



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي الطور الثاني
ميدان علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
بغنوان:

أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي
دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنية

تحت إشراف الأستاذة:

د. بن حمدون خديجة

من إعداد الطالب:

بلاغيث ياسر

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوعبدلي أحلام	أستاذ	غرداية	رئيسا
بن حمدون خديجة	أستاذ محاضر ب	غرداية	مشرفا ومقررا
بن عبد الرحمان ذهيبية	أستاذ محاضر ا	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية:

2025/2024



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.
إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.
إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.
إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة بن حمدون خديجة ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغي بها إلا وجه الله و منفعة الناس.
إليك أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع.

بلاغيث ياسر

شكرو عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء
والمرسلين سيدنا

محمّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..
فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله،
فله

الحمد أولاً وآخرًا.

ثم نشكر في مقدمتهم الأستاذة المشرفة: بن حمدون خديجة التي رافقتني
في إنجاز هذه المذكرة فلها جزيل الشكر والعرفان والجميل اسأل الله ان
يجازيها عنا خير الجزاء.

وكذلك جزيل الشكر لجنة المناقشة المتكونة من أساتذتي الذين رافقوني
طيلة سنوات دراستي ولم ييخلوا عليا بشئ من المعلومات
وكذلك الى عائلتي الكريمة فلكم مني أجمل عبارات الشكر والمحبة على
مرافقتي في كل حين اسأل الله ان يجعلكم لي خير سند.

وأشكر مشرفي في دراسة الميدانية الذي مد لي يد المساعدة، خلال هذه
الفترة.



الى أصدقائي وكل من لهم مكانة في قلبي اشكركم على دعم النفسي لي.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على تحقيق التميز داخل المؤسسات، من خلال تحليل مدى مساهمة الأدوات والتقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات، رفع كفاءة الأداء، وزيادة رضا المستفيدين. كما يناقش البحث العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعزز أو تعيق نجاح التحول الرقمي. اعتمدنا المنهج الوصفي و التحليلي مدعومًا بدراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية، بهدف رصد العلاقة بين التحول الرقمي والتميز، وتقديم مقترحات عملية لتعزيز التحول الرقمي الفعال حيث كانت عينة الدراسة تتكون من 40 موظف من مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان في جمع المعلومات كما كان بعد التقنيات الحديثة والهيكل التنظيمي أكثر أبعاد إيجابية في تحقيق التميز وخلصت نتائج الدراسة الى ان ابعاد التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، تميز مؤسسي، تكنولوجيا رقمية، أداء مؤسسي، إدارة حديثة.

ABSTRACT

This research aims to study the impact of digital transformation on excellence within institutions, by analyzing the extent to which digital tools and technologies contribute to improving service quality, performance efficiency, and user satisfaction. The study also addresses the organizational, technical, and human factors influencing the success of this transformation. A descriptive and analytical approach was adopted, supported by a case study of an Algerian public institution to identify the links between digitalization and excellence, while proposing concrete recommendations. The study sample consisted of 40 employees from Algeria Telecom in El Menia. We relied on a questionnaire to collect information. Modern technologies and organizational structure were the most positive dimensions in achieving excellence. The study results concluded that the dimensions of digital transformation have a positive impact on institutional excellence.

Mots-clés : Transformation numérique, excellence organisationnelle, technologies digitales, performance institutionnelle, gestion moderne.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

I	الشكر والعرفان
II-III	الاهداء
IV	ملخص
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول

أ.ت	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي والتميز المؤسسي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي والتميز المؤسسي
6	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
6	الفرع الأول: تعريف و أهداف التحويل الرقمي
6	الفرع الثاني: : أهمية و متطلبات التحويل الرقمي
7	الفرع الثالث: ابعاد و معيقات التحويل الرقمي
12	المطلب الثاني: ماهية التميز المؤسسي
12	الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي
15	الفرع الثاني: ابعاد التميز المؤسسي
16	الفرع الثالث : علاقة التحويل الرقمي بالتميز المؤسسي
17	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
16	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
30	المطلب الأول: تعريف ومهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
35	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في الدراسة
36	الفرع الأول: عينة ومنهج الدراسة
37	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
38	المطلب الثالث: أداة الدراسة
38	الفرع الأول: تصميم الاستبيان
39	الفرع الثاني: صدق الاستبيان
45	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
50	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	خاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-1	المقارنة بين الدراسات	26
02-2	المديرية التنفيذية القاعدية	36
01-2	عبارات ابعاد التحول الرقمي	38
02-2	عبارات التميز المؤسسي	40
03-2	الصدق الظاهري	41
04-2	معامل لارتباط لمحو التحول الرقمي	42
05-2	معامل لمحو التميز المؤسسي	43
06-2	ثبات الاستبيان باستعمال معامل الفا كرونباخ	44
07-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
08-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	46
09-2	تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	47
10-2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	48
11-2	نتائج المستجوبين نحو محور التحول الرقمي	49
12-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التقنيات الحديثة	51
13-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الهيكل التنظيمي	52

53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التخطيط الاستراتيجي	14-2
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للموارد البشرية	15-2
55	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لبعء امن البيانات و معلومات	16-2
55	نتائج المستجوبين لمحور التميز المؤسسي	17-2
55	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	18-2
56	مستوى التحول الرقمي لدى عينة الدراسة للفرضية الفرعية الأولى	19-2
56	درجة التميز المؤسسي لدى عينة دراسة للفرضية الفرعية الثانية	20-2
57	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	21-2
57	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	22-2
58	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	23-2
59	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	24-2
60	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة	25-2

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
<u>33</u>	<u>الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر</u>	<u>01</u>
<u>42</u>	<u>النسب المئوية حسب الجنس</u>	<u>02</u>
<u>43</u>	<u>نسب اختلاف اعمار افراد العينة</u>	<u>03</u>
<u>44</u>	<u>نسب اختلاف مستوى التعليمي</u>	<u>04</u>
<u>45</u>	<u>نسب اختلاف سنوات الخبرة</u>	<u>05</u>

قائمة الاشكال

مقدمة

توطئة:

يعد التحول الرقمي أحد أبرز الظواهر في العقود الأخيرة والذي أحدث ثورة في طريقة عمل المنظمات. إن مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال أصبحت ضرورة استراتيجية. لم يعد التحول الرقمي يقتصر على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فحسب. لقد أصبح إطاراً شاملاً لإعادة تصميم العمليات والخدمات الإدارية بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وفي هذا السياق برز مفهوم التميز المؤسسي باعتباره الهدف الأسمى الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال تبني الأدوات الرقمية الحديثة. تتمتع المنظمات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية لإدارة الموارد والمعلومات بقدرة أفضل على التكيف مع التغيير وتكون أكثر مرونة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إن العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي متشابكة وتتطلب فهماً شاملاً للآليات التي تؤثر بها الرقمنة على جودة الخدمة وكفاءة الأداء والاستجابة للتغيير. ومن ثم يهدف هذا الفصل إلى دراسة هذا التأثير وتحليل الممارسات الرقمية المتبعة داخل المنظمات، مع تسليط الضوء على العوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق التميز في سياق التحول الرقمي .

1-الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما تم عرضه في المقدمة يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التحول الرقمي الذي وصلت اليه مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية؟
3. ما أثر التقنيات الحديثة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية؟
4. ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية ؟
5. ما أثر العامل البشري في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية ؟
6. ما أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية ؟
7. ما أثر امن البيانات و المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية ؟

(2) الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

لغرض التحقق و الإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي

- يوجد تأثير ايجابي للتحول الرقمي على التميز المؤسسي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية

الفرضيات الفرعية

- ✓ يوجد مستوى متوسط للتحول الرقمي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية
- ✓ يوجد مستوى متوسط للتميز المؤسسي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية

- ✓ يوجد تأثير ايجابي للتقنيات الحديثة على التميز المؤسسي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية
- ✓ يوجد تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية
- ✓ يوجد تأثير ايجابي للعامل البشري على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية
- ✓ يوجد تأثير ايجابي للهيكل التنظيمي على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية
- ✓ يوجد تأثير ايجابي لأمن البيانات على التميز المؤسسي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية

(3) أهمية البحث:

نكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي كعامل استراتيجي لتعزيز التميز المؤسسي و كذلك تقديم تصور شامل لكيفية دمج التكنولوجيا الرقمية ضمن سياسات وخطط المؤسسات بإضافة الى مساعدة صناع القرار على اعتماد أنظمة رقمية تحقق كفاءة عالية واستجابة أسرع للتحديات.

(4) أهداف البحث:

- توضيح المفاهيم النظرية للتحول الرقمي والتميز المؤسسي.
- دراسة الأثر المباشر للتحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي.
- تحليل العوامل التنظيمية والتقنية التي تعزز أو تعوق التحول الرقمي.
- تقديم مقترحات عملية لتحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي .

(5) منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم من خلاله دراسة وتحليل واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات، مع التركيز على أدوات وتقنياته وأثره على مؤشرات التميز المؤسسي. كما يتضمن البحث دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على جودة الخدمات ورضا المواطن.

(6) تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وللتأكد من صحة الفرضيات، قسمنا هذا البحث إلى فصلين أساسيين حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتحول الرقمي والتميز المؤسسي بينما الفصل الثاني يوضح دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنية

(7) مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

1- دوافع ذاتية :

- الرغبة في اطلاع و البحث في موضوع التحول الرقمي

2- دوافع موضوعية :

- هذا موضوع له نظرة مستقبلية حول تطور المؤسسات وحدثتها

- كذلك موضوع دراستنا يبين لنا اهم الابعاد التي تؤثر على التميز المؤسسي

3-حدود الدراسة : وتمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية:

- تمت هذه دراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية

- الحدود الزمنية :

- حددت فترة الزمنية خلال شهر فيفري من سنة 2025

(8) صعوبات البحث:

واجهنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث، أبرزها:

1. ندرة الدراسات الميدانية الحديثة باللغة العربية حول العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في السياق الجزائري.
2. صعوبة الحصول على بيانات رسمية دقيقة من مؤسسة محل الدراسة .
3. تباين مستوى التحول الرقمي بين مؤسسة وأخرى، مما أثر على إمكانية المقارنة الدقيقة



الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والتميز المؤسسي

تمهيد:

يشهد العالم في العصر الراهن تحولاً نوعياً في أنماط العمل والإدارة بفعل التطور المتسارع في التقنيات الرقمية، ما جعل التحويل الرقمي خياراً إستراتيجياً لا مفرّ منه للمؤسسات الطامحة إلى البقاء والمنافسة في بيئات ديناميكية ومعقدة. فالتحول الرقمي لم يعد يقتصر على مجرد إدخال أدوات تكنولوجية جديدة، بل أصبح يمثل تحولاً جذرياً في الثقافة المؤسسية، وأساليب العمل، ونُظم اتخاذ القرار.

في المقابل، يبرز التميز المؤسسي كأحد أبرز المفاهيم التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان استمرارية النجاح وتحقيق نتائج عالية على مستوى الأداء العام، من خلال اعتماد نماذج تنظيمية تركز على الجودة، الكفاءة، والابتكار.

ونظراً لارتباط هذين المفهومين المعاصرين (التحول الرقمي والتميز المؤسسي) وتأثيرهما المتبادل في بيئة العمل، جاء هذا الفصل لتأطيرهما نظرياً وتحديد أبعادهما الفكرية والتطبيقية. وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: الإطار النظري التحويل الرقمي و التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: : الإطار النظري التحول الرقمي .

في هذا المطلب سوف نسلط الضوء على اهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة ،التحول الرقمي و التميز المؤسسي ، الأهمية، الخصائص و الابعاد و الاخير الاشارة الى علاقة التحول الرقمي بالتميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

نتناول في هذا المطلب مفهوم التحول الرقمي، وكل الأساسية المتعلقة بمتغير التحول الرقمي

الفرع الأول : تعريف واهداف التحول الرقمي :

تعريف التحول الرقمي :

يرى Samuel Mark أنها "عملية تنطوي على استخدام التقنيات الحديثة لإعادة صنع العمليات والأنشطة لتصبح أكثر كفاءة"¹.

كما عرفه البعض على أنه " عملية انتقال منظمات الأعمال إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات، وفرص تزيد من قيمة منتجاتها"².

ومن هنا فالتحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية في مختلف مجالات أعمال المنظمة وتطوير نظام معلومات يتناسب مع تطور التكنولوجيا الرقمية للوصول لأهداف المنظمة .

كما يمكن تعريف التحول الرقمي على انه إعادة هيكلة المؤسسة بنظام يعتمد على تكنولوجيا الرقمية حديثة لتحقيق جودة في الخدمات وتميز في المؤسسة.

أهداف التحول الرقمي:

لا يعتبر التحول الرقمي هدفا بل عملية يتم من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي³:

- القضاء على البيروقراطية حيث أن التحول من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية سوف يساهم في بشكل كبير في إحداث تطور في نظام سياسي؛
- نشر وتعزيز الثقافة التكنولوجية.
- مكافحة الفساد الإداري
- التوجه نحو الاقتصاد الرقمي.

كما نميز مجموعة من الأهداف الأخرى وهي⁴ :

¹ Mark Samuels, Digital transformation : <https://www.zdnet.com/article/what-is-digitaltransformation-everythingyou-need-to-know-about- how-technology-is-reshaping/> , (consulté le 23/04/2025 à 23:15)

³ رامز صلاح عبد الإله، إستراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، قسم العلوم السياسية كلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس، مصر، 2020، ص11-12.

⁴ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، العراق، 2022، ص213.

- التعزيز من شفافية الأعمال المقدمة والمعلومات وإزهارها ببساطة للعملاء والموردين والمساهمين ولالإدارة؛
- تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج؛
- التخلص من الحدود الجغرافية في التعاملات، مع الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول؛
- التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة؛
- تطوير خدمات متنوعة ذات كفاءة وتقديمها للعملاء بأقل الأسعار.

الفرع الثاني : أهمية ومتطلبات التحول الرقمي¹ :

تتجلى أهمية الرقمنة في العناصر التالية :

- توفر الرقمنة الجهد والوقت والتكاليف.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تعمل على تبسيط الإجراءات للاستفادة من الخدمات وتحسين جودتها.
- تسمح للمنظمة بالتوسع والانتشار على نطاق واسع.
- يمنح طرق عصرية لتقديم الخدمات.

متطلبات التحول الرقمي

ومن أجل نجاح تجربة التحول الرقمي والذي يعتبر مشروع هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها والتي تتمثل في :

1. **المتطلبات القانونية:** تتمثل في القوانين والتشريعات الموضوعية قصد توفير المحيط المناسب للعمل وفقا للتحول الرقمي على غرار² :

القانون 90-40 مؤرخ في 41 شعبان عام 0341 الموافق 5 أوت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.

القانون 51-40 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 6341 الموافق 10 فيفري سنة 2015، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.

القانون 81-40 مؤرخ في 42 شعبان عام 9341 الموافق 01 ماي سنة 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية .

القانون 81-50 المؤرخ في 42 شعبان عام 9341 الموافق 01 ماي 2018 المتعلق بالتجارة الإلكترونية.

مرسوم رئاسي رقم 32-413 مؤرخ في 02 صفر عام 5441 الموافق 6 سبتمبر سنة 2023، يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها.

¹ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر. مرجع سبق ذكره ص 214
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 47. 5 غشت 2009 الموافق ل 14 شعبان 1430هـ²

2. **المتطلبات التنظيمية والإدارية:** وتتمثل في الإجراءات التعديلية التي تجرى على بنية الهيكل التنظيمي قصد تسهيل تطبيق الرقمنة وتفعيل مرونتها وزيادة فاعليتها في مختلف وظائفها.¹

3. **المتطلبات التقنية:** يمكن تقسيمها بدورها إلى ثلاثة أقسام²:

أ. متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصال والانترنت .

ب. متطلبات البنية التحتية المعلوماتية، أي وجود أنظمة معلومات فعالة قادرة على توفير معلومات من مصادرها وذات جودة .

ت. المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية مع وجود كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع هذه الأدوات وتطويرها .

ث. التحكم الجيد في لغات البرمجة وهي مجموعة من الأوامر، تكتب وفق قواعد تحدد بواسطة لغة البرمجة، ومن ثم تمر هذه الأوامر بعدة مراحل إلى أن تنفذ على جهاز الحاسوب .

تقسم لغات البرمجة بناء على قربها من اللغات الإنسانية إلى:

- **لغة عالية المستوى:** قريبة من اللغة التي يفهمها البشر مثل: سي شارب، البايثون، جافا، سي++.

- **لغة منخفضة المستوى:** قريبة من لغة الآلة مثل لغة التجميع .

وتقسم أحيانا بناء على الأغراض المرغوبة من اللغة المستخدمة، هناك لغات صممت لكي تعمل على أجهزة معينة مثل أن تقوم شركة ما بإنتاج جهاز حاسوب أو معالج مركزي وتوفر له دليل استعمال يحتوي على الأوامر التي تنفذ عليه وهناك لغات أخرى أكثر عمومية تعمل بشكل مستقل عن نوع الآلة، أي أنها تعمل ضمن آلة افتراضية مثل لغة جافا .

الفرع الثالث : أبعاد ومتطلبات التحويل الرقمي .

كما نلخص أبعاد التحويل الرقمي في العناصر التالية³:

أ- **بعد التقنيات الحديثة:**

وتشير الأدبيات إلى أن المكونات التكنولوجية للتحويل الرقمي في الجامعات تتمثل في المعدات المادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة، والبرامج التعليمية، والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني وتطبيقاته المختلف. ويتم تحقيق ذلك من خلال توفير المكونات التالية: المعدات التكنولوجية (أجهزة الكمبيوتر، الشاشات التفاعلية، الكاميرات، معدات البث والبث المباشر).

ب- **بعد الموارد البشرية:**

تعد الموارد البشرية أحد أهم مكونات التحويل الرقمي، حيث تعد من أهم وسائل الاستجابة للضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسة. كما أنها تعد من أبرز العوامل الدافعة للتقدم والتطور للمجتمع في كافة المجالات. ومع

¹ حميدوش علي، بوزيد حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمية "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 1، الجزائر، 2018، ص 47.

² حميدوش علي، بوزيد حميد. مرجع سبق ذكره 48.

³ بن قارة سيرين، زبيغ ابتهاج، التحويل الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة قالمة 2023 . ص 12

ذلك، فإن الافتقار إلى الكفاءات المؤهلة للتكيف مع البيئة الرقمية يعد أحد المشاكل التي تواجهها معظم البلدان، وخاصة البلدان النامية. إن نقص الموارد البشرية المؤهلة لمواكبة العصر الرقمي يشكل عائقاً أمام تطور التكنولوجيا الحديثة. ولتنفيذ مبادرات التحول الرقمي، لا بد من وضع خطط لتنمية وتعزيز القدرات البشرية للجامعات. ويتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق القدرات والكفاءات الجديدة المكتسبة من تجربة برنامج التحول والاستفادة من التكنولوجيا إذ لا ينجح التحول الرقمي إلا إذا دعمه الناس العاملون في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير وخلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.

ت- بعد الهيكل التنظيمي:

تتطلب الرقمنة تغييرات شاملة في جميع أنحاء المنظمة. لا يتعلق الأمر فقط بالمعدات التقنية وتعيين مدير لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يتطلب أيضاً تغييرات عميقة، وقرارات استراتيجية مستدامة، وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي. إن الانفتاح والشفافية في صنع القرار أمران حاسمان، وخاصة عندما يتعلق الأمر بإدخال تقنيات جديدة. ينبغي تقدير المبادرة الفردية والإبداع وأخذهما في الاعتبار. ويجب تطوير نهج استباقي للتعامل مع الأخطاء وتوفير أساس لاختبار التقنيات الجديدة حتى يتمكن الأفراد من تجربة التقنيات الرقمية عملياً.

ج- بعد التخطيط الاستراتيجي:

التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية و واضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .

هـ- بعد امن البيانات والمعلومات:

يعتبر امن البيانات لدى المؤسسات بعد بالغ الأهمية حيث يحافظ على خصوصية المؤسسة من الجرائم الالكترونية ويكسبها قوة ثقة الموظفين وولاء العملاء.

معيقات التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والإدارية الحديثة، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي لا يزال يواجه العديد من الصعوبات، خاصة في السياق الجزائري. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى عدة جوانب رئيسية نعرضها فيما يلي¹:

1. المعوقات التقنية:

يشكل الجانب التقني أساساً مهماً لنجاح أي عملية تحول رقمي. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات الجزائرية، وخاصة في المناطق الداخلية، ضعف البنية التحتية الرقمية، مثل محدودية تغطية الإنترنت ذات النطاق العريض، ونقص الأجهزة الإلكترونية الحديثة، وعدم التوافق بين الأنظمة القديمة والجديدة. وتشكل أنظمة الأمن

¹ موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي ، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في غدارة المدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 103.

السيبراني الضعيفة أيضًا تحديًا كبيرًا، مما يجعل المنظمات مترددة في التحول إلى النظام الرقمي خوفًا من خروقات البيانات.

2. المعوقات البشرية:

يُعد العنصر البشري حجر الزاوية في أي مشروع رقمي. ورغم توفر بعض الكفاءات في المجال الرقمي، إلا أن نقص التكوين المتخصص، ومحدودية الوعي بأهمية التكنولوجيا، يشكلان عائقًا كبيرًا. كما أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين، بسبب الخوف من فقدان مناصبهم أو صعوبة التكيف مع الأدوات الرقمية، تُعد من بين الأسباب الرئيسية التي تعرقل عملية التحول.

3. المعوقات التنظيمية والإدارية:

تُعاني العديد من المؤسسات من غياب رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، حيث تغيب الخطط بعيدة المدى، وتُنفذ المبادرات غالبًا بشكل عشوائي وغير منسق. بالإضافة إلى ذلك، تمثل البيروقراطية الإدارية عقبة حقيقية أمام مرونة اتخاذ القرار، حيث تؤخر الإجراءات الإدارية التقليدية تنفيذ المشاريع الرقمية، وتضعف التنسيق بين الهيئات المعنية.

4. المعوقات المالية:

تتطلب عملية التحول الرقمي استثمارات مالية معتبرة، تشمل شراء الأجهزة، البرمجيات، التكوين المستمر، وتكاليف الصيانة. غير أن الكثير من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، تعاني من محدودية الموارد المالية، مما يجعلها غير قادرة على خوض هذا التحول. كما أن غياب حوافز مالية حكومية قوية يثبط من عزيمة هذه المؤسسات على التحديث والتطوير الرقمي.

المطلب الثاني: ماهية التميز المؤسسي

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على ماهية التميز المؤسسي وجميع عناصره وابعاده

الفرع الأول: ماهية التميز المؤسسي

حظي التميز المؤسسي باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفوة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال، والقطاعات الحكومية على حد سواء.

أولاً: تعريف التميز المؤسسي:

وقد ركزت العديد من الدراسات والتحقيقات على تطوير مفهوم معين للتميز المؤسسي، ويختلف الباحثون ومدارس الإدارة في تناولهم لهذا المفهوم. على سبيل المثال، تحدد مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، في حين تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على الاحتياجات الاجتماعية للموظفين. وترتبط النظريات والمناهج الحديثة في مجال الإدارة التميز المؤسسي بعدة مصطلحات مثل: الفعالية والتي تركز على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في ظل التغيرات البيئية المتعددة، والعمل الجماعي و فرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية. والواقع أن هذا التنوع يعكس أهمية المفهوم، مما دفع المذاهب الإدارية المعاصرة إلى تركيز جهودها على تحديد مفهوم التميز المؤسسي. وفيما يلي بعض تعريفات التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي "يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن المنتج، وبمعنى آخر فإنه تعني مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا اتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود مؤسسة."

ويشير التميز المؤسسي إلى "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين لمؤسسة¹."

والتميز المؤسسي هو "عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها، التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلى جودة عالية في المنتجات، والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال²."

تم تعريف التميز في الأعمال على أنه "القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة، مع درجة عالية من الدقة والتميز والاحترافية". إنها طريقة علمية لقياس الإنجاز من خلال فهم رضا العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة في المنظمة..

¹ عباد ياسين . مشتي عبد السلام . تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية علوم الاقتصادية وتجارية و علوم تسيير بجامعة تيارت مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص إدارة اعمال 2022 . ص 32

² رضا ال سيد، "عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007 ، ص114.

ويعد التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على إنتاج نتائج غير مسبقة يتفوق على الآخرين¹.

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز المؤسسي وسبل تحقيقه، ففي حين ينظر إليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة، فإن البعض الآخر ينظر إليه في العمل على مستوى المؤسسة، أي التميز المتعلق بالمؤسسة ككل، غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها على أن التميز المؤسسي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محورين متكاملين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعليم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع هما²:

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً و تاماً من أول مرة.

ثانياً: خصائص التميز المؤسسي

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي³:

قبول الأعمال الصعبة: حيث يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدأ العمل من الصفر.

توفر القيادة الكفوة: حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

الخبرات البعيدة عن العمل: حيث أن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، و لتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

برامج التدريب: حيث إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل لنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

¹ عباد ياسين . مشتي عبد السلام . تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية علوم الاقتصادية وتجارية و علوم تسيير بجامعة تيارت. مرجع سبق ذكره ص 33

² عباد ياسين . مشتي عبد السلام. مرجع سبق ذكره ص33

³ عباد ياسين . مشتي عبد السلام. مرجع سبق ذكره ص33

الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي

وتكمن أهمية التميز المؤسسي فيما يلي¹:

- المنظمات بحاجة على وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حالة ظهورها.
- المنظمات بحاجة على وسيلة للجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل: من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الاثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصيغة مستمرة سواء المدير أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة والتمتع بحساسية الدور الذي يقوم به وأهميته بتحقيق الابداع والتميز في المنظمات.

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الافراد من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأعضاء الهيئة الإدارية لمنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الافراد العاملين بان المنظمة ملكا لهم، إن هذا الشعور يدفع العاملين الى بذل طاقا م وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المنظمات ونجاحها.

الفرع الثاني : أبعاد التميز المؤسسي

اتفق الباحثون على مجموعة من أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في²:

أولاً: البعد المؤسسي

ويشمل البعد المؤسسي لتمييز المؤسسي على العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي للتمييز، ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة.
- القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام منها ودعم جهود التغيير والتحسين.
- بناء الشركات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.

ثانياً: البعد التنظيمي

ويشمل على العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة التميز، ونشر مفاهيمه، وأنظمتها، والتعريف هميته، ومزايا وفوائد تطبيقه.

¹ عباد ياسين . مشتي عبد السلام. مرجع سبق ذكره ص35

² عباد ياسين . مشتي عبد السلام. مرجع سبق ذكره ص 34

- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة.
- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها، (ضمان الجودة) والمرجعة المستمرة للعمليات والبرامج، للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلا من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها.
- التدريب والتعليم، والتأهيل المستمر للعاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بأعمالهم بكل اتقان.
- تكوين حلقات التميز، وفرق العمل لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسي بكل وحدة إدارية وقسم.
- تحديد معايير ومواصفات لقساس الأداء المتميز، ووضع مؤشرات الإنجاز.

ثالثا: البعد التقني

ويشمل البعد التقني على العناصر التالية:

- أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق).
- استخدام الأساليب الإحصائية، التقنيات الحديثة للقياس والتحليل، ورصد الانحرافات في الأداء، لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن هذه الأساليب: تحليل السبب والنتيجة، وتحليل البيانات، والجداول الإحصائية، وخرائط ريتو، والرسوم البيانية المتدرجة، وخرائط الانسيابية، وقائمة الفحص.
- الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي، ومقارنته لمستويات الوطنية والدولية المعتمدة.

رابعا: البعد الفردي

ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين.
- المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة.
- تشجيع المبادأة واحترام الآراء المختلفة، وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصب للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

الفرع الثالث : علاقة التحويل الرقمي بالتميز المؤسسي

أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ضرورة استراتيجية للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية. وفي هذا المطلب نحاول تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين التحويل الرقمي ومفهوم التميز المؤسسي نذكر منها¹:

¹ سناء راهب، وحليمة شابي. أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2023، ص 70-80.

1. التحويل الرقمي كمحرك للتميز المؤسسي:

لم يعد التحويل الرقمي خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان البقاء والاستمرارية. المؤسسات التي تنجح في التكيف مع التكنولوجيات الحديثة وتوظيفها بكفاءة، غالبًا ما تحقق مستويات أعلى من التميز في الأداء والخدمات.

2. تحسين الكفاءة التشغيلية:

أحد أبرز فوائد التحويل الرقمي هو رفع كفاءة العمليات اليومية داخل المؤسسة. عبر الأتمتة والرقمنة، يمكن تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتقليل التكاليف التشغيلية، مع الحد من التدخل البشري الذي قد يكون عرضة للأخطاء. مثال ذلك رقمنة المعاملات الإدارية، التي كانت تستغرق أيامًا وأصبحت تُنجز في دقائق.

3. دعم القرار من خلال البيانات:

التحويل الرقمي يُنتج كمًّا هائلًا من البيانات الدقيقة، التي يمكن تحليلها باستعمال أدوات ذكاء الأعمال. هذه البيانات تتيح للإدارة اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على مؤشرات أداء واقعية، ما يزيد من فرص النجاح ويقلل من المخاطر.

4. تعزيز العلاقة مع المستفيدين:

الرقمنة تُمكن المؤسسات من التواصل المباشر والفعال مع جمهورها، سواء كانوا زبائن أو مواطنين أو شركاء. استخدام التطبيقات الذكية، مواقع الويب، ومنصات التواصل يرفع من مستوى التفاعل، وبالتالي يزيد من رضا المتعاملين وولائهم.

5. تشجيع الابتكار المؤسسي:

البيئة الرقمية تفتح المجال لتجربة أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمشاكل قديمة. كما تسهّل اختبار المشاريع الرقمية بسرعة وبتكلفة أقل، مما يشجع المؤسسة على تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

6. تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية:

من خلال الأنظمة الرقمية، تصبح المعلومات متاحة ومؤمنة، ويمكن تتبع العمليات ومراقبتها بدقة. هذا يعزز من الشفافية، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية والمهنية.

7. تكامل العناصر لتحقيق التميز:

لبلوغ التميز المؤسسي الحقيقي، لا يكفي إدخال التكنولوجيا فقط، بل يجب أن يتم ذلك ضمن استراتيجية شاملة تشمل تدريب الموارد البشرية، تطوير القيادة، وتوفير بنية تحتية رقمية قوية. فالعنصر البشري يبقى هو المحرك الفعلي لأي تحول ناجح.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ستيم في هذا المبحث عرض و مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة باللغة العربية و الاجنبية

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى:

د. احمد فاروق ابو غبن ، ماجد نبيل المدهون، دور التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، 2022.¹

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم 200 موظف من أصحاب المناصب الشرفية وكانت أداة الدراسة الاستبيان وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 132 استبيان على عينة الدراسة وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود عالقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحويل الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة 6.79 كما أظهرت النتائج أن ب عد البنية التحتية التكنولوجية حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي 63.71. يليه ب عد الهيكل التنظيمي بوزن نسبي 98.68. يليه ب عد الموارد البشرية بوزن نسبي 67. 89. بينما جاء ب عد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66. . 75 أما محور التميز المؤسسي فقد كان الوزن النسبي له 65. 55

الدراسة الثانية:

رانيا شابو، عبد الكريم زرقاوي ، دور التحويل الرقمي في تحسين الاداء المالي المؤسسات المالية، 2024.²

¹ احمد فاروق ابو غبن ، ماجد نبيل المدهون، دور التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة مجلة الاقتصاد و الاعمال ، المجلد 31 ، العدد 1، الصفحة 24-55 كلية الإدارة و التمويل جامعة الأقصى فلسطين 2023.

² رانيا شابو، عبد الكريم زرقاوي ، دور التحويل الرقمي في تحسين الاداء المالي المؤسسات المالية دراسة حالة مصرف الراجحي مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية ، المجلد 07 ، العدد 01، الصفحة 266-285 جامعة العربي التبسي 2024.

ت تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية باعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث يتبين أن نسبة المعاملات الرقمية شهدت زيادة ملحوظة خلال الفترة 2022/2017 لا سيما بعد تفشي فيروس Covid 19 وأن الدخل التشغيلي شهد ارتفاعا مستمرا وبمعدل نمو متسارع بالتزامن مع ارتفاع نسبة المعاملات الرقمية. كما شهدت النفقات التشغيلية زيادة تدريجية من 6.7 سنة 2017 إلى 4.9 سنة 2022 مع متوسط معدل نمو 4.87 ترجع هذه الزيادة إلى الجهود المبذولة من قبل المصرف لتطوير البنية التحتية الرقمية خلال ثالث السنوات الأولى للتحول لكن بعد ذلك تم حصر نموها. وشهد صافي الدخل تحسن كبير ومستدام بعد التحول الرقمي وخصوصا بعد سنة 2018 ما يشير إلى تحقيق مزيد من الربحية بفضل زيادة الإيرادات.

في النهاية يمكن القول أن قد ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي لمصرف الراجحي حيث أدى إلى زيادة الكفاءة والإيرادات بالإضافة إلى تحسين جودة خدمات العملاء. ويتوضح التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على كل من النفقات التشغيلية الدخل التشغيلي وصافي دخل المصرف

الدراسة الثالثة:

د.محمود محمد عجبوني، اثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي، 2024.¹

قدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي يختبر أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع للجزء النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى استبانة صممت الاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 316 مفردة من العاملين بجامعة الحدود الشمالية وبلغت نسبة الاستجابة 73 .

و قد ظهرت نتائج الدراسة يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوي متغيرات الدراسة التحول الرقمي التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية وكذلك وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة التقنيات الحديثة التشريعات الادارية تدريب ودعم الموارد البشرية على التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية وأن أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيرا على التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية كان بعد التقنيات أبعاد التحول الرقمي تأثيرا الحديث على حين تبين أن أقل على التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية كان بعد تدريب ودعم الموارد البشرية وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الدعم المادي والمعنوي الخاص بأنشطة التحول الرقمي لتعميم بيئة العمل الالكترونية بالجامعة

الدراسة الرابعة:

هبة ابراهيم علي امطليق، واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، 2024.²

البحث تبني استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية ويحلل تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي. في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي تعيد تشكيل بيئات الأعمال تدرك المؤسسات الخدمية بشكل متزايد أهمية دمج التقنيات الرقمية في عملياتها للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق أداء متميز. يهدف البحث إلى تقييم مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية وتحديد تأثير التحول الرقمي على الجوانب الرئيسية للتميز المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية الابتكار الجودة إضافة إلى دراسة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق

¹ د.محمود محمد عجبوني، اثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي ، من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية المجلة العلمية للبحوث و الدراسات المالية و تجارية ، المجلد 05، العدد02، الجزء الثالث.

² هبة ابراهيم علي امطليق، واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات ، المجلد 05 ، الإصدار 58 ، 2024.

استراتيجية التحول الرقمي. واعتمدت الخدمة رضا العملاء ويهدف الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من 49 موظف من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية الكائنة بالمملكة العربية السعودية طبقت هذه الدراسة في الفترة من 22 يونيو 2024 م حتى 5 أغسطس 2024 م.

أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، وزيادة رضا العملاء.

الدراسة الخامسة:

صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين ، حسام الدين مصطفى حسن بدوي ، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، 2023.¹

استهدف البحث تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التحول الرقمي. تم تحليل عدد 288 قائمة استقصاء وفقاً لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطاً بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام إشراك المعنيين بناء قيمة مستدامة قيادة الأداء والتحول كما تشير النتائج إلى استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير قيادة الأداء والتحول في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير إشراك المعنيين بناء قيمة مستدامة وذلك وفقاً لردود عينة البحث وبذلك توصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية للتحول الرقمي في سياق .

المطلب الثاني الثاني: الدراسات الأجنبية

The Impact of Digital Transformation on Institutional Performance Excellence: An Applied Study on the Telecommunications Regulatory Commission in Jordan 2024.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على التميز في الأداء التنظيمي داخل هيئة تنظيم الاتصالات في الأردن. كشفت النتائج عن مستوى عالٍ من الوعي بين الموظفين بأهمية التحول الرقمي وتأثيره الإيجابي على التميز في الأداء التنظيمي استخدمت هذه الدراسة نهجاً مختلطاً يجمع بين المنهجيات الوصفية والتحليلية.

¹ صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين ، حسام الدين مصطفى حسن بدوي ، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام دراسة حالة الشركة القابضة للطيران ، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية المجلد 37 ، العدد الثاني ، جامعة حلوان . 2023.

تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 174 موظفا كلهم حاصلون على درجة البكالوريوس وتم تحليلها لاحقاً لاستخلاص رؤى واستنتاجات ذات مغزى. تم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لفحص العلاقات والتحويلات بين المتغيرات، وتقدير أحجام التأثير، وتحديد درجة التباين في العلاقات المدروسة. على وجه التحديد، تم استخدام مقاييس الميل المركزي واختبارات الارتباط وتحليل الانحدار لتقييم التأثير والتباين الذي يمارسه المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (التميز في الأداء التنظيمي).

تبرز نتائج الدراسة تأثيراً كبيراً وإيجابياً للتحول الرقمي، يشمل أبعاد البنية التحتية الرقمية والموارد البشرية والثقافة التنظيمية واستراتيجية التحول الرقمي، على التميز في الأداء التنظيمي داخل هيئة تنظيم الاتصالات في الأردن. ويلاحظ هذا التأثير في جميع أبعاد التميز في الأداء التنظيمي، بما في ذلك التميز في الخدمة، والتميز المعرفي، والتميز في الموارد البشرية، والابتكار. تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات، مثل تلك التي أجراها (أبو غنيم، 2023) و (إسماعيل وتلاي، 2023) والتي تسلط الضوء بالمثل على العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المحسن. تم العثور على اتفاق جزئي، لا سيما فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي.

Nadjet LAKHDARI*

The impact of digital transformation on economic growth in Algeria: an econometric study 2024

University of Ain Temouchent, Algeria.

1.

باستخدام منهجية السلاسل الزمنية للبيانات الفصلية من 2010 إلى 2022. تم إجراء التقدير باستخدام نموذج تصحيح أخطاء المتجهات. تستند المتغيرات المستقلة المستخدمة في هذا التقدير إلى تلك الموجودة في دراسات سابقة مماثلة بعد الحصول على فهم واضح لمشهد المعلومات الرقمية في الجزائر، تكشف الإجابات المجمعة أن الناتج المحلي الإجمالي يتأثر باستخدام خدمات الدفع عبر الهاتف المحمول والهاتف الأرضي، في حين أن استخدام أجهزة الصراف الآلي لا يتم استغلاله بشكل جيد. ويصاحب هذا التحول تحديات وعقبات ثقافية ناتجة عن عدم شموله على جميع المستويات. تنطوي مناقشة الرقمنة على فهم وتوقع تأثير العملية على جميع الأبعاد الاستراتيجية والبشرية والتنظيمية والثقافية والتكنولوجية للاقتصاد.

من الأهمية بمكان توفير التدريب والتأهيل اللازمين للموظفين والإداريين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الرقمية في استخدام التقنيات الرقمية. يمكن تقديم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية بين الموظفين.

¹ Nadjet LAKHDARI The impact of digital transformation on economic growth in Algeria: an econometric study
Volume X, n 02 (June 2024) University of Ain Temouchent, Algeria.

Dr. Abida Salima 2023The Role Of Digital Transformation in The Quality Of Higher Education

Globalization and Economic Policies Laboratory, University of Blida2, Algeria

1.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحويل الرقمي في جودة التعليم العالي، حيث أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية، خاصة مع التطورات الكبيرة والسريعة التي تشهدها الساحة الدولية

الجودة في التعليم العالي تعني قدرة الجامعة على تلبية متطلبات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة بما يتوافق مع احتياجاتهم، وتحقيق رضاهم من ناحية، ورفع مستواهم بشكل عام ومستوى الطلاب بشكل خاص من ناحية أخرى، ولا يمكن ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر والمكونات التي يتم تضمينها في تشكيل نظام مؤسسات التعليم العالي (أساتذة، طلاب...)

وهذا هو السبب في أن اعتماد مفهوم التحويل الرقمي كاستراتيجية يلعب دورًا مهمًا في جودة مخرجاته وفي تنمية الأفراد الجيدين والمبدعين، وبالتالي فهو وسيلة قوية لبناء مجتمع قائم على المعرفة. وتحسين جودة العملية التعليمية مما يتطلب من الحكومة تقديم الدعم اللازم لذلك

Digital transformation in institutions as a mechanism to raise financial performance and achieve economic growth

Sellout Mohammed laid

, Messaoudi Ali

University center of Illizi (Algeria)

2.

¹ Dr. Abida Salima The Role Of Digital Transformation in The Quality Of Higher Education Forum For Economic Studies and Research Journal Volume: 07/ N°: 01 (2023) p: 503 – 524 University of Blida2, Algeria.

² Sellouh Mohammed laid Messaoudi Ali2; Digital transformation in institutions as a mechanism raise financial performance and achieve economic growthEconomic Development Review ISSN 2543-3490 , Volume 09(Issue 01)/ JUNE 2024 University center of Illizi (Algeria).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجهها المؤسسات من أجل رفع الأداء الاقتصادي والتجاري، وهذا يتطلب منهم معرفة اتجاهات العملاء، حيث أنهم هم الذين يقررون كيفية الدخول في علاقات تجارية مع هذه المؤسسات، وبالتالي يجب عليهم تلبية احتياجاتهم بطريقة أفضل، من خلال الاستفادة من الرقمنة.

هناك مجموعة من الأبعاد لاستراتيجيات التحول الرقمي. بغض النظر عن الصناعة أو الشركة التي يتم فيها تبني استراتيجيات التحول الرقمي، فإن استراتيجيات التحول الرقمي تشترك في عناصر معينة. يمكن أن تعزى هذه العناصر إلى أربعة أبعاد أساسية على النحو التالي :

استعرضت الدراسة الأدبيات المختلفة لمعرفة طبيعة وطبيعة التحول الرقمي للشركات والمؤسسات العامة. لفهم التحول الرقمي بشكل أفضل، يجب دراسة وجهات نظر مجالات المعرفة المختلفة بدلاً من الاعتماد على مجال واحد من المعرفة. يساعد تبادل المعرفة أيضاً على فهم الضروريات الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل أفضل. ويشمل مجالات وظيفية متعددة بما في ذلك التسويق ونظم المعلومات

والابتكارات والإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات. بالإضافة إلى ذلك، تحدد جميع التخصصات مراحل التغيير الرقمي، بدءاً من التغييرات البسيطة نسبياً إلى التغييرات الأكثر انتشاراً.

Jinan Essam El-Din Ibrahim 2023The Impact of Digital Transformation on Achieving Institutional Excellence in Egyptian Private Universities Using the German University in Cairo as a Model

Administration, King Abdul-Aziz University, Saudi Arabia Correspondence:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أربعة أبعاد للتحول الرقمي: المتطلبات الاستراتيجية، ومتطلبات الثقافة التنظيمية، ومتطلبات الموارد البشرية، والمتطلبات التكنولوجية والتشريعية، على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية الخاصة، وذلك باستخدام الجامعة الألمانية بالقاهرة كدراسة حالة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ورُعت استبيانات على 199 عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم باستخدام عينة عشوائية طبقية، من مختلف كليات الجامعة. وقد تم استرداد 185 استجابة صحيحة من هذه الاستبيانات، بنسبة استجابة بلغت 92.6%. وخلصت الدراسة إلى أن تأثير التحول الرقمي على تحقيق التميز التنظيمي ذو دلالة إحصائية. وتفسر الأبعاد المضمنة للتحول الرقمي التباين في التميز التنظيمي بنسبة 74.7%

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التحول الرقمي اهتماماً كبيراً بالمتغير بأبعاده الأربعة، وجاء في المرتبة الأولى (المتطلبات الاستراتيجية)، تلتها متطلبات الثقافة التنظيمية، ثم المتطلبات التكنولوجية والتشريعية، وأخيراً متطلبات الموارد البشرية. وهذا يدل على وجود استراتيجية واضحة لدى الجامعة الألمانية للتحول الرقمي، إذ إنه في صميم رسالتها واستراتيجياتها التنفيذية والمستقبلية، وينعكس في أهدافها، إذ إن وجود رؤية للتحول الرقمي أمر بالغ الأهمية لإحداث تغيير إيجابي بين أعضاء هيئة التدريس. ويؤيد ذلك دراسة ليماني وآخرون (2019) والمسلماني (2022)، اللتين بينتا أهمية وجود خطط استراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة للتحول الرقمي.

الفرع الثالث : مناقشة الدراسات

الجدول رقم (1-01): المقارنة بين الدراسات

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه اختلاف
احمد فاروق أبو غبن ماجد نبيل المدهون "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة "	- هذه دراسة لها نفس متغيرات دراستنا الحالية أي نفس لمتغير المستقل و نفس متغير تابع - كذلك نفس منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي - كذلك تهدف الى معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة	- دراسة عبارة عن مقال في مجلة الاقتصاد و الاعمال و دراسة الحالية هي مذكرة ماستر - عينة دراسة هي 132 فرد بينما العينة في دراستنا 40 فرد - مكان الدراسة هي بلدية غزة بينما دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية
دراسة رانيا شابو عبد الكريم زرقاوي "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية مصرف الراجحي	- هذه دراسة لها نفس المتغير المستقل وهو التحول الرقمي - نفس منهج الدراسة مع دراستنا وهو المنهج الوصفي التحليلي	- تختلف مع دراستنا في المتغير التابع و هو التميز المؤسسي حيث هنا قياس أداء المالي - مكان دراسة وهو مصرف الراجحي و دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية - دراسة هي مقال في مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية
محمود محمد العجبوني "اثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية"	- نلاحظ ان هذه الدراسة لها كذلك نفس متغيرات دراستنا الحالية - اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراسة - تقريبا نفس ابعاد الدراسة الحالية	- دراسة عبارة عن مقال في المجلة العلمية للبحوث و دراسات المالية و التجارية - عينة الدراسة مكونة من 316 فرد من العاملين بجامعة الحدود الشمالية بينما العينة الخاصة بنا 40 عامل - مكان الدراسة جامعة الحدود الشمالية بينما دراسة الحالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية
هبة علي مطليق واقع التحول الرقمي في مؤسسات الخدمة و دورها في تحقيق تميز المؤسسي	- هذه الدراسة لها نفس متغرت الدراسة الحالية - منهج الدراسة وصفي تحليلي - تحاول معرفة مدى العلاقة بين التحول الرقمي و تميز المؤسسي	- دراسة عبارة عن مقال و دارة الحالية مذكرة ماستر - عينة الدراسة 49 موظف - مكان الدراسة المملكة العربية السعودية
صلاح الدين إسماعيل مصطفى حسن بدوي دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق تميز المؤسسي المستدام بالشركة مصر القابضة للطيران	- نلاحظ كذلك هذه دراسة لها تقريبا نفس متغيرات الدراسة - منهج الوصفي التحليلي - معرفة مدى ارتباط متغيرات الدراسة	- دراسة عبارة عن مقال - عينة الدراسة 288 فرد من شركة الطيران - مكان الدراسة مصر

- دراسة مقال - مكان الدراسة الأردن	- نفس متغيرات الدراسة - منهج الوصفي التحليلي	. فرج حراحشة ، هنادي نواف العريمي أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم اتصالات في الأردن
- دراسة مقال - مكان الدراسة جامعة عين تموشنت - الجزائر	- نفس المتغير المستقل التحول الرقمي - اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	نجاة لخضري . تأثير التحول الرقمي على النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة اقتصادية قياسية
- دراسة مقال - مكان الدراسة - مختبر العولمة والسياسات - الاقتصادية، جامعة البليدة 2، - الجزائر	- نفس المتغير المستقل - استعمال منهج الوصفي التحليلي	عبيدة سليمة . دور التحول الرقمي في جودة التعليم العالى مختبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة البليدة 2،
- دراسة مقال - مكان دراسة جامعة البزي الجزائر	- نفس المتغير المستقل التحول الرقمي - اعتماد منهج الوصفي التحليلي	وضح سلاح محمد. مسعودي علي. التحول الرقمي في المؤسسات كآلية لرفع الأداء المالي وتحقيق النمو الاقتصادي
- دراسة مقال - الجامعة الألمانية بالقاهرة نودجا	- نفس المتغير المستقل - منهج الوصفي التحليلي	جيهان عصام الدين ابراهيم التحول الرقمي في الجامعات المصرية الخاصة على تحقيق التميز المؤسسي باستخدام نموذج الجامعة الألمانية بالقاهرة نموذجاً

نتائج مناقشة الدراسات السابقة

من خلال عرض مناقشة الدراسة السابقة نستنتج ان كل دراسات استخدمت المنهج الوصفي و التحليلي في دراستها من خلال اعتماد على الدراسة وهي استبيان و يمكن استفادة من هذه الدراسات بحيث انها تعالج موضوع محل دراستنا وهو التحول الرقمي في المؤسسات المالية والخدمية كالجامعات و تبرز كل دراسة وجه نظر تطبيق التحول الرقمي حسب استجابة مؤسسة محل الدراسة ويمكن القول ان موضوع التحول الرقمي موضوع ذو أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية لاسيما في المؤسسات الخدمية و من خلال احداث التحول الرقمي يمكن للمؤسسات مواكبة العصر و الحفاظ على كفاءتها و مكانتها.

الاستفادة من الدراسات السابقة :

- اعتماد الدراسات السابقة كنموذج لدراسة الحالية
- تحديد وسائل الدراسة أكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة
- ساهمت في إعطاء نظرة شامل حول أداة الدراسة و إطار النظري لدراسة الحالية
- تسهيل في حصول على مراجع لها صلة بموضوع الدراسة

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تبين أن التحول الرقمي يُعد عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى تطوير مختلف جوانب العمل المؤسسي من خلال دمج التكنولوجيا بشكل فعال، بينما يمثل التميز المؤسسي توجهاً نحو تحقيق أداء متفوق ومستدام. كما أوضحت الدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين المفهومين، حيث يُساهم التحول الرقمي

في دعم متطلبات التميز، ويُوفر التميز المؤسسي بيئة مناسبة لتبني الحلول الرقمية بكفاءة. وبذلك يُمهّد هذا الفصل للانتقال إلى الدراسة الميدانية لفهم تأثير هذا الترابط في الواقع العملي.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنيعة

تمهيد:

بعد استعراض الإطارين النظري والمنهجي، يركّز هذا الفصل على دراسة حالة تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية. ويعتمد على بيانات ميدانية جُمعت عبر استبيانات موجهة لعينة من موظفي المؤسسة، باستخدام أدوات تحليل إحصائية لتقييم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة. كما يستعرض الفصل خصائص العينة، أدوات الدراسة، وتحليل النتائج بهدف الوصول إلى استنتاجات عملية تدعم الفرضيات وتُسهم في فهم واقع المؤسسة وتحدياتها وفرص تحسينها في ظل التحول الرقمي.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية لدراسة

من خلال هذا المبحث سنترى على مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها من اهم المؤسسات في عصرنا، و هذا من ما تقدمه من خدمات تكنولوجية لزبائنها و ذلك من خلال المطلب الاول تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، اما المطلب الثاني مهام و ابرز خدماتها.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

إن اتصالات الجزائر حديثة النشأة في السابق كانت مؤسسة مع البريد حيث كان يطلق عليها البريد والمواصلات، إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/ 2000 المؤرخ في 05/08/2000 حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بذلك تم انشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي تكفلت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذن بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد.²⁷

1. رأس مال هذه المؤسسة وطابعها:

يقدر رأس مال المؤسسة بـ:²⁸

دينار جزائري أو المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 50.00.00.0

11/05/2002 تحت رقم B02 0018083

2. ويتمثل طابع نشاطها في :

أ- طابعها عمومي عملي في سوق الشركات وخدمات الاتصالات الالكترونية .

ب- طابعها اقتصادي تقوم بانشطة اقتصادية.

3. الإطار القانوني بالمؤسسة

وفق مرسوم 03/ 2000 الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية للمؤسسة و في إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية . اين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها .

4. مقرها:

العنوان : وسط مدينة المنية

²⁷ باعتماد على وثائق المؤسسة

²⁸ باعتماد على وثائق المؤسسة

المقر الرئيسي : الجزائر العاصمة

الموقع الالكتروني : www.algeriatelecom.dz

مهام و خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر المنية

طبقا لأحكام المرسوم 03/2000 فان الوحدة العملية لاتصالات الجزائر المنية متعددة المهام أهمها مايلي:29

- القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة بالاتصالات.
- تقديم أفضل الخدمات لجلب أكبر عدد من الزبائن .
- زيادة نسبة المبيعات من خلال بيع أكبر قدر من المنتجات .
- تحقيق أقصى ربح ممكن، وكذا تحصيل ديون الزبائن.
- الحفاظ على موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية .
- إنجاز دراسات وأبحاث مختلفة من أجل تحسين الخدمات التي توفرها .

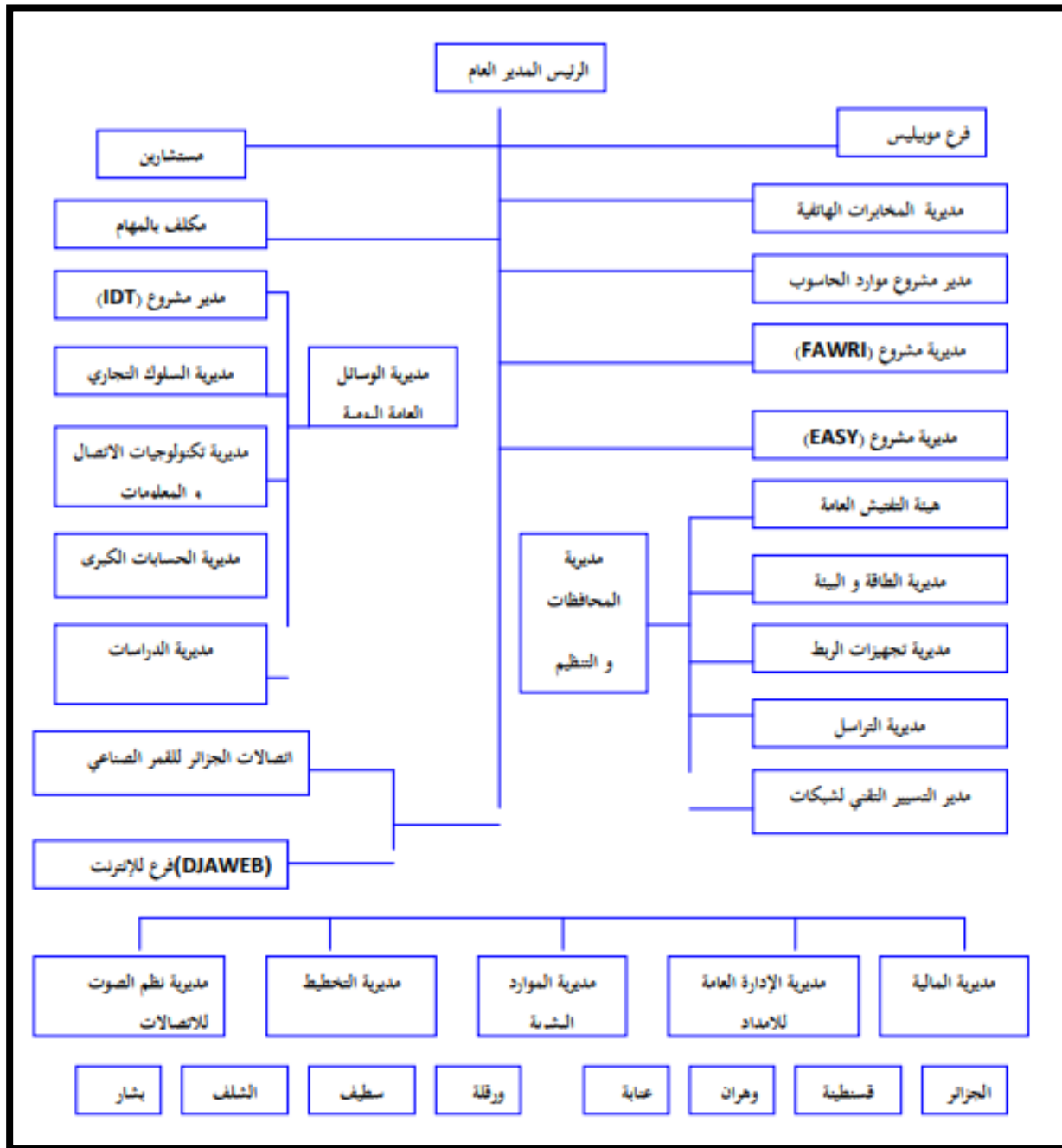
وتتمثل إبراز الخدمات المقدمة من طرف المديرية العملية الاتصالات الجزائر بولاية المنية فيما يلي:

- الهاتف الثابت: هي شبكة تتألف من المعايير الدولية العمومية وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني ذو جودة عالية في نوعية مكالماتهم.
- بطاقة تعبئة idoom fixe: حيث تسمح بتعبئة رصد حسابكم للهاتف الثابت بكل بساطة وفي كل وقت.
- خدمة LTE 4G: هي خدمة متطورة موجهة إلى المناطق التي لا يتوفر بها شبكة الهاتفية وتوفر حاليا خدمة الأنترنت بالتدفق العالي والتسعيرة الخاصة بهذا النظام هي كما يلي: 1 جيجا-1000 دج الشهر. 3 جيجا-2500 دج الشهر. 5 جيجا-3500 دج الشهر. 10 جيجا-6500 دج الشهر.
- خدمة WIMAX: عرض مناسب لمستعملي الأنترنت في المناطق المعزولة حيث يقتصر على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع تصل إلى 20MG bps في الثانية.
- خدمة: ADSL الحصول على خدمة الأنترنت ذات تدفق عالي.
- بطاقة تعبئة idoom ADSL: من أجل تسهيل تعبئة الحساب ADSL وذلك من خلال بطاقة التعبئة المتوفرة.

29 باعتماد على وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر³⁰
الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

³⁰ باعتماد على وثائق المؤسسة



أولاً: الإدارة العليا - المدير العام

يقع على رأس الهرم التنظيمي ويشرف على كافة الفروع والهيئات التابعة. يساعده في مهامه:

➤ مساعدين:

يساندون المدير العام في تسيير الملفات المختلفة.

➤ مكلفين بالمهام:

يُكلفون بمهام خاصة حسب الحاجة (متابعة مشاريع، مراقبة تنفيذ سياسات، تقديم تقارير...).

ثانياً: الفروع الرئيسية

1. الفرع التجاري

يركز على الجانب الخدمي والتجاري وتطوير الخدمات الموجهة للزبائن، ويتضمن:

- مديرية المشاريع النهائية
مسؤولة عن متابعة إنجاز المشاريع ذات العلاقة بالخدمات التجارية والتوسع الشبكي.
- مدير مشروع بوابة الجزائر
مشروع رقمي على الأرجح يعنى بالخدمات الرقمية الموجهة للمواطنين أو المؤسسات.
- مدير مشروع FAWRI
يتعلق بخدمة الإنترنت عالية التدفق (ADSL)، تطويراً ونشراً.
- مدير مشروع EASY
خدمة إلكترونية أو رقمية لتسهيل عمليات الاشتراك أو الدفع.
- هيئة الدراسات العامة
تقوم بتحليل السوق، وتقديم الدراسات الاستراتيجية لتطوير النشاطات.
- هيئة الطاقة والبيئة
تهتم بالجانب البيئي والطاقة المستعملة في المنشآت التقنية.
- مديرية التغطية والربط
مسؤولة عن توسيع التغطية الشبكية وربط المشتركين جددًا.
- مديرية النقل
تعنى بنقل المعطيات والخطوط الشبكية بين الهياكل.
- مديرية التسيير التقني للشبكات
تشرف على سير عمل الشبكات ومراقبتها تقنيًا.

2. الفرع التكنولوجي:

يركز على البحث والتطوير، التحديث التكنولوجي والخدمات الجديدة:

- مديرية الوسائل العامة
تعنى بتوفير الوسائل واللوجستيك اللازم للمشاريع التقنية.

- **مدير مشروع IDT**
مشروع يخص التحول الرقمي أو تطوير البنية التحتية التقنية.
- **مديرية التسويق التجاري**
مسؤولة عن الترويج للخدمات والمنتجات، وإعداد الخطط التسويقية.
- **مديرية تكنولوجيات الاتصال والمعطيات**
تشرف على الجانب التكنولوجي المتعلق بالاتصالات، قواعد البيانات، وخدمات الإنترنت.
- **مديرية الحاسبات الكبرى**
تدير الخوادم وأنظمة التخزين الكبيرة. (Data Centers)
- **مديرية الدراسات**
تتولى التحليل التقني وتقديم حلول تقنية متطورة.
- **اتصالات الجزائر للهاتف النقال**
قسم خاص بخدمات الهاتف المحمول.
- **فرع الإنترنت DIAWEB**
فرع يهتم بتوفير خدمات الإنترنت، خاصة على مستوى المؤسسات أو الأسر.

3. مديرية الحاصل والتخطيط:

هي وحدة مركزية لتقييم الأداء العام وتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية. وهي صلة الوصل بين المدير العام والمديريات التنفيذية في القاعدة.

ثالثاً: المديريات التنفيذية القاعدية

تعمل تحت إشراف مديرية الحاصل والتخطيط وتُعنى بالإدارة اليومية والتقنية:

الجدول رقم (01-2): المديريات التنفيذية القاعدية

المهام	المديرية
تسيير الميزانيات، الفواتير، المحاسبة.	المالية
توظيف، تكوين، متابعة مسارات العاملين.	الموارد البشرية
تجهيز الشبكات والبنية التحتية الميدانية.	الإعداد
توفير المعدات، المواد، المنشورات.	النشر والتوزيع
تطوير التطبيقات الداخلية والخارجية للمستخدمين.	الأنظمة والتطبيقات
تشغيل وصيانة الأنظمة والخدمات المقدمة.	الاستغلال
خدمات الهاتف والثابت.	نظم الصوت

الصوت والبيانات	تدفق البيانات، VoIP، الانترنت، خدمات المؤسسات.
العلاقات والاتصال	الإعلام، التواصل الداخلي والخارجي.
الأمن	الأمن السيبراني، حماية الشبكات والمعلومات.

المطلب الثاني: طريقة وادوات الدراسة

سوف نعرض في هذا المطلب منهج الدراسة المستخدم و المجتمع الذي تمت فيه الدراسة

الفرع الأول: عينة الدراسة ومنهج الدراسة

اولا منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لعرض المفاهيم الاساسية لمتغيري الدراسة ، أما في الجانب التطبيقي تم استخدام منهج دراسة الحالية لعرض الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية

ثانيا مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: " مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعا لدراسة علمية ما،" في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الاحصائي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية بالمنية البالغ عددهم 60 موظف.

أما العينة الإحصائية مجموعة جزئية من المجتمع الكلي للدراسة تحمل نفس خصائص وصفات المجتمع الأصلي وتمثل المجتمع، وتُجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة فيما يتعلق بمشكلة البحث، ثم تُعمم نتائج الدراسة بعد ذلك على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي

في دراستنا تم توزيع الاستبيان على المجتمع ككل، وتم استرجاع 40 استبياناً، صالحاً للتحليل الاحصائي ومستوفية شروطه.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Social for Package Statistical Sciences

والذي يرمز له اختصاراً (spss) ، ومن بين أساليبه الإحصائية ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية: وتم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد العينة.

المتوسط الحسابي: هو من بين مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، تم استخدامه لمعرفة تشتت البيانات.

معامل الارتباط بيرسون: هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الخطية بين متغيرين، وتم استخدامه أيضا للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان.

معامل (Cronbach's Alpha): (تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان).

الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لمعرفة لاختبار فرضيات الدراسة

المطلب الثالث : أداة الدراسة و تقسم الى فرعين

الفرع الأول : تصميم الاستبيان

هي أحد أدوات البحث وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث، ومع أن الاستبانة تكون في الغالب مصممة من أجل التحليل الإحصائي للإجابات. تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التطبيقية، وهو يشمل ثلاث أجزاء، تتمثل في:

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل.

الجزء الثاني: وهو يتعلق بالتحول الرقمي، والذي يشمل 21 عبارة، موزعة كما يلي على الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** يخص التقنيات الحديثة وهو يضم العبارات المرقمة من 1 إلى 4.
 - **البعد الثاني:** يخص الهيكل التنظيمي وهو يضم العبارات المرقمة من 5 إلى 8.
 - **البعد الثالث:** يخص التخطيط الاستراتيجي وهو يضم العبارات المرقمة من 9 إلى 13.
 - **البعد الرابع:** يخص الموارد البشرية وهو يضم العبارات المرقمة من 14 إلى 18.
 - **البعد الخامس:** يخص أمن البيانات و المعلومات وهو يضم العبارات المرقمة من 19 إلى 21.
 - الجزء الثالث:** وهو يخص التميز المؤسسي والذي يشمل 9 عبارات، المرقمة من 22 إلى 30.
- ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي:

- غير موافق بشدة،(1)
- غير موافق (2)
- محايد،(3)
- موافق، (4)
- موافق بشدة،(5)

الفرع الثاني : اختبار صدق الاستبيان

أولا :صدق الاستبيان: وهو نوعان:

الصدق الظاهري: حيث تم عرض استبيان الدراسة في صورته الأولية على 3 أساتذة محكمين في التخصص بالكلية محل الدراسة وذلك

لإبداء ملاحظاتهم فيه ولقد تم تعديل وتنقيح بعض العبارات بما يخدم موضوع الدراسة ويحقق أهدافها وذلك وفقا لملاحظات وآراء المحكمين.

الجدول رقم (2-02): الصدق الظاهري

عدد الاساتذة المحكمين	اسم الاستاد
1	بن حمدون خديجة
2	قرونقة وليد
3	بوعبدلي أحلام

الصدق البنائي التحول الرقمي: كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (2-03): معامل لارتباط لمحور التحول الرقمي

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	البعد
1.	,819**	0,000	التقنيات الحديثة
2.	,719**	0,000	
3.	,721**	0,000	
4.	,701**	0,000	
5.	,854**	0,000	الهيكل التنظيمي
6.	,682**	0,000	
7.	,654**	0,000	
8.	,754**	0,000	
9.	,733**	0,000	التخطيط الاستراتيجي
11.	,795**	0,000	
12.	,819**	0,000	
13.	,539*	0,000	
14.	,689**	0,000	الموارد البشرية
15.	,693**	0,000	
16.	,704**	0,000	
17.	,790**	0,000	
18.	,555**	0,000	امن المعلومات البيانات
19.	,581**	0,000	
20.	,482**	0,000	
21.	,787**	0,000	

من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتبين ان معامل الارتباط تتراوح قيمته بين العبارات من 0.558 الى 0.819 عند مستوى معنوية 0.000 أي اقل من 0.005 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين عبارات المحور الأول التحول الرقمي و دليل على صدق الاستبيان

الجدول رقم (04-2): معاملات الارتباط لمحور التميز المؤسسي

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
-------	-----------------------	-------------------

0,000	,611**	.22
0,000	,832**	.23
0,001	,497**	.24
0,000	,786**	.25
0,000	,682**	.26
0,000	,575**	.27
0,000	,604**	.28
0,000	,589**	.29
0,000	,723**	.30

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات التميز المؤسسي وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه إن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهذا يعني أن الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه من التحليل السابق، يتضح أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

ثالثا: قياس ثبات الاستبيان باستعمال معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
بعد التقنيات الحديثة	4	0.929
بعد الهيكل التنظيمي	4	0.808
بعد التخطيط الاستراتيجي	4	0,879

0,879	5	بعد الموارد البشرية
0,721	3	بعد امن البيانات و المعلومات
0,969	21	التحول الرقمي
0,936	9	التميز المؤسسي
0,963	30	الاستبيان الكلي

الجدول رقم (05-2): قياس ثبات الاستبيان باستعمال معامل الفا كرونباخ

من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

أظهرت النتائج أن معامل الفاكرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0,963 بلغ وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0,70, كما أن معامل الفاكرونباخ لابعاد الدراسة فيتراوح بين 0.721 و 0.929 كما أنها قيم كلها أكبر من 0,70, وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات محقق وصالح للاستخدام التحليل.

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، من خلال تحليل العبارات ومحاوّر الاستبيان، وبعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

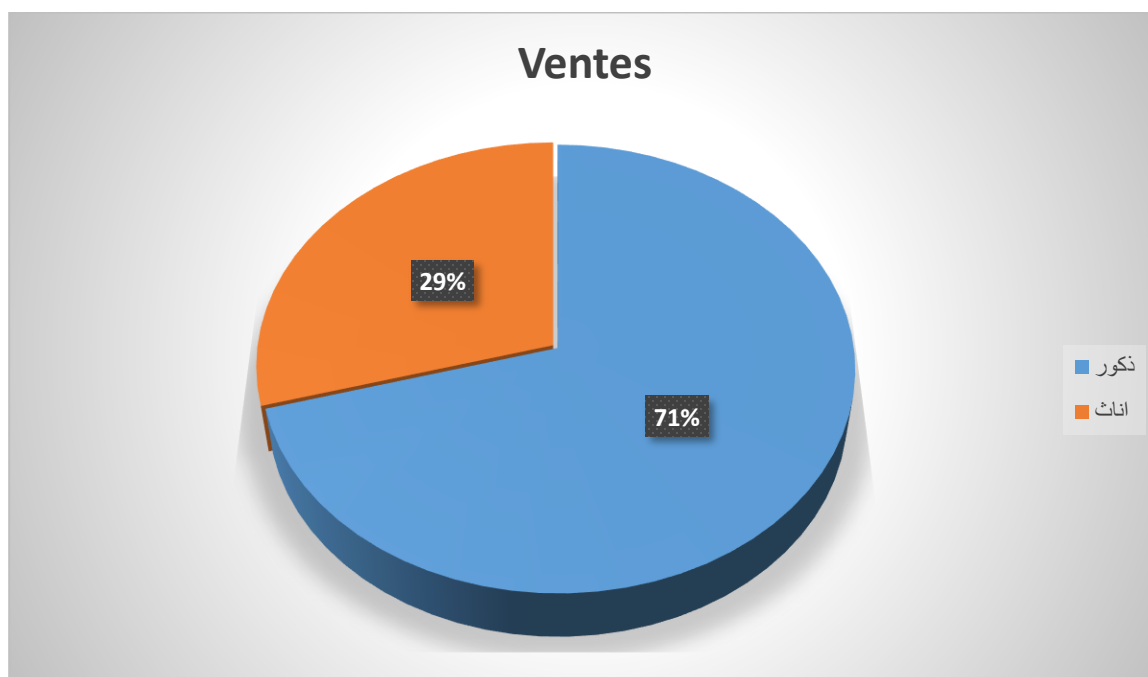
الجدول رقم (06-2): أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
71	28	ذكر
29	12	أنثى
100,0	40	المجموع

من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان عينة الدراسة بها نسبة ذكور 68.3% وهي اكبر من نسبة الاناث وهي 29.3% ويعود ذلك الى طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث يحتاجون الى فئة رجال لحكم القوة البدنية في عمليات التركيب والتوصيل بشبكة انترنت والهاتف حيث ان فئة اناث تستغل في الجانب اداري اكثر.

الشكل (02): النسب المئوية حسب الجنس



توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (07-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30	12	30
من 30 إلى 45 سنة	20	50
أكثر من 45 سنة	8	20
المجموع	40	100,0

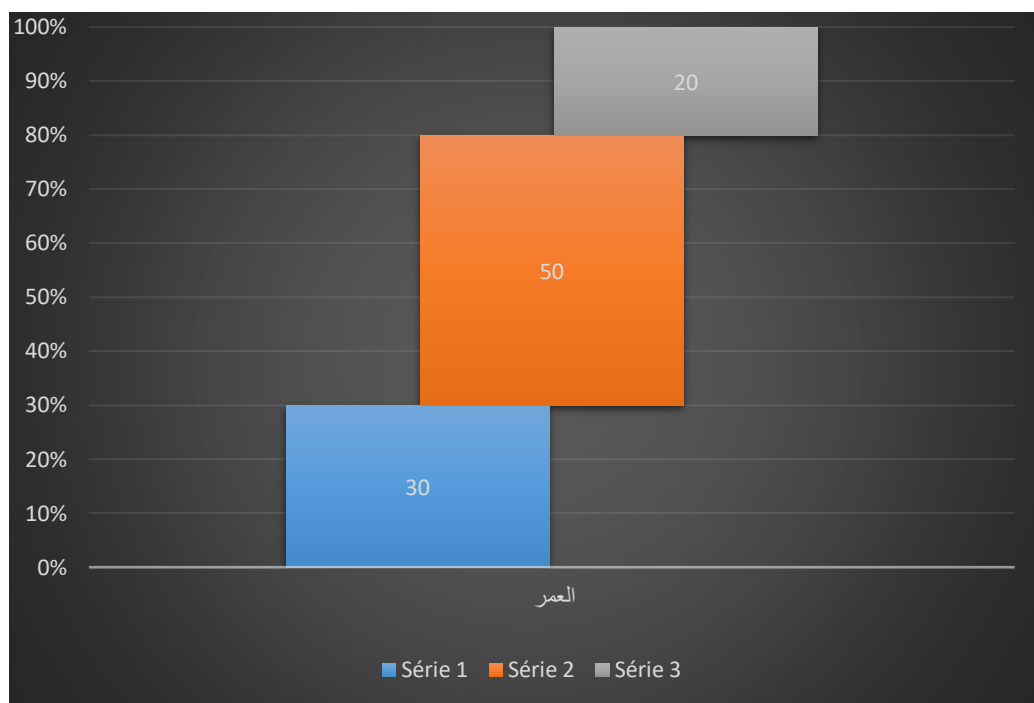
من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

يمثل الجدول افراد عينة الدراسة حسب العمر حيث نلاحظ ان نسبة كبير من الموظفين أعمارهم بين 30 و 45 سنة بالنسبة 48.8 % بينما نسبة 29.3 % موظفين أقل 30 سنة و نسبة قليلة من موظفين أعمارهم أكثر من 45 سنة .

الشكل الاتي يوضح نسب اختلاف الاعمار لعينة الدراسة

الشكل (03): اختلاف الاعمار لعينة الدراسة

تصنيف
الدراسة
حسب
المستوى



عينة

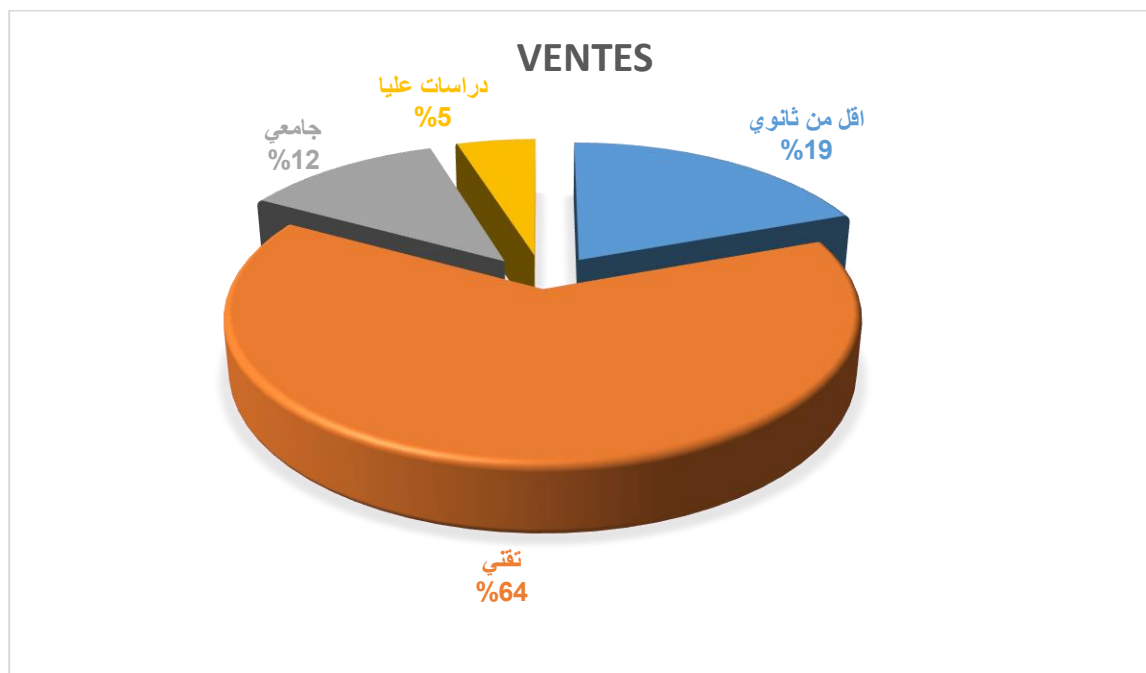
التعليمي:

الجدول رقم (2-08): تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	8	19
تقني	25	64
جامعي	5	12.1
دراسات عليا	2	4.9
المجموع	40	100.0

من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلبية افراد العينة ذات مستوى تقني أي ما يمثل 64% بينما اقل نسبة هي 4.9 % تعود لأفراد ذات مستوى دراسات عليا اما البقية قهم يختلفون بين مستوى جامعي واقل من الثانوي ومنه يمكن القول ان المؤسسة تستقطب الافراد ذات مستوى تعليمي تقني او اقل من الثانوي حسب طبيعة مناصب المتاحة.



توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (09-2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

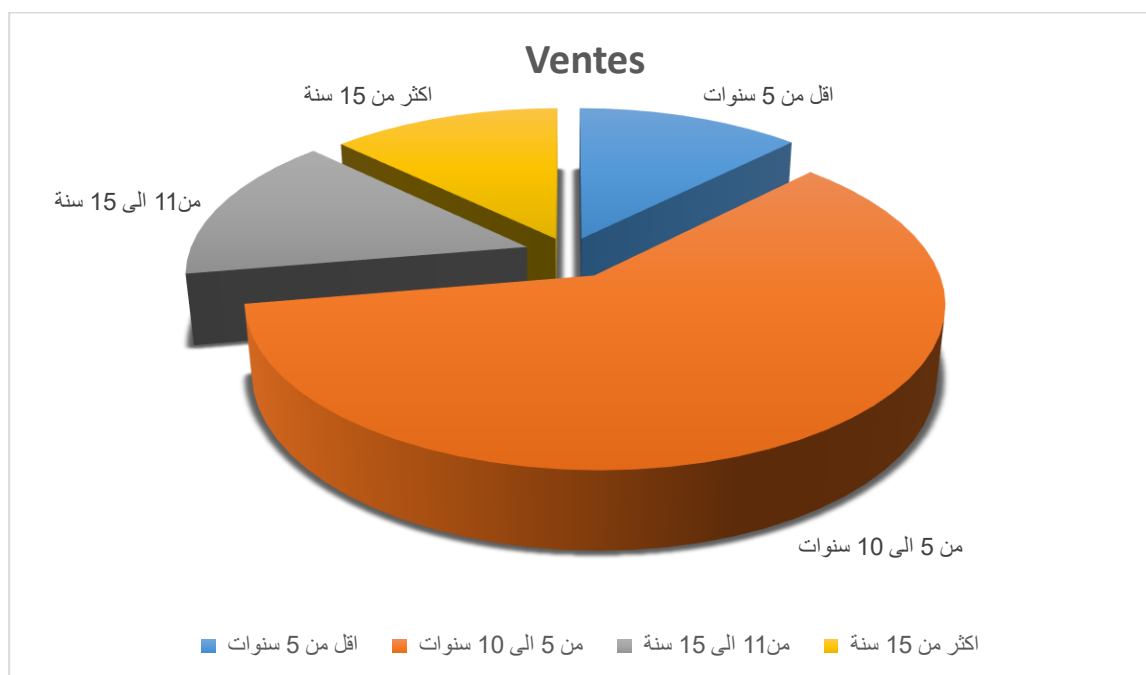
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	12.5
من 5 إلى 10 سنوات	24	59.5
من 11 إلى 15 سنة	6	15.5
أكثر من 15 سنة	5	12.5
المجموع	40	100.0

من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

يتبين من خلال الجدول ان 58.5 % من الموظفين ذو خبرة من 5 الى 10 سنوات و 14% لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة بينما الموظفين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 12.2% وهي نفس نسبة الموظفين ذو خبر اكبر من 15 سنة .

يمكن تفسير هذا بان المؤسسة تتكون من موظفين ذوي خبرات وكفاءات وهذا ما يدل على جودة الخدمات وحسن اتخاذ القرارات الصحيحة وتخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم 5 يوضح نسب اختلاف درجات الخبرة بين الموظفين



المطلب الثاني عرض و تحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور التحول الرقمي إذ تم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التحول الرقمي من خلال المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لكل عبارة والبعد الذي تنتمي الكلي.

الجدول رقم (10-2): يوضح الجدول نتائج المستجوبين نحو محور التحول الرقمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	التقنيات الحديثة	3,668	0,961	مرتفعة	3

2.	الهيكل التنظيمي	3.687	0.957	مرتفعة	1
3.	التخطيط الاستراتيجي	3.671	0.971	مرتفعة	2
4.	الموارد البشرية	3.627	1.018	متوسطة	4
5.	امن البيانات والمعلومات	3.525	1.032	متوسطة	5
	محور التحول الرقمي	3.635	0.987	مرتفعة	--

من اعداد الطالب بناء على برنامج sps

وضح الجدول السابق نتائج إجابات افراد العينة حسب كل بعد من ابعاد التحول الرقمي من خلال حساب المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لكل بعد حيث نلاحظ ان المعدل العام لمحور تحول الرقمي بلغ متوسط حسابي 3.635 و انحراف معياري 0.987 مما يدل على نسبة موافقة مرتفعة من قبل الموظفين حول ابعاد هذا المحور حيث يحتل بعد الهيكل التنظيمي لدى المؤسسة المرتبة أولى بمتوسط حسابي قدره 3.687 و انحراف معياري 0.957 مما يفسر ان الموظفين لديهم موافقة عالية على الهيكل التنظيمي لمؤسسة و يلي في المرتبة الثانية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط الحسابي 3.671 و انحراف معياري 0.957 وهذا يدل على ان المؤسسة لديها تخطيط بعيد لمدى لأهدافها و في المرتبة الثالثة بعد التقنيات الحديثة بمتوسط حسابي 3.668 و انحراف معياري 0.961 مما يفسر كذلك ان موافقة الموظفين لبعد التقنيات الحديثة بمؤسسة محل الدراسة اما في المرتبة الرابعة فيكون بعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.627 و انحراف معياري 1.018 و هذا يفسر ان المؤسسة تهتم بدرجة متوسطة بالجانب النفسي و المادي الموظفين و في الأخير يكون بعد امن البيانات و المعلومات بمتوسط حسابي 3.525 و انحراف معياري 0.987 مما يفسر ان الموظفين ليس لديهم رضا كافي على مستوى امن البيانات و المعلومات في المؤسسة .

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة التقنيات الحديثة: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التقنيات الحديثة من خلال المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لكل عبارة والبعد الكلي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرمز
-------	---------	-----------------	-------------------	----------------	-------

1.	المؤسسة مدعومة بأنظمة إلكترونية حديثة وبنية تحتية متطورة	3,700	0,939	مرتفعة	1
2.	تحتوي المؤسسة على أنظمة إلكترونية حديثة لتلقي طلبات العملاء وتعامل معهم	3,675	0,916	مرتفعة	3
3.	تتعامل المؤسسة بأنظمة إلكترونية حديثة لحماية بياناتها و حقوق موظفين	3,575	1,032	متوسطة	4
4.	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية حديثة لتطور خدماتها المقدمة	3,725	0,960	مرتفعة	2
	بعد التقنيات الحديثة	3,668	0,961	مرتفعة	

الجدول رقم (11-2): يوضح الجدول نتائج المستجوبين نحو بعد التقنيات الحديثة

من اعداد الطالب بناء على برنامج spss

يبين الجدول السابق إجابات افراد العينة حيث يبلغ المتوسط الحسابي لُبعد التقنيات الحديثة بلغ 3.66 وهو يوافق مستوى موافقة المرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2] مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم لتقنيات الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر . أما الانحراف المعياري بقيمته 0.96 وهو أقل من 01 مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.72 وهو يعود للعبارة رقم 4 يتناسب تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية حديثة لتطور خدماتها المقدمة ، هذا ما يدل ان العمال ابدو موافقتهم حول بعد التقنيات الحديثة في المؤسسة

2-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة خلال المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (12-2): يوضح الجدول نتائج المستجوبين نحو بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
9.	تقوم المؤسسة بتقديم دوري لخطتها لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي	3.650	0.892	مرتفعة	4

10.	توجد لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة لعملية التحول الرقمي	3.800	1.066	مرتفعة	1
11.	يوجد لدى المؤسسة تنسيق بين برنامج التحول الرقمي ورؤية واهداف المؤسسة	3.700	0.882	مرتفعة	2
12.	تقوم المؤسسة بالتحديد متطلباتها من الموارد المالية والبشرية لعملية التحول الرقمي.	3.525	1.131	متوسطة	5
13.	لدى المؤسسة خطط استراتيجية فعالة لتطبيق عملية التحول الرقمي	3.675	0.832	مرتفعة	3
	الهيكل التنظيمي	3.67	0.971	مرتفعة	--

من اعداد الطالب بناء على برنامج spss

يبين الجدول السابق إجابات افراد العينة حيث يبلغ المتوسط الحسابي لُبعد الهيكل التنظيمي بلغ 3.687 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4] مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم للهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.957 وهو أقل من 01 مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى مرتفعة جدا فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.80 وهو يعود للعبارة رقم (6): لدى المؤسسة هيكل تنظيمي يساعدها على تطبيق التحول الرقمي أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة مرتفعة قيمته 3.62 وهو يعود للعبارة رقم (1):

تقوم المؤسسة بالمرجعة توزيع المسؤوليات بشكل دوري لمواكبة التحول الرقمي.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط الاستراتيجي: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (13-2): يوضح الجدول نتائج المستجوبين نحو بعد التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
9.	تقوم المؤسسة بتقديم دوري لخططها لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي	3.650	0.892	مرتفعة	4
10.	توجد لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة لعملية التحول الرقمي	3.800	1.066	مرتفعة	1
11.	يوجد لدى المؤسسة تنسيق بين برنامج التحول الرقمي ورؤية واهداف المؤسسة	3.700	0.882	مرتفعة	2

12.	تقوم المؤسسة بالتحديد متطلباتها من الموارد المالية والبشرية لعملية التحول الرقمي.	3.525	1.131	متوسطة	5
13.	لدى المؤسسة خطط استراتيجية فعالة لتطبيق عملية التحول الرقمي	3.675	0.832	مرتفعة	3
	التخطيط الاستراتيجي	3.67	0.971	مرتفعة	--

من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

يبين الجدول السابق إجابات أفراد العينة حيث يبلغ المتوسط الحسابي لُبعد التخطيط الاستراتيجي بلغ 3.67 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2] مما يدل على أن الموظفون موافقون بدرجة مرتفعة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة اتصالات الجزائر. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.971 وهو أقل من 01 مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.80 وهو يعود للعبارة رقم (10): توجد لدى المؤسسة رؤية واهداف واضحة لعملية التحول الرقمي أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسطة قيمته 3.525 وهو يعود للعبارة رقم (12) : تقوم المؤسسة بالتحديد متطلباتها من الموارد المالية و البشرية لعملية التحول الرقمي وهذا يشير ان المؤسسة لا تخصص الموارد الكافية لذلك .

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الموارد البشرية : يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي و انحراف المعياري لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (14-2): يوضح الجدول نتائج المستجوبين نحو بعد الموارد البشرية

الرق	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرق
14.	تحرص المؤسسة على تدريب و تكوين الموظفين لتحسين من مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة	3.783	1.042	مرتفعة	1
15.	توفر المؤسسة أليات و برامج لنشر ثقافة التحول الرقمي	3.550	.959	متوسطة	4
16.	تتجاوب المؤسسة مع جميع اقتراحات التي من شأنها تحسين جودة	3.652	1.025	مرتفعة	3
17.	تحفز المؤسسة الموظفين على الإبداع و الابتكار في مجال الرقمي	3.654	1.028	مرتفعة	2

18.	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يحققون تغيير و تميز في	3.50	1.037	متوسطة	5
	الموارد البشرية	3.627	1.018	مرتفعة	--

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لُبُعد الموارد البشرية بلغ 3.62 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4] مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة بالشركة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمتة 1.018 وهو أكثر من 01 مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد. حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.783 وهو يعود للعبارة رقم (14) : تحرص المؤسسة على تدريب و تكوين الموظفين لتحسين من مهارتهم في استخدام التقنيات الحديثة

5- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد امن البيانات والمعلومات: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي و انحراف المعياري لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (15-2): يوضح الجدول نتائج المستجوبين نحو بعد امن البيانات و المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
19.	تخصص مؤسسة موازنة مالية لحماية خصوصية عملاءها و موظفيها من الاختراق	3.400	1.081	متوسطة	3
20.	تطبق المؤسسة إجراءات صارمة في حال وجود سرقة او اختراق الكتروني	3.575	1,088	مرتفعة	2
21.	تقوم المؤسسة بفحص دوري لحماية بياناتها من السرقة الكترونية	3.600	.928	مرتفعة	1

امن البيانات و المعلومات	3.525	1.032	متوسط	--
--------------------------	-------	-------	-------	----

spss. من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات

من الجدول التالي يتضح أن المتوسط الحسابي لُبعد امن البيانات و المعلومات بلغ 3.525 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفعة لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2] مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة قليلا على إدراكهم لوجود امن البيانات و المعلومات بالشركة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 1.032 وهو أكثر من 01 مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته

3.60 وهو يعود للعبارة رقم (21): تقوم المؤسسة بفحص دوري لحماية بياناتها من السرقة الكترونية أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط قيمته 3.40 وهو يعود للعبارة تخصص مؤسسة موازنة مالية لحماية حقوق عملاءها وموظفيها .

ثانيا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور التميز المؤسسي : يتم تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الميز المؤسسي من خلال المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لكل عبارة والمحور الكلي.

الجدول رقم (16-2): يوضح الجدول نتائج المستجوبين نحو لمحور التميز المؤسسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
22.	تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في تواصل مع الموظفين	3.550	.93233	مرتفعة	3
23.	تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بجودة عالية	3.700	.911	مرتفعة	1
24.	يتم معالجة شكاوى العملاء وأخبارهم بمواعيد عبر تطبيقات رقمية	3.700	1.007	مرتفعة	6
25.	تقدم المؤسسة باقة متنوعة ومتميزة من الخدمات	3.475	1.012	متوسطة	9
26.	اسعار المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات	3.653	.921	مرتفعة	7
27.	تتعامل المؤسسة بطريقة متميزة مع زبائننا	3.675	.916	مرتفعة	5
28.	تمتلك المؤسسة تقنيات متميزة وحديثة تساعدها على تقديم خدمات متميزة	3.750	.898	مرتفعة	4

29.	تتميز المؤسسة بتطبيق معايير الصحة والسلامة للموظفين والعملاء	3.700	0.882	مرتفعة	2
30.	التحول الرقمي أداة دو فعالية عالية في تحقيق التميز لدى المؤسسة	3.650	0.892	مرتفعة	8
	محور التميز المؤسسي	3.650	0.930	مرتفعة	--

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات. spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور التميز المؤسسي بلغ 3.65 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2], مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود تميز مؤسسي في المؤسسة. أما الانحراف المعياري فقيمه 0.93 وهو أقل من 01 مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور. حيث أن عبارات هذا المحور تراوحت بين ذات درجة مرتفعة ومتوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.70 للعبارات (23-24-29) ،

أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط قيمته 3.475 وهو يعود للعبارة رقم (25) مما يدل على التميز المؤسسي محقق في مؤسسة محل الدراسة بدرجة فوق المتوسط و كذلك استجابة العمال إيجابية

استنتاج: من خلال نتائج المتوسطات وانحرافات يتبين ان الموظفين لديهم توافق والتقييم الإيجابي مما يعزز من موثوقية النتائج ويشير الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى ممارسات فعالة في مجال التحول الرقمي وهذا يمثل أساسا متينا لضمان تنفيذ الناجح لاستراتيجية التحول الرقمي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الرئيسية: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية " حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحول الرقمي	التميز المؤسسي	0.91	0.83	2,27	0,02

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات. spss

تضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.27 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغ 0.02 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.91 أي ما نسبته 91 % كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.83 إلى أن التغير بما نسبته 83 % في التميز المؤسسي (المتغير التابع) مفسره التحول الرقمي المدرك المتغير المستقل.

اذن يتم رفض الفرضية الصفرية $\text{sig } T (h-0) < 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة $\text{sig } T (h-1) > 0.05$ يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.02 وهو أقل من 0.05 أي ان التحول الرقمي يثر إيجابيا على التميز المؤسسي وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه : التحول الرقمي يساهم إيجابيا على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية .

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : حيث تنص هذه الفرضية يوجد مستوى مرتفع لتحول الرقمي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية

الجدول رقم 2-18 يوضح مستوى التحول الرقمي للفرضية الأولى

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

المستوى الكلي للمتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التحول الرقمي	3.635	0.987	مرتفعة

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى التحول الرقمي بالمؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع أي بدرجة موافقة عالية من قبل الموظفين بمتوسط حسابي 3.635 و انحراف معياري 0.987 مما يفسره ابعاد التحول الرقمي حيث جاء بعد الهيكل تنظيمي في مرتبة أولى من حيث الأهمية و يليه تخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و في مرتبة الثالثة التقنيات الحديثة أي ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لهيكلها تنظيمي لي يوائم عملية تحول الرقمي و جلب التقنيات الحديثة .

اذن يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: يوجد مستوى متوسط من التحول الرقمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية،

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : حيث تنص هذه الفرضية يوجد مستوى متوسط لتمييز المؤسسي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية

الجدول رقم 2-19 يوضح مستوى التميز المؤسسي للفرضية الثانية

المستوى الكلي للمتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التميز المؤسسي	3.650	0.930	مرتفعة

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات. spss

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى التحول الرقمي بالمؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع أي بدرجة موافقة عالية من قبل الموظفين بمتوسط حسابي 3.635 و انحراف معياري 0.987 مما يفسره ان مؤسسة اتصالات الجزائر تحقق تميز مؤسسي من عدة جوانب سواء من جودة خدمات و المنتجات المقدمة او الأسعار المعقولة كما يتيح لهم عروض خاصة لأنترنت للموظفين و كذلك العملاء و كذلك لديها تطبيقات لاستخدام أي العروض مما يوفر عناء التنقل الى وكالة التجارية للمؤسسة .

اذن يتم قبول الفرضية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد مستوى متوسط لتمييز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية.

- اختبار الفرضية الثالثة : حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد تأثير ايجابي لتقنيات الحديثة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية " حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي

الجدول رقم (20-2): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التقنيات الحديثة	التميز المؤسسي	0.63	0.40	4.07	0,000

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات. spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 4.07 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.63 أي ما نسبته 63 % كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.40 إلى أن التغير بما نسبته 40 % في التميز المؤسسي المتغير التابع مفسره التقنيات الحديثة المستخدمة في المؤسسة المتغير المستقل.

اذن يتم رفض الفرضية الصفرية ($0.05 < \text{sig T (h-0)}$) و نقبل الفرضية البديلة ($0.05 > \text{sig T (h-1)}$)
وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: يوجد تأثير إيجابي للتقنيات الحديثة على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية.

- اختبار الفرضية الرابعة : حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد تأثير ايجابي للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية " حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي

الجدول رقم (21-2): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الهيكل التنظيمي	التميز المؤسسي	0.74	0.54	3.36	0,000

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 3.36 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.74 أي ما نسبته 74 % كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.54 إلى أن التغير بما نسبته 54 % في التميز المؤسسي المتغير التابع مفسره الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة المتغير المستقل.

اذن يتم رفض الفرضية الصفرية ($0.05 < \text{sig T (h-0)}$) و نقبل الفرضية البديلة ($0.05 > \text{sig T (h-1)}$)
يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من 0.05 لبعد الهيكل التنظيمي على التميز المؤسسي.

وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه : يوجد تأثير إيجابي الهيكل التنظيمي على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية .

- اختبار الفرضية الخامسة : حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية " حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التخطيط الاستراتيجي	التميز المؤسسي	0.90	0.81	1.52	0.130

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات. spss

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 1.52 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.130 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.90 أي ما نسبته 0.90 % كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.81 إلى أن التغير بما نسبته 81 % في التميز المؤسسي المتغير التابع مفسره التخطيط الاستراتيجي المعتمد في المؤسسة المتغير المستقل.

اذن يتم قبول الفرضية الصفرية (h-0) $\text{sig T} < 0.05$ ونرفض الفرضية البديلة (h-1) $\text{sig T} > 0.05$ لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من 0.05 لبعد التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي .

وعليه يتم رفض الفرضية الخامسة للدراسة التي تنص على أنه : يوجد تأثير إيجابي التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية .

- اختبار الفرضية السادسة : حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد تأثير ايجابي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية " حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الموارد البشرية	التميز المؤسسي	0.73	0.53	2.50	0.017

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.5 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.73 أي ما نسبته 73% كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.53 إلى أن التغير بما نسبته 53 % في التميز المؤسسي المتغير التابع مفسره الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة المتغير المستقل.

اذن يتم رفض الفرضية الصفرية $sig T (h-0) < 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة $sig T (h-1) > 0.05$ يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل من 0.05 لبعد الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

وعليه يتم قبول الفرضية السادسة للدراسة التي تنص على أنه : يوجد تأثير ايجابي للموارد البشرية على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية .

- اختبار الفرضية السابعة : حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد تأثير ايجابي لأمن البيانات و المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية " حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
امن البيانات و المعلومات	التميز المؤسسي	0.67	0.45	3.40	0.000

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات. spss

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 3.40 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.67 أي ما نسبته 67% كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.40 إلى أن التغير بما نسبته 40 % في التميز المؤسسي المتغير التابع مفسره امن البيانات و المعلومات المعتمد في المؤسسة المتغير المستقل.

اذن يتم رفض الفرضية الصفرية (h-0) $\text{sig T} < 0.05$ و نقبل الفرضية البديلة (h-1) $\text{sig T} > 0.05$ يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.005 لبعد امن البيانات و المعلومات على التميز المؤسسي

وعليه يتم قبول الفرضية السابعة للدراسة التي تنص على أنه : يوجد تأثير إيجابي لأمن البيانات و المعلومات على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية .

خلاصة:

في إطار الدراسة الحالة التي أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية تم توزيع استبيان ورقي العاملين وقد اشتملت هذه الدراسة على عدة مراحل رئيسية.

البداية كانت بالتعرف بشكل مفصل على الشركة محل الدراسة، بما في ذلك نشأتها وطبيعة أنشطتها وهيكلها التنظيمي، بعد ذلك، تم التأكد من صدق الاستبيان المستخدم في جمع البيانات من حيث مضمون العبارات وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة، إضافة إلى التحقق من ثبات الأداة البحثية. تلى ذلك استعراض الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة المشاركة في الدراسة، والتي ساعدت في رسم الملامح العامة للمستجيبين، ثم تم عرض وتحليل إجابات الموظفين حول متغيرات الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في التحول الرقمي وتميز المؤسسي.

خلصت نتائج الدراسة الى ان :

- الفرضيات المقترحة كانت إيجابية وصادقة ما عدا فرضية تخطيط الاستراتيجي كانت منخفضة مقارنة بالفرضيات الأخرى
- توجد علاقة إيجابية بين ابعاد التحول الرقمي و التميز المؤسسي في مؤسسة محل الدراسة
- الموظفين راضون على مستوى التحول الرقمي بدرجة متوسطة الى مرتفعة في المؤسسة
- يتبين ان المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تطبيق التحول الرقمي بنسبة 100 بالمئة

خاتمة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر التحول الرقمي في التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات الجزائر ، مع تطبيق حالة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيعه. اعتمد البحث على منهج وصفي و تحليلي، حيث تم قياس خمسة أبعاد للتحول الرقمي (الاستراتيجي، التقني، الإجرائي، البشري، الثقافة التنظيمية) وأثرها على التميز المؤسسي باستخدام استبيان شمل 40 موظفًا وإطارًا. أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و التميز المؤسسي .

نتائج اختبار الفرضيات

في النهاية، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وقد أظهرت النتائج:

التحول الرقمي متوسط لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنيعه مما يعكس مستويات الابعاد وكانت كالتالي وهذا بالاعتماد على نتائج المتوسطات الحسابية: حيث كان تتراوح بين 3.50 الي 3.7 لمختلف الابعاد وهذا ما اكده الذي أشرف علينا في الدراسة بان اهم بعد من ابعاد التحول الرقمي في المؤسسة هو الهيكل التقنيات الحديثة حيث تساهم بدرجة عالية في عملية التحول الرقمي.

➤ كما انا هناك علاقة ارتباطية طردية بين ابعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي حيث كان معامل ارتباط يتراوح بين 0.53 الى 0.90 مما يدل على ان ابعاد لها دور إيجابي في التميز المؤسسي.

➤ كذلك معامل T يعبران الفرضيات الدراسة صحيحة بمستوى معنوية اقل من 0.005.

➤ يؤثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنيعه

تؤثر ابعاد التحول الرقمي إيجابيا على التميز المؤسسي.

بناءا على نتائج الدراسة نضع المقترحات التالية :

1. تعزيز البنية التحتية الرقمية:

• تخصيص استثمارات مالية لتطوير الأجهزة، البرمجيات، وأمن الشبكات.

2. التخطيط الاستراتيجي الديناميكي:

• تحديث الخطط الرقمية دوريًا لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

3. نشر الثقافة الرقمية:

• تنظيم حملات توعوية للعُمل والعلماء حول أهمية الرقمنة عبر منصات التواصل.

4. تنمية الكوادر البشرية:

• تكثيف الدورات التدريبية في مجالات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والأمن السيبراني.

5. تحسين تجربة العميل:

• تطوير أدوات رقمية مبتكرة (مثل تطبيقات ذكية) لتسهيل التواصل وحل الشكاوى.

(1) آفاق الدراسة

1. قطاعات أخرى:

- تقييم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الصحي أو التعليم العالي.

2. منظور العملاء:

- دراسة دور الرقمنة في تعزيز ولاء العملاء داخل مؤسسات الاتصالات.

3. التحديات المؤسسية:

- تحليل معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الجزائرية.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

كتب:

1. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
2. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012.
3. رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2007.
4. مدحت أبو النصر، أداء إداري متميز، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2012.
5. مصطفى عقلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

رسائل دكتوراه ومذكرات تخرج:

1. شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2019.
2. رامز صلاح عبد الإله، إستراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، قسم العلوم السياسية كلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس، مصر
3. محمد أمين داو الحاج، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020-2021.
4. موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
5. بن قارة سيرين ، زيغم ابتهال ، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي جامعة قالمة 2023
6. مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر، 2018.

7. عباد ياسين . مشتي عبد السلام . تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية علوم الاقتصادية وتجارية و علوم تسير بجامعة تيارت مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص إدارة اعمال 2022

مقالات علمية (عربية):

1. أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 16، عدد 65، 2022.
2. حميدوش علي، بوزيدة حميد، إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة: المتطلبات والعوائد، مجلة المستقبل الاقتصادي، الجزائر، 2018.
3. احمد فاروق ابو غبن ، ماجد نبيل المدهون، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة مجلة الاقتصاد و الاعمال ، المجلد 31 ،العدد 1 ،الكلية الإدارية و التمويل جامعة الأقصى فلسطين 2023.
4. رانيا شابو، عبد الكريم زرقاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي المؤسسات المالية دراسة حالة مصرف الراجحي مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية ، المجلد 07 ،العدد 01 ،الصفحة جامعة العربي التبسي 2024.
5. محمود محمد عجبوني، اثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي، من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية المجلة العلمية للبحوث و الدراسات المالية و تجارية، المجلد 05، العدد02، الجزء الثالث.
6. هبة ابراهيم علي امطيلق، واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، المجلد 05، الإصدار 58 ، 2024.
7. صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين ، حسام الدين مصطفى حسن بدوي ، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام دراسة حالة الشركة القابضة للطيران ، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية المجلد 37 ، العدد الثاني ، جامعة حلوان 2023.

ثانيًا: المصادر الأجنبية

مقالات ودراسات علمية أجنبية:

1. Mark Samuels, *Digital Transformation: Everything You Need to Know About How Technology is Reshaping Business*, zdnet.com.

2. Dr. Faraj Harahsheh, et al., *Impact Of Digital Transformation On The Excellence Of Institutional Performance: An Applied Study On The Telecommunications Regulatory Commission In Jordan, Educational Administration: Theory and Practice*, 30(8), 2023.
3. Nadjat LAKHDARI, *The Impact of Digital Transformation on Economic Growth in Algeria: An Econometric Study*, University of Ain Temouchent, Algeria, Volume X, No. 2, June 2024.
4. Dr. Abida Salima, *The Role Of Digital Transformation in The Quality Of Higher Education*, *Forum For Economic Studies and Research Journal*, Vol. 07, No. 01, 2023.
5. Sellouh Mohammed Laid, Messaoudi Ali, *Digital Transformation in Institutions as a Mechanism to Raise Financial Performance and Achieve Economic Growth*, *Economic Development Review*, Vol. 09, Issue 01, June 2024.

A decorative border with floral motifs in green, yellow, and red, set against a light purple background. The border is composed of four corner pieces and two side pieces, each featuring stylized flowers and leaves.

الملاحق

ملحق 1



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: تسيير و اقتصاد مؤسسة
الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة والسيدات الافاضل يشرفني ان أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات
انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " واقع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية و انعكاسه على
التميز المؤسسي "

لذا نرجو منكم أن تتفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) في
الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية ، حيث أن مساهمتكم غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف
الدراسة ، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم في إثراء هذه الدراسة

2024/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1)

الجنس:

ذكر

أنثى

☐
☐

(2)

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل

تقني

ليسانس

دراسات عليا

☐
☐
☐
☐

الملاحق

المحور الثاني: التحول الرقمي

أبعاد التحول الرقمي

[illegible]

					10	تقوم المؤسسة بتقديم دوري لخططها لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي
					11	توجد لدى المؤسسة رؤية و رسالة واضحة لعملية التحول الرقمي
					12	يوجد لدى المؤسسة اهداف واضحة و دقيقة لتحقيق التحول الرقمي
					13	تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي و الخارجي لصياغة استراتيجية التحول الرقمي
					14	تتابع المؤسسة تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي باستمرار
الموارد البشرية						
					15	تحرص المؤسسة على تدريب و تكوين الموظفين لتحسين من مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة
					16	توظف المؤسسة اصحاب الخبرات و الكفاءات لتسهيل عملية التحول الرقمي
					17	تتجاوب المؤسسة مع جميع اقتراحات التي من شأنها تحسين جودة الخدمات و تحقيق ميزة تنافسية
					18	تحفز المؤسسة الموظفين على الإبداع و الابتكار في مجال الرقمي
					19	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يحققون تغيير و تميز في المؤسسة
امن البيانات و المعلومات						
					20	تخصص المؤسسة موازنة مالية لحماية خصوصية عملاءها و موظفيها من الاختراق
					21	تطبق المؤسسة إجراءات صارمة في حال وجود سرقة او اختراق إلكتروني
					22	تقوم المؤسسة بفحص دوري لحماية بياناتها من السرقة الإلكترونية

المحور الثالث : التميز المؤسسي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في تواصل مع الموظفين					
24	تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بجودة عالية					
25	يتم معالجة شكاوى العملاء و أخبارهم بمواعيد عبر تطبيقات رقمية					
26	تقدم المؤسسة باقة متنوعة و متميزة من الخدمات					
27	اسعار المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات					
28	تتعامل المؤسسة بطريقة متميزة مع زبائنهم					
29	تمتلك المؤسسة تقنيات متميزة و حديثة تساعدها على تقديم خدمات متميزة					
30	تتميز المؤسسة بتطبيق معايير الصحة و السلامة للموظفين و العملاء					
31	التحول الرقمي أداة ذو فعالية عالية في تحقيق التميز لدى المؤسسة					

ملحق 2

عدد الاساتذة المحكمين	اسم الاستاد
1	بن حمدون خديجة
2	قرونة وليد
3	بوعبدلي أحلام

ملحق 3

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤسسة مدعومة ببنية تحتية متطورة تمكنها من تحقيق التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.7500	.86972
تحتوي المؤسسة على أنظمة إلكترونية حديثة لتلقي طلبات العملاء و تعامل معهم	40	1.00	5.00	3.6500	.94868
تتعامل المؤسسة مع شركات متخصصة في أمن المعلومات لحماية بياناتها و حقوق موظفين	40	1.00	5.00	3.6250	.97895
تطور المؤسسة دائما خدماتها المقدمة من خلال تقنيات حديثة	40	1.00	5.00	3.7750	.89120
تقوم المؤسسة بمراجعة توزيع المسؤوليات بشكل دوري لمواكبة التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.5250	1.03744
لدي المؤسسة هيكل تنظيمي يساعدها على تطبيق استراتيجية التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.8000	.91147
تجري المؤسسة تغيرات دورية في الهيكل التنظيمي لمواكبة التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.6500	.92126
تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة لتسهيل تواصل بين مختلف الاقسام	40	1.00	5.00	3.6750	1.04728

تقوم المؤسسة بتقديم دوري لخططها لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.6500	.89299
توجد لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة لعملية التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.8000	1.06699
يوجد لدى المؤسسة اهداف واضحة و دقيقة لتحقيق التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.7000	.88289
تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي و الخارجي لصياغة استراتيجية التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.5250	1.13199
تابع المؤسسة تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي باستمرار	40	1.00	5.00	3.6750	.88831
تحرص المؤسسة على تدريب و تكوين الموظفين لتحسين من مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة	40	1.00	5.00	3.8750	1.04237
توظف المؤسسة اصحاب الخبرات و الكفاءات لتسهيل عملية التحول الرقمي	40	1.00	5.00	3.5500	.95943
تتجاوب المؤسسة مع جميع اقتراحات التي من شأنها تحسين جودة الخدمات و تحقيق ميزة تنافسية	40	1.00	5.00	3.6500	1.02657
تحفز المؤسسة الموظفين على الإبداع و الابتكار في مجال الرقمي	40	1.00	5.00	3.6500	1.02657
تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يحققون تغيير و تميز في المؤسسة	40	1.00	5.00	3.5000	1.03775
تخصص المؤسسة موازنة مالية لحماية خصوصية عملاءها و موظفيها من الاختراق	40	1.00	5.00	3.4000	1.08131

تطبيق المؤسسة إجراءات صارمة في حال وجود سرقة او اختراق إلكتروني	40	1.00	5.00	3.5750	1.03497
تقوم المؤسسة بفحص دوري لحماية بياناتها من السرقة الإلكترونية	40	1.00	5.00	3.6000	.92819
N valide (liste)	40				

ملحق 4

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحول الرقمي أداة ذو فعالية عالية في تحقيق التميز لدى المؤسسة	40	1.00	5.00	3.7000	.85335
تتميز المؤسسة بتطبيق معايير الصحة و السلامة للموظفين و العملاء	40	1.00	5.00	3.7000	.93918
تمتلك المؤسسة تقنيات متميزة و حديثه تساعد على تقديم خدمات متميزة	40	1.00	5.00	3.6500	.83359
تتعامل المؤسسة بطريقة متميزة مع زبائنها	40	1.00	5.00	3.7000	.96609
اسعار المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات	40	1.00	5.00	3.6500	.89299
تقدم المؤسسة باقة متنوعة و متميزة من الخدمات	40	1.00	5.00	3.5000	1.01274
يتم معالجة شكاوى العملاء و أخبارهم بمواعيد عبر تطبيقات رقمية	40	1.00	5.00	3.6500	.97534

تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بجودة عالية	40	1.00	5.00	3.7500	.86972
تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في تواصل مع الموظفين	40	1.00	5.00	3.6000	.90014
N valide (liste)	40				

ملحق 5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	5

ملحق 6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	9

ملحق 7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.953	22

ملحق 8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

.848	4
------	---

ملحق 9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.721	3

ملحق 10

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.429	.419		3.408	.002
امن بيانات	.638	.114	.673	5.616	.000

Variable dépendante : محور التميز

ملحق 11

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-ajusté	R-deux	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F
1	.673 ^a	.454	.439	.57999	.454	31.538	1	38	.000

a. Prédictors : (Constante), امن بيانات

ملحق 12

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10.609	1	10.609	31.538	.000 ^b
Résidu	12.783	38	.336		
Total	23.391	39			

a. Variable dépendante : محور التميز

b. Prédictors : (Constante), امن بيانات

ملحق 13

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1.036	.413		2.509	.017
	موارد	.735	.110	.734	6.653	.000

Variable dépendante : محور التميز

ملحق 13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R- deux	Variation n de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation n de F
1	.734 ^a	.538	.526	.53324	.538	44.264	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante), موارد

ملحق 14

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés	Coefficient standardisé	t	Sig.

	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.398	.261		1.524	.136
تخطيط	.911	.070	.904	13.014	.000

a. Variable dépendante : محور التميز

ملحق 15

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	19.105	1	19.105	169.351	.000 ^b
Résidu	4.287	38	.113		
Total	23.391	39			

a. Variable dépendante : محور التميز

b. Prédictors : (Constante), تخطيط

ملحق 16

Récapitulatif des modèles

	R			Modifier les statistiques
--	---	--	--	---------------------------

Modèle	R- deux	R- deux ajusté	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R- deux	Variation n de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation n de F
1	.904 ^a	.817	.812	.33587	.817	169.351	1	38	.000

a. Prédictors : (Constante),
تخطيط

ملحق 17

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	1.654	.406		4.075	.000	
بعد تقنيات الحديثة	.557	.110	.635	5.070	.000	

a. Variable dépendante :
محور التميز

ملحق 18

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9.083	1	9.083	25.701	.000 ^b
Résidu	13.430	38	.353		
Total	22.514	39			

a. Variable dépendante : محور التميز

b. Prédictors : (Constante), بعد تقنيات لحديثة

ملحق 19

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R- deux	Variation n de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation n de F
1	.635 ^a	.403	.388	.59449	.403	25.701	1	38	.000

a. Prédictors : (Constante), بعد تقنيات لحديثة

ملحق 20

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------------	------------------------------	---	------

	B	Erreur standard	Bêta		
1(Constante)	1.232	.366		3.366	.002
هيكل	.669	.098	.741	6.796	.000

a. Variable dépendante : محور التميز

ملحق 21

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.352	1	12.352	46.191	.000 ^b
Résidu	10.162	38	.267		
Total	22.514	39			

a. Variable dépendante : محور التميز

b. Prédictors : (Constante), هيكل

ملحق 22

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux			Modifier les statistiques
--------	---	--------	--	--	---------------------------

			R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.741 ^a	.549	.537	.51712	.549	46.191	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante), هيكل

ملحق 23

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.734 ^a	.538	.526	.53324	.538	44.264	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante), موارد

ملحق 24

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.586	1	12.586	44.264	.000 ^b

Résidu	10.805	38	.284		
Total	23.391	39			

a. Variable dépendante : محور التميز

b. Prédicteurs : (Constante), موارد

ملحق 25

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1(Constante)	1.036	.413		2.509	.017
موارد	.735	.110	.734	6.653	.000

a. Variable dépendante : محور التميز