

## دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الشركات : بالتطبيق على شركة stc بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالبة :

ريما بنت عمر باوزير

الرقم الجامعي :

**2021205537**

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤ - الفصل الدراسي الثاني

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

ففي خلال العقود القليلة الماضية شهد العالم طفرة في الاتصالات والمعلوماتية واستخدام التقنيات الحديثة المتطورة في كل مناحي الحياة ، مما جعل العالم قرية صغيرة من خلال وسائل الاتصال المتطورة واستخدام شبكات الانترنت ، وانتقل هذا التطور للمنظمات والشركات الإدارية المختلفة، وقد ساهمت هذه التطورات في تحسين صورة الخدمات المقدمة، في السياق لم يعد استخدام التقنية الرقمية والتحول الرقمي من الرفاهية أو إضافة تتميز بها هذه الشركات بل أصبحت من الضروريات الأساسية التي تعتمد عليها هذه الشركات بمختلف تخصصاتها فأصبحت لغة العصر ومن الوسائل الأساسية في تحسين الأداء ورفع كفاءته، وفي ذلك فقد أشار (Berghaus, ٢٠١٨: ١٢) إنه " أصبح مصطلح التحول الرقمي شائعاً في السنوات الأخيرة بين المديرين والخبراء والمستشارين ذوي الصلة ملا له من أهمية كبيرة في التغيرات التنظيمية نتيجة جداً التطورات التكنولوجية، ويشير إلى استخدام التقنيات الرقمية ليتم خلق القيمة وتغيير أسلوب وأنموذج العمل، إذ يعمل على تغيير أساسي في العمل مثل ابتكار المنتجات الجديدة واستراتيجيتها" ( زاهد - ٢٠٢٥ ) .

فقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين لها، فهو عملية انتقال على مستوى الأشكال والمحتويات والتقنيات والأساليب تختلف من صيغة إلى أخرى عن طريق الرغبة الذاتية للمحول أو نتيجة لدفعة مؤثرة خارجية مواكبة التغيرات الحديثة وحيث أن التحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل هذه المؤسسات وإنما هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات ويمس خدماتها المقدمة، وطريقة وأسلوب عملها بشكل رئيسي ، وأيضاً من خلال تقديم الخدمات لجمهور العملاء لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل.

هدفت دراسة (جمال، اسلام ، ٢٠٢٣) إلى تناول موضوع التحول الرقمي من حيث مفهومه واستراتيجيته ومزاياه والسمات التي ينبغي توافرها عند التطبيق بشكل عام، بالإضافة إلى تناول مشروع التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، وما تم التخطيط له مع تناول الخطوات التنفيذية لهذا المشروع بشكل خاص، وكذلك الدراسة التحليلية لثمار هذا التحول وهي منصة مصر الرقمية وقد تم الاعتماد على المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذا الموضوع، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه كان لا بد من ترتيب الخدمات بمنصة مصر الرقمية حسب ما تتبعه الوثائق من حيث المحافظة على مبدأ المنشأ الأصلي، وليس صياغة رؤوس موضوعات للخدمات بشكل مختلف عن الآخر، لذلك توصي الدراسة بضرورة إشراك المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الوثائق لتفادي الأخطاء التي تتعلق بالعمليات الفنية وبخاصة تصنيف وصياغة بطاقات وصف الوثائق والخدمات لضمان نجاح المردود والهدف المنشود من منصة مصر الرقمية . (عاطف ، ٢٠٢٣ )

وتوصلت دراسة (Bouarar ٢٠٢١)، إلى أن التحول الرقمي الناجح يمكنه تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الإنتاجية وتحسين تجارب العملاء ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء الأعمال عملياً، يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء والجمهور المستهدف ، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يضمن توفير الوقت والجهد في أن واحد (الخوري، ٢٠٢٠ صفحة ٧) كما يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على الانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء (الرحمان، ٢٠١٩ صفحة ٢١٤) .

ولا تعتبر المملكة العربية السعودية مجرد عامل تمكين للتحول الرقمي، بل أنها قدمت أسس جوهريّة لتعريف وإعادة تحديد جوهر واجبات الحكومة. وهو أمر لا يمكن الإغفال عنه حيث تشهد المملكة في هذه الأونة تطور في التكنولوجيا على نحو ضخم وانتقالها إلى آفاق جديدة. تماشياً مع رؤيتها ٢٠٣٠، فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحول من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين

ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة. وهو يهدف بشكل أساسي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقميًا، وإتاحة الوصول إليها بسهولة. ومن سياسة الحكومة الرقمية التوجّه العام نحو تحقيق تحوّل رقمي مستدام طويل الأمد في حكومة المملكة. ( المنصة الوطنية ، السياسات الأساسية للمملكة ) .

وفي هذا البحث سيتم إجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الشركات عبر تطبيقه على شركة stc في المملكة العربية السعودية .

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

في مجال التحول الرقمي ، توجد فجوات نظرية وتطبيقية تتطلب المزيد من التحقيق ،ومن خلال هذه الثغرات ومعالجتها، يمكن للباحث المساهمة في معرفة الدور الرئيسي الذي يسهم به التحول الرقمي في تحسين وتعزيز أداء الشركات. تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية والفجوات التطبيقية :

### ١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

مع التطور التكنولوجي المذهل الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والشركات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من الشركات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام بمستوياتها المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم هذه الشركات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على تكنولوجيا المعلومات، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق . ( British academy for training ) ،من هنا جاءت الحاجة لسد هذه الفجوة والمساهمة في توضيح دور التطور التقني في تعزيز الأداء في الشركات ومساعدتها لمواكبة هذا التطور .

### ١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

أصبحت العديد من الشركات في المملكة تسعى لتكون في مقدمة الشركات الرقمية لتساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية في التحول مما أثار الباحث ليعرف هل كان للتحول التقني في stc دور في تعزيز الأداء وتحسين الجودة فمن هنا جاءت مسألة الدراسة :

" ما هو دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء في شركة stc في المملكة العربية السعودية " .

### ١,٣ . أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته النظرية والعملية من عدة اعتبارات وعوامل لعل من أهمها ما يلي :

١,٣,١ . على المستوى النظري:

- ١- تقديم إثراء وإضافة علمية للبحوث والدراسات السابقة في موضوع التحول الرقمي وأداء الشركات .
- ٢- معرفة الاستراتيجيات الرقمية التي ساهمت في تعزيز أداء الشركات .
- ٣- التعرف على العوامل التي ساهمت تعزيز أداء شركة Stc في المملكة العربية السعودية .

١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي:

- ١- توضيح هذه الدراسة أهمية التحول الرقمي في تعزيز أداء الشركات .
- ٢- تساهم في معرفة العوامل المؤثرة في أداء الشركات .
- ٣- تساعد في معرفة الآثار السلبية المترتبة على عدم مواكبة التحول الرقمي التي تشهدها المملكة العربية السعودية في رؤيتها ٢٠٣٠ .

#### ١,٤. أسئلة الدراسة :

- ١- هل يبدي الموظفون اتجاهها إيجابيا عاليا نحو التحول الرقمي في شركة إس تي سي ؟
- ٢- ما هو مستوى الأداء الوظيفي في شركة إس تي سي ؟
- ٣ - ما هو تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في شركة إس تي سي ؟
- ٤ - ماهي التحديات التي واجهت إس تي سي أثناء مرحلة التحول الرقمي وكيف تم التغلب عليها ؟

#### ١,٥. أهداف الدراسة :

- ١- تهدف الدراسة بالأساس للتعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده ومستوياته ومجالاته و أثره في تحسين الأداء لدى العاملين في الشركة محل الدراسة كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على واقع التحول الرقمي بداخل الشركة .
- تحسين مستوى الأداء للموظفين في شركة إس تي سي .
- معرفة التحديات التي واجهت شركة إس تي سي أثناء التحول الرقمي ، وكيف تم التغلب عليها .

#### ١,٦. فرضيات الدراسة :

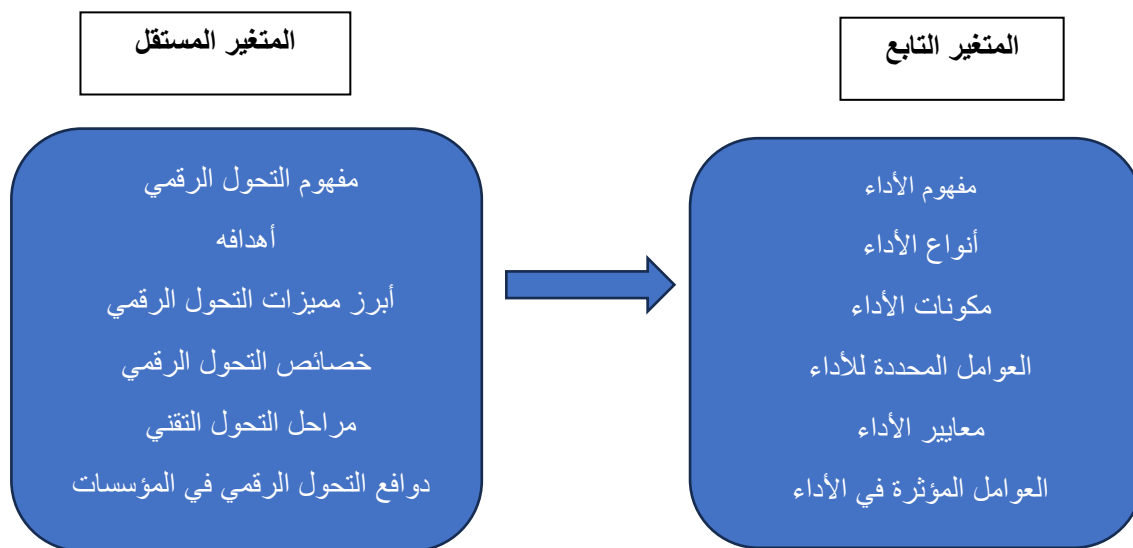
- ٢- يبدي الموظفون في شركة stc اتجاهها إيجابيا مرتفع نحو التحول الرقمي في الشركة .
- ٣- يسهم التحول التقني في تحسين وكفاءة الشركة .
- ٤- هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وزيادة الإنتاجية والربحية في الشركة .
- ٥- التحديات التقنية والثقافية قد تكون عوائق أمام التحول الرقمي في stc ولكن يمكن تخطيها بإدارة فعالة واستراتيجيات مناسبة .

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي

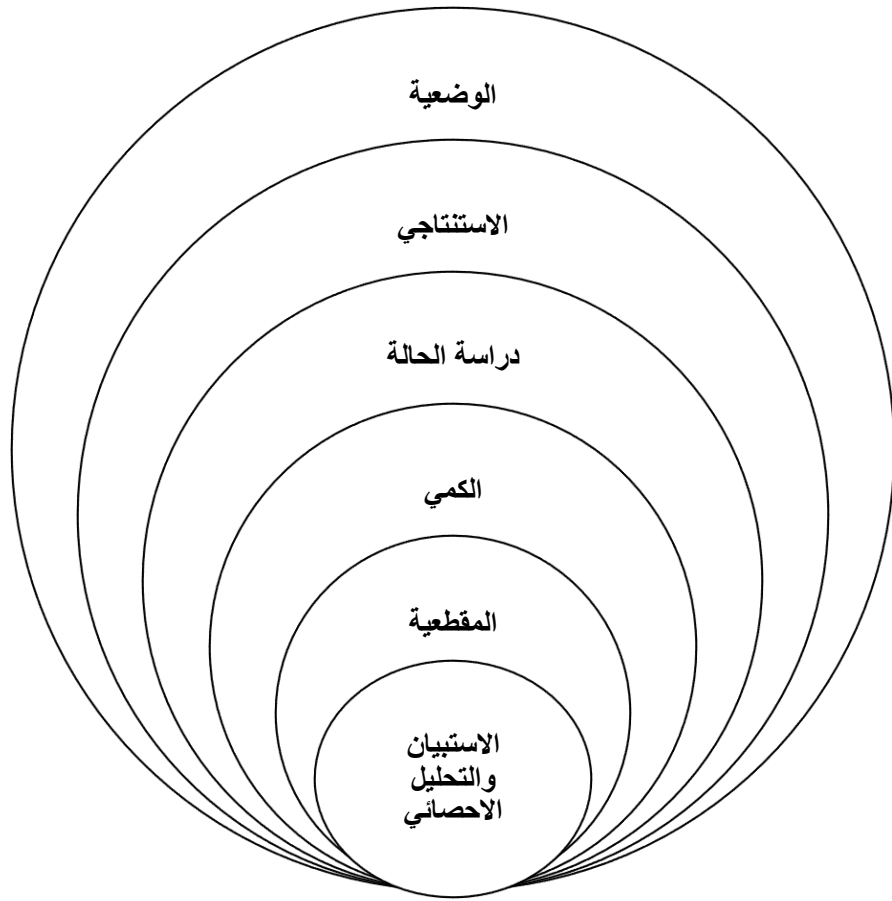
٢,١. المقدمة :

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقق من أثر التحول الرقمي في تحسين أداء الشركات بالتطبيق على شركة stc . وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ، وتصميم البحث ، ومجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات ، وطرق جمع البيانات وأنواع البيانات وطرق وإجراءات تحليل البيانات .

٢,٢. نموذج الدراسة :



٢,٣. منهجية البحث:



٢,٤. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

٢,٤,١. مفهوم التحول الرقمي : وهو مفهوم مركب من شقين " التحول " و " الرقمي " .

١ - لغة : التحول : تحويل الشيء أو تنقل من موضع الى موضع آخر، أو من نشاط إلى نشاط، أو من حال إلى حال. وتحول الى تحول الشيء أي انصرف إلى غيره .

٢- الرقمي : من الرقمنة وأصل الكلمة هي الرقم ، والرقم هو العلامة ، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة.

اصطلاحاً: الرقمنة هي العملية التي تتم فيها تحويل المواد المطبوعة أو المكتوبة (الكتب، المخطوطات، الجرائد) وكذلك المواد السمعية أو المواد البصرية إلى شكل ملفات و يمكن التعامل معها حتى من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام الماسحات الضوئية، أو معدات أو أي أجهزة أخرى (مرغني، غزال : ٢٠٢٣ )

٣-التحول الرقمي : هو عملية تحويل مصادر المعلومات على أشكال مختلفة ( من الكتب و الدوريات و التسجيلات الصوتية والصور المتحركة ) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات BYTES ) والذي يعتبر كذلك من أحد المهام الأساسية للمعلومات وللنظام المعلوماتي بالاستناد للحاسبات الآتية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الارقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل هذا الإستناد الى مجموعة من التقنيات و الاجهزة المتخصصة.

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.

التحول الرقمي : هو الاستفادة من ثورة المعلومات و الإتصالات لتقديم الخدمات و المنتجات بشكل كبير إبتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة. ( مرغني ، غزال : ٢٠٢٣ )

٢,٤,٢ مفهوم أداء الشركات : وهو مركب من شقين أداء وشركات .

١- الأداء لغة : أَدَاءٌ ( اسم ) مصدره أَدَّى ، أي قَامَ بِأداءٍ وَاجِبِهِ : بِإِجْازِهِ، بِإِكْمَالِهِ .

أما الأداء اصطلاحاً : الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

إن تعريف الأداء هو "قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط :

هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً

بمعنى". الأداء = الدافعية x القدرة

الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة و الآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة. ( عبد المجيد : ٢٠١٨ )

٢- الشَّرْكَةُ لغةً: مَصْدَرُ قَوْلِكَ: شَرَكْتُهُ فِي الْأَمْرِ: إِذَا صِرْتَ لَهُ شَرِيكًا، وَهِيَ بِمَعْنَى الْخُلْطَةِ . الشَّرْكَةُ اصْطِلَاحًا: هِيَ الْجُمُوعُ فِي اسْتِحْقَاقِ، كَاشْتِرَاكِ الْوَرَثَةِ فِي التَّرَكَةِ، أَوْ اجْتِمَاعُ فِي تَصَرُّفٍ، كَشَّرْكَةِ الْمُضَارَبَةِ وَالْعِنَانِ . ( الدرر السنية )

٢,٤,٣ أداء الشركات أو ( الأداء المؤسسي ) :

يعرفه (Drucker ... بأنه " قدرة المنظمة علي الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال" و يتضح من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم علي مدي تحقيق المنظمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظل التنافس الشديد (الداوي، ٢٠١٨: ٢٠١٠)

ويري البعض أن الأداء المؤسسي هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، ويرى الباحثين أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها (سليم، ٢٠١٥ : ٤٩).

كما عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنها المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية و الداخلية" (تبوك، ٢٠٢: ٢٠١٦ )

٢,٥. تصميم البحث :

٢,٥,١. مجتمع البحث وطرق أخذ العينة :

يتمثل مجتمع البحث بموظفين وإداريين شركة stc للاتصالات بالمملكة العربية السعودية .

٢,٥,٢. عينة البحث :

تم تحديد عينة الدراسة ٩٠ موظف من موظفين وإداريين شركة stc للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

أداة البحث الاستبيان ولذلك كان أسلوب أخذ العينات هو الاحتمالي وطريقة أخذ العينات هي العينات العشوائية.

٢,٥,٣. أساليب جمع البيانات :

تم الاعتماد على الأسلوبين التاليين في جمع البيانات كالآتي :

١- الأسلوب البحثي المكتبي : عن طريق الرجوع إلى الكتب والدوريات والرسائل العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ولها صلة بموضوعها .

٢- الأسلوب الميداني : عن طريق توزيع استبيان الذي يشمل مجموعة من الأسئلة التي تغطي متغيرات الدراسة والتي سيتم تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي شرطة stc للاتصالات في المملكة العربية السعودية .

### الفصل الثالث : الإطار النظري

### ٣,١. المقدمة

يوضح الإطار النظري للدراسة الخلفية المعرفية والعملية لدور التحول الرقمي في تعزيز أداء الشركات وما أدى إلى انتشاره في الأعمال التجارية ، وكيف يمكن أن يساهم في تحسين أداء الشركات على المدى الطويل . حيث سنستعرض في هذه الدراسة التحول الرقمي كمتغير مستقل بتوضيح المفهوم ، الوسائل المادية ، البرامج ، شبكة الاتصال ، المورد البشر ، وأداء الشركات كمتغير تابع من حيث (مفهوم أداء الشركات ، القدرات الفردية ، أنظمة وإجراءات العمل ، نمط القيادة ) . ثم بعد ذلك نحاول أن نستعرض بعد الدراسات التي نرى أنها ذات علاقة بعنوان الدراسة الحالية .

### ٣,٢. التحول الرقمي :

يعد التحول الرقمي مشروع يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالإعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (البلوشية، وآخرون، ٢٠٢٠).

يرى (Rob Laurens, ٢٠٢٢) أن التحول الرقمي هو إتجاه المجتمعات والحكومات والمهن والمؤسسات نحو الرقمية والأساليب الإلكترونية في كافة خدماتها حتى تتكيف مع التطور السريع في عالم التقنية لضمان سرعة وتسهيل عملية تقديم الخدمات للمستفيدين.

ويرى (الحرون، وبركات ٢٠١٩) أنه التغيير الثقافي والتنظيمي للمؤسسات من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف لتطوير طرق العمل بطرق مبتكرة ومرنة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية .

كما عرفه (ماضي، وأبو حجير، ٢٠٢٠) أنه عملية مستمرة يتم من خلالها إدخال كافة عناصر التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية الجديدة في كافة سياسات وإجراءات العمل في سبيل تقديم سلع وخدمات بجودة عالية تتلاءم مع المعايير العالمية في هذا المجال .

### ٣,٣. أهمية التحول الرقمي :

" يزداد إدراك الشركات لأهمية التحول الرقمي وتأثيره على الأعمال يومًا بعد يوم، وهنا يظهر أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات، فالمؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في عملياتها قد أسهمت بما يزيد عن نصف الناتج المحلي الإجمالي حتى عام ٢٠٢٣، وهو ما يمثل ٥٣,٣ تريليون دولار .

وفي عالمنا اليوم أكثر من نصف تعداد البشر تقل أعمارهم عن ٢٥ عامًا، أي أنه جيل نشأ في ظلال التكنولوجيا، وليس خيارًا مطروحًا أن تتجاهل الشركات عملية التحول الرقمي إذا أرادت الأخذ بأسباب النجاح .

ولهذا قد أصبح التحول الرقمي أكثر أهمية من أي وقت مضى في عالمنا اليوم سريع الوتيرة الذي يعتمد على التكنولوجيا، وهذا هو السبب الذي يجعل مسألة التحول الرقمي الآن هو الشغل الشاغل للمديرين وغيرهم من المسؤولين على المستوى التنفيذي في الشركات والمؤسسات. فبحسب ما تشير إليه الإحصائيات من المتوقع أن يصل الإنفاق العالمي على التحول الرقمي إلى ٣,٤ تريليون دولار أمريكي بحلول نهاية عام ٢٠٢٦ .

(Samir :2024 )

#### ٣,٤. أبرز مميزات التحول الرقمي :

##### ١. اكتساب ميزة تنافسية

" غالبًا ما تكون الشركات التي تتبنى التحول الرقمي أكثر قدرة على المنافسة لأنها تستطيع التكيف مع المشهد المتغير بوتيرة متسارعة. يمكنهم تنفيذ التقنيات الجديدة بسرعة، وتلبية توقعات العملاء المتطورة، والتجاوب مع متغيرات السوق. فأولئك الذين يفشلون في التكيف يخاطرون بالتخلف عن الركب. ويمكن التحول الرقمي المؤسسات من البقاء في صدارة المنافسة عن طريق الاستفادة من أحدث التقنيات والاستجابة بشكل استباقي لما يطرأ على المشهد في مجال التخصص .

##### ٢. تحسين تجربة العملاء

في العصر الرقمي، أصبحت توقعات العملاء أعلى من أي وقت مضى. يسمح التحول الرقمي للشركات بإنشاء تجارب مخصصة وسلسلة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء. ففي عصر الرغبة الجامحة في الإشباع الفوري، يطلب العملاء تجارب سريعة وسلسلة ومخصصة بما يلائم تفضيلاتهم. ويتيح التحول الرقمي للشركات الاستفادة من البيانات والتكنولوجيا لإنشاء هذه التجارب، وتعزيز رضا العملاء وولائهم.

##### ٣. تعزيز الكفاءة

أحد الأسباب الرئيسية التي تدفع المؤسسات إلى اختيار التحول الرقمي هو تبسيط عملياتها وتعزيز كفاءتها بشكل عام، فعوامل مثل أتمتة المهام الروتينية المتكررة تؤدي إلى تحرير الموظفين للتركيز على المهام الإستراتيجية والإبداعية التي تضيف قيمة أكبر للشركة، كما أن عوامل مثل تكامل سير العمل الرقمي، والوصول إلى البيانات في التو واللحظة تساهم في تهيئة بيئة أعمال أكثر مرونة وتجاوبًا مع المتغير، بما يفرضي إلى الارتقاء الشامل بالمنظومة.

##### ٤. إذكاء روح ابتكار

التحول الرقمي يعزز ثقافة الابتكار. ومن خلال الوصول إلى التقنيات والبيانات الجديدة، يمكن للشركات إنشاء منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة. فعملية التحول الرقمي تُمكن الشركات من التكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وتجربة أفكار جديدة، وتبني التغيير – وهو جانب حاسم في عصر تحدث فيه التطورات التكنولوجية بوتيرة غير مسبوقة.

##### ٥. توفير التكاليف

صحيح أن الاستثمار الأولي في التحول الرقمي قد يبدو كبيرًا، لكن الفوائد والمزايا التي تنتج عن تبني التحول الرقمي على المدى الطويل تُترجم إلى توفير في التكاليف، إذ تساهم أتمتة العمليات اليدوية، وتقليل الأخطاء، وتحسين تخصيص الموارد في تحقيق الكفاءة المالية.

##### ٦. زيادة الإنتاجية

تعمل الأدوات والتقنيات الرقمية على تمكين الموظفين من العمل بكفاءة أكبر. من منصات التعاون إلى أدوات إدارة المشاريع، تشهد المؤسسات زيادة في الإنتاجية حيث يتم تبسيط المهام وتحسين سير العمل.

##### ٧. تعزيز الجاهزية

أكدت جائحة كورونا على أهمية الاستعداد والجاهزية على مستوى التحول الرقمي، إذ أن تبني عمليات التحول الرقمي يتيح استمرارية سير الأعمال في أوقات الاضطرابات والقلق. وكانت الشركات التي شرعت

بالفعل في رحلات التحول الرقمي الخاصة بها مجهزة بشكل أفضل للتغلب على التحديات التي يفرضها الوباء" . (Samir :2024) .

٣,٥. خصائص التحول الرقمي :

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز التحول الرقمي والتي يمكن حصرها وفق ما يلي:

١. استخدام المعلومات كمورد اقتصادي، حيث تعمل المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وفي زيادة فاعليتها ووضعها التنافسي بين المؤسسات المناظرة لها وذلك من خلال تحسين نوعية الخدمات

٢. المقدمة للمنتفعين بالخدمة من خلال تنمية القدرة على التجديد والابتكار (Mahmoud, ٢٠١٨: ١٤). الاستخدام المكثف للمعلومات بين الجمهور العام، فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي توسع من فرص إتاحة التعليم والثقافة بين مختلف فئات أفراد المجتمع ، ومن ثم تصبح المعلومات عنصراً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في الحياة اليومية لأي فرد (Mahmoud, ٢٠١٨: ١٤).

٣. من خلال التحول الرقمي فإنه يصبح امتلاك المؤسسة بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها من مباشرة نشاطها عبر شبكة الإنترنت، ويتيح لها أيضاً التحول الرقمي الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز (عبد السلام، ٢٠١٣: ٥٢٣).

٤. وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من المؤسسات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها محلياً وعالمياً، وتحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي المطرف، (٢٠٢٠: ١٦٥).

٣,٦. مراحل التحول الرقمي :

" تتضمن مراحل التحول الرقمي سلسلة من الخطوات التي يمكن للمؤسسات اتخاذها للاستفادة من التقنيات والعمليات الرقمية لتحسين عملياتها، وتعزيز تجارب العملاء، والبقاء قادرة على المنافسة في العصر الرقمي. وقد تختلف الإجراءات المحددة بناءً على الصناعة والأهداف التنظيمية وطبيعة المبادرات الرقمية. التحول الرقمي هو عملية مستمرة، ويجب أن تكون المؤسسات رشيقة في التكيف مع التقنيات الجديدة وتغييرات السوق.

لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات، هناك عدة مراحل للتحول الرقمي التي يجب الالتزام بها للحصول على النتيجة المطلوبة، وهي كما يلي:

١- المرحلة الأولى تحليل الوضع الحالي ووضع الرؤية والأهداف:

قيمة البنية التحتية الحالية والتقنيات المستخدمة. تقييم مستوى تفاعل العملاء مع الشركة. تحديد نقاط القوة والضعف في التكنولوجيا والعمليات. وبعدها وضع رؤية واضحة لمستقبل الشركة الرقمي. تحديد الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها عبر التحول.

٢- المرحلة الثانية التخطيط:

من الضروري قبل تطبيق التحول الرقمي عمل تقييم لنقاط القوة والضعف في الشركة، وذلك من أجل استغلال الفرص. كما يجب عمل دراسة لفهم السوق ومدى تأثير التحول الرقمي على المنتج أو الخدمة النهائية

المقدمة للعميل. بالإضافة إلى وضع أهداف التحول الرقمي قبل البدء في تطبيق التحول الرقمي، ولكن بشرط أن تكون قابلة للقياس. وكذلك ضمان تجربة مميزة للعملاء تناسب متطلباتهم المتغيرة.

### ٣- المرحلة الثالثة التنفيذ:

ولتنفيذ التحول الرقمي يجب تطوير استراتيجيات تحول رقمي التي تحدد مسار الشركة. والعمل على أتمتة العمليات المتكررة. كما يجب التأكد أن جميع العاملين بالمؤسسة على دراية كاملة بجميع جوانب التقنيات الرقمية. وأخيراً، التأكد من تحسين سياق العمل، وذلك عن طريق إشراك المستخدمين في حل المشكلات التي تواجههم.

### ٤- المرحلة الرابع مواجهة التحديات:

ولضمان نجاح التحول الرقمي يجب مواجهة التحديات المتوقعة والتكيف معها، وكذلك تعلم كيفية التغلب عليها، والحد من المخاطر المتوقعة. ولهذا يجب اختيار الأدوات والأنظمة الداخلية وتطويرها للوصول إلى كفاءة أعلى. مع ضرورة مشاركة جميع القائمين على العمل في المؤسسة وجعلهم على اطلاع دائم بجميع جوانب العملية، وعلاج المشكلات التي تظهر فوراً.

### ٥- المرحلة الخامس قياس النتائج:

وأخيراً، يجب قياس أهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وذلك للتأكد من مدى نجاح مبادرة التحول الرقمي. ومن العوامل المهمة التي يجب قياسها ما يلي:

- عائد الاستثمار الرقمي.
- إنتاجية الموظفين.
- الاعتماد والأداء.
- تجربة العملاء. "(بكه:٢٠٢٤)

٣,٧. دوافع التحول الرقمي في المؤسسات :

### 1 . تخفيض التكاليف وضغوط الميزانية:

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تخفيض تكاليفها نتيجة تخفيض تكاليف التوصيل للجهات المختلفة كالعملاء والشركات....)، وهو ما يؤدي إلى تخفيض العبء عن كاهل ميزانياتها، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف أحد أهم دوافع التحول الرقمي للمؤسسات.

### 2 . تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات :

يسهل التحول الرقمي من عمليات الإشراف والمراقبة من قبل المسؤولين على العمليات التشغيلية، ويعمل على تنمية الأفكار الإبداعية من قبل العاملين بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

### 3 . تحسين جودة الأداء وتطويرها :

وذلك من خلال تحقيق الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي في تبسيط وتسريع الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة وتقديم خدمات مبتكرة ومتطورة، وهو ما يساهم في تحقيق الرضا والقبول ومقابلة توقعات العملاء والمستفيدين. .

#### 4 . توفير الوقت والجهد :

يساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية الربط بين المؤسسات بعضها البعض أو مع العميل وفي أماكن جغرافية متباعدة في أقل وقت ممكن، وهو ما يكون له مردود إيجابي وواضح ويضمن مصدر موثوق ومتربط من المعلومات، ومن ثم سهولة تقديم الخدمة والحصول عليها من أي مكان.

#### 5 . رفع مستوى الثقة بالمؤسسات :

يتم ذلك من خلال بناء جسور التعاون، وتعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسات والمستفيدين وزيادة الشفافية المشاركة المجتمعية الإلكترونية، وتوفير البيانات للمستفيدين لتعزيز الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار.

#### 6 . تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

حيث إن كل مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني واقتناء أحدث التطورات التقنية التي تساعد في ذلك، ومن ثم الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد. ( محمود : ٢٠٢٢ )

#### ٣,٨ . مفهوم الأداء في الشركات :

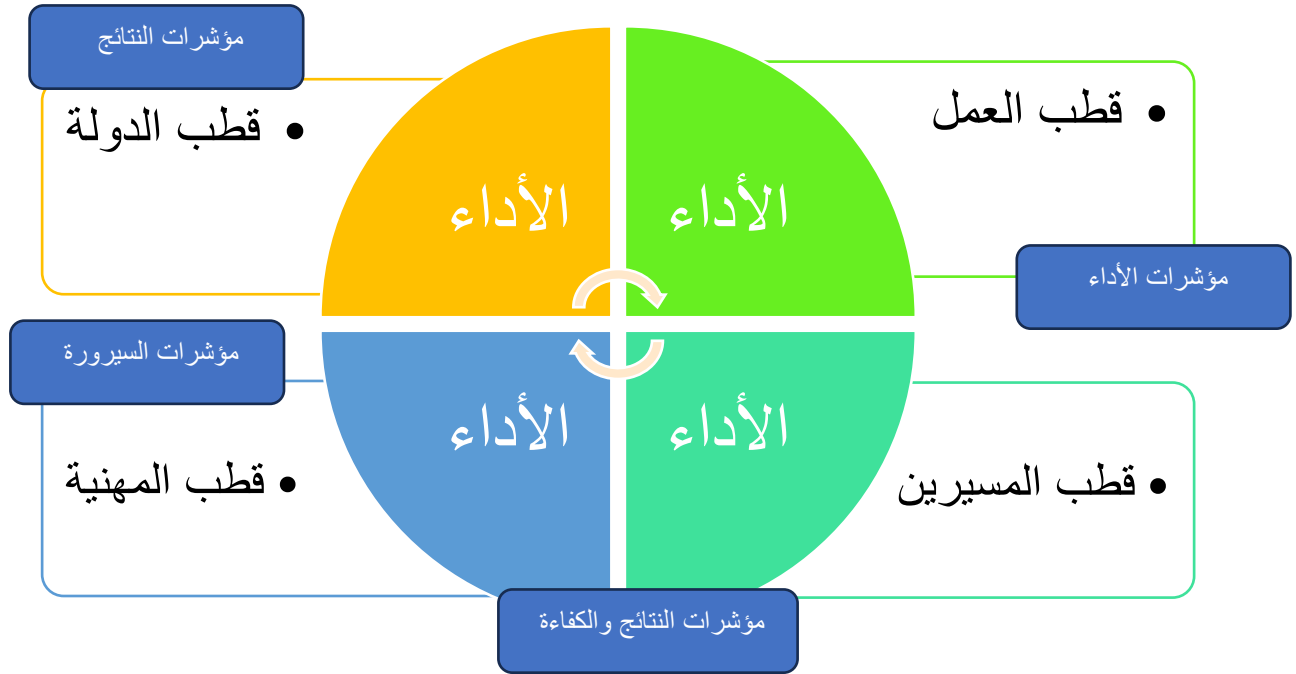
يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح . فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ، وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ " ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

القطب الأول : يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم . أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي ولكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم ( ١ )

### ٣,٩. أنواع الأداء :

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها :

حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة ( المؤسسة ) بشكل عام إلى ما يلي:

أ. الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي

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

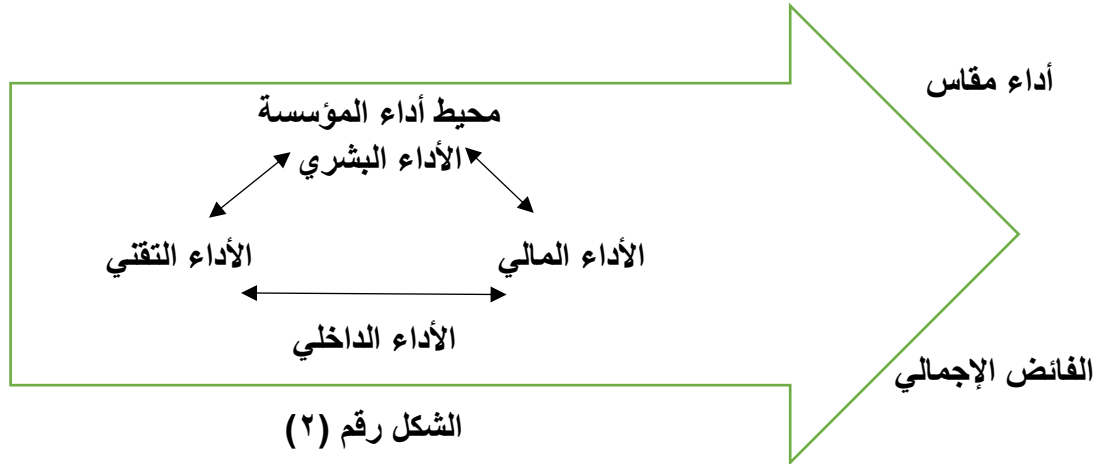
٢. الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

٣. الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث

عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى.

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة الأداء هو الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداء المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب. الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها . فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :



الشكل رقم (٢)

٣,١٠. مكونات الأداء

" يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

الفعالية (Efficiency, Effectiveness) : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم- حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

تعريف الفعالية حسب (Vincent planchet) : ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

تعريف الفعالية حسب Walker et Ruibert : تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في : " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ". إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أي ما تم تحقيقه من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة ( أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

قياس الفعالية : تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية نسبة}$$

حيث :

■  $R_m$ : النتائج المحققة.  
■  $R_p$ : النتائج المتوقعة ، وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية نسبة}$$

حيث:

■  $M_m$  : الإمكانيات المستخدمة  
■  $M_p$ : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

**الكفاءة (Efficacité, Efficiency) :** يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ.

تعريف الكفاءة حسب (Weller et Ruekerts) : الكفاءة هي: " قدرة مردودية المؤسسة مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية. ٢,٢,٣- تعريف الكفاءة حسب (Vincent planchet) : الكفاءة هي : " القدرة على القيام بالعمل المطلوب

بقليل من الإمكانات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف ( أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر " . .

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي يتضح يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات".

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية ( تعظيم الأرباح- تدنية التكاليف). أيضا تُعرّف الكفاءة على أنها : " كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شي ما .

من هذا التعريف يمكن الاستنتاج بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفأة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج ؛ وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها.... الخ.

إذاً نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي :

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{R_M}{M_R} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث:

■  $R_M$  : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

■  $M_R$  : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة). هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{R_P}{M_P}$$

حيث:

■  $R_P$ : هي النتائج المتنبأ بها.

■  $M_P$  الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها " . ( الداوي : ٢٠١٠ )

### ٣,١١. العوامل المحددة للأداء :

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، يمكن صياغته في المعادلة التالية :

#### الدوافع + القدرات + الإدراك

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال احتكاكه بالعاملين الآخرين المتمثلين في القدرات الدافعية ومن أجل فهم هذه المعادلة سنتطرق إلى كل عامل على حدى :

الدافع: يعرف الدافع على أنه القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط كما يعرف موراي بأنه: عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه. ومنه يمكن القول بأن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الأفراد.

القدرات : القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له . ( قجة ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٢، ٥٨ ) ويعرف محمد حماني نجاعي القدرات على أنها : القدرات على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة أو نشاط عضلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك.

ويعرفها عبد الرحمان عيسوي على أنها : القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملاً عضلياً أو عقلياً ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضاً بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية . ( المصري ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧ )

الإدراك : يخضع الفرد في المؤسسة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفيه في العمل ، وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من العمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل ، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه : عملية إدراكية تنتهي بتكون معاني وتفسيرات معينة بما يتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات .

إن ما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينهما وتفسيرها وتنظيمها وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة ، متأثراً أيضاً بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثراً أيضاً بطبيعة المعلومات وخصائصها.

ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم . ( قجة ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٤، ٦٣ )

وعليه يمكن القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها وتفسيرها إلا إذا ترجمتها إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.

### ٣,١٢. معايير الأداء :

تختلف معايير الأداء وتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها . ( أوقحف ٢٠٠٥، ص ٣٩٤ ).

وتتخصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

الجودة : ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة ، حيث تعبر على مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع إمكانياته المتاحة ، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي الرؤساء والمرووسين للاحتكام ليده ، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة لإنتاج والأهداف والتوقعات

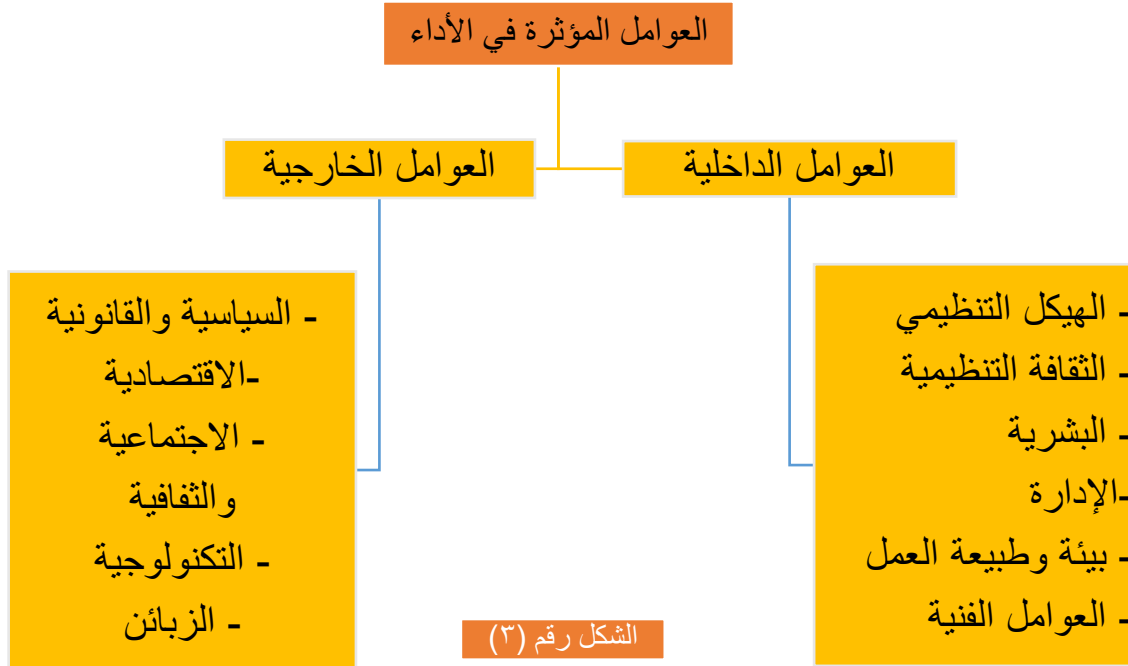
الكمية : يقصد بها حجم العمل المنجز وبهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت لا تقل عن قدرتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يؤدي بالعاملين للتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات وتدريب وتسهيلات ( المانع ، ٢٠٠٦ ، ص ٧٣ )

الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخلا مما يفهم استغلاله، الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يتضاءل على الدوام، بمعنى إلى غير رجعة الوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ، ويعد

احد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي : الموارد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية إضافة إلى الوقت الذي يعد الأكثر أهمية.

الإجراءات : هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي الخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين النظم وتعليماته، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرووسين على الإجراءات المتبعة في انجاز عمل سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف ( المانع ، ٢٠٠٦ ، ص ٧٤ )

### ٣,١٣. العوامل المؤثرة في الأداء :



" تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية. أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ، والمعرفة ، والخبرة ، والتدريب ، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية .

بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي ما يلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر :

#### ٣,١٣,١. العوامل الداخلية ( العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي :

## أ- الهيكل التنظيمي:

هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد بلوغ أهداف المؤسسة ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها :

• تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.

• العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

• المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

## ب - الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة .

فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

## ج - البشرية:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره .

سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة

عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

## أ - التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز .

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي :

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات.
- تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

#### ب- التكوين

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتنميتها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها. ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

#### ت - القيادة :

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة. وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيه وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة .

#### ث - الإدارة

فلإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر من ٧٥٪ من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

#### ج- بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز .. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة الشاغلة ومستوى الإشاعات المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء.

### ح - العوامل الفنية

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمحمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي.

### ٢, ١٣, ٣. العوامل الخارجية:

هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

#### أ ) العوامل السياسية والقانونية

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة .

#### ب) العوامل الاقتصادية

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.

#### ت ) العوامل الاجتماعية والثقافية

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع . بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها : التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة..

### ث ) العوامل التكنولوجية

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال :

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من مميزاتا تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.

### ج ) الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنون كالأمن والتعليم والصحة وغيرها فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن ) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أدائها يرتبط أساس بالزبون .

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، وتقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله (أي مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع " (أحمد : ٢٠١٧ ) .

### ٣,١٤. الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التحول الرقمي :

**دراسة أسامة عبد السلام علي ٢٠١٣ :** بعنوان التحول الرقمي بالجامعات المصرية – دراسة تحليلية هدف الباحث إلي التعرف علي رؤية الأدبيات للتحول الرقمي بالجامعات المعاصرة، والاستفادة من ذلك في تطوير جهود التحول الرقمي بالجامعات المصرية. وقد استخدم الباحث الاستبيان على عينة من مجموعة من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة في مجالات الإدارة التربوية والجامعية والتخطيط التربوي بالجامعات المصرية، والذين بلغ عددهم (٣٥) خبيراً، بالإضافة إلي مجموعة من المديرين التنفيذيين المشاركين في مشروعات تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية علي مستوى الجمهورية والذين بلغ عددهم (٦٦) مديراً.

وتوصل الباحث إلى وجود نتائج خاصة بعناصر القوة يمكن أن تؤثر بصورة إيجابية علي إمكانية تطوير محاولات التحول الرقمي بالجامعات، وتضمنت تلك العناصر ما يلي:

١. إنشاء مواقع الكترونية لكثير من الجامعات المصرية.
٢. وجود بوابة الكترونية لاتحاد مكتبات الجامعات المصرية.

٣. توفير شبكات معلومات قوية ذات سرعات فائقة تربط جميع شبكات المعلومات بالجامعات المصرية.
٤. إنشاء الجامعات المصرية مراكز للتدريب علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٥. إنشاء مراكز لدعم وتشغيل نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية.
٦. إنشاء مراكز لإنتاج المقررات الالكترونية بالجامعات المصرية.
٧. وجود مركز معلومات للتعليم العالي بالمجلس الأعلى للجامعات؛ يعمل وفقاً لأساليب علمية وتقنية حديثة.
٨. وجود خطط استراتيجية لدعم استمرارية مشروعات تطوير التعليم الجامعي القائمة علي .
٩. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
١٠. وجود وحدات الإدارة مشروعات التطوير بالجامعات المصرية.
١١. زيادة أعداد المتدربين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية علي تكنولوجيا المعلومات سنوياً.
١٢. وجود مركز قومي للتعليم الالكتروني بالمجلس الأعلى للجامعات المصرية.
١٣. بناء مستودع رقمي للإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

ونائج خاصة بعناصر الضعف تتمثل فيما يلي:

١. تدني كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات المصرية.
٢. جمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والاستدامة لها في الجامعات المصرية.
٣. ضعف مصادر التمويل البديلة؛ مما يؤثر علي كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات المصرية.
٤. ضعف جهود المشاركة المجتمعية في عملية تطوير الجامعات عموماً، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بوجه خاص.
٥. تخوف بعض العاملين والإداريين بالجامعات المصرية من تغيير النظم الإدارية التقليدية إلى نظم الإدارة الالكترونية.
٦. جمود الهيكل التنظيمي للجامعات دون تطور فاعل مع متطلبات المرحلة.
٧. قلة أعداد المقررات التي تم تحويلها إلي الصورة الالكترونية.
٨. بطء استكمال البنية التكنولوجية بكثير من الكليات في الجامعات المصرية.
٩. ضعف البنية التحتية للمكتبات الجامعية.

١٠. ضعف شبكات الاتصالات داخل الأقسام والكليات المختلفة وبين بعضها البعض.

١١. قلة فرص الابتعاث للخارج لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات.

١٢. جمود المناخ التنظيمي بما لا يشجع علي التطوير والتجديد والصيانة المستمرة للأجهزة المتوفرة ولمعامل التكنولوجيا.

**دراسة عبدالله عبد الرحمن المحضار ٢٠١٦ :** بعنوان تأثير التحول الرقمي للمعرفة على سلوك البحث عن المعلومات لدى طلبة برامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة أم القرى ، قد هدفت الدراسة إلى دراسة سلوك البحث عن المعلومات لدى طلبة برامج الدراسات العليا (دبلوم، ماجستير، (دكتوراه) بكلية التربية - جامعة أم القرى ومدى تأثيرهم بالتحول الرقمي للمعرفة، واستخدمت الدراسة استبيان على عينة بلغت (٢٣٣) طالب من المجتمع الأصلي للدراسة الذي بلغ (١٤٣٣) طالب وطالبة.

وقد أظهرت النتائج أن هناك تحول في سلوك البحث عن المعلومات لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة أم القرى، فقد اتضح أن هناك تخلي وإن كان بطيئاً عن استخدام وسائل البحث التقليدية كالفهارس أو سؤال الموظف إضافة إلى الوسائل الشخصية المباشرة كالاستعانة بأستاذ المادة أو المشرف أو حتى الزملاء. واتضح أيضاً أن هناك تحول ملحوظ بين الدراسات الأولى التي أجريت للتعرف على سلوك البحث لدى طلبة الجامعات السعودية منذ ١٥ عام نحو الاعتماد على المصادر الرقمية وبين هذه الدراسة التي أصبح ما يقرب من ثلث العينة يعتمد كلية على المصادر الرقمية.

**دراسة عبد المقصود وآخرون ٢٠٢٣** هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة محورين رئيسيين يقاس فيهما تأثير كل بعد من أبعاد كل متغير على الآخر، وذلك لتحقيق التمييز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة، والمكون من (٤٩٢٣) موظفاً على رأس العمل، وتم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة قدرها (٣٥٧) موظفاً في ديوان عام الوزارة محل الدراسة، وتم جمع عدد (٣٣٢) إستمارة إستقصاء صحيحة، وقد تم إستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

**دراسة جمال وإسلام ٢٠٢٣** هدفت إلى تناول موضوع التحول الرقمي من حيث مفهومه واستراتيجيته ومزاياه والسمات التي ينبغي توافرها عند التطبيق بشكل عام، بالإضافة إلى تناول مشروع التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، وما تم التخطيط له مع تناول الخطوات التنفيذية لهذا المشروع بشكل خاص، وكذلك الدراسة التحليلية لثمار هذا التحول وهي منصة مصر الرقمية وقد تم الإعتماد على المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذا الموضوع، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه كان لابد من ترتيب الخدمات بمنصة مصر الرقمية حسب ما تتبعه الوثائق من حيث المحافظة على مبدأ المنشأ الأصلي، وليس صياغة رؤوس موضوعات للخدمات بشكل مختلف عن الآخر، لذلك توصي الدراسة بضرورة إشراك المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الوثائق لتفادي الأخطاء التي تتعلق بالعمليات الفنية وبخاصة تصنيف وصياغة بطاقات وصف الوثائق والخدمات لضمان نجاح المردود والهدف المنشود من منصة مصر الرقمية.

**(دراسة ٢٠٢٢ , Zhang Jinzhu)** هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء نظام مؤشر تقييم شامل وطبقت نموذج انحدار بيانات لوحة لتحليل تأثير الاقتصاد الرقمي على النمو الاقتصادي للبلدان الواقعة على طول "الحزام والطريق" قبل COVID-١٩ بشكل تجريبي. بعد ذلك ، تم استخدام نموذج مشروع تحليل التجارة العالمية (GTAP) لفحص تأثير COVID-١٩ على الصناعات الرقمية وأنماط التجارة تظهر النتائج إن

للاقتصاد الرقمي تأثير إيجابي كبير على نموها الاقتصادي. وتتمثل آلية التأثير الرئيسية في تعزيز تطوير الهيكل الصناعي وإجمالي العمالة وإعادة هيكلة العمالة علاوة على ذلك ، عزز كوفيد - ١٩ - بشكل عام الطلب على الصناعات الرقمية ، والتأثير من جانب الطلب أكبر بكثير من ذلك من جانب العرض.

**(دراسة ٢٠٢٢، Chan-Goo Yi, Inhye Yo0)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على تسريع الابتكار الاقتصادي الرقمي. وقامت بتحليل أيضاً تأثير الابتكار الاقتصادي على النظم الاجتماعية. تم استخدام طريقة مراجعة الأدبيات المنهجية لتحليل نتائج الدراسات الموجودة حول التحول الرقمي والنمو الاقتصادي. تشير النتائج إلى أن الدوافع المختلفة تؤدي إلى الابتكار الاقتصادي في أوقات مختلفة. تكشف تحليلاتنا أن الابتكار الاقتصادي الرقمي يؤدي إلى تغييرات في الهيكل الصناعي ويساعد على تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف في قطاع الإنتاج. تظهر النتائج أن تأثير الابتكار الاقتصادي على التكنولوجيا ومجالات المجتمع يتفاعل مع الابتكار الاقتصادي. تساهم ضمن الإطار الهائل للأنظمة الاجتماعية.

**(دراسة إيمان متولى عبد العاطي، ٢٠٢١)** :هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على وجود المجالات المصرية المصورة على منصات التواصل الاجتماعي، وتوثيق أهم الخطوات التي نفذتها المجالات المصرية المصورة لمواكبة التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي بتحليل عينة من المجالات المصورة للتوصل إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على كل من النص البصري ونسبة وجود المجالات عينة البحث على منصات التواصل الاجتماعي، وطبقت الدراسة على المجالات الآتية: (آخر ساعة روز اليوسف - المصور - صباح الخير - نصف الدنيا، وقد توصلت الدراسة إلى إفتقار وجود خطة استراتيجية مدروسة في المجالات محل الدراسة. كما انتهت إلى أن مجلة المصور الأكثر وجود على منصات التواصل الاجتماعي أما في المرتبة الأخيرة فجاءت مجلة آخر ساعة من حيث انتشارها على مواقع التواصل الاجتماعي.

**دراسة شحاته، ٢٠٢٠** :هدفت إلى تحليل انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإدارية للمواطنين، مع التركيز على متطلبات حوكمة المعايير لإجراءات التحول الرقمي وإشكاليات التطبيق بالمجتمعات العربية بوجه عام ومصر على وجه التحديد، وطبيعة وماهية قواعد المحاسبة والمساءلة التي تضمن نجاحه، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ي نجاح التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات يركز على أربعة أبعاد أساسية استخدام التقنيات لتحقيق الدور الإستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغييرات في خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، وتوافر الجوانب المالية، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان

٣,١٥. الدراسات التي تناولت متغير الأداء

**دراسة (أسامه سلام، ٢٠٢٠):** هدف الباحث في هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتقييم أداء المستشفيات الحكومية باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن Balance Score Card . لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام كل من المنهج الوصفي مع تطبيق دراسة حالة علي مستشفيات جامعة طنطا، حيث تم تطوير قائمتي استقصاء إحداهما للجانب المالي و الأخرى للجوانب غير المالية تم توزيع ٤٠ من كل قائمة على العاملين بالمستشفى، وافترض الباحث أن المستشفى محل البحث تحقق مستوى أداء مقبول باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC .

توصلت الدراسة إلى أن تقييم أداء المستشفى بشكل عام هو أداء مقبول، أما عن تقييم أداء المستشفى من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن BSC ، فقد حقق منظور العمليات الداخلية أعلى مستوى لتقييم

الأداء بمستوي مقبول، يليه منظور رضا العميل والمنظور المالي بنفس المستوي، أما منظور التعليم والنمو فقد حقق مستوي متوسط من الأداء.

**دراسة (غادة بنت خالد، عبد العال بن هاشم ٢٠٢١) :** هدف الباحثان في هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. لتحقيق هدف الدراسة قاما الباحثان بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع استبيان على عينة من ٣٠ محاسباً من العاملين بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

توصلت الدراسة إلى وجود تعاون غير كافي بين إدارات المؤسسات، وهو ما أثر على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة لعدم اهتمام الإدارة العليا بإنفاق الموارد المالية اللازمة للتطبيق، الأمر الذي يُحد من الحصول على المزايا التي يحققها نظام القياس المتوازن للأداء في المؤسسات العامة.

**دراسة (Chong, et al., ٢٠١٩) :** هدف الباحثون في هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إمكانية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصحي، ومحاولة التوصل إلى الطرق التي يمكن بها تكييف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لدمج الأداء البيئي في مؤسسات الرعاية الصحية.

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون بتطبيق منهج دراسة الحالة على إحدى المستشفيات العامة العاملة في أستراليا، بما في ذلك إجراء مقابلات شبه هيكلية مع العاملين داخل المستشفى.

توصلت الدراسة إلى أن ما تتميز به بطاقة الأداء المتوازن هو أخذ العوامل الداخلية والخارجية في الحسبان عند تقييم الأداء ويمثل ذلك دافعاً للمديرين للتعامل معها كنظام فعال لقياس الأداء، بالإضافة لكونه نموذج يمكن تطويره وتكييفه لدمج العناصر البيئية الهامة للأداء التنظيمي، خاصة في القطاع الصحي لأهميته ودوره الحيوي.

**دراسة (وفاء رايس، ٢٠١٩) :** هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى معرفة مدى جدوى أساليب تقييم الأداء المطبقة في المستشفيات بالتركيز على تجربة مستشفى Duke للأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية، وإلى توضيح مدى نجاحها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، والتعرف على مدى فعالية تطبيقها في تحسين أداء المستشفيات التي تعمل بها.

توصلت نتائج دراسة الحالة التي قامت بها الباحثة إلى صعوبة تطبيق أي نهج مؤسسي حديث خاصة فيما يتعلق بتقييم الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن نتيجة وجود مقاومة للتغيير، ولا يمكن تقليل مقاومة التغيير ذاك إلا من خلال إبراز فوائد استخدام هذا الأسلوب الحديث في التقييم، ووجود هيكل دستوري صارم، ووجود قيادة إدارية قوية.

٣,١٦. الدراسات التي شملت المتغيرين معا :

**دراسة حسن جاب الله : (٢٠٢٣) :** هدفت إلى قياس تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام، وذلك بالتطبيق على الشركة الدولية للخدمات البريدية والشحن "إيجي سيرف"، ولقد اعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث المتمثلة في العاملين بالشركة الدولية للخدمات البريدية والشحن البالغ عددهم (٢١٠) مفردة وفقاً للبيانات الإحصائية للشركة في عام ٢٠٢٢ وذلك عن طريق توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات بالإضافة إلى التواصل عن طريق شبكة الإنترنت، وتتمثل مفردة الدراسة في الإداريين العاملين بفروع تلك الشركة والمتمثلة في ٣٠ فرعاً على مستوى جمهورية مصر العربية، ومن ثم يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين العاملين بفروع الشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن.

وتم استخدام المنهج الوصفي والمعادلات الهيكلية في عمليات التحليل الإحصائي وذلك عن طريق استخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS ، حيث أثبتت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوي للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء المستدام في قطاع الخدمات البريدية والشحن وذلك من خلال ما يلي:

أن هناك تأثير معنوي مباشر للتحويل الرقمي في البعد البيئي للأداء المستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن.

وجود تأثير معنوي مباشر للتحويل الرقمي في البعد الاقتصادي للأداء المستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن...

. أن هناك تأثير معنوي مباشر للتحويل الرقمي في البعد الاجتماعي للأداء المستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن.

أكدت النتائج على وجود تأثير معنوي مباشر للتحويل الرقمي في الابتكار التنظيمي للأداء المستدام الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن. كما أوضحت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوي مباشر للتحويل الرقمي على البراعة التنظيمية للأداء المستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن. . وأوضحت النتائج أن أكثر أبعاد الأداء المستدام تأثراً بالتحويل الرقمي كان بعد الابتكار التنظيمي (0.010=p.value, 0.167=B).

كما توضح نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الرئيس للبحث وجميع فروضه الفرعية، حيث كما يتبين من الجدول رقم (١) ، فإن متغير التحويل الرقمي يؤثر تأثيراً معنوياً ومباشراً وإيجابياً في جميع أبعاد الأداء المستدام بالشركة موضع البحث . وتوضح النتائج أن أكثر أبعاد الأداء المستدام تأثراً بالتحويل الرقمي كان بعد الابتكار التنظيمي (0.010 =P.VALUE, 0.167=B) ، يليه البعد الاجتماعي (0.021=P.VALUE, 0.145=B) ثم البعد البيئي (0.033 =P.VALUE , 0.117=B) . ثم بعد البراعة التنظيمية (0.034=P.VALUE, 0.113 =B) ، وأخيراً البعد الاقتصادي (0.039=P.VALUE, 0.117=B) وذلك وفقاً لقيم معاملات المسار B لكل منهم.

| العلاقة                           | B     | P.VALUE | R2    | النتيجة |
|-----------------------------------|-------|---------|-------|---------|
| التحول الرقمي – البعد البيئي      | ٠,١١٧ | ٠,٠٣٣   | ٠,١٩٠ | معنوي   |
| التحول الرقمي – البعد الاقتصادي   | ٠,١٠٦ | ٠,٠٣٩   | ٠,١٦٢ | معنوي   |
| التحول الرقمي – البعد الاجتماعي   | ٠,١٤٥ | ٠,٠٢١   | ٠,٢٠١ | معنوي   |
| التحول الرقمي – الابتكار التنظيمي | ٠,١٦٧ | ٠,٠١٠   | ٠,٢١٥ | معنوي   |
| التحول الرقمي – البراعة التنظيمية | ٠,١١٣ | ٠,٠٣٤   | ٠,١٧٥ | معنوي   |

الجدول رقم (١)

(دراسة ٢٠٢٠، Nneka, et al): هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء المالي لشركات التأمين المدرجة في بورصة نيجيريا، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة تطبيقية، حيث تكون مجتمع الدراسة من ٢٥ مؤسسة تأمين مدرجة في البورصة النيجيرية من عام ٢٠١٢ إلى ٢٠١٨ ، لكن تم اختيار شركات التأمين التي لديها مجموعة بيانات كاملة للفترة من ٢٠١٢-٢٠١٨ باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

من خلال تجميع البيانات من التقارير المالية السنوية لشركات التأمين المختارة، وباستخدام أسلوب الانحدار المتعدد توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في أجهزة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي لشركات التأمين المدرجة في بورصة نيجيريا، حيث يُحسن من الأداء المالي لها. لذلك، أوصت الدراسة بضرورة أن تكون جميع الشركات المدرجة في نيجيريا سباقة في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يؤدي إلى تآكل الربحية.

**( دراسة فاطمة بنت مخلوف، ٢٠٢٠ ) :** هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى محاولة اختبار أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات المالية، ومحاولة تقييم الأداء المالي لها خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٨ ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في البعد النظري من أجل الوقوف على المفاهيم التي يعالجها موضوع الدراسة، كما تم تعزيز البعد التطبيقي بدراسة حالة لمؤسسة تعمل في قطاع التأمين وهي مؤسسة تأمين المحروقات وكالة حاسي مسعود وذلك من خلال تحليل الأداء المالي لها باستخدام مؤشرات مالية وتقنية، بالإضافة للمقابلات التي استخدمت كأداة لرصد التحول الرقمي للمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر ايجاباً على كفاءة مؤسسة التأمين خاصة البعد الإداري أكثر من البعد المالي.

**دراسة (محمد حسان، ٢٠٢٢)** هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي، حيث يتكون الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من البنية التحتية الخاصة بالتكنولوجيا من أجهزة كمبيوتر ومعدات وشبكات الاتصالات البرمجيات والتطبيقات من نظم الرقابة، أنظمة التشغيل والبرامج الأخرى ، والإنترنت والذي يسهل عملية جمع وتحليل وإرسال البيانات.

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على جميع البنوك المدرجة في بورصة فلسطين نظراً لصغر حجم المجتمع، وقد تم جمع البيانات من التقارير السنوية والمنشورة لهذه البنوك، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢٠، بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل البيانات المقطعية الطولية Panel Data وبرنامج التحليل الإحصائي view وتطبيق نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS) لاختبار صحة فروض الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي، حيث توجد علاقة سلبية بين كل من الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات مع العائد على الأصول، في حين كان هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين انتشار أجهزة الصراف الآلي والعائد على الأصول. أوصت الدراسة أن تأخذ البنوك بعين الاعتبار موضوع الأداء المالي عند الإنفاق على التكنولوجيا المالية والأجهزة التكنولوجية، حيث من الضروري أن تحدد البنوك مستوى أمثل ومناسب عند الإنفاق على التقنيات.

**دراسة شديد ومصطفى ٢٠٢١:** هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة في المنظمة، وقام الباحث بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة حيث توصل إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة الاستراتيجية الثقافة التنظيمية القيادة التحويلية الموارد البشرية في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في بعد الاستجابة بعد الاعتمادية بعد الملموسية بعد الضمان، بعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وإستخدام إستمارة الإستقصاء كأداء لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (١٦٨) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (١٣٩) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى

تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

## الخاتمة

هدفت جميع الدراسات السابقة على معرفة أثر التحول الرقمي على العديد من الجوانب المختلفة منها المالية والعسكرية والطبية ووجدت جميع الدراسات أن هناك تأثير كبير للتحول في جميع المجالات . وتشابهت جميع الدراسات في الهدف العام حيث تناولت الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي إلا انها اختلفت في النقاط التي تناولتها فبعض الدراسات ركزت على أثر التحول الرقمي على مستوى الخدمة المقدمة في منظمة الإدارة العامة للمرور ، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي ، أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات المالية و تقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء المالي لشركات التأمين وأثر التحول الرقمي على الأداء المستدام والتعرف على أثر التحول الرقمي على وجود المجالات المصرية المصورة على منصات التواصل الاجتماعي . وأوضحت بعض الدراسات المنافع والمخاطر والعوامل المؤثرة في التحول الرقمي وممارسات استخدامه .

وتعتبر هذه الدراسة امتدادا واستكمالاً لمفهوم التحول الرقمي وتتميز بأنها تتناول أثر التحول التقني على الأداء العام للشركة حيث تبين بأنه هناك القليل من الدراسات التي شملت المتغيرين معا في دراسة واحدة متكاملة وذلك من خلال الاستبانات واستطلاع رأي الموظفين في شركة stc للاتصالات بالمملكة العربية السعودية .

ويخلص موضوع البحث بأن كل ما كانت الشركة تتبنى التحول الرقمي فيها كان الأداء العام للشركة مرتفع وزادت أرباحها وأصبحت هناك تجربة أفضل مع العملاء واستطاعت إدارة موارها بشكل أفضل .

## جدول المحتويات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٢  | المحتويات                                 |
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة      |
| ٤  | ١,١. المقدمة:                             |
| ٤  | ١,٢. مشكلة الدراسة                        |
| ٤  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري           |
| ٤  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي         |
| ٥  | 1.3. أهمية الدراسة                        |
| ٥  | ١,٣,١. على المستوى النظري:                |
| ٥  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:              |
| ٦  | ١,٤. أسئلة الدراسة :                      |
| ٦  | ١,٥. أهداف الدراسة                        |
| ٦  | ١,٦. فرضيات الدراسة                       |
| ٧  | الفصل الثاني : الإطار المنهجي             |
| ٨  | ٢,١. المقدمة                              |
| ٨  | ٢,٢. نموذج الدراسة                        |
| ٩  | ٢,٣. منهجية البحث                         |
| ١٠ | ٢,٤. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث   |
| ١٠ | ٢,٤,١. مفهوم التحول الرقمي                |
| ١٠ | ٢,٤,٢. مفهوم أداء الشركات                 |
| ١٠ | ٢,٤,٣. أداء الشركات أو ( الأداء المؤسسي ) |
| ١١ | ٢,٥. تصميم البحث                          |
| ١١ | ٢,٥,١. مجتمع البحث وطرق أخذ العينة :      |
| ١١ | ٢,٥,٢. عينة البحث :                       |
| ١١ | ٢,٥,٣. أساليب جمع البيانات :              |
| ١٢ | الفصل الثالث : الإطار النظري              |
| ١٣ | ٣,١. المقدمة                              |
| ١٣ | ٣,٢. التحول الرقمي :                      |
| ١٣ | ٣,٣. أهمية التحول الرقمي :                |
| ١٤ | ٣,٤. أبرز مميزات التحول الرقمي :          |
| ١٥ | ٣,٥. خصائص التحول الرقمي                  |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ١٥ | ٣,٦. مراحل التحول الرقمي                             |
| ١٦ | ٣,٧. دوافع التحول الرقمي في المؤسسات                 |
| ١٧ | ٣,٨. مفهوم الأداء في الشركات                         |
| ١٨ | ٣,٩. أنواع الأداء                                    |
| ١٩ | ٣,١٠. مكونات الأداء                                  |
| ٢٢ | ٣,١١. العوامل المحددة للأداء                         |
| ٢٣ | ٣,١٢. معايير الأداء                                  |
| ٢٤ | ٣,١٣. العوامل المؤثرة في الأداء                      |
| ٢٤ | ٣,١٣,١. العوامل الداخلية ( العوامل التنظيمية)        |
| ٢٧ | ٣,١٣,٢. العوامل الخارجية:                            |
| ٢٨ | ٣,١٤. الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التحول الرقمي |
| ٣١ | ٣,١٥. الدراسات التي تناولت متغير الأداء              |
| ٣٢ | ٣,١٦. الدراسات التي شملت المتغيرين معا               |
| ٣٦ | <b>الخاتمة</b>                                       |
| ٣٨ | جدول محتويات الأشكال والجداول                        |
| ٣٩ | قائمة المراجع العربية                                |
| ٤٢ | المراجع الإنجليزية                                   |

| رقم الصفحة | عنوان الشكل               | رقم الشكل |
|------------|---------------------------|-----------|
| ١٨         | مؤشرات النتائج والكفاءة   | ١         |
| ١٩         | محيط أداء المؤسسة         | ٢         |
| ٢٤         | العوامل المؤثرة في الأداء | ٣         |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول           | رقم الجدول |
|------------|------------------------|------------|
| ٣٣         | نتائج التحليل الاحصائي | ١          |
|            |                        |            |
|            |                        |            |

قائمة المراجع العربية

- ١- علي ، أسامة عبد السلام (٢٠١٣) ، **التحول الرقمي بالجامعات المصرية – دراسة تحليلية – مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس** ٥٢٥ العدد السابع والثلاثون ( الجزء الثاني ) ٢٠١٣ .
- ٢- إسلام جمال ، صابر إبراهيم (٢٠٢٣) **التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية** المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات . ١٣.٢(5) , doi 135-171. 10.21608/jslmf.2022.153070.1129
- ٣- عبد العاطي ، إيمان متولي ( ٢٠٢١ ) **التحول الرقمي وتأثيره على المجلات المصورة الأكثر شهرة على منصات التواصل الاجتماعي** ، مجلة بحوث في التربية الفنية والفنون كلية الفنون الجميلة قسم الجرافيك جامعة الأقصر مجلد ٢١ العدد ٢ .
- ٤- أمحمد : زرنوخ ( ٢٠١٧ ) **الأداء في المنظمة** جامعة الجلفة - مجلة سوسيولوجيا صفحة ٢٨-٤٧
- ٥- أوقحف ، عبد السلام ( ٢٠٠٥ ) **إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
- ٦- تبوك ، محمد بن علي ( ٢٠١٦ ) **(فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية )**. مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد ٣٨ ، العدد الأول : ١٩٧-٢٢٨ .
- ٧- جاب الله ، عاطف ( ٢٠٢٣ ) **تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام ( دراسة ميدانية )** المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية . مجلد ٢ : العدد ٧ . أكتوبر ٢٠٢٣ : مصر .
- ٨- خالد ، غادة . هشام، عبد العال (٢٠٢١) **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح – دراسة ميدانية** ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٤١ ، العدد الأول ص ٨١-٩٤ .
- ٩- زاهد ، أمل ( ٢٠٢٥ ) **دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية** ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية . المجلة العربية للإدارة . مج ٤٥ ، ع ٢. يونيو: حزيران .
- ١٠- زرقاط ، هشام : يوسف ، جنيدي :٢٠٢١ ( محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية ، دراسة ميدانية ب مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
- ١١- سلام ، أسامة محمد ، (٢٠٢٠) **نموذج مقترح لتقييم أداء المستشفيات الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC**: دراسة حالة على مستشفيات جامعة طنطا، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س ٤٠، ع ٤٤، ص ص ١٦٥ - ١٢٩
- ١٢- سليم ، محمد السيد (٢٠١٥) **دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي** . رسالة ماجستير منشورة . كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- ١٣- سمير، خالد (٢٠٢٤) **التحول الرقمي : تعريفه وأهميته ومميزاته واستراتيجيته ومراحله ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته** ، منصة زامن <https://blog.zamn.app/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>
- ١٤- شحاته ٢٠٢٠ محمد موسى علي انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحوكمة الالكترونية بجمهورية مصر مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة العدد ٩

- ١٥- عاطف مصطفى حسن جاب الله ٢٠٢٤ رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريية ايجي سيرف قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية ، مجلد ٢٥ العدد ١ يناير ٢٠٢٤ .
- ١٦- عبد الله عبد الرحمن المحضار ، تأثير التحول الرقمي لمعرفة سلوك البحث عن المعلومات لدى طلبة ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة أم القرى ، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات ، جامعة القاهرة – كلية الآداب – مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات ، ٢٠١٦ ، ١٩٧ – ٢١٥ .
- ١٧- عبد الرحمن ،ياسر ( ٢٠١٩ ) إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال ، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ٣(٥) ، ٢٠٧-٢١٩ .
- ١٨- عبد السلام أسامة عبد السلام على (٢٠١٣). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية (دراسة منشورة) مجلة كلية التربية جامعة عين شمس كلية التربية، المجلد (٢) العدد (٣٧)، ٥٢٣-٥٧١
- ١٩- عبد المجيد ، هارون :٢٠١٨ ( تعريف الأداء ومفهومه وأهميته ) مدونة الأكاديمية العربية الدولية.
- ٢٠- علي شديد / مصطفى ( ٢٠٢١ ) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٢٦-١٩٣ ، ٢٢ (٤) .
- ٢١- قجة ، رضا ( ٢٠٠٣ ) أداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط ١ شركة باتتنت
- ٢٢- مخلوف ، فاطمة الزهراء (٢٠٢٠) أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة لشركة تأمين المحروقات ، رسالة ماجستير قسم العلوم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة الجزائر .
- ٢٣- مراحل التحول الرقمي ( بكه : ٢٠٢٤ ) مقالة : متطلبات وخطوات التحول الرقمي ومراحلهم، منصة بكه للتعليم-<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>
- ٢٤- محمود ، هاني رجب رزق ( ٢٠٢٢ ) قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية ، دراسة حالة . كلية التجارة – جامعة القاهرة . العدد الثالث – يوليو
- ٢٥- محمد حسان ٢٠٢٢ أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٣٠ ، العدد ١ ص ٨٣-١٠٩ .
- ٢٦- محمد عبد المقصود العزب ، ع.ا. عبد المقصود ، أحمد قذري و متولي ٢٠٢٣ أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية دراسة تطبيقية على العاملين ديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ١٢٠-١٠١ ، ١٤ (١)
- ٢٧- وفاء رايس (٢٠١٩) دور بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية عرض التجربة الأمريكية مستشفى Duke للأطفال)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ص ٢٧٢-٢٨٢
- ٢٨- البلوشية نوال بنت علي والحراصي نيهان بن حارث والعوفي، علي بن سيف (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. دار جامعة حمد بن خليفة للنشر مجلة دراسات المعلومات تكنولوجيات، جمعية المكتبات المتخصصة، العدد (١)
- ٢٩- الخوري ، علي . ( ٢٠٢١ ) الحكومة الرقمية – مفاهيم وممارسات . مصر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية .

- ٣٠- الداوي ، الشيخ ( ٢٠١٠ ) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد السابع :٢-١٥ .
- ٣١- المانع ، محمد بن علي ( ٢٠٠٦ ) تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية
- ٣٢- المصري ، أحمد (٢٠٠٠) الإدارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر
- ٣٣- المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة منشورة) المجلة العلمية لكلية التربية جامعة بنها، المجلد (٣٦) ، العدد (٧)، بنها، ص.١٥٧-١٨٤.
- ٣٤- المنصة الوطنية ، السياسات الأساسية للمملكة : <https://2u.pw/RPrGB>
- ٣٥- الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير ( تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ) <https://2u.pw/rPrUz998>
- ٣٦- معجم لسان العرب

#### المراجع الإنجليزية

- 1- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). Management Science>
- 2- Mahmoud, Walla Abdulla. (2018). Requirements of Academic Human Resources Development at Banda University in the Digital Age. Current Situation and Future Scenarios. Faculty of Educa.

- 3- Nneka, N. M. & Ayokanmi, A. I. & Rotimi, O. E. (2020). Effect of Investment in Information and Communication Technology on Financial Performance of Listed Insurance Companies in Nigeria. *Journal of Economics and Allied Research*,
- 4- Zhang Jinzhu, Zhao Wenqi, Cheng Baodong, Li Aixin, Wang Yanzhuo, Yang Ning, Tian Yuan, (2022), The Impact of Digital Economy on the Economic Growth and the Development Strategies in the post-COVID- 19 Era: Evidence From Countries Along the “Belt and Road”, *Frontiers in Public Health*, vol, 10, DOI 10.3389/fpubh.2022.856142