو، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو أهمية بعث التعلم والنمو بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### المطلب الثالث: تحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

تم تطرق باستخدام قوة وصلاحيّة الفرضية ثم اختبار الفرضية.

#### أولاً. اختبار قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3،

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الأزواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل **Tolérance**) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج

حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛ لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول التالي يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

**الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة**

المتغيرات المستقلة	بعد تقنيات التحول الرقمي	بعد الثقافة التنظيمية	بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية
بعد تقنيات التحول الرقمي	1	**0.545	**0.503
بعد الثقافة التنظيمية	**0.545	1	**0.689
بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية	**0.503	**0.689	1
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq 0.0 \alpha$ .			
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ .			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة. يوضح الجدول التالي قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين المتغيرات المستقلة:

## جدول رقم (19): قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين المتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance التباين المسموح	النتيجة
بعد تقنيات التحول الرقمي	1.488	0.672	لا يوجد تداخل
بعد الثقافة التنظيمية	2.115	0.473	لا يوجد تداخل
بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية	1.991	0.502	لا يوجد تداخل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية<sup>1</sup> (03) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

## ثانياً. اختبار الفرضيات

بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة تأتي مرحلة مهمة وهي اختبار صحة الفرضيات

## 1- اختبار الفرضية الفرعية الأول

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تقنيات التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية

<sup>1</sup> أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص 24.

خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

الجدول أدناه يوضح نتائج اختبار (أنوفا معنوية النموذج):

جدول رقم (20) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Régression	4,153	1	4,153	30,542	0,000 <sup>b</sup>
	Résiduel	4,896	36	0,136		
	Total	9,049	37			
a. Dépendent Variable : الأداء الاستراتيجي						
b. Predators : (Constant), بعد تقنيات التحول الرقمي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F=30.542$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value}=0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأداء الاستراتيجي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تقنيات التحول الرقمي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE= 0.136$  لفروق البواقي Residuals وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى (معنوية معالم النموذج):

## جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

الخطأ		معامل الارتباط $R = 0.677$			
		المعياري للتقدير $= 0.368$			
قيمة معامل التحديد		معامل التحديد $R^2 = 0.459$			
		المعدل $= 0.444$			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.609	0.422	/	3.816	0.001
بعد تقنيات التحول الرقمي	0.595	0.108	0.677	5.526	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تقنيات التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي قدرت  $R = 0.677$  أي ما يعادل نسبة 67.70 %، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.459$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 45.90 %، من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تقنيات التحول الرقمي، وأن الباقي 54.10 %، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.368 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.595$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تقنيات التحول الرقمي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.595، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد تقنيات التحول الرقمي في التأثير الإيجابي على الأداء الاستراتيجي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للأداء الاستراتيجي الذي نرمز لها بالرمز  $Y$  ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد تقنيات التحول الرقمي بالرمز  $X_1$

$$Y=1.609+0.595x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تقنيات التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الجدول التالي يبين نتائج أنوفا (معنوية النموذج):

جدول رقم (22): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Régression	5,453	1	5,453	54,598	0,000 <sup>b</sup>
	Résiduel	3,596	36	0,100		
	Total	9,049	37			
a. Dépendent Variable : الأداء الاستراتيجي						
b. Predators : (Constant), بعد الثقافة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 54.598$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأداء الاستراتيجي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.100$  لفروق البواقي Residuals وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج):

## جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري		معامل الارتباط $R = 0.776$			
		للتقدير $= 0.316$			
قيمة معامل		معامل التحديد $R^2 = 0.603$			
		التحديد المعدل $= 0.592$			
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	6.609	/	0.282	1.865	ثابت الانحدار a
0.000	7.389	0.776	0.071	0.525	بعد الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي قدرت  $R = 0.776$  أي ما يعادل 77.60%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.603$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 60.30%، من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية، وأن الباقي 39.70%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.316 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.525$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.525، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.865 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي على الأداء الاستراتيجي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الاستراتيجي الذي نرمز لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية بالرمز  $x_2$

$$Y=1.865+0.525x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$  ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الجدول أسفله يبين نتائج اختبار أوفنا (معنوية النموذج)

جدول رقم (24): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Régression	5,054	1	5,054	45,548	0,000 <sup>b</sup>
	Résiduel	3,995	36	0,111		
	Total	9,049	37			
a. Dépendent Variable : الأداء الاستراتيجي						
b. Predators : (Constant), بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 45.548$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأداء الاستراتيجي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.111$  لفروق البواقي Residuals وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول التالي يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج):

## جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

الخطأ		معامل الارتباط $R = 0.747$			
		المعياري للتقدير $0.333$			
قيمة معامل التحديد		معامل التحديد $R^2 = 0.559$			
		المعدل $0.546$			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.297	0.392	/	3.311	0.002
بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية	0.653	0.097	0.747	6.749	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين البعد الفرعي المستقل القيادة التحويلية والموارد البشرية والمحور التابع الأداء الاستراتيجي قدرت  $R = 0.747$  أي ما يعادل 74.70%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.559$  حيث؛ يشير إلى 55.90%، من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية، وأن الباقي 44.10%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.333 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.653$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.653، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.297 تحت مستوى معنوية (0.002) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير

إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية، في التأثير الإيجابي على الأداء الاستراتيجي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للأداء الاستراتيجي الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية، بالرمز  $x_3$

$$Y=1.297+0.653x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $((\alpha \leq 0.05))$ .

**ثالثاً. اختبار فرضيات الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية:**

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear Regression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية:

## جدول رقم (26): اختبار فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Régression	6,785	3	2,262	33,960	0,000 <sup>b</sup>
	Résiduel	2,264	34	0,067		
	Total	9,049	37			
a. Dépendent Variable : الأداء الاستراتيجي						
b. Predictors: (Constant), بعد تقنيات التحول الرقمي، بعد الثقافة، التنظيمية، بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية						

المصدر: اد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 33.960$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأداء الاستراتيجي من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة للتحول الرقمي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.067$  لفروق البواقي Residuals وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج):

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.866$					
للتنقدير $= 0.258$					
معامل التحديد $R^2 = 0.750$					
المعدل $= 0.728$					
0.007	2.882	0.302	0.092	0.265	بعد تقنيات التحول الرقمي
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغيرات المستقلة
0.046	2.069	/	0.345	0.715	ثابت الانحدار a
0.004	3.077	0.384	0.084	0.260	بعد الثقافة التنظيمية
0.010	2.735	0.331	0.106	0.289	بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

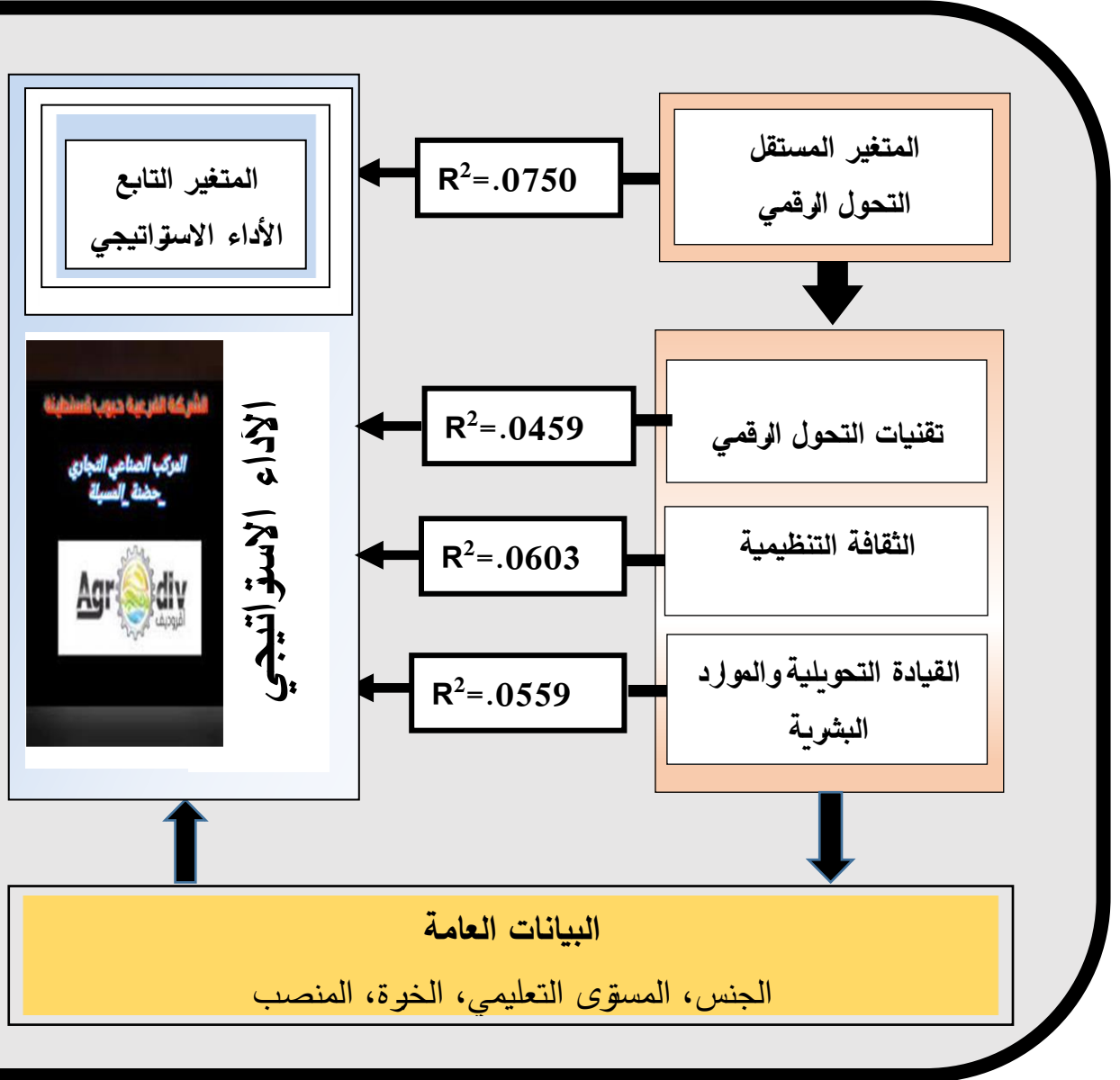
قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي قدرت  $R = 0.866$  أي ما يعادل نسبة 86.60%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.750$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 75.00% من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي يفسره المتغير المستقل التحول الرقمي، وأن الباقي 25.00% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل التحول الرقمي والتابع الأداء الاستراتيجي، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة للتحول الرقمي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الأداء الاستراتيجي بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا  $\beta$  نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للتحول الرقمي على المتغير التابع الأداء الاستراتيجي على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد الثقافة التنظيمية بقوة تأثير (0.384).  
ثالثا. النموذج الميداني للدراسة.

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن خلال اختبار الفرضيات، توصلنا إلى النموذج الميداني التالي:

الشكل (03): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب، المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي بأبعاده

(تقنيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية والموارد البشرية)، المتغير التابع الأداء الاستراتيجي، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعادها يؤثر إيجابيا على المتغير التابع الأداء الاستراتيجي كما هو موضح كالتالي:

- 1- نسبة مساهمة المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعادها يؤثر إيجابيا على المتغير التابع الأداء الاستراتيجي 57.00%؛
- 2- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل تقنيات التحول الرقمي يؤثر إيجابيا على المتغير التابع الأداء الاستراتيجي 45.90%؛
- 3- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل الثقافة التنظيمية يؤثر إيجابيا على المتغير التابع الأداء الاستراتيجي 60.30%؛
- 4- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل القيادة التحويلية والموارد البشرية يؤثر إيجابيا على المتغير التابع الأداء الاستراتيجي 55.90%.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي يساهم به التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد التحول الرقمي، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد تقنيات التحول الرقمي، بعد الثقافة التنظيمية، بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية) على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حسب قيم بيتا  $\beta$  في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

1. المرتبة الأولى بعد الثقافة التنظيمية بقوة تأثير (0.384).
  2. المرتبة الثانية بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية بقوة تأثير (0.331).
  3. المرتبة الثالثة بعد تقنيات التحول الرقمي بقوة تأثير (0.302).
- في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.



# خاتمة



## خاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور التحول الرقمي ومحور الأداء الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

### أولاً. النتائج النظرية

1. يتطلب التحول الرقمي بنية تحتية تكوينية تكنولوجية قوية.
2. يتطلب تطبيق التحول الرقمي مجموعة من الكفاءات والقدرات التكنولوجية داخل المؤسسة.
3. يساهم التحول الرقمي في سرعة انتشار وتوسع المؤسسة ووصولهم إلى عدد كبير من العملاء.
4. يتطلب على المؤسسات نشر ثقافة التحول الرقمي لتحسين أداء الموظفين.
5. يساهم التحول الرقمي في التمكن من القيادة الإدارية لتحقيق الأهداف.

### ثانياً. النتائج التطبيقية

من خلال عينة الدراسة الذي شمل كلا الجنسين نستنتج أن بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛

1. نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لمحور التحول الرقمي، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.79)؛
2. نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لمحور الأداء الاستراتيجي، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.91)؛
3. نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد محور التحول الرقمي، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (4.013).

4. نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد محور الأداء الاستراتيجي، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد العملاء مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.986).

5. توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور التحول الرقمي ومحور الأداء الاستراتيجي حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.866 أي ما يعادل نسبة 86.60% ارتباط طردي قوي؛

6. نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود آثار إيجابي ودلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة؛

7. نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي البسيط وجود آثار إيجابية ودلالة إحصائية بين مختلف أبعاد التحول الرقمي (بعد تقنيات التحول الرقمي، بعد الثقافة التنظيمية، بعد القيادة التحويلية والموارد البشرية) على الأداء الاستراتيجي.

### ثالثاً. اقتراحات

1. ضرورة العمل على توفير تدفق عالي للأنترنترنت لتسهيل العمل على الموظفين.
2. تحفيز ابداع وابتكار الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
3. العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية.
4. العمل على تطوير وتدريب الموارد البشرية.
5. الاستفادة من تجارب المؤسسات التي تعمل في نفس المجال لتنفيذ استراتيجية التحول

الرقمي.

#### رابعاً. آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

1. دور التحول الرقمي في تحسين مخرجات العملية الإدارية.
2. دور التحول الرقمي في تطوير جودة الخدمات المالية



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

1. أكرم احمد الطويل، الشراء وفق seven Rights والأداء الاستراتيجي دار اليازوري للنشر، الأردن، سنة 2018.
2. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
3. كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين-غزة، 2018.
4. مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت لبنان.
5. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016.

### ثانياً: المذكرات

1. حمزة قدوح، أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة سطيف، سنة 2011-2012.
2. وهيبة ضامن، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الاعمال الحديثة، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2017-2018.
3. وليد لطرش، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018.

ثالثا: المجلات والملتقيات

1. أحمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.
2. أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1 6، العدد 56.
3. جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الثالث، العدد الثاني، سبتمبر 2019.
4. حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة في الجزائر، نموذج لقياس الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC 3، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.
5. سارة محمد المفضي، التحول الرقمي، المجلة الإلكترونية العطاء الرقمي <https://webinar,atta.Sa>.
6. سناء عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة الخامس عشر، العدد الرابع عشر، أبريل 2022.
7. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08 - 09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
8. عبد الرحمن حجاج، احلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 20015.
9. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، كلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة - فلسطين، 2020، اطلعت عليه يوم 2023/04/04، ص7. متاح على الرابط <https://papers.ssrn.com>.

10. عبد اللطيف بتول، محمد أكبر، دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، المجلد الثالث عشر، العدد 3، مارس 2022.
11. علي رزاق جواد العابدي، صبيحة قاسم هاشم، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، لسنة 2010.
12. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
13. مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة، القاهرة مدرس الإدارة العامة والمحلية بكلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
14. نورهان صبحي محمد عطية، "أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرفية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مارس 2022.
15. وليد كامل محمدين كامل علام، التحول الرقمي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021/07/29.



# الملاحق



الملحق رقم: (1) الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيان حول تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي

دراسة حالة

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان: تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة، نتوجه اليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على عباراته من خلال وضع إشارة (x) على الإجابة التي ترونها مناسبة، علماً أنه سيتم التعامل مع بياناتكم بسرية تامة.

تحت اشراف الأستاذ:

قاسمي كمال

من إعداد الطالبتين:

بوعيشة ربيعة

بن كيحول حدة

المحور الأول: البيانات العامة

أنثى

الجنس: ذكر

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  ليسانس  دكتوراه  أخرى  حدد:

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10سنوات  أكثر من 10 سنوات

المنصب: مدير مكتب  رئيس مصلحة  متصرف رئيس  عون إدار

أخرى  حدد: .....

## المحور الثاني: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>تقنيات التحول الرقمي</b>						
1	تعمل المؤسسة على دعم برنامج التحول الرقمي					
2	تتوفر المؤسسة على تدفق عالي للأنترنت لتسهيل الخدمات					
3	يوجد بالمؤسسة استراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات					
4	تقوم المؤسسة بتطبيق أنظمة ومعايير الجودة عند تقديم خدماتها					
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
5	تعتمد المؤسسة على خبرة وثقافة الموظفين					
6	تقدم المنظمة التوجيهات والارشادات باستمرار للعملاء لنشر ثقافة التحول الرقمي					
7	تسعى المنظمة لابتكار طرق جديدة في تقديم وتحسين الخدمات.					
<b>القيادة التحويلية والموارد البشرية</b>						
8	الإدارة قادرة على التواصل بسهولة مع الموظفين					
9	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لموظفيها من أجل لتطوير قدراتهم في مجال الرقمنة.					
10	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتفاعلين مع خطط الرقمنة الخاصة بالمؤسسة					
11	تتوفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة في مجال التحول الرقمي.					

### المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>البعد المالي</b>					
12	يتم التأكد من الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة					
13	تتميز مؤسستك بارتفاع معدل إيراداتها					
14	تعمل مؤسستك دائما على تخفيض التكاليف					
15	تحقق مؤسستك أرباحا تتوافق مع حجم استثماراتها					
	<b>بعد العملاء</b>					
16	تحرص مؤسستك على الاحتفاظ بعملائها					
17	تسعى مؤسستك على نيل رضا العملاء					
18	تقدم مؤسستك خدمات ذات جودة عالية					
19	توفر مؤسستك خدمات بأقل التكاليف					
	<b>العمليات الداخلية</b>					
20	تتميز مؤسستك بمستوى متقدم لعمليات البحث والتطوير					
21	تسعى مؤسستك لتحسين الانتاجية					
22	تتميز مؤسستك بالكفاءة في تقييم الأداء اليومي للعامل					
23	تسعى مؤسستك لتقديم الخدمات في وقتها المحدد					
	<b>التعلم والنمو</b>					
24	تحرص مؤسستك على تطوير ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين					
25	تسعى مؤسستك للاحتفاظ بالعاملين المميزين					
26	تعمل مؤسستك على مكافأة الموظفين وتكريمهم سنويا					
27	تسعى المؤسسة على التدريب والاعداد الجيد للموظفين					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

أ.د قاسمي كمال	أستاذ	جامعة المسيلة	محمد بوضياف
د. عسلي نورالدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	محمد بوضياف
أ.د فراحتية العيد	أستاذ	جامعة المسيلة	محمد بوضياف
د. لعشاش	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	محمد بوضياف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم تنظيم المحاسبة

رقم: \_\_\_\_\_

تاريخ: 13/11/2023

إلى السيد: مطالون... الخليفة

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.**

سيري المحترم - تحية طيبة وبعد -

في إطار النجاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إتمام مسكوكات التبرص، التي تدخل ضمن متطلبات بل شهادة الماستر في شعبة التصميم المحاسب تخصص إدارة الأعمال

فإنه يدركنا أن طلب من ساداتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الحصول أثناء عمل إجراء تبرصهم الميداني بواسطة الطلبا ما فوق القسم والاحزاب.

**الطلبة:**

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم بطاقة التبرص	الإمضاء
01	<u>بن كجول حدة</u>	481715022553	197578036003070003	<u>بن كجول حدة</u>
02	<u>بوعينة وبيجة</u>	240932044336	197940319000240004	<u>بوعينة وبيجة</u>

عنون المسكوك: تأثير استراتيجيات التمويل الرقمي على الأداء الاقتصادي لقطاع التأمين دراسة لطلبة  
في مؤسسة مطالون الخليفة بالمسيلة

الموافق (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والاسم)	رئيس القسم (الإمضاء والاسم)
<u>أ.د. تاج محمد كمال</u>	<u>مطالون الخليفة</u>	<u>مطالون الخليفة</u>

<http://www.univ-bordj.dz>  
<https://www.facebook.com/univ-bordj>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 من ب. 08 المسيلة 36000 الجزائر - 021-02-02-03

الملحق رقم 04: تصريح شرفي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعلن أسفله:

المطاب ( ) ..... (الرقم) ..... (التولود) بتاريخ: 1997/08/18 من جنس: .....  
العامل لمطابقة التعريف الوطني (الفرنسي) رقم: ..... الصادر بتاريخ: 2011.03.23 عن  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... تخصص: ..... خلال السنة الجامعية: 2023/2024  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....  
دراسة: ..... من أجل: ..... بالمسيلة

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/04

التوقيع والبطمة

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : بنو عبدية ربيعة المولود(ة) بتاريخ: 1994/04/21 بـ: تسلاية الغزوة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس.) رقم: 19940918000000000000 الصادرة بتاريخ: 2019/09/02 عن:  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية 2023/2024  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير التسيير المالي في التحول الرقمي على الأداء  
الإحصائي دراسة حالة مطاوعة المحفظة المسلية

أصرح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/25

التوقيع و البصمة



\* يحرر كل طالب (ة) تصريحها فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد  
\*\* يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

محمد بن عبد الله