

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

بغنوان:

دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مديرية جامعة غرداية -

تحت اشراف الأستاذة: لعمور رميلة

من اعداد الطالبة:

- عويسي رانيا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 04/06/2026

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2026م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

بغنوان:

دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي

- دراسة حالة مديرية جامعة غرداية -

تحت اشراف الأستاذة: لعمور رميلة

من اعداد الطالبة:

- عويسي رانيا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 04 / 06 / 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

[التوبة: 105]

الاهداء

ربي نحمدك حمدا كثيرا بجلالك وعظمتك وجلال سلطانك انه يسعني في هذا المقام

أن اهدي ثمرة جهدي إلى من حملتني وهن على وهن إلى من أفنت عمرها لي بكل حب إلى من علمتني الصبر وأعطتني حنانها في قلبي وغمرتني بعطفها

"أمي الغالية" حفظها الله ورعاها

الى من كرس حياته من أجلي وأهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي

الى من أرشد دربي وعلمني معنى الحياة الى مثلي الاعلى "أبي الغالي" ادامه الله لنا

الى اخوتي واخواتي واولادهم

الى كل الأقارب والأصدقاء

الى معلمي بطور الابتدائي وكل الأساتذة الذين تعلمت على يدهم

الى مشرفتي الأستاذة الفاضلة " د. لعمور رميلة" اشكرها من كل قلبي على النصائح والتوجيهات التي قدمتها لنا لإتمام هذا البحث المتواضع

الى زملاء الدراسة بجامعة غرداية أخص بذكر زملائي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل باسمه

والى كل روح طاهرة افتقدناها ومازالت بقلوبنا رحمهم الله واسكنهم فسيح جنانه

رانيا

شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي أَلهمنا

الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذة الدكتورة المشرفة " لعمور رميلة " على كل ما

قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء اللجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم

وقبولهم مناقشة مذكرتنا كما نتقدم بالشكر إلى السادة الاساتذة المحكمين لما

بذلوه من جهد ووقت في تحكيم الاستبيان، والى كل من قدم لنا نصيحة ومعونة، أو

ساهم في إنجاز هذا العمل.

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معالجة الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في إبراز دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية جامعة غرداية، ولغرض الوصول لهذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين بلغ عددها 82 موظف، ولغرض اختبار الفرضيات، تمت معالجة البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.29.

وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها:

- أن مستوى ممارسة التحول الرقمي والتميز التنظيمي بمديرية الجامعة يتواجد بدرجة متوسطة.
 - وجود أثر إيجابي قوي وطردى ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي.
 - أظهرت النتائج فروق علمية هامة تتمثل في تصدر الثقافة التنظيمية قائمة الأبعاد الأكثر تأثيرا على التميز التنظيمي، تليها الاستراتيجية، ثم الموارد البشرية، بينما تذيلت المتطلبات التكنولوجية الترتيب.
 - غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)، باستثناء متغير درجة التحكم في التكنولوجيا الذي أحدث فروقا جوهرية.
- الكلمات المفتاحية: تحول، رقمي، تميز، تنظيمي، ثقافة، تنظيمية، فجوة، تقنية، مديرية، جامعة، غرداية.

Abstract:

This study aims to address the main research problem regarding the role of digital transformation in achieving organizational excellence at the Directorate of the University of Ghardaia. To achieve this objective, the descriptive approach was adopted in the theoretical framework, and the case study approach was used in the practical framework. A questionnaire was utilized as the primary tool for data collection, distributed to a sample of (100) employees. To test the hypotheses, the collected data were analyzed using various statistical methods via the statistical software (SPSS v.29).

The study concluded with several key findings, most notably:

- The level of practice for both digital transformation and organizational excellence at the university is moderate, reflecting that the institution is currently in a transitional phase.
- There is a strong, positive, and statistically significant impact of overall digital transformation on achieving organizational excellence.
- The findings revealed a significant academic paradox: Organizational Culture ranked first among the dimensions affecting excellence, followed by Strategy and Human Resources, while Technological Requirements ranked last. This confirms that excellence is primarily a cultural and human construct rather than just hardware and software.
- There were no statistically significant differences attributed to classic demographic or occupational variables (gender, age, educational level, seniority, job level), with the sole exception of the degree of technological mastery, which created substantial differences. This proves that the lines of differentiation within the administration no longer rely on ranks or generations, but rather on the digital divide.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Excellence, Organizational Culture, Digital Divide, Directorate University of Ghardaia.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
III-II	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
07	تمهيد:
08	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي
08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز التنظيمي
18	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التحول الرقمي
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية
39	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة مديرية جامعة غرداية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الأول: تقديم عام لمديرية جامعة غرداية
57	المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة
58	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة
60	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

قائمة المحتويات

60	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
63	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
76	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
86	خلاصة الفصل :
88	خاتمة:
91	قائمة المراجع
120-98	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول
14	الجدول 1-1 آراء الباحثين حول أبعاد التميز التنظيمي
40	الجدول رقم 2-1 مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
48	الجدول رقم 1-2 توزيع مجتمع الدراسة وعينة الإستبيان حسب الوحدات الإدارية
57	الجدول رقم 2-2 : مجالات مقياس ليكرت وأوزانها
60	الجدول رقم 2-3: نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا
61	الجدول رقم 2-4: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين البنود والمحور الكلي
62	الجدول رقم 2-5: نتائج كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي
63	الجدول رقم 2-6: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
64	الجدول رقم 2-7: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير السن
65	الجدول رقم 2-8: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
66	الجدول رقم 2-9: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة
67	الجدول رقم 2-10: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي
68	الجدول رقم 2-11: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب درجة التحكم في التكنولوجيا
69	الجدول رقم 2-12: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد المتطلبات التكنولوجية
70	الجدول رقم 2-13: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد إستراتيجية التحول الرقمي
71	الجدول رقم 2-14: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد إستراتيجية التحول الرقمي
72	الجدول رقم 2-15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الموارد البشرية
73	الجدول رقم 2-16: المتوسطات الحسابية والانحراف الكلي لأبعاد التحول الرقمي
74	الجدول رقم 2-17: المتوسطات الحسابية والانحراف الكلي لأبعاد التحول الرقمي
75	جدول رقم 2-18: المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى والثانية
76	جدول رقم 2-19: نتائج تحليل الانحدار لأثر التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي
77	الجدول رقم 2-20: نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لتحديد تأثير أبعاد التحول الرقمي على تحسين التميز التنظيمي
79	الجدول رقم 2-21: نتائج اختبار T-Test فروق مستوى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس
80	الجدول رقم 2-21: نتائج اختبار T-Test فروق مستوى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير للمتغيرات السن، المؤهل، الأقدمية، الوظيفة، التحكم التقني

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
هـ	الشكل رقم 1-1 نموذج الدراسة
16	الشكل 1-2 مبادئ التميز التنظيمي
22	الشكل رقم 1-3 : يوضح أهداف التحول الرقمي
56	الشكل رقم 1-2 : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	الشكل رقم 2-2 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
60	الشكل 2-3: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير السن
61	الشكل رقم 2-4: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
62	الشكل رقم 2-5: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة
63	الشكل رقم 2-6: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
64	الشكل رقم 2-7: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير السن
65	الشكل رقم 2-8: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
66	الشكل رقم 2-9: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة
67	الجدول رقم 2-10: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي
68	الجدول رقم 2-11: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب درجة التحكم في التكنولوجيا

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستمبيان قبل التعديل	98
02	إستمارة الإستمبيان بعد التعديل	102
03	قائمة أسماء الأستاذة المحكمين	105
04	مخرجات برنامج الـ SPSS	109
05	وثيقة تسهيل مهمة	117

مقدمة

I. توطئة

يعتبر التميز التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث يقوم هذا المفهوم على سعي المؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة والابتكار، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية والتكنولوجية، والعمل على تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية واستمرارية.

ويشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا أثرت بشكل واضح على مختلف الأنشطة الإدارية داخل المؤسسات خاصة في ظل التوجه نحو استخدام الوسائل الحديثة في تسيير الأعمال وتحسين الأداء الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم التحول الرقمي كأحد التوجهات المعاصرة التي تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة في تطوير العمليات والخدمات وأساليب العمل، بما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي الذي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق مستويات أعلى من التميز والاستدامة.

II. إشكالية الدراسة:

تعتبر مديرية جامعة غرداية من المؤسسات العمومية التي تسعى إلى ضمان السير الحسن للعمل الإداري والبيداغوجي داخل الجامعة، وذلك من خلال الإشراف على مختلف المصالح والهيكل الجامعية وتوفير الظروف الملائمة لتنظيم شؤون الطلبة والأساتذة والموظفين، كما تكمن أهميتها في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات الجامعية ودعم العملية التعليمية والبحث العلمي، إضافة إلى مواكبة التطورات الحديثة في مجال التسيير الجامعي.

تسعى مديرية جامعة غرداية إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الحديثة في إدارة مواردها البشرية وتطوير أساليب العمل الإداري، بما يساهم في تسهيل أداء المهام وتحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات، الأمر الذي يساعد الموظفين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديرية جامعة غرداية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية نحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1_ ما مستوى ممارسة ابعاد التحول الرقمي في مديرية جامعة غرداية

2_ ما مستوى ممارسة ابعاد التميز التنظيمي في مديرية جامعة غرداية

3_ هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة؟ وما طبيعة العلاقة ان وجدت؟

4_ هل هناك أثر لممارسة ابعاد التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة؟ وما طبيعة الأثر ان وجد ؟

5_ هل هناك فروق في إجابات افراد عينة الدراسة في مديرية جامعة غرداية حول دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وما طبيعة هذه الفروق ان وجدت؟

III. فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية: لاعتماد هاته الفرضيات في الجانب التطبيقي

الفرضية الرئيسة الأولى

هناك ممارسة لأبعاد التحول الرقمي في المديرية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها

الفرضية الرئيسة الثانية :

هناك ممارسة لأبعاد التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها

الفرضية الرئيسة الثالثة

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة

الفرضية الرئيسة الرابعة

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد المبحوثين في المديرية محل الدراسة حول مستوى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي، التحكم في التكنولوجيا

IV. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

الاهمية العلمية: تظهر الاهمية العلمية جليا في التعرف على دور التحول الرقمي من خلال ابعاده التي تم اختيارها وضبطها -المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية- في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية جامعة غرداية، وهذا لمعرفة أي من الابعاد المذكورة سابقا له علاقة واثر على تحقيق التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة

الاهمية العملية: تكمن الأهمية العملية في تقديم عدد من المقترحات في ضوء النتائج المتوصل اليها والتي يؤمل ان تساعد الاطارات والمسؤولين بصفة خاصة والموظفين بصفة عامة في مديرية جامعة غرداية، على تحقيق التميز التنظيمي من خلال معرفة دور التحول الرقمي في ذلك.

V. أهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معالجة الاشكالية الرئيسية والمتمثلة في: فيما يتمثل دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديرية جامعة غرداية؟ بالإضافة الى تحقيق عدد من الأهداف الاخرى نذكرها فيما يلي:

- 1 - معرفة مستوى ابعاد التحول الرقمي في مديرية جامعة غرداية؛
- 2- معرفة مستوى ابعاد التحول التميز التنظيمي في مديرية جامعة غرداية
- 3- معرفة طبيعة العلاقة والأثر بين ممارسة التحول الرقمي وتحقيق التميز التنظيمي؛
- 4- تقديم مجموعة من الاقتراحات من خلال النتائج المتوصل اليها للقائمين في المديرية محل الدراسة لتحقيق وتفعيل التميز التنظيمي.

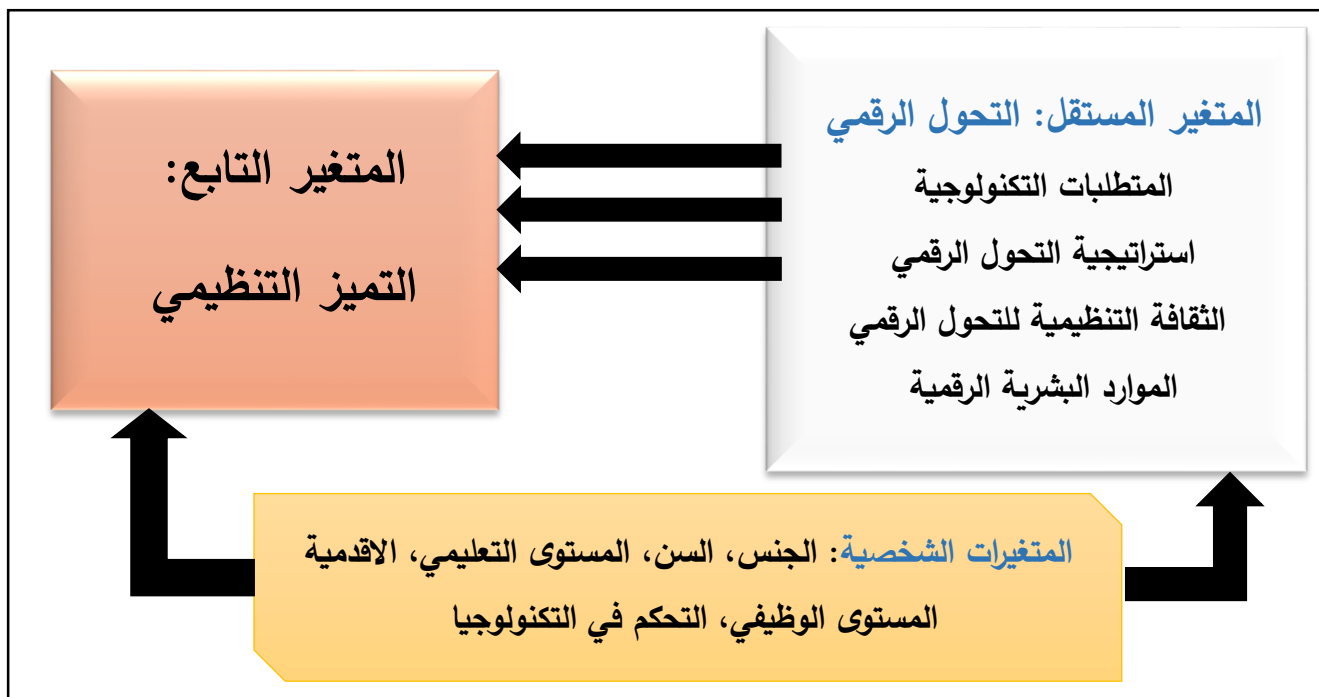
VI. حدود الدراسة: حددت الدراسة من خلال المجالات التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في معرفة دور التحول الرقمي بأبعاده: المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية جامعة غرداية.
- **الحدود البشرية:** تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية من موظفي مديرية جامعة غرداية والتي بلغ عددها 82 موظف.
- **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة في مديرية جامعة غرداية بغرداية -الجزائر
- **الحدود الزمنية:** اجريت الدراسة في مديرية جامعة غرداية، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 08 فيفري الى

23 افريل من سنة 2026

VII. نموذج الدراسة:

الشكل 1-1 نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

VIII. منهجية الدراسة :

لحل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاعتماد على المعلومات والبيانات الثانوية المختلفة: كالمكتب، المقالات العلمية ، اطروحات الدكتوراه، اما في الجانب التطبيقي تم استخدام اسلوب دراسة حالة معتمدين على تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وهذا لجمع البيانات والمعلومات الأولية وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي ال SPSSV29 ، لاختبار الفرضيات وتحليلها.

IX. هيكل الدراسة: لحل الإشكالية الرئيسية تم تقسيم الدراسة الى:

مقدمة تحتوي على مختلف العناصر الضرورية لمنهجية البحث العلمي من: الفرضيات، الاهداف، الاهمية، حدود ونموذج الدراسة والصعوبات التي واجهتنا كما تم تقسيم الدراسة الى فصلين كما يلي:

الفصل الأول كان جزء نظري يحوي مبحثين، المبحث الأول تناول مفاهيم عامة حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه الى الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فهو جزء تطبيقي تناول دراسة حالة في مديرية جامعة غرداية، تم تقسيمه الى مبحثين هو الاخر، المبحث الأول تناول تقديم عام لمديرية جامعة غرداية، أما المبحث الثاني فقد تناول الطريقة والاجراءات المتبعة في هذه الدراسة.

وفي الأخير تم عرض خاتمة تظم مجموعة من النتائج والمقترحات وافاق هذه الدراسة .

X. صعوبات الدراسة:

من اهم الصعوبات التي واجهتنا اثناء القيام بهذه الدراسة ما يلي:

_ صعوبة الوصول الى معلومات مديرية جامعة غرداية

_ صعوبة ضبط المفاهيم في الدراسة

الفصل الأول
الإطار النظري للدراسة
والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة، وذلك عبر تحسين العمليات الإدارية وتطوير الموارد البشرية وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ورفع قدرته التنافسية.

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي من أهم التوجهات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين جودة الخدمات وتسريع إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرار وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ومن أجل فهم أفضل لمفهوم التميز التنظيمي والتحول الرقمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين نتطرق فيهما بشيء من التفصيل إلى ما يلي:

المبحث الأول: خصص لإبراز مفاهيم عامة حول التحول الرقمي من خلال التطرق الى مفهومه، أهميته، أهدافه، أبعاده، محددات نجاح التحول الرقمي وفوائده، وتحديات التحول الرقمي، والتميز التنظيمي من خلال مفهومه، أهميته، أهدافه، أبعاده، مبادئه ومعوقات تطبيقه.

المبحث الثاني: خصص للدراسات السابقة، دراسات باللغة العربية و الدراسات باللغة الاجنبية ومن ثم التطرق الى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي

شهدت السنوات الأخيرة تسارعا ملحوظا في تبني التكنولوجيا الحديثة، ولاسيما الأدوات الرقمية، داخل مختلف المؤسسات الأمر الذي أدى إلى إحداث تحولات عميقة في أساليب التسيير وممارسات العمل ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متغيرات البيئة التنافسية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كأحد أهم المحركات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة، وتعزيز جودة الخدمات، وتسريع اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز التنظيمي

أصبح التميز التنظيمي أحد أهم المفاهيم البارزة في نظرية الإدارة الحديثة وممارستها، ولتحديد مفهوم التميز التنظيمي لابد من استعراض مجموعة من التعاريف لأهم الباحثين والمهتمين بموضوعه:

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي وأهميته

يعد التميز التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة لما له من دور فعال في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار وللإحاطة بهذا المفهوم بصورة أوضح، سيتم التطرق إلى مفهوم التميز التنظيمي ثم إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة.

أولا/ مفهوم التميز التنظيمي

التميز لغة : يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تميز من يميز تميزا، فهو متميز، ويقال تميز الشيء امتازاختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز بها وعرف بها. وقد ورد التميز في المعجم الوسيط وهو اسم مصدر من الفعل تميز، ويقال تميزت الجماعة أي انفردت، وقياسا على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمنفردة على المنافسين¹.

أما في اللغة الإنجليزية، ترجم هذا المصطلح إلى Excellence، والتي يمكن تفسيرها بمعنى أفضل الحالات، الشجاعة، والتفوق المطلق. استخدم الإغريق هذا المفهوم تحت مصطلح Aristeia، وهو كلمة تتكون من جزئين؛ الأول Ar ويعني التدفق أو الإشعاع بما يرمز إلى النور أو الخير، والثاني Iston الذي يشير إلى الثبات والانسجام².

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005، ص 893

² Loukas N. ANNINOS, The Archetype of Excellence in Universities and TQM, journal of Management History, Vol 13, Issue 04, Emerald Group Publishing Ltd., United Kingdom, 2007, P 308

التميز اصطلاحاً: هو مجموعة المهارات والمعارف والقدرات التي يتمتع بها الأشخاص ذو الأداء المتميز ويعني التميز تحقيق الفرد لأعلى مستويات الأداء في مساهماته العملية وعلى جميع الأصعدة.¹

التنظيمي اصطلاحاً: يستمد مصطلح التنظيم من جذر كلمة نظم وقد عرفه "روبنز" بأنه كيان اجتماعي يتم تنسيقه بوعي، وله حدود محددة وواضحة، ويعمل باستمرار من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.²

أما عن التميز التنظيمي فقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث هذا المصطلح وتعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حوله، ومن بين أهم التعاريف نجد:

__ يعرف التميز التنظيمي بأنه السعي المستمر لتطوير إطار عمل داخلي يحدد المعايير والعمليات، بهدف تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم على تقديم منتجات وخدمات تفي باحتياجات العملاء وتتوافق مع التوقعات العملية.³

__ ينظر إلى التميز التنظيمي على أنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات الدولية في أداء مهامها، والتواصل مع عملائها والجهات التي تتعامل معها من خلال علاقات الدعم والتفاعل، ومعرفة قدرات أداء منافسيها، ونقاط ضعفهم وقوتهم الخارجية، والبيئة المحيطة.⁴

__ يعرف Burkhardt التميز التنظيمي بأنه الجهد الذي تبذله المنظمات لاستثمار الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة تتميز بوضوح الأهداف، توفر الموارد اللازمة، والتركيز على تحقيق الأداء على الأداء المتميز.⁵

¹ ساند عليان العجومي، دور رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، فلسطين، 2022، ص 23

² عبد الناصر علك حافظ، نسرین جاسم محمد، حمد سعيد سؤدد، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 16، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2019، ص 212

³ Maryam Bakur، Othman Barnawi، Organizational Excellence Models، Open Journal of Business and Managemen ، 2022، P2918

⁴ Kharmouche Mouna، Bahri Saber، Requirements for Achieving Organizational Excellence an entry into business organizations، Journal of North African Economies، Vol 20، N35، 2024، P100

⁵ خديجة محمود زكي، روزا عبد الرزاق كشميري، جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروستهم وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة البحوث والنشر العلمي، المجلد 35، العدد 09، السعودية، 2019، ص 265

— ويعرف على انه القيمة المضافة للمعرفة الصريحة والاجرائية التي تمتلكها منظمة معينة حيث يعكس الأداء الفريد والناجح الذي يتميز بالكفاءة ويهدف الى انجاز أي مهمة بشكل استثنائي ومتميز.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التميز التنظيمي هو سعي المؤسسة لتحقيق أداء أفضل بشكل مستمر من خلال تطوير قدراتها وتحفيز العاملين فيها.

ثانيا/ أهمية التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي من اهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتظهر أهميته في:

- قدرة المؤسسة على تعزيز عناصر النجاح بما يتناسب مع الأهداف المرجوة؛
- قدرة المؤسسات على مواكبة معدلات التغيير المتسارعة والاستفادة الفعالة من التكنولوجيا؛
- تبني افضل الممارسات التي تسمح بقياس الجودة والتحسين المستمر.²
- التحسين المستمر للقدرات الأساسية داخل المنظمة يعد عاملا محوريا لتحقيق النجاح والتميز؛
- تعزيز كفاءة العمل الجماعي داخل المنظمة؛
- تطوير مهارات الافراد بشكل مستمر ليصبحوا قادرين على تقديم إسهامات قيمة تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وجعلها تنافس بجدارة في السوق.³
- تحتاج المنظمات الى وسائل فعالة وأساليب مبتكرة للتعرف على العقبات والتحديات فور ظهورها بهدف التعامل معها بكفاءة وسرعة؛
- المنظمة بحاجة الى اليات لجمع وتحليل المعلومات لدعم اتخاذ قرارات حاسمة بالموارد البشرية والتميز في الأداء بين افراد الفريق.⁴
- تقليل التكاليف وزيادة هوامش الربح مع زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.⁵
- يساهم في تنمية ولاء العملاء للمنظمة.⁶

¹ زكريا محمد هبة، صلاح صالح معمار، إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج، دار سيبويه، 2018، ص10

² ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة، 2021، ص155

³ عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الشقراء، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، السعودية، 2021، ص272

⁴ محمد داود، إدارة التميز والابداع الإداري، دار ابن النفيس، الطبعة الأولى، 2020، ص29

⁵ حنان بوشلاغم، الإدارة الرشيدة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، مجلة تطوير علوم اجتماعية، المجلد 17، العدد 02، الجزائر، ص 45

⁶ محمد كسنة، دليل الباحث في إدارة الاعمال، الجزء الأول، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022، ص126

ومنه نستنتج أن التميز التنظيمي يعزز كفاءة الأداء من خلال تطوير القدرات، دعم العمل الجماعي، وتنمية مهارات الأفراد بشكل مستمر، كما يساهم في مواكبة التغيرات، تحسين اتخاذ القرار، وتقليل التكاليف بما يحقق أداء متميز ومستدام.

الفرع الثاني: اهداف وابعاد التميز التنظيمي

يسعى التميز التنظيمي إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها ورفع كفاءتها، كما يقوم على مجموعة من الأبعاد التي تتكامل فيما بينها لتحقيق التفوق التنظيمي ومن هذا المنطلق سيتم عرض أهم أهداف التميز التنظيمي، ثم التطرق إلى أبرز أبعاده التي تناولتها الدراسات السابقة.

أولاً/ اهداف التميز التنظيمي

تعمل المنظمات على تحقيق التميز التنظيمي عبر توفير الموارد الأساسية، واعتماد استراتيجيات فعالة وتهيئة بيئة عمل محفزة تدعم العاملين للوصول إلى مستويات أداء استثنائية. يعتبر التميز التنظيمي وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها:

- فهم المبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة لتحقيق إدارة فعالة للتميز التنظيمي؛
- تعزيز ونشر ثقافة وفهم مبادئ أنظمة الجودة ومعايير التميز بين جميع العاملين بالمنظمة؛
- توفير مرجعية موثوقة لقطاعات المؤسسة فيما يتعلق بقضايا التميز.¹
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي ونقل المنظمة من حالتها الحالية الى وضع أفضل ينافس بتميز وابتكار؛
- تعزيز مستوى أداء المنظمة وصولاً الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
- ربط استراتيجيات المنظمة على مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج ملموسة من خلال مبادرات متميزة.²
- فصل مفهوم التميز عن السياسات والإجراءات الجامدة، وتوفير قيادة مرنة تساهم في توجيهه بفعالية؛
- بناء قوة عمل متمكنة قادرة على تقديم خدمات ومنتجات تتجاوز التوقعات، مع تنمية الابداع والابتكار لدى الموظفين؛

¹ عبد الحفيظ بن ساسي، محجوبي هناء، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 13، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 18

² نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 38

- تحقيق قفزة نوعية في أداء المنظمة عبر تمكين القادة من بلوغ طموحات تعزز الكفاءة والتميز على المستوى العالمي.¹
- الاستثمار في إدارة رأس المال الفكري كعامل رئيسي لتعزيز الابداع والابتكار داخل المؤسسة.²
- تعزيز أدوات قياس أداء العمليات لتعكس الأثر الفعلي للتطور التكنولوجي والعلمي على أنظمة الإنتاج؛
- تشجيع المشاركة والمسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من أهداف المؤسسة.³
- تهيئة بيئة عمل تعزز ثقافة التحسين المستمر بهدف الوصول الى التميز على المستوى التنظيمي.⁴

يتضح من خلال الاهداف السابقة الذكر أن تحقيق التميز التنظيمي لا يقتصر على تبني نماذج أو معايير شكلية، بل يتطلب بناء منظومة متكاملة تركز على نشر ثقافة الجودة، وتطوير رأس المال البشري وربط الاستراتيجيات بالأداء الفعلي بما يضمن تحسين مستمر ونتائج ملموسة. كما يعكس التميز قدرة المنظمة على إدارة التغيير بفعالية وتعزيز الابتكار والمرونة القيادية بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال ديناميكية.

ثانيا/ أبعاد التميز التنظيمي

تعددت الدراسات حول التميز التنظيمي وفي كل دراسة حددت ابعاد مختلفة، نذكرها فيما يلي:

1) تميز المرؤوسين:

تولي المنظمات التي تطبق مبادئ تحقيق التميز اهتماما خاصا بسعادة الموظفين ومشاركتهم وتعلمهم وتطويرهم، وتعمل كنموذج يحتذى به لتحفيز المرؤوسين على الامتثال طوعية لمعايير التميز التنظيمي من خلال أسلوب القيادة الصحيح والثقافة التنظيمية المناسبة تعزز هذه السلوكيات التنظيمية تجاوز المرؤوسين لذواتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية، بذلت محاولات عديدة لاستكشاف أقوى العوامل لتعزيز تميز الأفراد. استنادا إلى أوجها وفيج وفرات من بين العوامل العشرين التي تم بحثها، فإن أقوى ثلاثة عوامل وأكثرها وضوحا لتعزيز تميز

¹ خالد عبد الرحمن معتق السلمي، العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، الجزء 11، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2018، من 118

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، الدار الهندسي، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص ص 116، 117

³ أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء (ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات؟)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 156

⁴ حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات (تجربة جمهورية السودان)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص ص 2، 3

الأفراد هي رؤية القيادة والتزامها بالتميز ونظام الأجور الفعال ونظام المكافآت والتقدير الذي يحفز مشاركة الموظفين مما يؤدي في النهاية إلى تميز الأفراد.¹

(2) تميز الثقافة التنظيمية:

تشير إلى القيم والمبادئ التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة، حيث تنعكس هذه القيم بوضوح على القرارات الإدارية وأسلوب القيادة تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في تشكيل علاقات الموظفين مع القادة، كما تُعتبر مزيجاً من الأفكار والأنماط السلوكية والعادات والتقاليد والمعتقدات المشتركة وأساليب التفكير والتوقعات بين العاملين في نفس البيئة المؤسسية، تؤثر هذه الثقافة بشكل ملحوظ على سلوكيات الموظفين وتساهم في تكوين شخصياتهم وتنمية خبراتهم بينما في الوقت ذاته تترك أثر ملموس على المؤسسة نفسها، يظهر ذلك جلياً في جودة الأداء، نوعية الخدمات المقدمة، مخرجات العمل، وقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق التفوق في السوق.²

(3) تميز الهيكل التنظيمي

يشير التميز في الهيكل التنظيمي إلى قدرتها على دعم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يظهر الهيكل التنظيمي كفاءته حينما يحقق توازن دقيق بين المركزية واللامركزية، ويُعزز تدفق المعلومات بسلاسة مع تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة. كما يبرز تميز الهيكل التنظيمي في تعزيز مرونة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.³

يمكن تلخيص وجهات النظر بخصوص أبعاد التميز التنظيمي من خلال الجدول التالي:

¹ Nour Hussein Tawfeeq Shakhour، Bader Yousef Obeidat، AGILE-MINDED ORGANIZATIONAL EXCELLENCE، Academy of Strategic Management Journal، Volume 20، Issue6، The University of Jordan، 2021، P8

² أسماء احمد حسن الزهراني، عمير سفر عمير الغامدي، أثر القيادة الرشيدة في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المملكة العربية السعودية، المجلد 90، 2024، ص 520

³ وفاء يوسف عمرو عمرو، أثر ابعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي، المجلد 02، العدد 04، جامعة الزنتان، ليبيا، 2024، ص 65

الجدول 1-1 آراء الباحثين حول أبعاد التميز التنظيمي

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	مرح بلال حثاوي، حفصة يرو	2026	تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية
2	Aseel Khaled Fayez Maqableh, Majdoleen Qasem Alhammad	2026	تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية،
3	احمد عبد الرحمن أبو بكر	2026	القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية
4	علي محمد فرج النحلي، سامر عبد المجيد البشاشة	2025	تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز رضا العاملين، جودة الخدمات والعمليات
5	حسن نوفل عبد الرحمن	2024	بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحويل، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
6	أسماء احمد حسن الزهراني	2024	تميز القيادة، تميز إدارة الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية
7	Asmaa Ibrahim Azza maher . Toka Mahrous. Mahmoud Al- Azab	2023	التميز القيادي، تميز المرؤوسين، الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة
8	فاطمة حسين كاظم، رحاب حسين جواد	2022	التميز المعرفي، تميز الخدمة، التميز الاداري
9	Sultan Saif Ali Al Khairunneezam .Darmaki Mohd Noor	2021	التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية
10	Nour Hussein Tawfeeq Shakhour, Muhammad Alshurideh,	2021	تميز القيادة، تميز المرؤوسين، التميز الثقافي، التميز الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة والمراجع المعتمدة

من خلال مختلف الأبعاد التي تم تناولها سابقا يمكن القول بأن التميز التنظيمي يمثل عملية متكاملة تقوم على تحقيق تميز المرؤوسين وتنمية قدراتهم، وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للإبداع والتعاون مع اعتماد هيكل تنظيمي مرن وفعال يساهم في تحسين الأداء.

الفرع الثالث: مبادئ ومعوقات التميز التنظيمي

يقوم التميز التنظيمي على مجموعة من المبادئ والأسس التي تساعد المؤسسات على تحقيق الأداء المتميز والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة غير أن تطبيقه قد يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعاليته. لذلك سيتم التطرق في هذا الفرع إلى أهم مبادئ التميز التنظيمي ثم أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسات.

أولا / مبادئ التميز التنظيمي:

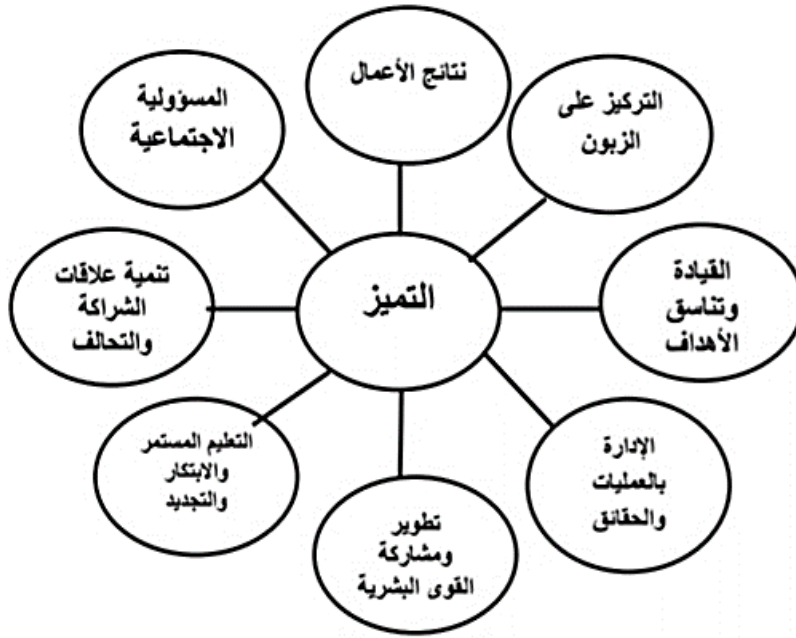
يقوم التميز التنظيمي على مجموعة من القواعد والمفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق في أدائها ومخرجاتها وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

- **السلطة:** تتجلى سلطة التميز التنظيمي في الإدارة العليا، حيث يقع على عاتقها وضع الاستراتيجيات
- **المسؤولية:** يعد مسؤولية جماعية تشمل جميع افراد المنظمة فالوصول الى التميز لا يتحقق بجهد فردي بل يتطلب تعاون وتناسق مشترك بين كل المستويات التنظيمية
- **المرونة:** تشير الى القدرة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية وهو مبدأ حيوي يمكن المنظمة من الاستجابة للتحديات والمستجدات بصورة فعالة
- **التكاملية:** يتحقق هذا المبدأ عبر بناء بيئة عمل تشاركية تعزز من العمل الجماعي وتفاعلات إيجابية بين جميع المستويات الإدارية والعاملين.¹
- **التعلم المستمر والابتكار:** يعكسان قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير من خلال تبني ثقافة التعلم واستغلالها للإبداع وتحسين العمليات والخدمات
- **إدارة العمليات بالاعتماد على الحقائق:** تعتمد على منهجية متكاملة تستخدم الانظمة والمعلومات لدعم اتخاذ القرارات وتحقيق اهداف المنظمة

¹ نور الدين لهوازي، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف في صنع التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الحاج موسى اق اخموك، تامنغست، 2023، ص 116

- تطوير ومشاركة القوى البشرية: يتمثل في تعزيز قدرات العاملين وتشجيعهم على المساهمة الفاعلة لتحقيق النجاح الجماعي¹
- التركيز على النتائج: تراجع المؤسسة سياساتها واستراتيجياتها بناء على التغذية الراجعة بهدف تحقيق النتائج التي تلبي تطلعات جميع الشركاء وتسعدهم
- خدمة المتعاملين: تركز المؤسسة بشكل أساسي على إضافة قيمة حقيقية ومتجددة للمتعاملين من خلال فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل مستمر ليس فقط الحالية بل وتوقعاتهم المستقبلية.
- تطوير الشراكات: تسعى المؤسسة الى بناء علاقات طويلة الأمد تعتمد على تبادل المنافع المشتركة مع الأطراف الخارجية مثل المتعاملين، المجتمع، الموردين، والمؤسسات الأخرى.²

الشكل 1-2 مبادئ التميز التنظيمي



المصدر: القيسي، سناء فاضل، 2014، دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب رسالة ماجستير جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ص 80.

من خلال هذه المبادئ يتجسد التميز التنظيمي في تكامل القيادة الفعالة مع المسؤولية الجماعية والمرونة والابتكار، بما يعزز كفاءة العمليات وتنمية الموارد البشرية لتحقيق نتائج مستدامة تلبي تطلعات المتعاملين.

¹ عبد الوهاب المولى مثنى، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير،

إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2019، ص 52

² حسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الابداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، افضل الممارسات المتميزة)، دار الوراق،

عمان، 2019، ص ص 19، 20

ثانيا/ معوقات التميز التنظيمي:

يواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات نذكر منها:

- ضعف التوجه نحو العملاء وقلة النظم والاليات التي تعزز خدمتهم وارضائهم؛
- التركيز على مشكلات الحاضر واغفال الاستعداد لمتطلبات المستقبل؛
- غياب رؤية استراتيجية تدعم ثقافة التميز مع التركيز فقط على الأهداف قصيرة الأمد؛
- ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.¹
- ضعف قدرات ومهارات العاملين؛
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز؛
- تأثير البيروقراطية والإجراءات البطيئة التي تعيق تحقيق التميز الإداري؛
- قصور برامج التدريب المقدمة للعاملين مع اهمال تعزيز الابداع والابتكار لديهم.²
- عدم وجود مرونة في الهيكل التنظيمي؛
- غموض القوانين والأنظمة المتعلقة بالخطط والاليات لتحقيق التميز والمحافظة عليه؛
- سوء إدارة الموارد المالية.³
- قدم أنظمة الأجور والرواتب وعدم تحديثها؛
- ضعف رصد المتغيرات الخارجية وتأخر الاستجابة لها؛
- ضعف اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات المتميزة؛
- غموض قرارات القادة وعدم انسجام رؤيتهم وهو ما يضعف فعالية القيادة.⁴

من خلال هذه المعوقات يتضح أن غياب التميز التنظيمي لا يعود إلى عامل واحد بل هو نتيجة تراكم اختلافات تشمل ضعف التوجه الاستراتيجي وقصور الموارد البشرية وجمود الهياكل والإجراءات، إضافة إلى

¹ مريم العايدي، الدور الوسيط لحدودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين راس المال الفكري والتميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، 2021، ص24

² مرح بلال حتاوي، حفصة يرو، درجة تطبيق التميز التنظيمي في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه، المجلة العربية للإدارة، المجلد 47، العدد 5، جامعة الحسن الثاني، المغرب، 2026، ص3

³ فاطمة الزهرة ستو، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2024، ص 64

⁴ الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 108

محدودية الاستجابة للتغيرات، وهو ما يستدعي تبني رؤية شاملة تركز على تطوير القدرات وتعزيز المرونة وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتميز.

من خلال ما سبق يتضح أن التميز التنظيمي يمثل توجها إداريا حديثا يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تطوير الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحقيق التكامل بين مختلف مكونات المنظمة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية والاستدامة. وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، برز التحول الرقمي كأحد أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لدعم التميز التنظيمي وتحسين جودة الأداء والخدمات، وهو ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التحول الرقمي

تعددت الآراء حول التحول الرقمي ولتحديد مفهومه بدقة لابد من عرض بعض التعاريف لأهم الباحثين والمهتمين بموضوعه:

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته

أصبح التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث اتجهت المؤسسات إلى تبني التقنيات الرقمية بهدف تحسين الأداء وتطوير الخدمات ورفع كفاءة العمليات الإدارية. ومن أجل الإحاطة بهذا المفهوم سيتم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي ثم إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسات في ظل البيئة الرقمية المعاصرة.

أولا / مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه: عملية إعادة تصميم شاملة للأنشطة والعمليات والاستراتيجيات المؤسسية بالاعتماد على التقنيات الحديثة، من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة وإضافة قيمة مضافة للمستخدمين، سواء كانوا عملاء أو مواطنين أو مستخدمين.¹

يشير التحول الرقمي إلى العملية التي تقود المؤسسة إلى دمج التقنيات في جميع أنشطتها من أجل تحسين أدائها، وهو عبارة عن نهج يركز على البيانات ويعتمد بشكل كبير على استخدام مجموعة من الخوارزميات المعقدة، والغرض من ذلك هو تعزيز اكتساب أفاق جديدة وتسهيل المعاملات.²

¹ عبد الله السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني، دار البازوري، 2025، ص21

² رانيا نقاوة، شوام بوشامة، التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر دراسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، 2023، وهران، الجزائر، ص422

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية متقدمة تهدف إلى تحويل المستندات، بغض النظر عن نوعها، إلى شكل رقم. كما يعرف بأنه تحويل البيانات إلى صيغة رقمية لتسهيل معالجتها باستخدام الحاسوب الإلكتروني¹. يمكن تعريف التحول الرقمي: على أنه عبارة عن ثورة في الممارسات وأتمته مختلف الأنشطة في المؤسسة وتبسيط العمليات وذلك بهدف تسريع تدفق العمل² ويعرف التحول الرقمي في الجامعة بأنه عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها الورقي التقليدي إلى صيغة رقمية بهدف معالجتها إلكترونياً³ ويعرف بأنه العملية التي تستخدم من خلالها المنظمات والمجتمعات التقنيات الرقمية لتغيير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها بشكل جذري بحيث يتيح هذا التحول كفاءة أكبر وابتكاراً وقابلية للتكيف في ظل المشهد الاقتصادي الذي تقوده التكنولوجيا الرقمية⁴. كما أن التحول الرقمي في مجال الإدارة يعني رقمته الإدارة العامة خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق رؤية ورسالة الإدارة وهي عملية تدعم العمل الإداري⁵. كما عرف على أنه عملية تسعى إلى تعزيز أداء المنظمة عبر إحداث تغييرات كبيرة، من خلال الجمع بين إجراءات المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل متكامل⁶. ويعرف أيضاً على أنه عملية تحديث أساليب عمل الأفراد داخل المنظمة من خلال استبدال أنماط التفكير التقليدية بالتركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل⁷ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحول الرقمي هو عملية انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى استخدام التقنيات الرقمية في إدارة أنشطتها وعملياتها مما يحقق تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

¹ الخضر بن سعيد المجاعات، التحول الرقمي في الجزائر ومساهمات في استدامة التنمية، مجلة افاق علم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06 العدد 01، 2022، ص316

² مراد دحية، سمير بن سايج، دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 04، العدد 02، سوق اهراس، الجزائر، 2025، 162

³ محمد فتحي عبد الرحمن احمد، التحول الرقمي للجامعات، مقالات تربوية، العدد 19، مصر، 2021، ص14

⁴ Souad BOUTRIK, The Role of Digital Transformation in Strengthening Economic Growth in Arab Countries, Journal of Contemporary Business and Economic Studies V (08), N (01), (2025), p256

⁵ محمد ناصر محمد مطلق دحيم العتيبي، التحول الرقمي وأثره على المرفق العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، 2022، ص08

⁶ فاطمة حسين كاظم، رحاب حسين جواد، زينب عبد الرزاق عبود، بشار عباس حسين، دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 686/667، العراق، 2022، ص672

⁷ سي طيب الهشمي رضا، صدوقي غريسي، التحول الرقمي واشكاله التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، معسكر، الجزائر، 2024، ص119

ثانيا/أهمية التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من اهم الاستراتيجيات التي تضمن بقاء واستمرار المؤسسة وتتجلى أهميته فيما يلي:

- تسهيل استغلال البيانات في تعزيز عمليات المنظمة وتلبية طلبات العملاء بكفاءة اعلى؛
 - _ الاستفادة من التقنيات الرقمية لإيجاد طرق مبتكرة تضيف قيمة من خلال تقديم حلول متطورة ومنتجات مبتكرة؛
 - _ تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تحويل العمليات التجارية وتقليل التكاليف باستخدام التكنولوجيا¹.
 - _ يساعد على تحسين إجراءات الامن السيبراني وحماية البيانات؛
 - _ يعمل على تحسين كفاءة الموارد وتقليل الهدر، مما يعزز الاستدامة؛
 - _ المساهمة في تحقيق اهداف المسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين الخدمات والحلول المقدمة للمجتمع.²
 - _ الرفع من مستوى رضا العملاء وولاءهم وتحسين جودة تجربتهم؛
 - _ يساهم في رفع الفعالية والربحية للمؤسسات؛
 - _ يساهم في رفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات.³
 - _ الشفافية والعدالة غي التعامل بين المستخدمين؛
 - _ ترشيد النفقات وخفض المصروفات؛
 - _ خفض المعاناة والمشاكل التقليدية التي يواجهها المواطن؛
 - _ الحفاظ على الموارد الاقتصادية والبيئية لاستدامة التنمية.⁴
- ومن خلال العناصر السابقة نستنتج ان التحول الرقمي يعد من الركائز الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أدائها، اذ يساهم في الاستغلال الأمثل للبيانات ورفع كفاءة العمليات وتقديم خدمات ذات جودة اعلى بتكلفة اقل كما يدعم الابتكار ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات، بما يضمن استمراريته في بيئة عمل متسارعة

¹ سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني، استراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة إدارة الاعمال،

مجلد 11، العدد 1، الجلفة، الجزائر، 2025، ص 102

² Charrak Mohamed Hocine, Fortas Fatiha, Digital Transformation in Algerian Enterprises. The Journal of Business and Economic Studies, V10, N2, 2024, p 478

³ صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بونعامة، الجزائر، 2024، ص 7

⁴ عبد القادر كتاف، عادل انزارن ، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة للتنمية في الجزائر، مجلة افاق فكرية، المجلد 12، العدد 02، مستغانم، الجزائر، 2024، ص 181

الفرع الثاني: اهداف وابعاد التحول الرقمي

تسعى المؤسسات من خلال تبني التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بتحسين الأداء وتطوير الخدمات ومواكبة التغيرات التكنولوجية، كما يعتمد نجاح هذا التحول على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق التحول الرقمي الفعال. وعليه سيتم التطرق إلى أهداف التحول الرقمي ثم عرض أهم أبعاده.

أولاً/ اهداف التحول الرقمي

حدد الباحثون الأهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها عبر تطبيق التحول الرقمي ويمكن في هذا الصدد استعراض عدد من تلك الآراء، وعلى النحو الاتي:

- _ إتاحة تقديم خدمات عابرة للحدود بما يخدم الجامعات والافراد والمؤسسات على المستوى العالمي؛
- _ تحسين المخرجات العلمية والتعليمية وتعزيز تجارب الطلبة وتنمية مهاراتهم المتنوعة¹.
- _ تمكين الجامعات من تبني أساليب إدارية حديثة في البيئة الرقمية وتطوير الكفاءات التنظيمية والشخصية بما يعزز فاعلية التحول الرقمي؛
- _ تعزيز تبادل قواعد البيانات بين الجامعات ومراكز البحث ودعم التعاون الرقمي وبناء شبكات تواصل بين الباحثين².
- _ إعادة هيكلة النظام التعليمي لتزويد الافراد بمهارات جديدة وتوجيههم نحو تحقيق التميز في بيئة العمل الرقمي؛
- _ دعم امن البيانات الرقمية وتعزيز مبادئ الشفافية والاستقلالية بما يسهم في بناء الثقة³.
- _ المحافظة على مصادر المعلومات الاصلية وحمايتها من التلف؛
- _ اختصار الوقت اللازم لنقل المعلومات من مصادرها الأساسية الى المستخدمين⁴.
- _ تحقيق منافع مباشرة للفرد تسهم في تطوير قدراته قبل توظيفها في مجاله الأكاديمي او المهني؛
- _ إحداث تحول جذري في أساليب العمل نحو نماذج أكثر كفاءة مع تجاوز الأنماط

¹ اسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، متطلبات تحقيق التحول الرقمي جامعة الأزهر لموجة تحديات الثورة الصناعية الرابعة،

مجلة التربية، العدد 190، كلية الدراسات الإنسانية بالدقهلية، جامعة الأزهر، مصر 2021، من 140

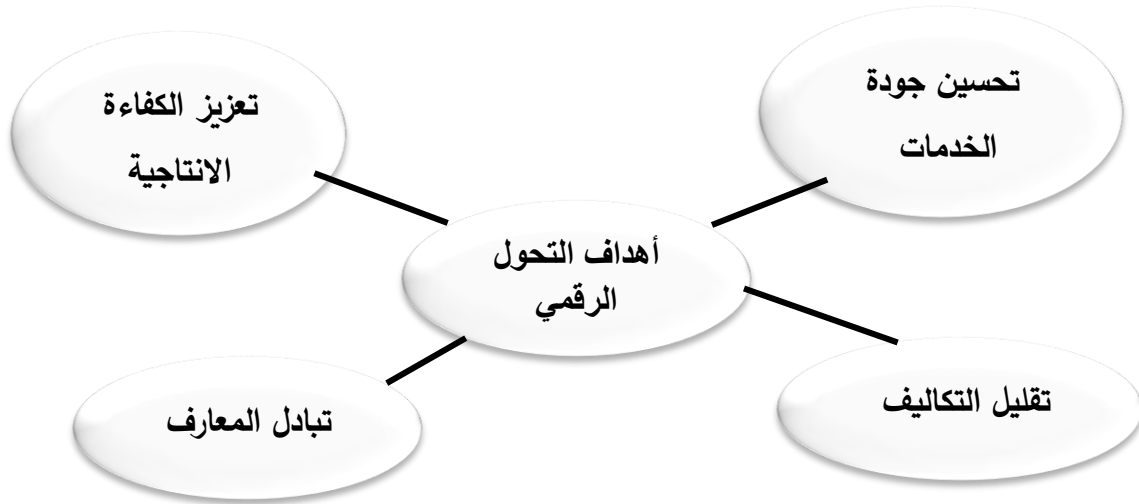
² مسعودة على بالحاج، على الميهوب، دور ابعاد التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة، الندوة الدولية الثالثة للتنمية المستدامة نحو نموذج النمو العالمي، كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة قران، تونس، 2023، ص15

³ امينة بدر الدين، نسيم خدير، التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات، الملتقى العالمي الدولي الثورة الرقمية: أي فرص للنمو، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2023، ص3

⁴ هيلة مهري، المكتبة الرقمية، طبعة 01، دار بهاء للنشر، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص65

التقليدية في التفكير والتنفيذ.¹

- _ زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف عبر تبني التكنولوجيا المستندة الى شبكة المعلومات؛
 - _ تحسين قدرة نقل المعلومات بشكل تفصيلي وضمان انسيابها بين الإدارات المختلفة.²
 - _ تطبيق نماذج اعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي الفنية؛
 - _ تغيير أنظمة التعليم والعمل والتوجه المستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي.³
 - _ تحسين إمكانية الوصول الى الخدمات، وإرساء ضوابط واليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة.⁴
- ومنه يمكن استنتاج ان التحول الرقمي يمثل توجهها استراتيجيا شاملا يهدف الى احداث تغيير جذري في أساليب عمل المؤسسات من خلال توظيف التقنيات الحديثة لتحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف كما يساهم في تطوير مخرجات التعليم وتنمية مهارات الافراد الى جانب تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين المؤسسات، بما يدعم الابتكار ويحقق التميز في البيئة الرقمية .
- الشكل رقم 1-3 : يوضح أهداف التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

¹ حدة اضافية، حركات سعيدة، التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات، ملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصادية الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 26

² أمل فريد زاهد، دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد45، العدد02، السعودية، 2025، ص241

³ Christian Matt، Thomas Hess. Alexandar Benlian. Digital transformation strategies، Business information system engineering 37(5)، 2015، p. 343.

⁴ Christof Ebert. Carlors Henrique Cabral Duarte.. Digital transformation, IEE Software (4),2018. p21.

ثانياً/ أبعاد التحول الرقمي:

يشهد العالم المعاصر تحولاً متسارعاً نحو الاعتماد على التقنيات الرقمية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني مفهوم التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا في العمليات التقليدية فحسب، بل يمثل تغييراً شاملاً في نماذج العمل وأساليب الإدارة، من خلال توظيف الأدوات الرقمية في مختلف الأنشطة التنظيمية ويقوم هذا التحول على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تضمن نجاحه حيث تعد المتطلبات التكنولوجية حجر الأساس في توفير البنية التحتية الرقمية، في حين تسهم استراتيجيات التحول الرقمي في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة كما تلعب الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي دوراً محورياً في تعزيز تقبل التغيير وترسيخ القيم الداعمة للابتكار، إضافة إلى أهمية الموارد البشرية الرقمية التي تمثل العنصر الفاعل في تنفيذ هذا التحول ومن خلال تكامل هذه الأبعاد، تتمكن المؤسسات من تحقيق الكفاءة واتخاذ قرارات مبنية على البيانات ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

هناك من يرى ان ابعاد التحول الرقمي تكمن في الاتي:

1. المتطلبات التكنولوجية:

تشير الى منظومة متكاملة تضم الأجهزة أنظمة التشغيل والبيانات ووسائل التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تتيح هذه المنظومة استخدام الموارد والأصول بكفاءة تشغيلية مستمرة دون انقطاع مستفيدة من الذكاء الاصطناعي وتطبيقات التواصل الاجتماعي، تقنيات تحليل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية بهدف تقديم خدمات محسنة ومتكاملة للعاملين والعملاء سواء كانت المنظومة محلية او سحابية.¹

2. استراتيجية التحول الرقمي:

يشهد العالم تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا والرقمنة ما يفتح امام المؤسسات والشركات فرصا كبيرة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة ، تعد هذه الاستراتيجية بمثابة خارطة طريق تسهم في انتقال المؤسسات من العمليات التقليدية الى بيئة رقمية متقدمة تعزز كفاءتها وتمكنها من مواكبة التغيرات السريعة.²

¹ عبير محمد جيد، صفاء احمد الحسني، أثر التحول الرقمي في البنوك التجارية على التنمية الاقتصادية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 07، العدد 03، اليمن، 2025، ص 26

² شيرين شريف عبد اللطيف، دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 39، العدد 01، السعودية، 2025، ص 1766

وتشير إلى مجموعة القرارات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وغالباً ما تتخذ هذه القرارات في ظل ظروف تتسم بدرجة معينة من الغموض أو عدم اليقين لذلك تتحمل الإدارة مسؤولية كبيرة في ضمان تكيف المنظمة مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.¹

3. الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي:

يشير هذا المصطلح إلى الظروف السائد داخل المجتمعات والتي تمت زراعتها على فترات زمنية متتالية حتى تجسد السلوك الذي أظهره الأفراد داخل هذه المجتمعات أو مجموعة جماعية من المبادئ والقيم والمفاهيم التأسيسية المشتركة بين القادة التنظيميين والموظفين المخضرمين يتم نشر هذه المعايير ونقلها إلى الأعضاء الجدد بهدف نشر روح التقدم والتحديث في تقديم الخدمات لأصحاب المصلحة، مع تزويد الموظفين في الوقت نفسه بالكفاءات والقدرات اللازمة للتحويل الرقمي، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات المقدمة للسياح والزوار. وهي في جوهرها تشمل القيم السائدة والحاكمة التي تسهل دمج المكونات المتميزة داخل النظام السياحي.²

وهي مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين والقادى يتم توريثها وتعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة.³

4. الموارد البشرية الرقمية:

يعد أحد الجوانب الأساسية التي تركز على إعادة تشكيل التركيبة البشرية من حيث العدد والنوع يشمل ذلك عادة إعادة تصميم هيكل العمالة ومراجعة الممارسات والأنظمة المرتبطة بها، مثل تصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تطوير المهارات والتدريب، بالإضافة إلى أنظمة الحوافز والأجور، وتحديد المسار الوظيفي، وتقييم الأداء الهدف من هذا البعد هو تخفيض التكاليف، تحسين كفاءة الأداء، وزيادة الفعالية.⁴

هذا وهناك من يعتقد أن للتحويل الرقمي أبعاد أخرى هي كالتالي:

¹ مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور، المجلد 22، العدد 04، مصر، 2021، ص 203

² محمد حسين عبد الجابر محمد، نها محمد احمد غنام، تأثير التحويل على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 03، العدد 11، مصر، 2022، ص 486

³ أحمد سليمان السعيد سليمان، تأثير التحويل الرقمي على التميز المؤسسي الدور الوسيط لجودة الخدمات الحكومية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 03، مصر، 2025، ص 64

⁴ هدى محمد عزت صقر، محمد فتحي شلقامى، التحويل الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بالتميز التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 03، مصر، 2024، ص 01

1. الهيكل التنظيمي:

قد يتضمن نموذج الأعمال الخاص بالمنظمة، حيث يشتمل على الموارد الضرورية مثل القوى العاملة، التكنولوجيا، الأصول المادية وغيرها من الموارد بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يشمل الأطر اللازمة لإقامة الشراكات ضمن البيئة الخارجية للمنظمة.

2. خلق القيمة:

يعبر عن التنافسية التي تتجلى في السمات، الاستراتيجيات أو الأصول الفريدة التي تتمتع بها منظمة أو شركة هذه الميزة تمنحها القدرة على تقديم قيمة مضافة والتفوق على منافسيها ضمن سوق معين ونتيجة لذلك، تصبح الشركة أكثر كفاءة وفعالية ما يجعلها أكثر جذبا للعملاء ويمكنها من تحقيق مكانة قوية في السوق مع الحفاظ عليها في ظل البيئة التنافسية.¹

3. الإدارة الرقمية التشغيلية:

تشمل مجموعة من الوظائف الإدارية التي يتم تنفيذها باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات الحديثة وتشمل هذه الوظائف مهام مثل إعداد كشوف المرتبات، إدارة الأجور، والحفاظ على قاعدة بيانات الموظف .

4. الإدارة الرقمية التحويلية:

فهي تركز على الجانب الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تتضمن مهام مثل إدارة المعرفة وإعادة التوجيه الاستراتيجي مما يساهم في دعم أهداف المؤسسة بعيدة المدى.²

الفرع الثالث: أساسيات التحول الرقمي

يقوم التحول الرقمي على مجموعة من الأسس التي تساعد المؤسسات على تطبيق التقنيات الرقمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولا/ محددات التحول الرقمي وفوائده

يتطلب نجاح التحول الرقمي توفر مجموعة من المحددات والعوامل التي تساهم في دعمه وتحقيق الفوائد المرجوة منه داخل المؤسسة.

¹ علي محمد فرج النحلي، سامر عبد المجيد البشاشة، أثر استراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2025، ص 233

² سالم حميم، فاطنة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ص 7

(1) محددات التحول الرقمي:

ترتبط عملية التحول الرقمي بعدة محددات أساسية تؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح تطبيقه داخل المؤسسات.

أ.العوامل التنظيمية:

تلعب العوامل التنظيمية دورا مهما في دعم التحول الرقمي من خلال توفير بيئة عمل تساعد على التغيير والتطوير المستمر، ونذكر منها هذه النقاط كالاتي:

أ.1. التكنولوجيا الرقمية:

تعرف بانها منظومة متكاملة تتكون من عناصر رئيسية تشمل أجهزة الكمبيوتر بمكوناتها المادية والبرمجيات المتنوعة، سواء كانت تقليدية أو ذكية قادرة على التفاعل الذاتي إلى جانب شبكات الاتصال بمختلف أجزائها وقواعد البيانات التي تخزن معلومات خام تمثل وقائع أو ملاحظات مرتبطة بظواهر معينة أو تعاملات في مجالات الأعمال وقد أسهم تضافر هذه العناصر في إنتاج نظم تحكم أوتوماتيكية، روبوتات متنوعة، والإنترنت وغيرها خلال فترة وجيزة للغاية، تطورت هذه التكنولوجيا تدريجياً لتصبح أصغر حجماً، أسرع أداء أكثر كفاءة وقل تكلفة.¹

أ.2. المواهب الرقمية:

التطور السريع للتكنولوجيا في القرن الحادي والعشرين أدى إلى ظهور العديد من التحديات والفرص على كافة المستويات سواء للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات بشكل عام ومع ذلك يظل النقص في المواهب الرقمية التي يحتاجها سوق العمل أحد أكبر العقبات التي تواجه صناعة الاتصالات وتقنية المعلومات هذا التحدي يفرض على الحكومات والمنظمات الدولية بالإضافة إلى القطاعين العام والخاص، مسؤولية مضاعفة التعاون وتوجيه الاستثمارات نحو تطوير وتعزيز المهارات الرقمية فمع تسارع الابتكارات التقنية يصبح التركيز على إعداد القوى العاملة والطلاب الذين يمثلون قادة المستقبل ضرورة ملحة لضمان قدرتهم على مواكبة هذه التطورات وتحقيق المنافسة المستمرة.²

¹ محمد حسين شراك، فتحة فرطاس، الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة، مجلة الجغرافيا الاقتصادية،

المجلد 01، العدد 02، تيبازة، الجزائر، 2024، ص96

² الجاسم حاجي 03/03/2024 المواهب الرقمية أولوية المجتمع الدولي تاريخ الاطلاع 13/04/2026

المواهب الرقمية تصنف كمجموعة من المهارات الأساسية التي تشمل القدرة على استخدام وإنتاج الوسائط الرقمية معالجة المعلومات واستردادها والمشاركة الفعالة في الشبكات الاجتماعية فضلا عن الإبداع وتبادل المعرفة.¹

ب. العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية:

أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للشركات لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة مع مختلف الأطراف المعنية بما في ذلك الموردين المنافسين والعملاء وللاستفادة بشكل فعال من الأدوات التكنولوجية الحديثة، يجب على الشركات أن تكون على استعداد للتكيف مع أي تغييرات حيث أظهرت دراسة أجراها كل من Dixon و Nixon أن المنافسة قد ازدادت بشكل ملحوظ نتيجة ظهور تقنيات جديدة اخترقت قطاع الخدمات المالية، مما دفع إلى تبني الابتكار التكنولوجي كوسيلة للتفوق والابتعاد عن المنافسين.

ج. العوامل الخاصة بالأداء:

في إطار التحول الرقمي، يجب على الشركات قياس نتائجها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية KPI التي تعمل على تسهيل التعلم وتقييم النماذج الاستراتيجية المتبعة على سبيل المثال، قياس عدد النقرات على موقع الشركة، معرفة عدد المشاهدات على الفيديوهات والتنزيلات عبر الهواتف المحمولة نطل مؤشرات الأداء العامة المرتبطة بالنتائج مثل العائد على الاستثمار الربحية ونمو الإيرادات ذات أهمية لتقييم نتائج هذه الشركات.²

يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يمثل عملية متكاملة لا تقتصر على تبني التكنولوجيا فقط بل تعتمد على توافر بيئة تنظيمية داعمة تشمل البنية التكنولوجية وتنمية المواهب الرقمية القادرة على استغلالها بكفاءة كما أن الضغوط الخارجية خاصة شدة المنافسة وتسارع الابتكار، تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر في حين يظل قياس الأداء عبر مؤشرات دقيقة عاملا حاسما لضمان فعالية هذا التحول وتحقيق نتائجه وبالتالي فإن نجاح التحول الرقمي يركز على التكامل بين هذه المحددات بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستمرارية والتنافس.

(2) فوائد التحول الرقمي:

يحقق التحول الرقمي فوائد خاصة بمقدمي الخدمة والحاصلين عليها، ومن أهم هذه الفوائد نجد:

¹ هند النجار، تقى محروس فهمي، محمود السيد امام، هبة الله علي جعفر، أثر إدارة المواهب الرقمية على الأداء المستدام لشركة مصر للطيران، قبة كلية السياحة والفنادق، المجلد 07، العدد2، المنوفية، مصر، 2023، ص25

² Safaa ERRAGRAGUL, Mbarek AOUIFIR. Comprendre l'approche de la transformation digitale, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.4, n°3-1, 2023, p. 397

- يعمل على تحسين التكلفة التشغيلية وتنظيمها بشكل أفضل؛
- يساهم في الوصول الى شريحة أوسع من الجمهور، العملاء، والمستهلكين وحتى المنافسين؛
- يساعد في توفير مجتمع معلوماتي متمكن من التعامل مع التطورات التقنية ومواكبة متطلبات عصر المعلومات.¹
- يقلص التحول الرقمي الزمان والمكان؛
- يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تقليل التكاليف والجهود بشكل مرن؛
- تقديم خدمات مبتكرة وابداعية متجاوزا الأساليب التقليدية.²
- تحويل نماذج التوظيف وتعزيز المنهجيات المعرفية؛
- تسريع عملية الابتكار لتحقيق النتائج المتوقعة والتقدم نحو النجاح؛
- إعادة تعريف الطريقة التي يعيش بها الاقراء في العمل بناءً على التطورات التكنولوجية المتاحة.³

ومنه نستنتج أن التحول الرقمي يعد عاملا حاسما في تعزيز كفاءة المؤسسات وتوسيع نطاق تفاعلها مع مختلف الأطراف من خلال تقليص الزمن والتكاليف وتحسين الأداء كما يساهم في دعم الابتكار وتطوير نماذج العمل والتوظيف بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وفي هذا السياق يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية نحو بيئة تنظيمية مرنة قائمة على المعرفة والتكنولوجيا.

ثانيا/ تحديات التحول الرقمي:

رغم المجهودات والمحاولات العديدة من اجل تبني التحول الرقمي في جميع الميادين، الا أنه في الجانب الآخر توجد عدة تحديات تمنع وتحول دون الوصول الى تطبيق التحول الرقمي ميدانيا، لذا سوف نذكر أهمها:

1. **الأنظمة القديمة والبنية التحتية:** تواجه العديد من المؤسسات تحديات بسبب الأنظمة القديمة التي لا تتسجم مع متطلبات التقنيات الرقمية الحديثة، وقد يصبح دمج هذه الأنظمة مع الحلول الرقمية المبتكرة عملية معقدة وتستلزم تكاليف كبيرة

¹ بدر الدين عاشوري، إبراهيم عاشوري، أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل الاندماج

في الاقتصاد الرقمي، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2023، ص 219

² آسية عباسي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك الإسلامية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2025، ص 45

³ محمد بوعلي، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية، مجلة المنتدى للأبحاث

والدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2023، ص 93

2. الافتقار الى المهارات والمواهب الرقمية: يمثل عائقا كبيرا قد يؤثر على التحول الرقمي حيث يؤدي الى نقص المهنيين المتمرسين في التقنيات الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والامن السيبراني، الى تباطؤ هذه الجهود.
 3. تقييد البائعين: الاعتماد على بائعين او منصات تقنية معينة قد يؤدي الى تقليل المرونة وعرقلة الابتكار لذا يتوجب على المؤسسات العمل بجدية للحفاظ على حيادها تجاه البائعين والالتزام بالمعايير المفتوحة كلما امكن ذلك.¹
 4. محدودية الموارد: قلة الموارد المالية والبشرية اللازمة للاستثمار في التقنيات الحديثة او تدريب الموظفين، بالإضافة الى نقص العمالة الماهرة في مجال التحول الرقمي.²
 5. ضعف القوانين والتشريعات: يؤدي الى اهدار العديد من الحقوق سواء على مستوى الافراد او المؤسسات.
 6. الثقة الرقمية: من الضروري تعزيز ثقة الافراد في التكنولوجيا المستعملة، من خلال ضمان انها امنة وموثوقة بشكل كامل.³
- ومن خلال العناصر السابقة يمكن استنتاج ان التحول الرقمي يواجه عدة صعوبات داخل المؤسسات، مثل ضعف الإمكانيات والمهارات والاعتماد على أنظمة قديمة لكن يمكن تجاوز هذه التحديات من خلال تطوير الموارد البشرية والتقنية والتخطيط الجيد، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع البيئة الرقمية وتحقيق أداء أفضل.

¹ عماد كاظم بجاي السعيد، تأثير التحول الرقمي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2024، ص41

² احمد محمود رشيد علوش، تأثير التحول الرقمي في الأداء التشغيلي من خلال الدور الوسيط للتجربة للزبون، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2025، ص40

³ فوزية تكيالين، مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، الجزائر، 2025، ص 18

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث حول التميز التنظيمي والتحول الرقمي يمكننا القول بأن التميز التنظيمي يمثل المدخل الأساسي لتحقيق التفوق المؤسسي، حيث يركز على تميز المرؤوسين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتميز الثقافة التنظيمية التي تعزز قيم الابتكار والتعاون إضافة إلى تميز الهيكل التنظيمي الذي يضمن وضوح الأدوار والمرونة في اتخاذ القرارات وهو ما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة في المقابل، يعد التحول الرقمي انتقالاً استراتيجياً من الأساليب التقليدية إلى توظيف التقنيات الحديثة ويقوم على مجموعة من الأبعاد تتمثل في المتطلبات التكنولوجية التي توفر البنية التحتية الرقمية والاستراتيجية التي توجه مسار التحول والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، إلى جانب تنمية الموارد البشرية القادرة على استخدام هذه التقنيات بكفاءة وبذلك فإن التكامل بين التميز التنظيمي والتحول الرقمي يخلق بيئة مؤسسية متطورة وأكثر قدرة على التكيف مع تحديات المستقبل وتحقيق نتائج متميزة.

وسنتناول في المبحث الثاني الدراسات السابقة لكلا المتغيرين باللغة العربية واللغات الأجنبية من الأحدث إلى الأقدم والنتائج الخاصة بكل دراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد تم تطرق العديد من الباحثين بدراسة وتحليل مواضيع تناولت دور التحول الرقمي والتميز التنظيمي، سواء الدراسات التي تناولت المتغيرين معا او التي تناولت كل متغير على حدا، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والاجنبية وعرضها وفق تتبع الزمني من الأحدث الى الأقدم، ومحاولة اجراء مقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة وتحديد اوجه الاختلاف والتشابه بينهم وتحديد القيمة المضافة التي تم الاستفادة منها من خلال هذه الدراسات.

المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية

سنتطرق في هذا المطلب الى الدراسات باللغة العربية وباللغات الاجنبية المتعلقة ب التحول الرقمي والتميز التنظيمي

الفرع الاول: دراسات باللغة العربية

سنتناول في هذا الفرع بعض من الدراسات السابقة باللغة العربية الخاصة بكلا المتغيرين.

1. دراسة الحويطي محمد وضوي، نعيم محمد الصنفي، بسمة منصور حسين إبراهيم، بعنوان: أثر التحول

الرقمي على التميز التنظيمي للبنوك المدرجة بالبورصة المصرية، مجلة البحوث التجارية، جامعة

الزقازيق، مصر، العدد 48، 2026

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي داخل البنوك المدرجة في البورصة المصرية، وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على تحقيق التميز التنظيمي في البنوك؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من العاملين في البنوك محل الدراسة من مختلف المستويات الإدارية، وبلغ حجم العينة 302 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي دعم الإدارة العليا، المتطلبات التقنية، الموارد البشرية، والاستراتيجية وبين التميز التنظيمي؛

- احتل دعم الإدارة العليا المرتبة الأولى من حيث التأثير، مما يعكس الدور الحاسم للقيادة في إنجاح التحول الرقمي؛

- وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على تحقيق التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة؛
- أظهرت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمستويات الإدارية، مما يدل على اختلاف الرؤى حول تطبيق التحويل الرقمي داخل المؤسسات .

2. دراسة سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني بعنوان: استراتيجية التحويل الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2025 .

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تبني استراتيجية التحويل الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة استبيان موزعة على عينة عشوائية مكونة من 40 إطاراً من العاملين في الصندوق تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V.25 ، حيث تم اختبار ثلاث فرضيات رئيسية تتعلق بمستوى تبني التحويل الرقمي، مستوى إدراك التميز التنظيمي، وعلاقة الأثر بينهما .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن مستوى تبني استراتيجية التحويل الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة كان متوسطاً بمتوسط حسابي 3.15؛
 - أن مستوى إدراك التميز التنظيمي من قبل العاملين كان أيضاً متوسطاً بمتوسط حسابي 2.43، مما أدى إلى رفض الفرضية القائلة بوجود مستوى مرتفع للتميز؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التحويل الرقمي الإدارة الرقمية التشغيلية، العلائقية، والتحويلية في تعزيز التميز التنظيمي، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته 46% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي؛
 - يعتبر بعد الإدارة الرقمية التشغيلية الأكثر تطبيقاً في المؤسسة محل الدراسة، حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 .
3. دراسة علي محمد فرج النحلي، وسامر عبد المجيد البشاشة، بعنوان: أثر استراتيجية التحويل الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية، مجلة المنارة سلسلة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 4، العدد 2، 2025.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي في المصارف الليبية، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على التميز التنظيمي في المصارف الليبية؟ . وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختبار فرضية رئيسية مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتحول الرقمي بأبعاده استخدام التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الجوانب المالية في التميز التنظيمي بأبعاده تميز القيادة، جودة الخدمات والعمليات.

وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 500 موظف من الإدارة العليا في المصارف الليبية، حيث تم استرجاع استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت 98%. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS واختبارات إحصائية متنوعة منها: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل كرونباخ ألفا، واختبار الانحدار المتعدد التدريجي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى ممارسة استراتيجية التحول الرقمي في المصارف الليبية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي 3.96، حيث تصدر بعد استخدام التكنولوجيا المرتبة الأولى؛
 - أن مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المصارف الليبية كان مرتفعاً أيضاً بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.80؛
 - رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، حيث أثبتت نتائج التحول الإحصائي وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي، لا سيما في أبعاد الهيكل التنظيمي، الجوانب المالية، واستخدام التكنولوجيا.
 - أظهر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن متغير الهيكل التنظيمي كان الأكثر تأثيراً، حيث فسر وحده ما مقداره 57.2% من التباين في التميز التنظيمي.
4. دراسة شيرين شريف عبد اللطيف، بعنوان: دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 39، العدد 01، 2025.

تهدف هذه الدراسة إلى التحديد الدقيق لأبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف، وتشخيص العلاقة والأثر بين متغيرات البحث وأبعادها، ولغرض الوصول إلى النتائج جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة فضلا عن المقابلات الشخصية بصورة قليلة جدا، وقد مثل مجتمع البحث كافة العاملين من الكادر الطبي، الهيئة التمريضية، والجهاز الإداري والبالغ عددهم 1324 مفردة، أما عينة البحث فقد كان عددها 487 تم تحديدها بأسلوب العينة الطبقية بطريقة النسبة والتناسب، حيث استرجع منها 365 استبانة وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي 360 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية، الثقافة الرقمية وبين أبعاد التميز التنظيمي بأبعادها المختلفة داخل المستشفى المبحوث؛
- أن بعد الثقافة الرقمية كان له الأثر الأكبر في تحقيق التميز التنظيمي، حيث فسر ما مقداره 72% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، يليه بعد لتكنولوجيا الرقمية بنسبة 67%، ثم المهارات الرقمية بنسبة 56%، وأخيرا لاستراتيجية الرقمية بنسبة 50%؛
- كشفت النتائج أن غالبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 72%، وأن المستوى التعليمي السائد هو حملة البكالوريوس بنسبة 50%، كما أن الفئة الأكثر تكرارا في سنوات الخبرة هي 25 سنة فأقل بنسبة 33%.

5. دراسة محمد فتحي شلقامي، هدى محمد عزت صقر، بعنوان: التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بالتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بشركة أورانج مصر للاتصالات، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد 42، العدد 3، مصر، يوليو 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التحول الرقمي لوظيفة التعويضات كأحد وظائف الموارد البشرية بتحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM-2020. وقام الباحث بإعداد قائمة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 450 مفردة من العاملين بشركة أورانج مصر للاتصالات، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستنتاجي لوصف الظاهرة وتحليل

العلاقة بين المتغيرات، واستخدم برنامج SmartPLS لإجراء نمذجة المعادلات البنائية بمجرد المربعات الجزئية SEM-PLS لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي لوظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي بالشركة محل الدراسة؛
- أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي بأبعاده: البنية التكنولوجية، المورد البشري الرقمي والتميز التنظيمي بأبعاده: التوجه، التنفيذ، النتائج؛
- بلغت القوة التفسيرية للنموذج R-square نسبة 64.4%، مما يعني أن التحويل الرقمي لوظيفة التعويضات يفسر نحو 64% من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي للشركة؛
- نال بعد البنية التكنولوجية وبعد النتائج أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر عينة الدراسة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

6. دراسة فاطمة حسين كاظم، رحاب حسين جواد، زينب عبد الرزاق عبود، بشار عباس حسين، بعنوان: دور التحويل الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد عدد خاص، العراق، 2022

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التحويل الرقمي بأبعاده استراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية في تعزيز التميز التنظيمي بأبعاده تميز المعرفة، تميز الخدمة، التميز المالي، التميز الإداري في مصرف التجارة العراقي. وقام الباحثون بإعداد استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وتمثلت عينة الدراسة في 100 موظف، حيث استخدم أسلوب المسح الشامل لمدرء وموظفي الأقسام والشعب في المصرف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث وتحليل العلاقات بينها، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS V.26 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات عبر معاملات الارتباط البسيط Pearson والانحدار الخطي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود دور مهم وتأثير ذي دلالة معنوية للتحويل الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي في المصرف محل الدراسة؛

- أثبتت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة قوية أكبر من 0.50 وذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي 0.643؛
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 40% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي $R\text{-square} = 0.40$ ؛
- وجد أن بعد الموارد البشرية هو الأكثر ارتباطا بالتميز التنظيمي بقيمة 0.642 كما أن له أعلى تأثير انحداري مقارنة بالأبعاد الأخرى؛ مما يؤكد أن الكادر البشري هو مفتاح التميز في ظل التحول الرقمي؛
- يساهم التحول الرقمي في تحقيق التميز للمصرف من خلال تقديم خدمات فعالة وسريعة تلبي حاجات الزبائن وتواكب التطورات التكنولوجية العالمية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

سنتناول في هذا الفرع بعض من الدراسات السابقة باللغات الأجنبية الخاصة بكلا المتغيرين.

1_ Dorbani Roumaissa, Belkebir Boumediene, The Impact of Digital Leadership on Achieving Organizational Excellence: A Field Study on Algerian Economic Institutions, Algerian Review of Security and Development, University of 8 May 1945 – Guelma, Algeria, Vol. 15, No. 01, January 2026.

دراسة دورباني روميساء، بلقبير بومدين، بعنوان: أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، الجزائر، المجلد 15، العدد 1، 2026 .

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الرقمية بأبعادها الأربعة الرؤية والاستراتيجية الرقمية، تمكين الثقافة الرقمية، قيادة التحول والابتكار الرقمي، والكفاءة الرقمية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمد الباحثان منهج كمي وصفي من خلال توزيع استبيان إلكتروني على عينة مكونة من 116 مؤسسة، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية PLS-SEM لتحليل البيانات ومعرفة مدى مساهمة القيادة الرقمية في تفسير التباين في التميز التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن نموذج القيادة الرقمية يفسر ما نسبته 65.3% من التباين في التميز التنظيمي، مما يؤكد الدور الاستراتيجي للقيادة الرقمية في دفع المؤسسات نحو التميز.
- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد قيادة التحول الرقمي والابتكار، الكفاءة الرقمية، وتمكين الثقافة الرقمية على تحقيق التميز التنظيمي.
- تبين أن بعد قيادة التحول الرقمي والابتكار هو الأكثر تأثيراً من بين جميع الأبعاد، مما يعكس أن التميز يتحقق من خلال المبادرات العملية والقدرة على إدارة التغيير أكثر من مجرد التخطيط.
- لم تظهر النتائج أثر مباشر وذا دلالة إحصائية لبعد الرؤية والاستراتيجية الرقمية على التميز التنظيمي، وهو ما فسرتة الدراسة بأن الاستراتيجيات لا تؤثر بشكل فوري إلا إذا تُرجمت إلى ممارسات فعلية.

2-Abdullah Zübeyr Akman, Dijital Dönüşüm ve Firma Performansı: Güncel Durum, Eğilimler ve Gelecek Perspektifler Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz, *Current Perspectives in Social Sciences*, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türkiye, Cilt 29, Sayı 3, 2025.

دراسة عبد الله زبير أكمان، بعنوان: التحول الرقمي وأداء الشركات: تحليل بيبليومتري للوضع الحالي والاتجاهات والآفاق المستقبلية، مجلة *Current Perspectives in Social Sciences* ، جامعة نجم الدين أربكان، تركيا، المجلد 29، العدد 3، 2025

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات من خلال استخدام منهج التحليل الببليومتري، وذلك للكشف عن الوضع الراهن للبحث العلمي في هذا المجال، وتحديد أبرز الاتجاهات البحثية، واستشراف الآفاق المستقبلية. وقد اعتمد الباحث على قاعدة بيانات Web of Science، حيث تم تحليل 500 مقال علمي منشور خلال الفترة 2020-2025، باستخدام منهج PRISMA في جمع البيانات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار شامل يساعد الباحثين وصناع القرار على فهم تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والاستدامة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعد التحول الرقمي عملية شاملة لإعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات باستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، مما يساهم في تحسين الكفاءة والمرونة التنظيمية .

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وأداء الشركات، حيث يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الربحية، ورضا العملاء، مع إمكانية وجود تأثيرات قصيرة الأجل سلبية بسبب تكاليف التحول .
- أبرزت الدراسة أن أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع هي: التحول الرقمي، الأداء، الابتكار، والرقمنة، إضافة إلى مفاهيم حديثة مثل الاستدامة والمرونة التنظيمية .
- بينت النتائج أن الدول الأكثر إسهاماً في هذا المجال هي الصين، الولايات المتحدة، وألمانيا، مما يعكس ارتباط التحول الرقمي بالتقدم التكنولوجي .
- أظهرت الدراسة أن هناك أربعة أطر نظرية رئيسية مفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء، وهي: نظرية الموارد، النظرية السوسيو تقنية، نظرية القدرات الديناميكية، ونموذج قبول التكنولوجيا .
- كشفت النتائج عن تزايد مستمر في عدد الدراسات والاقتباسات في هذا المجال، مما يدل على أهميته المتنامية في البحث العلمي والإدارة الحديثة.

3-Mouna Hazgui, Simon Dermakar, Marilou Trottier-Fortin, La transformation numérique dans les Big 4 : où en sommes-nous ? , ACCRA – Association Francophone de Comptabilité, N° 22, 2025.

دراسة منى حزقي، سيمون ديرماركار، ماريلو تروتييه-فورتان، بعنوان: التحول الرقمي في مكاتب التدقيق الكبرى: Big 4 أين وصلنا؟، مجلة ACCRA ، الجمعية الفرنكوفونية للمحاسبة، العدد 22، 2025.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي داخل مكاتب التدقيق الكبرى Big 4 من خلال استكشاف كيفية تكيف المدققين، خاصة الجدد منهم، مع الأدوات التكنولوجية الحديثة والتحديات المرتبطة بها. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي قائم على المقابلات مع مجموعة من المدققين، بهدف فهم الفجوة بين السياسات المعلنة للتحول الرقمي والتطبيق الفعلي داخل بيئة العمل. كما ركزت على تحديد العوامل التنظيمية والفردية التي تؤثر على نجاح هذا التحول. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة وجود فجوة واضحة Decoupling بين الأهداف المعلنة للتحول الرقمي والممارسات الفعلية داخل مكاتب التدقيق؛
- تعتمد مكاتب التدقيق على أدوات رقمية متنوعة تشمل أدوات التواصل وتبادل البيانات مثل المنصات الرقمية وأدوات تحليل البيانات والأتمتة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل؛
- كشفت النتائج أن فعالية هذه الأدوات ترتبط بمدى جاهزية المستخدمين المدققين والعملاء ومستوى مهاراتهم الرقمية؛

- تعاني المؤسسات من تحديات تنظيمية مثل نقص الوقت المخصص للتدريب، وعدم ملائمة البرامج التدريبية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية؛
- تؤدي هذه التحديات إلى انخفاض دافعية الأفراد وضعف الثقة في الأدوات الرقمية، مما يعيق تبنيها الفعال؛
- أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب دعم تنظيمي، تدريب عملي، وتوافقا بين السياسات والتطبيقات الفعلية.

4_Adrian Cole, Digital Transformation: Shaping the Future of Organizational Excellence, Journal of Management Information and Decision Sciences, University of Oxford, UK, Vol. 28, Special Issue 3, 2025.

دراسة أدريان كول، بعنوان: التحول الرقمي: تشكيل مستقبل التميز التنظيمي، مجلة علوم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار، جامعة أكسفورد، المملكة المتحدة، المجلد 28، عدد خاص 3، 2025 .

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأسس المفاهيمية للتحول الرقمي وتحليل أهميته الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية في العصر الحديث. ركز الباحث على كيفية دمج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة لإعادة تصميم نماذج الأعمال وتحقيق التميز التشغيلي. كما سعى البحث إلى تسليط الضوء على الآثار الاستراتيجية والتحديات الثقافية والقيادية التي تصاحب هذا التحول، مؤكداً أن الرقمنة لم تعد خياراً بل ضرورة للبقاء في بيئة تنافسية متسارعة . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد الرقمنة التقليدية؛ فهو عملية تحول استراتيجي وثقافي شاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات والاستثمار في بناء قدرات القوى العاملة؛
- ساهم دمج الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في أتمتة المهام المعقدة، والتنبؤ باتجاهات السوق، وتخصيص تجارب العملاء؛
- تمنح تحليلات البيانات الضخمة المؤسسات قدرة على استخلاص رؤى من أحجام ضخمة من البيانات لدعم استراتيجيات النمو القائمة على الأدلة؛
- توفر الحوسبة السحابية بنية تحتية مرنة ومنخفضة التكلفة تتيح للمؤسسات تبني نماذج تشغيلية تتسم بالسرعة والأمان.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لكي تكون أي دراسة ذات قيمة يجب ان يركز على مجموعة من الدراسات السابقة التي تصب في موضوع الدراسة والجدول الموالي يوضح اهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول 1_2 مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
-دراسة حالة في مديرية جامعة غرداية -تناولت الدراسة متغيرين متغير مستقل التحول الرقمي، بأبعاده: المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية. و متغير تابع التميز التنظيمي. -طبقت الدراسة على موظفي مديرية جامعة غرداية -العينة مكونة من 82موظف. -الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان الذي تم تحليله بواسطة	باللغة العربية الحويطي محمد وضوي، نعيم محمد الصنفي، بسمة منصور حسين إبراهيم، سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي الSPSS. سنة الدراسة: 2026م.	-دراسة حالة البنوك المدرجة بالبورصة المصرية . -تناولت الدراسة متغيرين متغير مستقل التحول الرقمي، بأبعاده: دعم الإدارة العليا، الخطة الاستراتيجية، المتطلبات التقنية، الموارد البشرية. - عينة بلغ عددها 302. -طبقت الدراسة على الإدارة الوسطى والاشرفية.
-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء. - تناولت الدراسة متغيرين متغير مستقل التحول الرقمي، بأبعاده: الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة التحويلية -عينة الدراسة: 40 اطار -سنة الدراسة 2025م.		- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .	

البرنامج الاحصائي SPSSV.29. -المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي. - تمت الدراسة سنة 2026م.	علي محمد فرج النحلي، سامر عبد المجيد البشاشة	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي ال SPSS.	-دراسة حالة في المصارف الليبية. -تناولت الدراسة متغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده استخدام التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، خلق القيمة، الجوانب المالية. -مجتمع الدراسة الإدارة العليا -عينة الدراسة 490 موظف. -سنة الدراسة 2025.
	شيرين شريف عبد اللطيف	- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي ال SPSS.	-دراسة حالة مستشفى عبد العزیز بطائف. تناولت الدراسة متغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده استخدام التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، خلق القيمة، الجوانب المالية . -عينة الدراسة 360موظف. _ المقابلات الشخصية. -سنة الدراسة:2025.
	محمد فتحي شلقامي، هدى محمد عزت صقر	- المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده البنية التكنولوجية، المورد البشري الرقمي والمتغير التابع التميز التنظيمي -استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات	_ دراسة شركة اورانج بمصر -استخدام برنامج SmartPLS -اعتماد نموذج EFQM للتميز التنظيمي. - عينة الدراسة450موظف. - سنة الدراسة2025.

	والبرنامج الإحصائي الـ SPSS.		
-الدراسة في مصرف التجارة العراقي -عينة الدراسة: 100 موظف. -اسلوب المسح الشامل لمدراء وموظفي الاقسام -سنة الدراسة:2022.	المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاد : استراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع التميز التنظيمي -استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي الـ SPSS.	فاطمة حسين كاظم، رحاب حسين جواد، زينب عبد الرزاق عبود، بشار عباس حسين	
-دراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - الدراسة ركزت على القيادة الرقمية بدل التحول الرقمي . -استخدام نموذج-PLS SEM. -عينة بلغ عددها 116 موظف.	- نفس المتغير التابع -استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي الـ SPSS. -سنة الدراسة 2026.	باللغات الأجنبية Dorbani Roumaissa, Belkebir Boumediene	

– دراسة نظرية بيليومترية وليست ميدانية . – عدم استخدام الاستبيان أو الأساليب الإحصائية الميدانية . – تحليل 500 مقال علمي – سنة الدراسة: 2025	– نفس المتغير المستقل	Abdullah Zübeyr Akman	
– دراسة نوعية اعتمدت على المقابلات بدل الاستبيان . – عدم استخدام البرامج الإحصائية . – ركزت على التدقيق الرقمي وليس التميز التنظيمي بشكل مباشر – سنة الدراسة 2025.	– نفس المتغير المستقل	Mouna Hazgui, Simon Dermarkar, Marilou Trottier-Fortin	
– دراسة نظرية تحليلية غير ميدانية . – عدم استخدام الاستبيان أو التحليل الإحصائي . – سنة الدراسة 2025.	– نفس المتغير المستقل والتابع	Adrian Cole	

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي والتميز التنظيمي من خلال عرض مختلف الاتجاهات والتعريفات التي تناولها الباحثون، حيث يعد التحول الرقمي عملية انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية الحديثة في مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية، بما يسهم في تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتسريع إنجاز الأعمال. أما التميز التنظيمي فيشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة والابتكار، بما يضمن لها التفوق والاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة.

ومن أجل إثراء الجانب النظري للدراسة، تم إدراج مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة من نتائجها والتعرف على مختلف الجوانب التي تناولتها، إضافة إلى إبراز ما تتميز به دراستنا الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

وسنتطرق في الفصل الثاني إلى دراسة الحالة لإعطاء صورة أوضح للتأثير المتبادل بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، والتي طبقت على مديرية جامعة غرداية.

الفصل الثاني :

الإطار التطبيقي دراسة حالة مديرية

جامعة غرداية

تمهيد :

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى التأسيس النظري والمفاهيمي لمتغيري الدراسة؛ التحول الرقمي والتميز التنظيمي، واستعراض مختلف الأدبيات التي توطرهما، يأتي هذا الفصل بمثابة الفضاء التطبيقي الذي نسعى من خلاله إلى إسقاط تلك المعطيات النظرية على الواقع الميداني.

تهدف الدراسة الميدانية إلى تشخيص واقع التحول الرقمي وقياس مدى مساهمته في تحقيق التميز التنظيمي داخل مديرية جامعة غرداية، وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة. ولإحاطة المنهجية والموضوعية بمختلف جوانب الدراسة الميدانية، وتسهيلاً لعملية عرض وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج دقيقة، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

- المبحث الأول: خصص للتعريف بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، بدءاً بتقديم لمحة عامة عن مؤسسة مجتمع الدراسة مديرية جامعة غرداية، مروراً بتحديد المنهج المتبع، ومتغيرات الدراسة، وصولاً إلى ضبط وتصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان).
- المبحث الثاني: كرس لعرض وتحليل مخرجات الدراسة الميدانية ومناقشتها؛ حيث يتناول اختبارات الصدق والثبات للأداة، ثم العرض الإحصائي لنتائج إجابات المبحوثين، يليه اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها، ليختتم بمقاربة تحليلية لمناقشة الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية منها والفجوة التي تغطيها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يهدف المبحث لعرض المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة لتحليل دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مديرية جامعة غرداية، مع أولا تقديم للمؤسسة والمجتمع مع تفصيل دقيق لمراحل تصميم أداة الدراسة، وتحديد العينة، وضمان صدق وثبات البيانات، وصولا لطرق التحليل الإحصائي المتبعة، وتم اعتماد منهجية منظمة تضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق في بيئة جامعة غرداية.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية جامعة غرداية

سنستعرض في هذا المطلب تقديم لمحة حول جامعة غرداية مع توضيح خصائصها التنظيمية والعملية، ومكانتها.

الفرع الأول: تقديم مديرية جامعة غرداية

✓ تعريف مديرية جامعة غرداية:

انشأت مديرية جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 مؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق ل 24 اوت 2004

■ الأمانة العامة:

بموجب القرار الوزاري لمشارك المؤرخ في 24/08/2004 والمحدد للتنظيم الإداري المديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي:

_ الإشراف على تنظيم وتسيير المسار المهني لجميع مستخدمي الجامعة مع ضمان احترام صلاحيات الكليات والمعاهد في هذا المجال .

-إعداد مشروع ميزانية الجامعة، متابعتها وتنفيذها لضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة .

-تأمين التمويل اللازم لأنشطة المخابر والفرق البحثية ومتابعة تنفيذ هذه العمليات .

-الإشراف على حسن أداء المصالح المشتركة في الجامعة لتحقيق الانسجام الإداري والخدمي .

-تصميم وتطوير البرامج الثقافية والرياضية الموجهة للجامعة والعمل على تعزيزها .

-ضمان تنسيق ومتابعة مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتعاون مع الهيئة الوزارية المسؤولة عن الأمن

الداخلي .

المديرية الفرعية التالية:

-1المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

تتمثل مهامها فيما يلي :

- إدارة وتسيير المسار المهني لموظفي مديرية الجامعة والمصالح المشتركة، بالإضافة إلى أولئك الذين يتم تعيينهم من قبل مدير الجامعة .
- إعداد وتنفيذ خطط التكوين وتحسين الكفاءات الإدارية والتقنية، إلى جانب تجديد المعلومات لتطوير الأداء الوظيفي .
- ضمان تنظيم تعداد الموارد البشرية في الجامعة وضمان توزيعها بالشكل المناسب على الكليات والمعاهد .
- الإشراف على إعداد وتنسيق تنفيذ خطط إدارة الموارد البشرية للجامعة .

*تحتوي المديرية الفرعية على المصالح التالية:

*مصلحة مستخدمي الأساتذة

*مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح

*مصلحة التدريب، تحسين المستوى وتجديد المعلومات 2

2_ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

تتولى المهام التالية :

- إعداد مشروع ميزانية الجامعة بناءً على مقترحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات .
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة لضمان استغلال أمثل للموارد المتاحة .
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد مع مراقبة تنفيذ عمليات الإنفاق بدقة وشفافية .
- الإشراف على تمويل أنشطة البحث التي يتم تنفيذها من قبل المخابر والفرق البحثية .

تتضمن المديرية الفرعية الأقسام التالية :

*مصلحة الميزانية والمحاسبة

*مصلحة تمويل أنشطة البحث

*مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

3_ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

تشمل المهام التالية :

- توفير جميع الوسائل الضرورية لضمان سير العمل بفعالية داخل الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة .

- الإشراف على صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة الخاصة بالجامعة والمصالح المشتركة .
 - الحفاظ على سجلات الجرد والتأكد من سلامتها وحداثتها .
 - حفظ وصيانة أرشيف الجامعة بطريقة منظمة وآمنة .
 - إدارة وصيانة أسطول المركبات الخاصة بمديرية الجامعة وتعزيز فعالية استخدامه .
 - 4المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
- تتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي :

- تعزيز ودعم الأنشطة العلمية والثقافية داخل الجامعة لخدمة الطلبة وتنميتهم الأكاديمية والشخصية .
- تنظيم ورعاية الأنشطة الترفيهية، بما يعزز البيئة الجامعية ويحفز الطلبة .
- تطوير ودعم الرياضة الجامعية وتهيئة بيئة تساعد الطلاب على المشاركة الرياضية الفعالة .
- تنظيم الأنشطة الاجتماعية لخدمة موظفي الجامعة وتحقيق رفاهيتهم.

أ- البهو التكنولوجي

يتكفل البهو التكنولوجي بما يلي :

- _ الدعم التقني للكلّيات أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية
 - _ تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية للسير الحسن للأعمال التطبيقية والموجهة.
 - ب مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي:
 - _ يتكفل مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما
 - استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها
 - استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها
 - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها
- ويشمل الفروع الآتية:

* فرع الأنظمة

* فرع الشبكات

* فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد

ج مركز التعليم المكثف للغات:

يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يلي:

- الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الكليات
- سير وصيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات.

فروع المركز

يشمل مركز التعليم المكثف للغات على الفروع الآتية:

* فرع البرمجة

* فرع الصيانة

د مركز الطبع والسمعي البصري

يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية

- الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفروع الآتية:

* فرع الطبع

* فرع السمعي البصري

▪ المديرية العامة:

مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي

في التدرج

تقديم النيابة:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا

التكوين العالي في التدرج بما يلي

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة،
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج،
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة،
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعدلات،
- مسك القائمة الإسمية للطلبة وتحيينها،

و تشمل نيابة المديرية على المصالح والخلايا والمكاتب الآتية:

1. مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

2. مصلحة الشهادات والمعادلات.

3. مصلحة التكوين المتواصل.

4. مكتب الإعلام الآلي.

5. مكتب الأرشفة.

6. خلية التعليم عن بعد.

7. خلية المرافقة البيداغوجية للأساتذة حديثي التوظيف.

نبذة عن نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

1- التنظيم القانوني

تم انشاء نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-39 المؤرخ في 3 ربيع الأول 1432هـ، الموافق لـ 6 فبراير 2011م.

2_ مهام النيابة :

وفقاً للقرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 8 رجب 1425هـ، الموافق لـ 24 غشت 2004م، الذي يحدد الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقات الجامعة ومصالحها المشتركة، تضطلع نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بالمهام التالية :

- تعزيز علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، والمبادرة بإطلاق برامج الشراكة .
- إطلاق وتنفيذ أنشطة لتعزيز التبادل بين الجامعات وتشجيع التعاون في مجالي التعليم والبحث العلمي .

- القيام بمهام التنشيط والاتصال .

- تنظيم الفعاليات العلمية والعمل على ترقيةها .

- متابعة برامج تحسين المستوى الأكاديمي وتجديد المعلومات بالنسبة للأساتذة، وضمان انسجام تلك البرامج.

3_ مصالح النيابة :

تتألف مصالح النيابة من مصلحتين رئيسيتين :

• مصلحة التبادل بين الجامعات والتعاون والشراكة :

تشكل هذه المصلحة حلقة وصل بين أسرة الجامعة والمؤسسات العلمية والثقافية على الصعيدين الوطني والدولي، حيث تضطلع بالمهام التالية :

- متابعة تنفيذ اتفاقيات التعاون وبرامج تحسين المستوى، من خلال العمل على إبرام الشراكات مع الجامعات والمؤسسات العلمية الأجنبية .

- توقيع اتفاقيات تعاون مشترك بين الجامعة والجامعات أو المؤسسات الوطنية في مجالي التكوين وتبادل المعلومات .

-الإشراف الإداري على برامج تحسين المستوى بالخارج، مثل البرنامج الوطني الاستثنائي للمنح وبرنامج العطل العلمية .

- ضمان الالتزام بالتنظيمات القانونية المتعلقة بالتكوين قصير المدى وتحسين المستوى بالخارج.

• مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

يعتبر النشاط الثقافي والعلمي مجالا للإبداع والابتكار والكشف عن المهارات وتبادل الخبرات ونشر ثقافة البحث والتتقيب والتحليل والممارسة كتكملة للتكوين الأكاديمي، وهو ما تسعى له أغلب مؤسسات التعليم العالي من خلال مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية التي تسهر على إعداد برامج مكثفة غايتها إسهام كل الشركاء سواء أساتذة طلاب عمال باحثين باحث في الآلة الارتقاء بالمادة العلمية وهذا بتنظيم ملتقيات علمية وطنية كانت أم دولية أو ندوات علمية من شأنها معالجة وتحليل موضوع علمي ثقافي، وضمن هذا الإطار تسهر وتقوم هذه المصلحة بـ:

_ تأطير ومتابعة كل النشاطات المتمثلة في الملتقيات والندوات العلمية والأيام الدراسية

- تسيير مجلة الجامعة ومعالجة المقالات المودعة للنشر عن طريق توزيعها للخبرة؛

_ تحضير اجتماعات هيئة التحرير وإعداد المحاضر .

• التأطير البيداغوجي:

تعداد الموارد البشرية:

بالتنسيق مع المديرية الفرعية للمستخدمين:

- عدد الموظفين الإداريين: 338 وذلك حسب الجدول التالي:

الرتبة	ذكور	إناث	المجموع
التأطير	89	89	178
التطبيق	52	40	92
التحكم	20	21	41
التنفيذ	18	9	27
المجموع	179	159	338

- عدد الموظفين المتعاقدين: 173 منهم 16 إناث

- تعداد الأساتذة حسب الرتب:

الرتبة	المجموع
أستاذ	173

210	أستاذ محاضر أ
165	أستاذ محاضر ب
64	أستاذ مساعد أ
07	أستاذ مساعد ب
01	أستاذ مساعد
620	المجموع

✓ المكتبة المركزية

نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005 ، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الإقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 30084 عنوانا بالنسبة للكتب، و 2975 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج ماستر، ماجستير دكتوراه و675 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات.

مهام المكتبة المركزية وأهدافها

مهام المكتبة المركزية:

- أ- اقتراح سياسة اقتناء المواد المكتبية بالتنسيق مع مكاتب الكليات.
- ب- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستخدام طرق المعالجة.
- ت- المساعدة المستمرة لمسؤولي مكاتب الكليات في القيام بمهامهم.
- ث- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الأساتذة والطلبة والباحثين.
- ج- وضع إستراتيجية محكمة لتلبية حاجيات المستفيدين.
- ح- تكوين رواد المكتبة في مجال تقنيات البحث البليوغرافي.
- خ- المساهمة في عملية النشاط العلمي، التقني والثقافي للجامعة.
- د- المساهمة في عمليات التعاون وتبادل الخبرات على المستوى الوطني والدولي.

1- أهداف مكتبة جامعة غرداية:

- تسهيل للمستفيدين كيفية الوصول إلى مصادرها الكتب، المذكرات، دوريات بواسطة برنامج آلي متواجد على مستوى المكتبة المركزية.
- تسهيل الإعارة الداخلية والخارجية لكل المصادر.

- تقريب المستفيد بدور النشر بإقامة معارض وطنية، محلية مختلفة بالتوازي مع الأنشطة والأيام الدراسية الخاصة بالجامعة.
- استقبال الطلبة الجامعيين والباحثين من مختلف نواحي الوطن.
- إقامة أيام دراسية لإبراز الأهمية البالغة التي تحتلها المكتبة في البحث الأكاديمي، كما يمكن اعتبارها القلب النابض للجامعة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تجسدت المقاربة الميدانية للدراسة في مرحلة جمع البيانات من خلال إعتقاد الدراسة على العينة القصدية (الهادفة) لضمان تغطية كافة الوحدات الإدارية المشكلة للهيكل التنظيمي للجامعة، وقد تم توزيع 100 نسخة من الاستبانة كحجم كلي للعينة المستهدفة، روعي في تقسيمها الثقل الإداري والعدي لكل مصلحة لضمان الصدق التمثيلي للبيانات المستخلصة، وقد كشفت مرحلة الاسترجاع عن مؤشرات إحصائية تعكس مستوى عال من التفاعل مع متطلبات البحث العلمي داخل البيئة التنظيمية، حيث تم تحصيل 82 إستمارة إستبيان صالحة للتحليل من إجمالي النسخ الموزعة، بما يمثل معدل استجابة كلي قدره 82%، ويتوزع هذا الأداء الميداني وفق المستويات التنظيمية الآتية

- وحدة الأمانة العامة تم استهدافها بـ 60 نسخة نظرا لمركزيتها وكثافة مواردها البشرية، حيث استجاب منها 48 فردا.
- مستوى المديرية العامة شهد توزيع 32 نسخة، وتم استرداد 26 نسخة منها.
- المكتبة المركزية رغم محدودية حجمها العدي مقارنة بالوحدات الأخرى، فقد تم توزيع 8 نسخ واسترجاعها بالكامل بنسبة استجابة مطلقة بلغت 100%.

في حين تكون المجتمع الأصلي للدراسة من كافة الموظفين في مديرية جامعة غرداية ، والبالغ عددهم 134 إداري حسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عن مصلحة الإحصاء والإشراف بمديرية بجامعة غرداية لسنة (2025/2026) ، ويتوزعون وفق المراتب الوظيفية التالية:

الجدول رقم 2-1 : جدول توزيع مجتمع الدراسة وعينة الاستبيان حسب الوحدات الإدارية

الوحدة الإدارية	مجتمع الدراسة العدد الإجمالي	العينة الموزعة	العينة المسترجعة المقبولة	نسبة الاستجابة داخل الوحدة
الأمانة العامة	81	60	48	80%
المديرية العامة *نيابة المديرية *	43	32	26	81.25%
المكتبة المركزية	10	8	8	100%
المجموع الكلي	134	100	82	82%

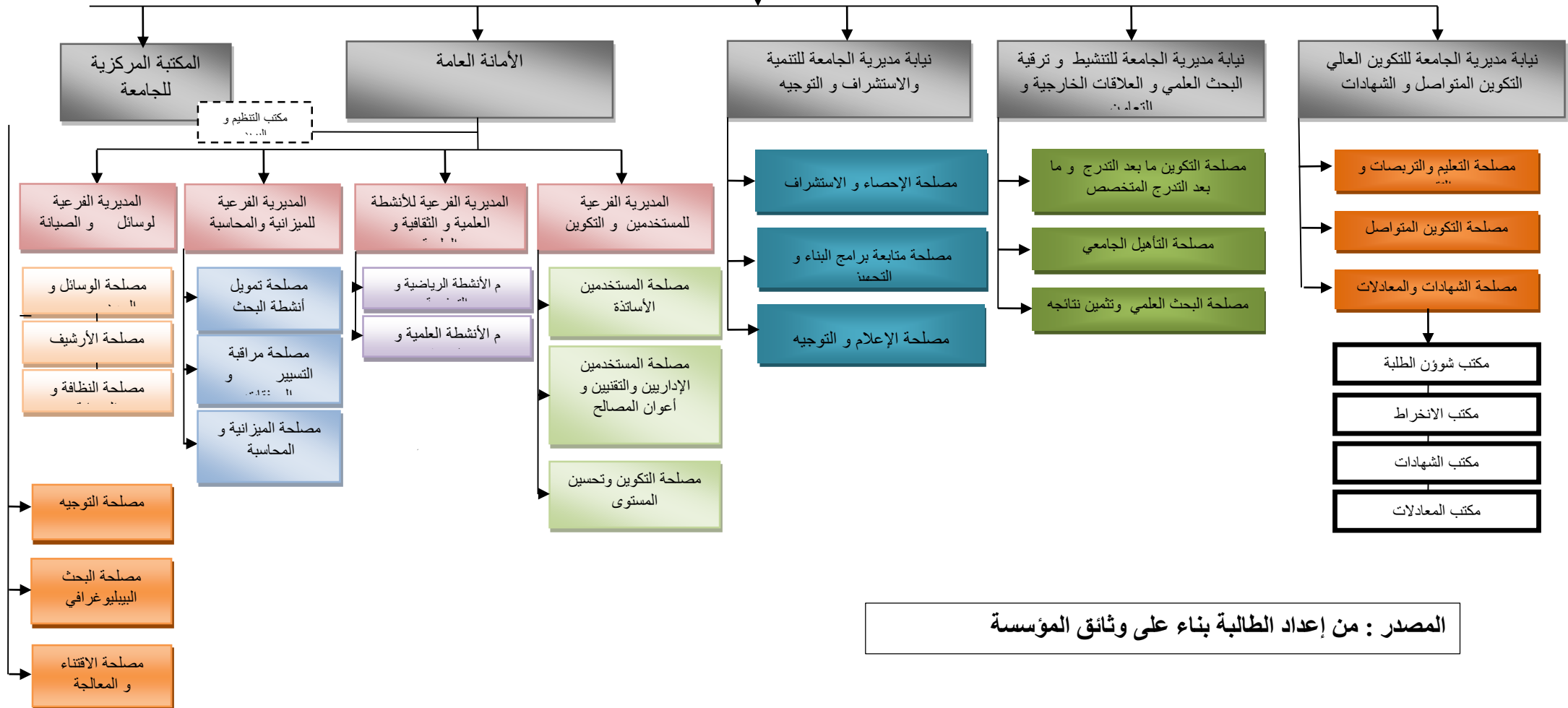
المصدر : مديرية جامعة غرداية

يظهر الجدول توافقاً منهجياً بين توزيع الموارد البشرية في المجتمع الأصلي وبين حجم العينة المختارة، حيث استحوذت الأمانة العامة على الكتلة الأكبر من المجتمع بنسبة تقارب 60%، كما تشير النتائج لوجود كفاءة عالية في عملية التحصيل الميداني، خاصة في المكتبة المركزية التي حققت استجابة تامة، تليها المديرية العامة والأمانة العامة بنسب متقاربة جداً، بدوره أكد على وجود تجانس التفاعل الإداري مع الأداة البحثية عبر مختلف المستويات التنظيمية، وأشار لوجود قاعدة بيانات قوامها 82 استمارة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة واختبار فرضيات الدراسة.

الهيكل الإداري لمديرية جامعة غرداية

مدير الجامعة

الشكل رقم 1-2 : يوضح الهيكل الإداري لمديرية جامعة غرداية



الفرع الثالث: أداة الدراسة :

لغرض قياس آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة التحول الرقمي والتميز التنظيمي ، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي *5-point Likert Scale*، ولتفسير النتائج وتحديد مستويات الموافقة، تم تحديد طول الفئة المدى المعتمد لتحليل الأوساط الحسابية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2 : مجالات مقياس ليكرت وأوزانها

درجة التقدير	الوزن العددي	تدرج المقياس
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00: مستوى مرتفع جدا
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20: مستوى مرتفع
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40: مستوى متوسط
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60: مستوى منخفض
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80: مستوى منخفض بشدة

المصدر: بالاعتماد على المقياس الأصلي لـ: Likert, R. (1932). A Technique for the

.Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1-55

يعكس الجدول تسلسلا منطقيا يربط بين الأوزان العددية والتقديرات الوصفية حيث يشير المدى من 4.21 لـ 5.00 مستوى مرتفع جدا، وهذا يشير لوجود قناعة تامة لدى الموظفين بفقرات الدراسة، في حين تم تحديد أدنى مستوى في المدى من 1.00 لـ 1.80 ليمثل مستوى منخفض بشدة بما شكل تغطية كامل الاحتمالات الإحصائية لآراء العينة وتوجهاتها، ويكمن ت أهمية الجدول في كونه يمثل المسطرة التحليلية التي ستستخدم لاحقا في فصل النتائج ، فهو المرجع الأساسي الذي سيتم من خلاله الحكم على قوة أو ضعف المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

تحدد معالم الدراسة الحالية من خلال ضبط دقيق لمتغيراتها الجوهرية التي تعكس البنية التنظيمية والوظيفية لمديرية جامعة غرداية ، وتم بناء أداة الدراسة لتشمل أبعادا مترابطة تهدف لقياس الكفاءة الإدارية والفاعلية التنظيمية في ظل الهيكل الهرمي القائم وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

1. المتغير المستقل: التحول الرقمي

يمثل المحور الثاني للدراسة، ويعبر عن العملية التي تتبناها الجامعة لدمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل، و تم قياس المتغير من خلال 4 أبعاد فرعية هي:

- المتطلبات التكنولوجية 1- 5: تقيس مدى توفر البنية التحتية والأجهزة .
- استراتيجية التحول الرقمي 6- 10: وتقيس وجود خطط ورؤية واضحة للرقمنة.
- الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي 11- 15: وتقيس مدى تقبل البيئة الجامعية للتغيير الرقمي.
- الموارد البشرية الرقمية 16- 20: وتقيس كفاءة وتدريب الكادر البشري على التقنيات.

2. المتغير التابع: التميز التنظيمي

يمثل المحور الثالث للدراسة، ويعكس قدرة الجامعة على تحقيق أداء متفوق ومستدام، يتكون من 15 عبارة، وقد ركز على:

- بيئة الإبداع، المشاركة في القرار، واستخدام التقنيات.
- الانسجام القيمي، التوازن الوظيفي، والاحترام المتبادل.
- وضوح خطوط السلطة، انسيابية العمليات، والمرونة التنظيمية.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

يعتبر **المنهج الوصفي** وأسلوب دراسة حالة هو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث يتيح وصف واقع الظاهرة المدروسة كما هي في الميدان، ثم تحليل العلاقات السببية بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، تم اختياره لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، الذي يسعى إلى:

- رصد واقع ظاهرة **التحول الرقمي** في مديرية جامعة غرداية كما هي موجودة فعلياً، وتحديد مستوى توافر أبعادها البنية التحتية، الاستراتيجية، الثقافة، الموارد البشرية.
- تقييم مستوى **التميز التنظيمي** السائد في الجامعة من وجهة نظر الموظفين، وتحديد الفجوات الموجودة في الأداء.

وتم اعتماد هذا المنهج على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الإستبيان، ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج **SPSSV29** وأدوات التحليل الكمي، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة علمية تمكن من تقديم توصيات عملية للمؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة

لتجسيد المقاربة الميدانية للدراسة والوقوف على واقع التحول الرقمي والتميز التنظيمي بمديرية جامعة غرداية، استلزم الأمر الاعتماد على أداة بحثية رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تلاها استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل الإجابات ومعالجتها كمياً، بهدف اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة، وهو ما يتم تفصيله فيما يلي:

الفرع الأول: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها البحثية، تم تصميم استبيان ميداني كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة بمديرية جامعة غرداية، ويعتبر من أكثر الأدوات فاعلية في الدراسات الوصفية أسلوب دراسة حالة، لما يتيح من جمع معلومات كمية ونوعية حول آراء وتجارب الموظفين تجاه التحول الرقمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي ، خاصة عند صياغته وفق أسس علمية تستند للإطار النظري والفرضيات المطروحة.

وبعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والتميز التنظيمي ، وصياغة بنوده لتناسب مع سياق مديرية جامعة غرداية، مع مراعاة وضوح اللغة وحيادية الصياغة، كما خضع الاستبيان لمرحلة التحكيم العلمي من قبل أساتذة متخصصين (انظر الملحق رقم 02 ص 105) في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، وتم تعديله وفق ملاحظاتهم لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى .

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان الميداني، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS الإصدار 29**، وذلك لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، و شملت هذه الأدوات ما يلي:

- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية** : استخدمت لوصف خصائص العينة الديموغرافية والمهنية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، والمستوى الوظيفي ، درجة التحكم في التكنولوجيا، وتحديد ملامح مجتمع الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** : طبقت لقياس الاتجاه المركزي والتشتت في إجابات الموظفين المتعلقة بمتغيري الدراسة **التحول الرقمي والتميز التنظيمي** بهدف تقييم مستوى تبني التحول الرقمي ومدى تحقق التميز التنظيمي، وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- **معامل ثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha** : إستخدم لقياس درجة الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الاستبيان، وللتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور من محاور التحول الرقمي والتميز التنظيمي.

- اختبار معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation**: طبق لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد التحول الرقمي ونجاح التميز الوظيفي، بهدف اختبار مدى ارتباط ممارسات التحول الرقمي لتحقيق أهداف التميز التنظيمي في لمديرية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: **Simple Linear Regression** استخدم لقياس مدى أثر المتغير التحول الرقمي على التميز التنظيمي وتحديد القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، وهو الأسلوب الأنسب لعنوان الدراسة الذي يبحث في عن الأثر بين المتغيرين.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف: **Kolmogorov-Smirnov Test** استخدم للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لضمان صلاحية استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة شرطا أساسيا لأي بحث علمي، إذ يضمن أن الاستبيان قادر على قياس ما صمم من أجله، ونتائجه قابلة للتكرار والاستقرار في ظل نفس الظروف، وتم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha كمقياس رئيسي لقياس الثبات الداخلي للبنود المكونة لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: اختبار معامل الثبات

يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، أي مدى تناسق إجابات الموظفين على البنود المترابطة ضمن نفس المحور، و أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام برنامج SPSS لمحاور الدراسة التحول الرقمي والتميز التنظيمي النتائج الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-3: نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المتغير المستقل: التحول الرقمي	20	0.912	مرتفع جدا
المتطلبات التكنولوجية	5	0.845	مرتفع
استراتيجية التحول الرقمي	5	0.871	مرتفع
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	5	0.892	مرتفع
الموارد البشرية الرقمية	5	0.833	مرتفع
المتغير التابع : التميز التنظيمي	15	0.895	مرتفع جدا
ثبات الاستبيان ككل	35	0.938	ممتاز

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يتضح من قراءة النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث تجاوزت جميع معاملات ألفا كرونباخ القيمة المعيارية المقبولة إحصائيا والمقدرة ب 0.70، حيث سجل الاستبيان بصفة عامة معامل ثبات ممتاز بلغ 0.938، وعلى مستوى المتغيرات، أظهر المتغير المستقل المتعلق بالتحول الرقمي ثباتا مرتفعا جدا، وتحديدا في بعد الثقافة التنظيمية الذي سجل أعلى قيمة بين الأبعاد الفرعية، كما حقق متغير التميز التنظيمي درجة ثبات عالية، وهذا يؤكد جليا على وجود مؤشرا واقعيًا على أن الموظفين استوعبوا مضامين العبارات بشكل جيد، ويؤكد صلاحية الأداة علميا للاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتعميم النتائج اللاحقة.

الفرع الثاني: اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يعتبر صدق البناء أحد أهم معايير جودة الأداة البحثية، حيث يقيس مدى تمثيل البنود المكونة لكل محور لمضمونه النظري، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل بند على حدة والمحور الذي ينتمي إليه ككل وهو ما يعرف بـ الارتباط بالدرجة الكلية للمحور، ويعبر العبارة من الناحية الإحصائية إذا بلغ معامل ارتباطه بالمحور ككل قيمة 0.30 فأكثر، وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 أو أقل ، وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج *SPSS v.29* نتائج إيجابية تؤكد صدق البناء لكل من محوري الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-4: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين البنود والمحور الكلي

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية R	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
التحول الرقمي			
المتطلبات التكنولوجية	0.842**	0.020	دالة عند 0.05
استراتيجية التحول الرقمي	0.891**	0.016	دالة عند 0.05
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	0.915**	0.025	دالة عند 0.05
الموارد البشرية الرقمية	0.876**	0.006	دالة عند 0.05
المتغير التميز التنظيمي			

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج *SPSS v.29*.

تشير النتائج الإحصائية المدونة في الجدول لوجود اتساق داخلي قوي لبنية المتغير المستقل، حيث تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي كانت قوية وموجبة، إذ تراوحت المعاملات ما بين 0.842 و 0.915، وهي معدلات ارتباط مرتفعة جدا تعكس ترابطا وثيقا بين المكونات الفرعية والمفهوم العام، ونظرا لأن جميع قيم الدلالة الإحصائية الظاهرة في الجدول جاءت أقل من مستوى 0.05، فهذا يؤكد وجود علاقة جوهرية دالة إحصائيا بين الأبعاد والمحور الكلي، وهذا يثبت صدق البناء للأداة ويبرهن علميا أن تقسيم المتغير للأبعاد الأربعة كان تقسيما سليما ومنطقيا يخدم أهداف الدراسة، ويمكن الاعتماد عليه في تعميم الخلاصة النهائية للدراسة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر التحقق من طبيعية توزيع البيانات شرطا أساسيا لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تعتمد على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف وهو الاختبار الأنسب للعينات التي يتجاوز حجمها 50 مفردة على مجموع درجات محوري الدراسة التحول الرقمي - التميز التنظيمي ، وذلك للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات المجمعة مع التوزيع الطبيعي.

✓ صياغة الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

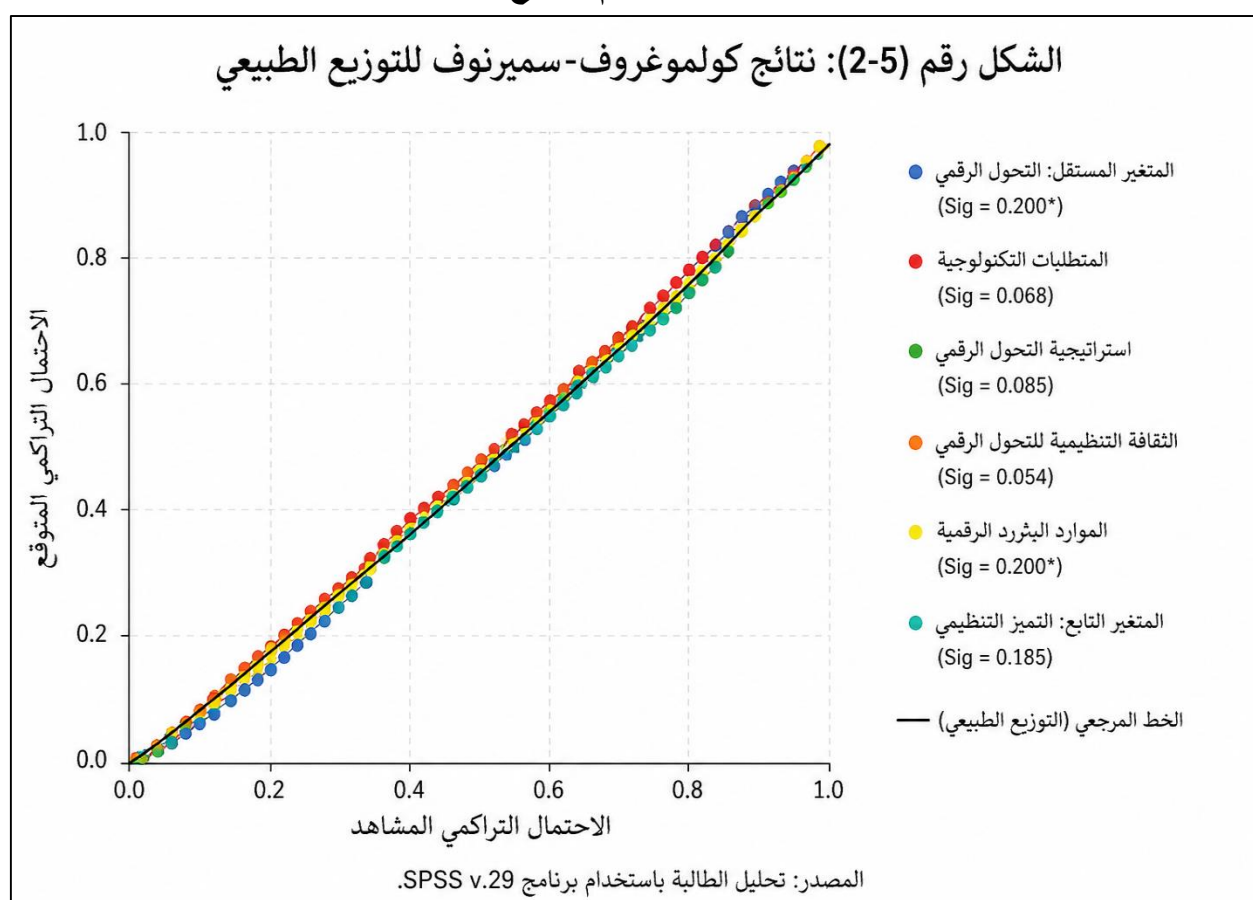
- الفرضية البديلة: H_1 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وتم إجراء الاختبار باستخدام برنامج *SPSS v.29* على عينة مكونة من 82 موظفاً، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 2-5: نتائج كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي

المتغيرات والأبعاد	الإحصائية Statistic	درجات الحرية df	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
المتغير المستقل: التحول الرقمي	0.092	82	0.200*	توزيع طبيعي
المتطلبات التكنولوجية	0.105	82	0.068	توزيع طبيعي
استراتيجية التحول الرقمي	0.098	82	0.085	توزيع طبيعي
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	0.112	82	0.054	توزيع طبيعي
الموارد البشرية الرقمية	0.089	82	0.200*	توزيع طبيعي
المتغير التابع: التميز التنظيمي	0.095	82	0.185	توزيع طبيعي

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج *SPSS v.29*.



توضح البيانات الإحصائية المستخلصة من اختبار كولموغوروف-سميرنوف والمبينة في الجدول أن جميع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي المعتدل، حيث تجاوزت قيم مستوى الدلالة الإحصائية

لكل من المتغير المستقل المتعلق بالتحول الرقمي والمتغير التابع الخاص بالتميز التنظيمي عتبة مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني وجود مؤشرا علميا دقيقا على تجانس استجابات العينة وخلوها من القيم الشاذة المؤثرة، بما يؤكد تحقق شرط الاعتدالية في البيانات، ويعطي الصلاحية المنهجية الكاملة للطلبة لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الارتباط والتأثير واختبار الفرضيات لاحقا.

المطلب الثاني: وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

سنستعرض من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة في مديرية جامعة غرداية، بهدف فهم خصائص الموظفين واستخلاص المؤشرات الإحصائية المتعلقة بمتغيري الدراسة: أبعاد التحول الرقمي والتميز التنظيمي ، و تم تقسيم عملية التحليل إلى قسمين رئيسيين:

- أولا : تحليل الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة.
- ثانيا: تحليل استجابات الموظفين حول محاور الدراسة التحول الرقمي والتميز التنظيمي .

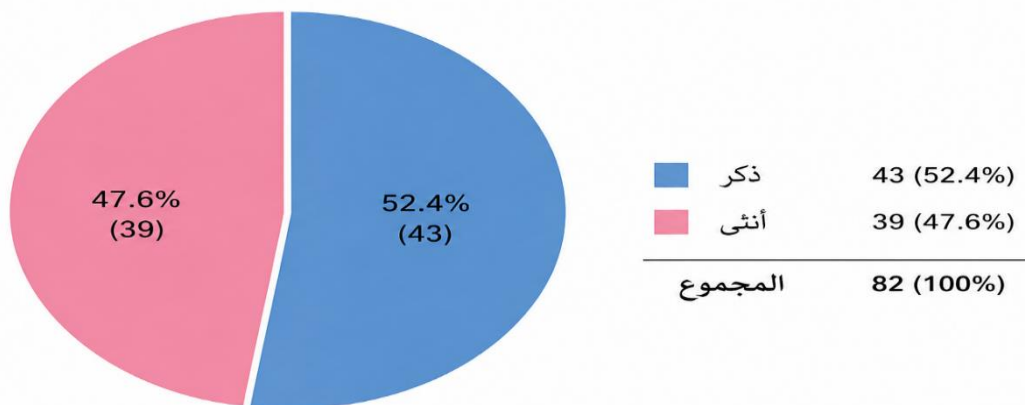
1) التوزيع وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم 2-6: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	43	52.4%
أنثى	39	47.6%
المجموع	82	100

المصدر: تحليل الطالبة بناءا على مخرجات الSPSS 29

الشكل رقم (1-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود توازن نسبي ملحوظ في تركيبة عينة الدراسة من حيث متغير الجنس، حيث شكلت فئة الذكور النسبة الأكبر بفارق طفيف بلغ 52.4% وبواقع 43 مفردة، في حين بلغت نسبة الإناث 47.6% بمجموع 39 مفردة، ويبين التقارب في النسب واقع البنية الديموغرافية للموارد البشرية في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، كما يوضح مؤشرا إيجابيا عزز من موضوعية النتائج المتوصل إليها، كونه يضمن تمثيل وجهات نظر كلا الطرفين في تقييم واقع التحول الرقمي والتميز التنظيمي دون تحيز لفئة على حساب أخرى.

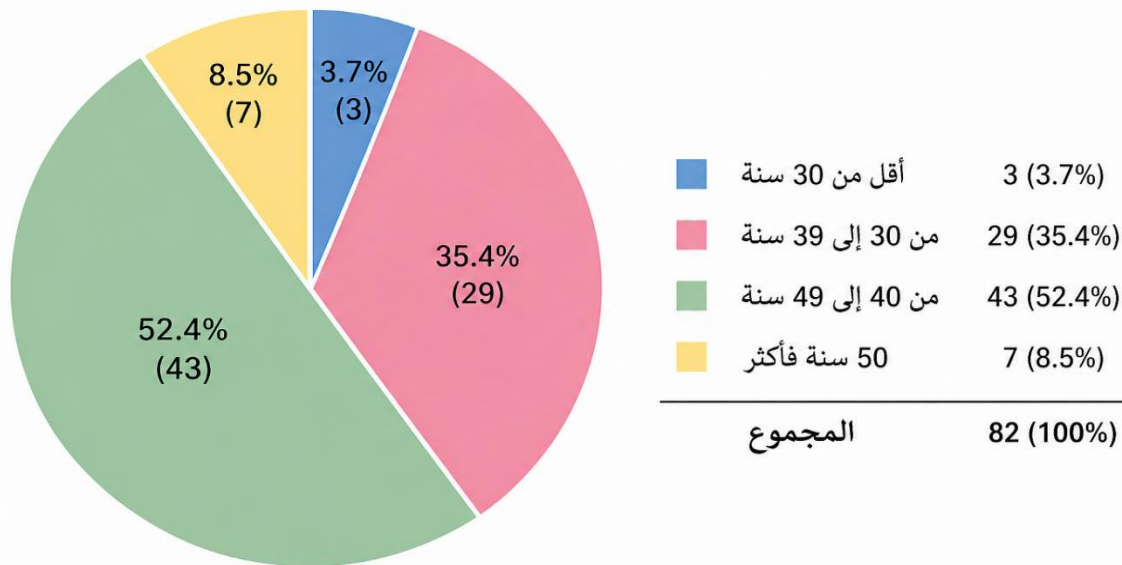
(2) التوزيع حسب متغير السن

الجدول رقم 2-7: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	3	03.7%
من 30 إلى 39 سنة	29	35.4%
من 40 إلى 49 سنة	43	52.4%
50 سنة فأكثر	07	08.5%
المجموع	82	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يظهر من خلال قراءة الأرقام الواردة في الجدول أن العينة المبحوثة تتميز بالنضج المهني ، حيث استحوذت الفئة العمرية ما بين 40 إلى 49 سنة على النصيب الأكبر من إجمالي المبحوثين بنسبة بلغت 52.4%، تلتها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 35.4%، ويشير التمرکز الواضح في الفئات الوسطى التي تشكل مجتمعة أكثر من 87% من العينة على أن الهيكل البشري يعتمد أساسا على عناصر تقع في قمة العطاء الوظيفي وتمتلك رصيدا تراكميا من الخبرة، بما يعد مؤشرا إيجابيا يخدم أهداف الدراسة، إذ الشريحة العمرية غالبا ما تكون أكثر قدرة على استيعاب متطلبات التحول الرقمي والتعامل مع التغيرات التنظيمية بوعي ومسؤولية، مقارنة بالفئات الأخرى والمتقدمة في السن التي سجلت حضورا ضئيلا في العينة.

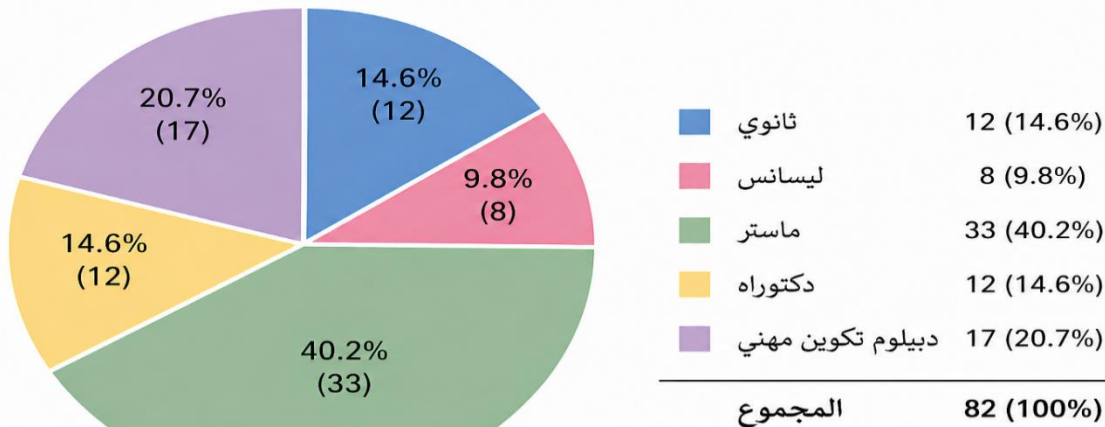
(3) التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 2-8: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14.6%	12	ثانوي
9.8%	08	ليسانس
40.2%	33	ماستر
14.6%	12	دكتوراه
20.7%	17	دبلوم تكوين مهني
100	82	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يتضح من خلال استقراء البيانات الإحصائية المتعلقة بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن العينة تتمتع بمستوى تأهيل علمي وأكاديمي مرتفع، حيث تصدرت فئة حملة شهادة الماستر الترتيب بنسبة بلغت 40.2 بالمائة وبواقع 33 مفردة، تلتها فئة الحاصلين على دبلوم تكوين مهني بنسبة 20.7 بالمائة، وتعكس المؤشرات وجود قاعدة معرفية صلبة لدى الموارد البشرية في الجامعة، إذ هيمنة الشهادات العليا المتمثلة في الماستر والدكتوراه التي شكلت مجتمعة أكثر من نصف العينة يعطي انطباعا إيجابيا عن قدرة الكادر البشري على استيعاب المفاهيم الحديثة للإدارة والتعامل بكفاءة مع التقنيات الرقمية المعقدة التي يتطلبها مشروع التحول الرقمي، كما أن التنوع الموجود بوجود فئات مهنية وتقنية يضمن تكامل الأدوار بين الجانب التطبيقي والعمل الإداري.

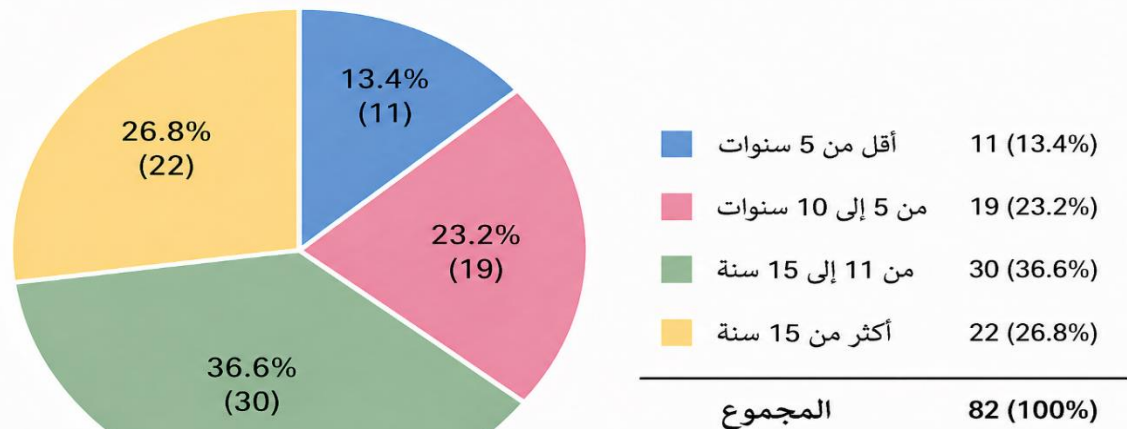
(4) التوزيع حسب الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم 2-9: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
13.4%	11	أقل من 5 سنوات
23.2%	19	من 5 إلى 10 سنوات
36.6%	30	من 11 إلى 15 سنة
26.8%	22	أكثر من 15 سنة
100	82	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (4-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

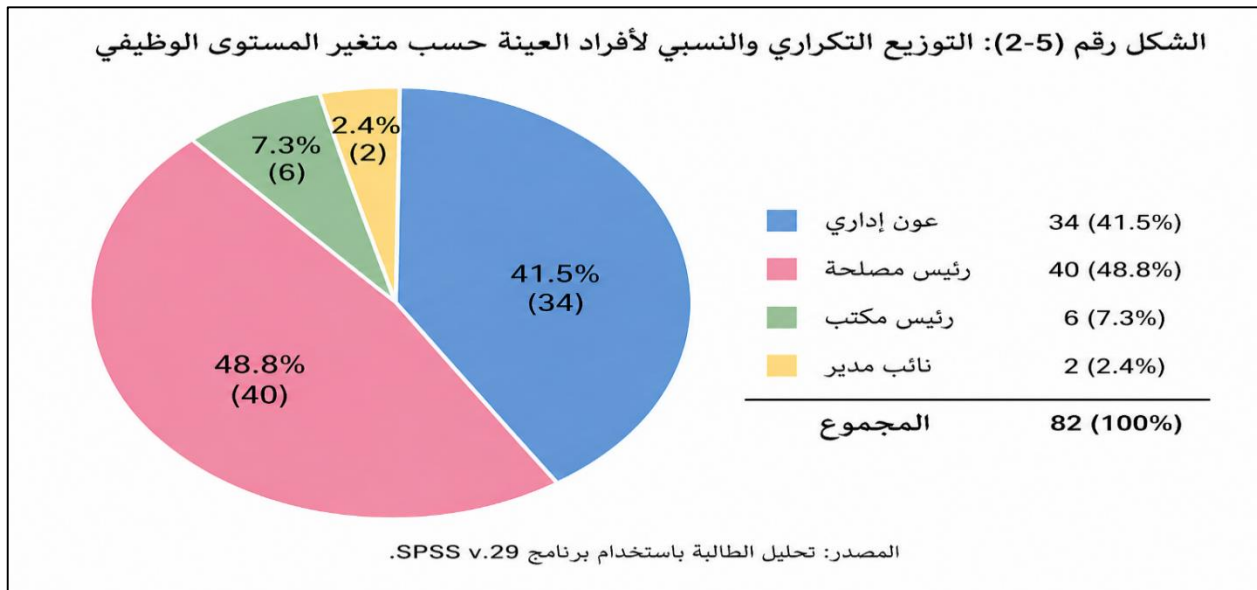
يظهر من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أن عينة الدراسة تتميز بقدر عال من الاستقرار الوظيفي وتراكم الخبرات، حيث نلاحظ أن الفئة التي تمتلك أقدمية تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة قد تصدرت المشهد بنسبة بلغت 36.6 بالمائة، تلتها مباشرة فئة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز 15 سنة بنسبة 26.8 بالمائة، وتشير المعطيات ما يقارب ثلثي العينة يمتلكون رصيذا طويلا من الممارسة الميدانية داخل المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي جدا يخدم مصداقية الدراسة، إذ العمق في الأقدمية يعني امتلاك المبحوثين لذاكرة مؤسسية قوية وفهم دقيق لتفاصيل العمل الإداري، بما يجعل تقييمهم لواقع التميز التنظيمي ومدى نجاح مشاريع التحول الرقمي مبنيا على خبرة واقعية ورؤية شمولية لمسار تطور الجامعة، بعيدا عن الانطباعات السطحية التي تصدر عن حديثي التعيين.

(5) التوزيع حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 2-10: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
41.5%	34	عون إداري
48.8%	40	رئيس مصلحة
7.3%	6	رئيس مكتب
2.4%	2	نائب مدير
100	82	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



يتضح من قراءة المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمستوى الوظيفي أن هيكلية العينة تعكس الطبيعة الهرمية للتنظيم الإداري في الجامعة، حيث نلاحظ تركز الغالبية العظمى من المبحوثين في الوظائف التنفيذية

والإشرافية المتوسطة، فقد احتلت فئة رؤساء المصالح المرتبة الأولى بنسبة تقارب النصف حيث بلغت 48.8 بالمائة، تلتها مباشرة فئة الأعوان الإداريين بنسبة 41.5 بالمائة، ويعد التمثيل المرتفع لهاتين الفئتين تحديدا نقطة قوة للدراسة، كونهما يمثلان العصب الحيوي للمؤسسة والحلقة الأهم في سلسلة تطبيق مشاريع التحول الرقمي، فالأعوان هم المستخدمون الفعليون للتقنيات، ورؤساء المصالح هم المسؤولون المباشرون عن متابعة الأداء، بينما جاء تمثيل القيادات العليا محدودا وهو أمر طبيعي يتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية.

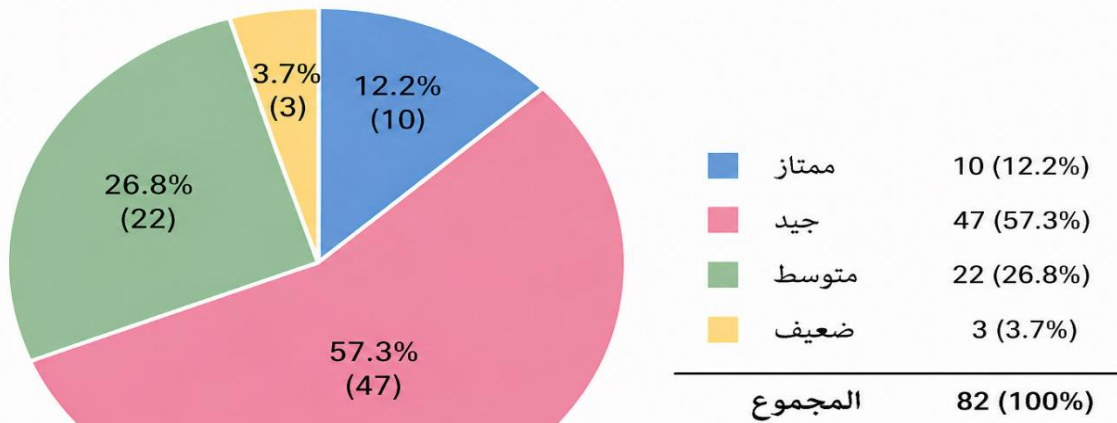
(6) التوزيع حسب درجة التحكم في التكنولوجيا:

الجدول رقم 2-11: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب درجة التحكم في التكنولوجيا

النسبة %	التكرار	درجة التحكم
12.2%	10	ممتاز
57.3%	47	جيد
26.8%	22	متوسط
3.7%	3	ضعيف
100	82	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-6): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب درجة التحكم في التكنولوجيا



المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يتضح من خلال استقراء النتائج الإحصائية المدونة في الجدول أن الموارد البشرية في مديرية جامعة غرداية محل الدراسة تتمتع بجاهزية رقمية عالية ومباشرة، حيث نلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين يمتلكون

مهارات تقنية تتراوح ما بين الجيدة والممتازة، فقد استحوذت فئة ذوي المستوى الجيد على النصيب الأكبر بنسبة بلغت 57.3 بالمائة، وهي نسبة تعكس وجود قاعدة عريضة من الموظفين القادرين على التفاعل الإيجابي مع أدوات الرقمنة، في حين لم تتجاوز نسبة من صرحوا بضعف مستواهم التقني عتبة 3.7 بالمائة، وتعد المؤشرات دليلاً قوياً على انحسار الأمية الرقمية داخل الوسط الجامعي، وتوفر أرضية خصبة لإنجاح مساعي التحول الرقمي، إذ امتلاك العنصر البشري للحد الأدنى من الكفاءة التكنولوجية يعد الشرط الأساسي لتبني التطبيقات الذكية وتحقيق التميز التنظيمي المنشود بأقل قدر من مقاومة التغيير.

الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد جمع البيانات من الاستبيان الميداني الموزع على عينة مكونة من 82 إدارياً في مديرية جامعة غرداية، تم استخدام برنامج SPSS v.29 لتحليل النتائج، حيث تم حساب المتوسط الحسابي لتحديد درجة الموافقة، والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات..

تحليل المتغير المستقل: التحول الرقمي

يعكس هذا المحور الجهود المنهجية التي تبذلها مديرية جامعة غرداية لقيادة التحول الرقمي، ويتكون من أربعة أبعاد أساسية:

أ. البعد الأول: المتطلبات التكنولوجية

الجدول رقم 2-12: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعث المتطلبات التكنولوجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1	جامعتي تتوفر على حواسيب متطورة وفعالة لمسارة التحول الرقمي	3.10	0.92	متوسط
2	جامعتي تمتلك بنية تحتية تكنولوجية الأجهزة، الأنظمة، الشبكات جيدة	2.95	0.95	متوسط
3	يساعد نظام البريد الالكتروني في جامعتي على تحسين التواصل الإداري	3.25	0.89	متوسط
4	جامعتي تتوفر على شبكة إنترنت قوية ومستقرة تواكب متطلبات التحول الرقمي	2.75	1.05	متوسط
5	جامعتي تمتلك أجهزة ووسائط تخزين آمنة تضمن حماية للمعلومات وحفظها لفترة طويلة	2.90	0.91	متوسط

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يتضح من خلال القراءة التحليلية المعمقة للبيانات الرقمية المدرجة في الجدول أن واقع البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة الجامعية يتسم بمستوى متوسط من الجاهزية والاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات ما بين 2.75 و 3.25، في حين تصدرت العبارة الثالثة المتعلقة بفاعلية

نظام البريد الإلكتروني سلم الترتيب بأعلى متوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري 0.89 ، في حين جاءت العبارة الأولى الخاصة بتوفر الحواسيب المتطورة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.10 ، وسجلت العبارات المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة ونظم الأمان مستويات انخفاض ملحوظة حيث جاءت العبارة الثانية المتعلقة بجودة الشبكات والأنظمة بمتوسط 2.95 ، تلتها العبارة الخامسة الخاصة بأجهزة ووسائط التخزين الآمنة بمتوسط 2.90 ، وقد حل في المرتبة الأخيرة العبارة الرابعة المتعلقة بقوة واستقرار شبكة الإنترنت بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري مرتفع بلغ 1.05 .

تستخلص من خلال تحليل معطيات البعد ان مديرية جامعة غرداية تمتلك الحد الأدنى من المقومات التكنولوجية اللازمة للانطلاق في مسار التحول الرقمي، إلا أنها تعاني من هشاشة واضحة في البنية التحتية الشبكية وتحديدًا فيما يخص استقرار الإنترنت وأنظمة التخزين المركزي ، فالتركيز الحالي يبدو منصبا على توفير العتاد المكتبي الأساسي كالبريد والحواسيب أكثر من التركيز على جودة الشبكات وتأمين البيانات ، بما يتطلب تدخلا عاجلا لترقية المواصفات التقنية للشبكة لضمان استدامة وكفاءة الخدمات الرقمية المقدمة.

ب. استراتيجية التحول الرقمي

الجدول رقم 2-13: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد إستراتيجية التحول الرقمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1	جامعتي تمتلك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي	3.15	0.86	متوسط
2	أهداف التحول الرقمي في جامعتي واضحة ودقيقة	3.10	0.84	متوسط
3	تساهم السياسات المتبعة في جامعتي في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي	3.02	0.90	متوسط
4	في جامعتي يتم إعادة تقييم الاستراتيجية بشكل دوري بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي	2.95	0.93	متوسط
5	تتخذ إدارة جامعتي الإجراءات اللازمة عند وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي	3.03	0.89	متوسط

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تشير القراءة المتفحصة للمؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول أن التوجه الاستراتيجي للجامعة نحو الرقمنة يتسم بالوسطية والحذر حيث تمركزت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات في فئة المتوسط وتراوح قيمها بين 2.95 و 3.15 ، واحتلت العبارة الأولى المتعلقة بامتلاك الجامعة لرؤية ورسالة واضحة المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري 0.86 ، تلتها مباشرة العبارة الثانية الخاصة بوضوح

الأهداف بدقة بمتوسط 3.10 ، في حين جاءت العبارة الخامسة التي تقيس الإجراءات التصحيحية عند انحراف الأداء بمتوسط 3.03 تليها العبارة الثالثة المتعلقة بمساهمة السياسات المتبعة في التنفيذ بمتوسط 3.02 ، أما في ذيل الترتيب فقد حلت العبارة الرابعة المتعلقة بإعادة تقييم الاستراتيجية بشكل دوري بمتوسط حسابي منخفض نسبيا قدره 2.95 وانحراف معياري 0.93 وهو ونستخلص من خلال معطيات البعد أن مديرية جامعة غرداية تمتلك استراتيجية توثيقية جيدة من حيث الرؤية والرسالة المكتوبة، لكن تفتقر للديناميكية التطبيقية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية على أرض الواقع، فالضعف المسجل في عمليات إعادة التقييم الدوري يشير بوضوح على أن جامعة غرداية تتعامل مع خطة التحول الرقمي كمشروع ثابت وليس كعملية مرنة ومتجددة ، بدوره أدى لتقادم الأهداف الاستراتيجية وانفصالها عن الواقع التقني المتجدد ، وعليه يستوجب استحداث آليات رصد وتقييم مستمرة لضمان حيوية الاستراتيجية وفعاليتها.

ت. الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 2-14: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1	جامعتي تهتم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية التحول الرقمي	3.12	0.88	متوسط
2	جامعتي تحرص على اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لإنجاح التحول الرقمي	3.20	0.82	متوسط
3	جامعتي تشجع قيم التعاون والمشاركة في عملية التحول الرقمي	3.28	0.80	متوسط
4	جامعتي تسعى لدعم الابتكار واستخدام الحلول الرقمية	3.15	0.87	متوسط
5	جامعتي تسعى الى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيدين	3.18	0.85	متوسط

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح القراءة المتأنية للمؤشرات الرقمية في الجدول وجود مناخ تنظيمي إيجابي ومشجع لتبني مفاهيم الرقمنة حيث سجلت جميع العبارات متوسطات حسابية تقع في المجال الموجب للفئة المتوسطة وتراوح ما بين 3.12 و 3.28 وهي قيم تعتبر الأعلى مقارنة ببُعدي التجهيزات والاستراتيجية ، وقد اعتلت العبارة الثالثة المتعلقة بتشجيع قيم التعاون والمشاركة صدارة الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري 0.80 وهو أدنى انحراف مسجل في هذا المحور ، تلتها العبارة الثانية الخاصة بحرص الجامعة على إكساب المهارات بمتوسط 3.20 ، وتوالت العبارات الخامسة والرابعة بمتوسطات متقاربة 3.18 و 3.15 على التوالي ، بينما حلت العبارة الأولى التي تقيس توسيع دائرة المشاركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.12 .

ونستخلص أن الجامعة تمتلك رأسمال سيكولوجي قوي يتمثل في ثقافة تنظيمية مرنة ومتقبلة للتغيير حيث يبدي الأفراد استعدادا فطريا للتعاون والتعلم والتحديث فالأرضية الثقافية ممهدة لاستقبال المشاريع الرقمية ومقاومة التغيير تكاد تكون في أدنى مستوياتها بفضل شيوع قيم المشاركة، إلا أن التحدي يكمن في تحويل الاستعداد النفسي لممارسات عملية من خلال توسيع قاعدة المشاركة الفعلية وجعل الرقمنة ثقافة يومية معاشة وليست مجرد شعارات للتطوير.

ث. الموارد البشرية :

الجدول رقم 2-15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1	جامعتي تهتم بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي	2.88	0.96	متوسط
2	جامعتي تحرص على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي	2.82	1.00	متوسط
3	جامعتي تعمل على تعيين الموظفين وفقا لمتطلبات الوظائف وبما يدعم التحول الرقمي	2.78	1.02	متوسط
4	جامعتي تشجع الإبداع والابتكار في استخدام التقنيات الرقمية	2.95	0.94	متوسط
5	تقوم جامعتي بتنظيم دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي	2.85	0.99	متوسط

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

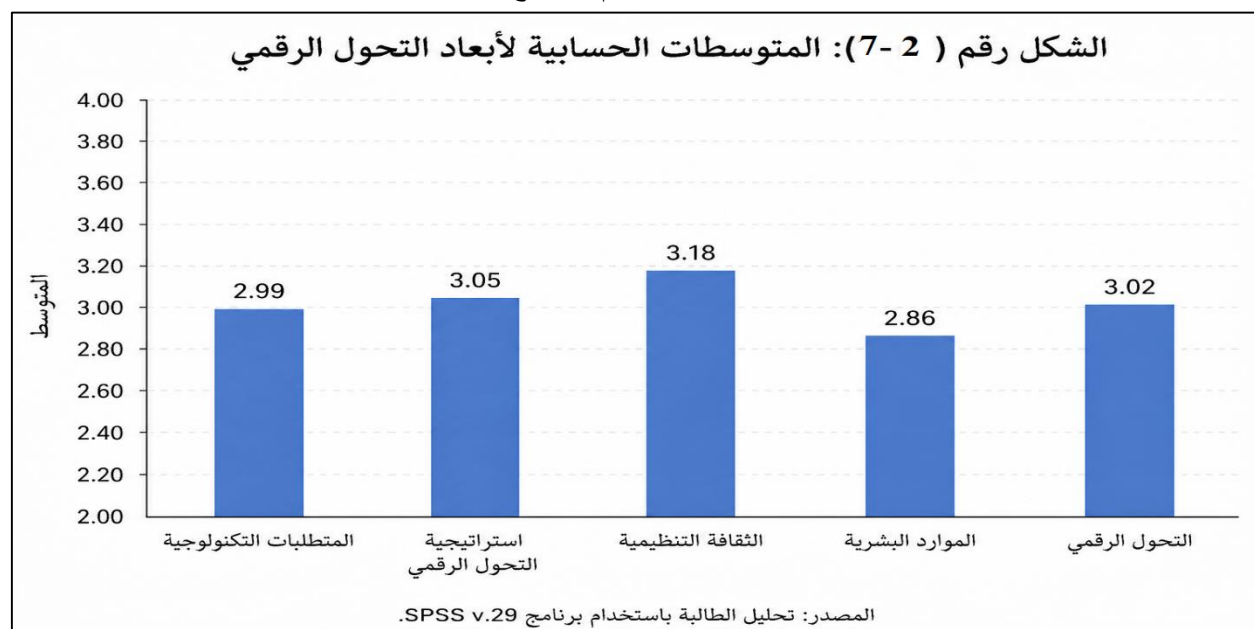
تكشف القراءة التحليلية للأرقام الواردة في الجدول عن وجود فجوة وظيفية واضحة في إدارة العنصر البشري في ظل التحول الرقمي، حيث سجل البعد أدنى مستويات المتوسطات الحسابية مقارنة بالأبعاد السابقة ، إذ تراوحت القيم بين 2.78 و 2.95، وقد جاءت العبارة الرابعة المتعلقة بتشجيع الإبداع والابتكار في صدارة هذا المحور بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 0.94، تلتها العبارة الأولى الخاصة بتخطيط الموارد البشرية بمتوسط 2.88، في حين سجلت العبارتان الخامسة والثانية تراجعاً ملحوظاً بمتوسطين متقاربين 2.85 و 2.82 على التوالي، مع انحرافات معيارية مرتفعة تقارب الواحد الصحيح 0.99 و 1.00، أما النتيجة الأكثر دلالة، فتمثلت في حلول العبارة الثالثة المتعلقة بالتعيين وفق متطلبات الرقمنة في ذيل الترتيب بأدنى متوسط في الجدول 2.78 وأعلى انحراف معياري 1.02.

ونستخلص أن الجامعة تواجه أزمة تكييف حقيقية في إدارة مواردها البشرية، فالجهود المبذولة لا تزال تقليدية ولا تواكب سرعة التحول التقني، فغياب معايير الكفاءة الرقمية في التوظيف وضعف البرامج التدريبية شكل إزدواجية وظيفية، في حين أن بنية تحتية وتجهيزات مقبولة كما تم الإشارة إليها في بعد المتطلبات التكنولوجية ، يقابلها كادر بشري غير مؤهل كليا لاستثمارها، بدوره شكل إختلالا حقيقيا لاستدامة مشروع التحول الرقمي، بما يستدعي إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية من التوظيف للتدريب لتنتمحور حول الكفاءة الرقمية كمعيار حاكم للأداء.

الجدول رقم 2-16: المتوسطات الحسابية والانحراف الكلي لأبعاد التحول الرقمي

الدرجة	الانحراف	المتوسط	البعد
متوسط	0.94	2.99	المتطلبات التكنولوجية
متوسط	0.88	3.05	استراتيجية التحول الرقمي
متوسط	0.85	3.18	الثقافة التنظيمية
متوسط	0.98	2.86	الموارد البشرية
متوسط	0.91	3.02	المتغير المستقل: التحول الرقمي

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



توضح النتائج الإجمالية المستخلصة في الجدول صورة بدقيقة لواقع التحول الرقمي في جامعة غرداية حيث استقر المعدل العام للمتغير عند مستوى متوسط بلغ 3.02 بانحراف معياري 0.91 ، وعند ترتيب الأبعاد حسب الأولوية والأهمية النسبية نلاحظ تصدر بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط 3.18 وهو مؤشر سوسيوتنظيمي بالغ الدلالة يثبت أن الوعي الجماعي والرغبة النفسية في التغيير تسبق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بما

يعتبر نقطة قوة استراتيجية تحسب للإدارة، وفي المرتبة الثانية حل بعد استراتيجية التحول الرقمي بمتوسط 3.05 وهذا يبين على وجود تخطيط نظري جيد ورؤية إدارية واضحة للمعالم ، في حين تراجع بعد المتطلبات التكنولوجية للمرتبة الثالثة بمتوسط 2.99 بما يؤكد سلفاً أن التجهيزات والبنية التحتية لا تزال تعاني من نقائص تحول دون مواكبة الطموحات الاستراتيجية ، اما في ما يخص تذيل بعد الموارد البشرية لقائمة الترتيب بأدنى متوسط حسابي قدره 2.86 وأعلى تشتت في الآراء بانحراف 0.98 يبين جلداً عن فجوة عميقة بين ما تخطط له الإدارة وما يستطيع الكادر البشري تنفيذه فعلياً على أرض الواقع فالعنصر البشري هنا يبدو وكأنه الحلقة المفقودة التي تعطل اكتمال المنظومة الرقمية.

نستنتج من خلال هذه الرؤية الكلية أن مشروع التحول الرقمي في الجامعة يعاني من اختلال هيكلي في موازين القوى حيث يطغى الجانب النظري والثقافي الرغبة والتخطيط على الجانب التنفيذي والتشغيلي التأهيل والتجهيز ، فالجامعة تمتلك إدارة الرقمنة لكن تفقر نسبياً للأدوات الرقمنة الفعالة سواء كانت أدوات تقنية صلبة وكفاءات بشرية مدربة، وهذا التفاوت بين الطموح والواقع نشأ حالة من الضغط التنظيمي أدت بدورها لإستنزاف جهود الموظفين المتحمسين للرقمنة دون تحقيق نتائج ملموسة توازيها ، بدروه يفرض حتمية إعادة توجيه الموارد والاستثمارات نحو تطوير الرأسمال البشري وتحديث البنية التحتية لإحداث التوازن المفقود.

1. تحليل المتغير التابع: التميز التنظيمي

الجدول رقم 2-17: المتوسطات الحسابية والانحراف الكلي لأبعاد التميز التنظيمي

رقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
1	توفر جامعتي بيئة تساعد الموظفين على تنمية قدراتهم الإبداعية	3.12	0.90	متوسط
2	يملك الموظفون في جامعتي القدرة على طرح أفكار جديدة لحل المشكلات	3.05	0.94	متوسط
3	يتمتع الموظفون في جامعتي بالحماس والمثابرة في إنجاز الأعمال	2.92	0.98	متوسط
4	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تحقق أهداف العمل	2.85	1.05	متوسط
5	يستخدم الموظفون التقنيات الرقمية لتحسين جودة العمل	3.30	0.85	متوسط
6	تنسجم ممارساتي الإدارية مع قيم ثقافة جامعتي.	3.25	0.83	متوسط
7	تمنحي الثقافة التنظيمية في جامعتي الاستقلالية لتحقيق أهداف عملي	2.98	0.92	متوسط
8	تساعد الثقافة التنظيمية التوازن بين حياتي الاجتماعية والعمل	2.78	1.08	متوسط
9	تعكس الثقافة التنظيمية في جامعتي الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين	3.35	0.81	متوسط
10	تهتم جامعتي بمعتقداتي وبالتغيرات التي أرغب في حدوثها	2.90	0.96	متوسط
11	الهيكل التنظيمي مناسب لقدراتي ويحقق كفاءة أدائي في العمل	3.15	0.88	متوسط

12	العمليات التنظيمية في جامعتي تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية	3.02	0.95	متوسط
13	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يقلل التداخل والازدواجية في الوظائف	3.18	0.87	متوسط
14	الاتصالات في جامعتي تتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	2.88	1.02	متوسط
15	الهيكل التنظيمي مرن ويستوعب التغييرات التي تحتاجها جامعتي بسهولة	2.95	0.99	متوسط
-	المتوسط العام للمحور التميز التنظيمي	3.04	0.93	متوسط

المصدر : تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تشير البيانات الإحصائية المستعرضة في الجدول أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعة محل الدراسة يقع ضمن النطاق المتوسط بمتوسط حسابي عام بلغ 3.04 وانحراف معياري 0.93 وهذا يبين جليا واقعا انتقاليا تعيشه المؤسسة حيث تسعى جاهدة لتأسيس معالم التميز لكنها لم تصل بعد لمرحلة النضج المؤسسي الكامل وعند الغوص في تفاصيل العبارات نلمس تباينا جوهريا بالنسبة للتميز التنظيمي يخص البعد الأول المتعلق بتميز القدرات البشرية نلاحظ مفارقة مثيرة للاهتمام حيث احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى في هذا المحور والمرتبة الثانية إجمالا بمتوسط 3.30 ، في حين سجلت العبارة الرابعة أدنى متوسط في هذا البعد والعينة ككل بلغ 2.85 ، وهذا يكشف عن نمط إداري مركزي يستفيد من مهارات الموظف التقنية دون إشراكه في الرؤية الاستراتيجية بما يفسر تراجع مستوى الحماس والمثابرة في العبارة الثالثة إلى 2.92، أما على صعيد البعد الثاني الخاص بتميز الثقافة التنظيمية فقد سجلت العبارة التاسعة أعلى متوسط حسابي في الجدول بالكامل قدره 3.35 بما يؤكد بروز سيادة قيم الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمؤوسين ويعكس متانة العلاقات الإنسانية داخل الجامعة وتوافق العبارة السادسة بمتوسط 3.25 مع هذا الطرح حيث يرى الموظفون انسجاما بين قيمهم وقيم المؤسسة غير أن الصورة الوردية للعلاقات تصطدم بواقع ضاغط كشفته العبارة الثامنة التي سجلت أدنى قيمة في الجدول بأسره بمتوسط 2.78 حيث أقر المبحوثون بصعوبة تحقيق التوازن بين الحياة الاجتماعية والعمل ، وفيما يتعلق بالبعد الثالث المرتبط بتميز الهيكل التنظيمي فقد أظهرت النتائج في العبارة الثالثة عشرة بمتوسط 3.18 وضوحا في خطوط السلطة وتقسيما دقيقا للأدوار يمنع الازدواجية إلا أن هذا الوضوح الهيكلي يتسم بالجمود حيث جاءت العبارة الرابعة عشرة بمتوسط منخفض 2.88 مشيرة لضعف قنوات الاتصال غير الرسمية وصعوبة تجاوز التسلسل الهرمي وهذا يحد من المرونة التنظيمية التي تتطلبها إدارة التغيير الحديثة.

وأظهرت نتائج الدراسة تباينا واضحا في مستويات التميز التنظيمي بالجامعة؛ فبينما يتوفر رصيد إيجابي من مقومات التميز الأداء المدعوم بالبنية التكنولوجية والاستقرار المناخ التنظيمي إلا أنه يوجد تراجع ملحوظ في

أبعاد التميز ، ويعزى ذلك لمحدودية المشاركة في اتخاذ القرار ، وارتفاع معدلات ضغوط العمل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، إلى جانب مركزية الهيكل التنظيمي التي تعيق التدفق السلس للمعلومات، وعليه يتضح أن الممارسات الإدارية الحالية تميل نحو النمط الامتثالي الإجرائي على حساب النمط الإبداعي، بدوره يستدعي تحولاً في الفلسفة التسييرية للجامعة نحو استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وتعزيز التميز الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد عرض المؤشرات الوصفية واستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث، إستعرضنا من خلال التحليل من منطلق هذا المطلب فكرة بناء مرحلة الإحصاء الاستدلالي، ويهدف بذلك التحقق من مدى صحة الفرضيات الميدانية المطروحة، ومن ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها وتفسيرها وربطها مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف المطلب للتحقق من صحة التساؤلات المطروحة في الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إحصائياً، وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي في مديرية جامعة غرداية

أولاً: اختبار فرضيات المستوى:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على مستوى تبني أبعاد التحول الرقمي والتميز التنظيمي

• [1.00 – 2.60] : مستوى ضعيف

• [2.61 – 3.40] : مستوى متوسط..

• [3.41 – 5.00] : مستوى عالي

الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : هناك ممارسة لأبعاد التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : هناك ممارسة لأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

جدول رقم 2-18: المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى والثانية

المتغير	المتوسط	ع	قيمة T	df	الدلالة Sig	القرار
التحول الرقمي	3.02	0.91	0.20	81	0.842	متوسط
التميز التنظيمي	3.04	0.93	0.39	81	0.699	متوسط

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تكشف المعالجة الإحصائية لبيانات الجدول عن واقع تنظيمي يتسم بالوسطية والاعتدال في كلا المتغيرين حيث أظهرت نتائج اختبار T لعينة واحدة أن مستوى ممارسة التحول الرقمي في الجامعة قد جاء بمتوسط حسابي قدره 3.02 بما يزيد بقليل جدا عن المتوسط الفرضي للاقياس 3.00 وبقيمة تائية منخفضة بلغت 0.20 ومستوى دلالة غير معنوي 0.842 ، وهذا يعني إحصائيا عدم وجود فروق جوهرية بين الواقع المرصود وبين الحد المتوسط وهذا يدفعنا للقول بأن التحول الرقمي في الجامعة لا يزال في مرحلة الممارسة التشغيلية العادية ولم يرتق بعد للمستوى الممارسة الاستراتيجية المتقدمة فالجامعة تطبق الرقمنة كإجراءات روتينية وليست كثافة تميز شاملة.

وفي السياق ذاته جاءت نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالتميز التنظيمي متطابقة تماما مع هذا التوجه حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.04 وقيمة دلالة 0.699 ، وهذا يؤكد أن التميز التنظيمي في المؤسسة هو تميز حدي يلامس عتبة القبول المتوسطة ولا يحقق التفوق المنشود حيث يعكس تقارب المتوسطين 3.02 و 3.04 وجود تلازم منطقي بين مستوى الرقمنة ومستوى التميز فكلاهما يسير بوتيرة متوسطة ، وهذا يشير لحالة من الاستقرار النسبي في الأداء الجامعي لكنه استقرار مشوب بالجمود الذي يفنقر للقفزات النوعية في التطوير. نستنتج من خلال التحليل التكاملي لنتائج الفرضيتين أن الجامعة تعيش المرحلة الإنتقالية حيث غادرت منطقة العمل التقليدي البحث لكن لم تتمكن بعد من العبور الآمن نحو منطقة الرقمنة الذكية والتميز المستدام فظهور النتائج بمستوى دلالة غير معنوي أكبر من 0.05 حول المتوسط الفرضي المحايد بحيث يعبر عن حالة اللايقين لدى الموظفين فهم لا ينفون وجود الرقمنة والتميز لكن في الوقت نفسه لا يشعرون بوجودهما القوي والمؤثر وهذا الوضع يتطلب من الإدارة العليا تدخلا عاجلا لكسر حاجز المتوسط وتحويل الممارسات من مجرد أعمال روتينية مقبولة لإنجازات استراتيجية ملموسة يشعر بها الجميع.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الأثر:

1. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك اثر ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 2-19: نتائج تحليل الانحدار لأثر التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	المعامل B	المعامل المعياري B	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
-----------------	------------------	------------------	--------	-----------	--------------------	--------	-------------	--------

التحول الرقمي	0.741	0.549	97.51	0.856	0.741	9.87	0.000	توجد علاقة أثر
الثابت	-	-	-	0.451	-	1.95	0.054	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS v.29).

تظهر المعطيات الإحصائية لبيانات الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثيرية عالية المعنوية وقوية التأثير بين متغيري الدراسة حيث أظهرت النتائج قوة النموذج المقترح في تفسير الظاهرة المدروسة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.741 وهذا يعكس تلازما طرديا وثيقا بين التطور في التحول الرقمي والارتقاء بمستويات التميز التنظيمي ، وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة معامل التحديد التي سجلت 0.549 وهو ما يعني بلغة الإحصاء أن ما نسبته 54.9 بالمائة من التباين الحاصل في التميز التنظيمي يعزى بالدرجة الأولى ومباشرة للسياسات التحول الرقمي المطبقة في الجامعة بينما تعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج وتتأكد صحة هذا التأثير من خلال قيمة ف المحسوبة التي بلغت 97.51 بمستوى دلالة 0.000 ، بما يقطع الشك باليقين حول معنوية النموذج وصلاحيته للتنبؤ كما أظهر معامل الانحدار المعياري بيتا قيمة موجبة قدرها 0.741، وهذا يعني أن تحسين واقع التحول الرقمي بوحدة واحدة سيؤدي حتما لزيادة في التميز التنظيمي بمقدار 0.741 درجة وهو أثر قوي جدا يثبت صحة الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي.

ونستخلص من خلال النتائج أن التحول الرقمي في الجامعة لم يعد مجرد أداة مساندة و خيار ترفي بل هو العمود الفقري والمحرك الرئيس للتميز المؤسسي حيث إن استحواذ الرقمنة على أكثر من نصف التأثير في التميز حوالي 55 بالمائة ، يشير بوضوح على أن الطريق الأقصر والأكثر ضمانا للجامعة لتحقيق الريادة يمر عبر بوابة التكنولوجيا وهذا يعني استراتيجيا أن أي استثمار في البنية الرقمية والمهارات التقنية سينعكس فورا وبشكل ملموس على جودة الأداء التنظيمي وكفاءته بينما سيؤدي إهمال هذا الجانب لتراجع حتمي في مؤشرات التميز مهما كانت الجهود الإدارية التقليدية مبذولة.

إختبار الفرضيات الفرعية :

- هناك اثر ذو دلالة احصائية للمتطلبات التكنولوجية في تحقيق التميز التنظيمي
 - هناك اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي
 - هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي
 - هناك اثر ذو دلالة احصائية للموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي
- والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لتحديد تأثير أبعاد التحول الرقمي على تحسين التميز التنظيمي

الجدول رقم 2-20: نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لتحديد تأثير أبعاد التحول الرقمي على تحسين التميز التنظيمي

المتغيرات المستقلة الأبعاد	ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R2	المعامل غير المعيارى B	المعامل المعيارى B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	نتيجة الفرضية
الثابت Constant	-	-	0.621	-	2.15	0.034	-
المتطلبات التكنولوجية	0.48	0.230	0.195	0.181	2.05	0.043	مقبولة
استراتيجية التحول الرقمي	0.56	0.313	0.254	0.242	3.12	0.002	مقبولة
الثقافة التنظيمية	0.68	0.462	0.412	0.395	4.55	0.000	مقبولة
الموارد البشرية الرقمية	0.52	0.270	0.223	0.214	2.88	0.005	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS v.29).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج في الجدول قوة النموذج التفسيري وتكامله حيث ثبت إحصائيا وجود تأثير معنوي دال لجميع أبعاد التحول الرقمي الأربعة في تحقيق التميز التنظيمي بمستويات متفاوتة من القوة والأهمية وقد تصدر بعد الثقافة التنظيمية قائمة التأثير بلا منازع مسجلا أعلى معامل تأثير معياري بيتا بلغ 0.395 وبمستوى دلالة 0.000 ، وهذا يبرهن على أن القيم والسلوكيات التنظيمية هي المحرك الأول للتميز في الجامعة تلاه في المرتبة الثانية بعد استراتيجية التحول الرقمي بمعامل تأثير 0.242 ومستوى دلالة 0.002 بما يؤكد أهمية التخطيط المسبق والرؤية الواضحة في توجيه الجهود نحو التميز وجاء بعد الموارد البشرية الرقمية في، و المرتبة الثالثة بتأثير قدره 0.214 ودلالة 0.005 بينما حل بعد المتطلبات التكنولوجية في ذيل القائمة بأقل معامل تأثير بلغ 0.181 ومستوى دلالة 0.043 وهي نتيجة لافتة تشير أن توفر الأجهزة والتقنيات وحده لا يكفي لصنع التميز ما لم يقترن بثقافة داعمة واستراتيجية موجهة وعنصر بشري مؤهل.

تستخلص من ترتيب قوى التأثير في هذا النموذج حقيقة إدارية جوهرية مفادها أن التميز التنظيمي صناعة بشرية ثقافية بامتياز وليست صناعة تقنية بحتة فتفوق الثقافة التنظيمية والاستراتيجية في التأثير على حساب التجهيزات المادية يثبت أن الجامعة تحتاج لكفاءة الكادر البشري الرقمي وليئة حاضنة أكثر من حاجتها لحواسيب متطورة، فالتقنية تظل مجرد أداة جامدة لا قيمة لها دون ثقافة تتقبلها وتوظفها بذكاء ، بما يفرض على صناع القرار إعادة ترتيب أولويات الإنفاق بالاستثمار في بناء الإنسان وتطوير العقلية قبل الاستثمار في شراء البرمجيات والمعدات لضمان تحقيق تميز مستدام وحقيقي.

رابعا : اختبار الفرضيات الفروق .

1. اختبار الفروق حسب متغير الجنس

الجدول رقم 2-21: نتائج اختبار T-Test فروق مستوى دور التحول الرقمي في تحقيق

التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري SD	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
التميز التنظيمي	ذكور	43	3.06	0.91	0.432	0.667	لا توجد فروق
	إناث	39	3.01	0.95			

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تظهر المعالجة الإحصائية لبيانات الجدول تماثلا واضحا في استجابات المبحوثين بغض النظر عن جنسهم حيث لم تسفر نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في نظرهم لمستوى التميز التنظيمي، إذ جاءت قيمة ت المحسوبة ضعيفة جدا عند مستوى 0.667 ، وهذا يشير لوجود تطابق شبه تام في وجهات النظر بين الذكور الذين سجلوا متوسطا حسابيا قدره 3.06 والإناث بمتوسط 3.01، بما يؤكد إحصائيا أن متغير النوع الاجتماعي لا يمثل عاملا مميزا و مؤثرا في تقييم واقع التميز التنظيمي داخل الجامعة ، والوعي بمفاهيم التميز والقدرة على الحكم عليه يتوزع بالتساوي بين شطري المجتمع الوظيفي دون انحياز لطرف على حساب آخر.

تستنتج أن النتيجة تعكس حالة من التجانس الثقافي والمهني العالي داخل المؤسسة حيث ظروف العمل وطبيعة المهام والمناخ التنظيمي السائد تؤثر بنفس الدرجة والكيفية على جميع الموظفين ذكورا وإناثا ، وهذا يلغي الفوارق البيولوجية لصالح الهوية المهنية الموحدة وهو مؤشر إيجابي جدا يدل على سيادة مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية في بيئة العمل ، حيث لا توجد فجوة في الإدراك والمعاملة تجعل أحد الجنسين يرى الواقع بصورة مغايرة للآخر، وهذا يسهل عملية توحيد الرؤى والاستراتيجيات المستقبلية للتميز دون الحاجة لتبني سياسات تفاضلية خاصة بكل فئة.

2. اختبار الفروق لباقي المتغيرات One Way ANOVA

الجدول رقم 2-22: نتائج اختبار T-Test فروق مستوى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز

التنظيمي تعزى لمتغير للمتغيرات السن، المؤهل، الأقدمية، الوظيفة، التحكم التقني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig	النتيجة
السن العمر	1.25	3	0.416	0.481	0.696	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	2.10	3	0.700	0.815	0.489	لا توجد فروق
الأقدمية في المؤسسة	1.85	4	0.462	0.530	0.714	لا توجد فروق
المستوى الوظيفي	0.98	2	0.490	0.562	0.572	لا توجد فروق
التحكم في التكنولوجيا	8.45	2	4.225	5.150	0.008	توجد فروق

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تكشف القراءة المعمقة لنتائج تحليل التباين الأحادي المعروضة في الجدول عن ظاهرة تنظيمية بالغة الدلالة تتمثل في وجود تجانس وتوافق كبير في آراء المبحوثين حياد معظم المتغيرات الشخصية والوظيفية ، حيث لم تسجل متغيرات السن والمستوى التعليمي والأقدمية والمستوى الوظيفي أي فروق ذات دلالة إحصائية تذكر ، إذ تجاوزت قيم الدلالة لكل منها عتبة المعنوية 0.05 بفارق كبير ، وهذا يوضح جليا نجاح البيئة الجامعية في صهر الفوارق التقليدية وتوحيد الرؤى حول التميز التنظيمي بغض النظر عن العمر والشهادة و المنصب ، غير أن الإجماع يصطدم بمتغير حاسم وحيد كسر القاعدة وهو متغير درجة التحكم في التكنولوجيا الذي سجل قيمة فائقة مرتفعة بلغت 5.150 ومستوى دلالة قوي جدا قدره 0.008 ، بدروه أثبت إحصائيا أن المهارة التقنية هي العامل الفاصل والوحيد الذي نشأ تمايزا حقيقيا في إدراك الموظفين لواقع التميز حيث تختلف نظرة المتمكنين رقميا عن غير المتمكنين بشكل جوهري وملحوس.

ونستنتج من خلال النتائج المفصلية أن الجامعة انتقلت فعليا من مرحلة التمايز الديموغرافي التقليدي القائم على الأقدمية والشهادة والسن لمرحلة التمايز الرقمي الحديث القائم على الكفاءة والمهارة التقنية فغياب الفروق في المتغيرات الكلاسيكية وظهورها بقوة في المتغير التقني يعد دليلا قاطعا على أن الفجوة الرقمية هي المحدد الجديد للعلاقات ومستويات التقييم داخل المؤسسة وليست فجوة الأجيال ونقصد بهذا الرتب الإدارية، بدوره فرض واقعا جديدا تكون فيه السيادة لمن يملك الأداة التقنية وليس لمن يملك الأقدمية الزمنية ، بدوره إستدعى توجيه كل جهود التطوير نحو ردم هذه الفجوة المهارية لضمان تكافؤ الفرص في تحقيق التميز.

خامسا: التحليل الكيفي لإجابات السؤال المفتوح في الاستبيان:

لغرض إتاحة مساحة حرة لأفراد مجتمع الدراسة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول واقع التحول الرقمي وعلاقته بالتميز التنظيمي) بمديرية جامعة غرداية، تضمن الاستبيان سؤالاً مفتوحاً نصه : **ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه الجامعة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال التحول الرقمي؟**. وتمت معالجة الإجابات الواردة بأسلوب التحليل الموضوعي الكيفي، وتصنيف الاستجابات وتفرغها في المحاور التالية:

توزعت إجابات وآراء الموظفين الإداريين بمديرية جامعة غرداية حول السؤال المفتوح لثلاث أبعاد أساسية:

1. التحديات الراهنة المعيقة للتحول الرقمي والتميز:

- أجمع عدد من الموظفين على وجود تفاوت في المهارات الرقمية بين الأجيال الوظيفية بالجامعة، بما نشأ حالة من المقاومة الخفية للتغيير نحو الرقمنة الشاملة.
- الإشارة بمشكلات تقنية تتعلق بضعف وتذبذب تدفق شبكة الإنترنت في بعض المكاتب، وانقطاع الأنظمة الرقمية المشتركة أحيان، بدوره يضطرهم للعودة للممارسات الورقية لتسيير الملفات المستعجلة.

2. متطلبات جودة الحياة الوظيفية:

- أكد الموظفين أن الأنظمة الرقمية المتاحة حالياً ركزت على رقمنة المهام الروتينية فقط، دون توفير قنوات اتصال رقمية مرنة تسمح للموظف بالمشاركة في صناعة القرار وتقديم مبادرات إبداعية.
- زيادة العبء الوظيفي الناتج عن دمج العمل الورقي الكلاسيكي بالعمل الرقمي في آن واحد خلال هذه المرحلة الانتقالية، بدوره أثر على التوازن المهني والشخصي.

3. المقترحات العملية المقدمة من الموظفين:

- ضرورة برمجة دورات تدريبية مكثفة ونوعية تشمل كافة الرتب الإدارية حول استخدام المنصات الرقمية الحديثة، لتجاوز عقبة مقاومة التغيير.
- المطالبة بتعديل نمط التسيير الإداري نحو المرونة والتمكين، وتحويل الرقمنة من أداة رقابة وانضباط إجرائي لبيئة محفزة للابتكار والرفاه الوظيفي.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

أولاً: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

تأسيساً على المعطيات الإحصائية التي أفرزتها أداة الدراسة، ومقاربتها مع الواقع الميداني لمديرية جامعة غرداية، يمكن مناقشة وتفسير نتائج الفرضيتين الأولى والثانية المتعلقين بمستوى ممارسة التحول الرقمي والتميز التنظيمي؛ حيث بينت النتائج أن كلاهما يتأرجح في مستوى متوسط.

ويعزى ذلك بأن المؤسسة الجامعية تعيش حالياً مرحلة انتقالية، فقد تجاوزت أساليب التسيير الورقي والتقليدي البحث، إلا أنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الرقمي والتميز التنظيمي ، ويعود هذا التوقع في المنطقة

الوسطى إلى أن تبني التقنيات الحديثة داخل الإدارة لا يزال يمارس كرد فعل لتوجيهات الوصاية أو كإجراءات وظيفية روتينية تهدف إلى تسريع المعاملات اليومية، ولم يتبلور بعد ليصبح ثقافة تنظيمية راسخة.

وعليه فحالة التقارب في المتوسطات الحسابية بين المتغيرين تؤكد وجود تلازم نسبي بين ما تملكه الجامعة من بنية رقمية وبين ما تحقّقه من مخرجات، وهو ما يعكس استقرارا إداريا مقبولا ولكنه غير كاف لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يتطلب إرادة إدارية حازمة تنقل الممارسات من دائرة الحد الأدنى المقبول إلى دائرة التفوق والريادة.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثالثة التي اختبرت أثر التحول الرقمي الكلي في تحقيق التميز التنظيمي، فقد جاءت النتائج لتثبت وجود أثر إيجابي قوي وطردى. وتعزى هذه النتيجة إداريا إلى أن رقمنة العمليات الجامعية تساهم بشكل مباشر في القضاء على البيروقراطية، وتقليل هوامش الخطأ البشري، وترشيد الوقت والتكاليف، وهي ذاتها المؤشرات التي يقاس بها التميز التنظيمي.

وعليه فإن تفسير استحواذ التحول الرقمي على أكثر من نصف التباين الحاصل في مستوى التميز يؤكد حقيقة علمية وواقعية مفادها أن التكنولوجيا في البيئة الجامعية لم تعد أداة تكميلية يمكن الاستغناء عنها، بل أصبحت متغيرا حتميا يرتبط به مصير الأداء المؤسسي ككل، ويعني ذلك أن أي تعطيل أو تباطؤ في مسار الرقمنة سينعكس تلقائيا في شكل تراجع حاد في جودة الخدمات الجامعية ومستوى التميز المأمول.

أما عند تفكيك هذا الأثر ومناقشة الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي، فقد أظهرت النتائج مفارقة علمية بالغة الأهمية، حيث تصدرت الثقافة التنظيمية متبوعة بالاستراتيجية ثم الموارد البشرية واجهة التأثير، في حين تذيلت المتطلبات التكنولوجية الترتيب. وتفسر الباحثة هذه النتيجة التراتبية بأن التميز التنظيمي هو في جوهره نتاج تفاعل إنساني وثقافي قبل أن يكون مجرد أجهزة وبرمجيات. إن توفير أحدث الحواسيب والشبكات يبقى عديم الجدوى إذا اصطدم ببيئة تنظيمية ترفض التغيير، أو كادر بشري يفتقر للمهارة، أو إدارة تعمل دون رؤية استراتيجية واضحة. تؤكد هذه النتيجة أن نجاح جامعة غرداية في تحقيق التميز مرهون بمدى استثمارها في العنصر البشري وتطوير عقلية لتقبل الرقمنة، مما يفرض على الإدارة ضرورة توجيه سياساتها نحو إدارة التغيير التنظيمي والتدريب المستمر بالتوازي مع اقتناء المعدات التقنية.

وعلى صعيد مناقشة فرضيات الفروق المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية، فقد أسفرت النتائج عن غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي. ويمكن تفسير حالة التجانس التام في إجابات المبحوثين بوجود مناخ تنظيمي موحد داخل الجامعة يخضع فيه جميع الموظفين لنفس الإجراءات والظروف المهنية. إن اختفاء تأثير الفوارق التقليدية كالأقدمية

والرتبة الوظيفية يوضح أن تقييم الإدارة والتميز أصبح يقاس بمعايير موضوعية موحدة يدركها الجميع بنفس الدرجة، وهو ما يعكس مستوى عاليا من العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص في بيئة العمل.

في المقابل، شكل متغير درجة التحكم في التكنولوجيا الاستثناء الوحيد باختراقه لحالة الإجماع وإحداثه لفروق جوهرية بين المبحوثين.

وتفسر تلك النتائج الأعمق للواقع الإداري الحديث؛ إذ تؤكد أن خطوط التقسيم والتمايز داخل الجامعة قد أعيد رسمها، ولم تعد تعتمد على الفروق العمرية صراع الأجيال أو الفروق الهيكلية الرؤساء والمرؤوسين، بل أصبحت تعتمد على الفجوة التقنية، فالموظف المتمكن رقميا يمتلك رؤية أكثر شمولية ودقة لواقع التميز التنظيمي مقارنة بغير المتمكن، لكونه يتعامل بمرونة مع التحديات ويستوعب أبعادها الإيجابية، في حين قد يرى الموظف الأقل مهارة أن التميز معقد أو يمثل عبئا إضافيا. يفرض هذا الواقع المعرفي الجديد ضرورة تبني سياسات تدريبية مكثفة لردم هذه الهوة المهارية، لضمان انخراط جميع الفواعل التنظيمية في مسار تحقيق التميز المؤسسي الفعال.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة وموقعها من الدراسات الحالية.

يتناول هذا المطلب مقارنة تحليلية بين الدراسة الحالية وعينة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها، بهدف استخلاص التقاطعات المنهجية والموضوعية، وتحديد نقاط التباين، وصولا إلى إبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى تغطيتها، وذلك وفقا للآتي:

أولا: أوجه الاتفاق

تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- **المتغيرات المستهدفة:** اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة المستعرضة مثل دراسة الحويطي وآخرون، 2026؛ ودراسة Adrian Cole 2025 في تبني متلازمة التحول الرقمي كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي كمتغير تابع، إيماننا بالارتباط العضوي بين التحديث التكنولوجي وتطوير الأداء المؤسسي.
- **التوجه المنهجي:** توافقت الدراسة مع الأغلبية الساحقة من الدراسات كدراسة سارة خمخام وآخرون، 2025؛ ودراسة النحلي والبشاشة، 2025 في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لوصف الظاهرة المدروسة، وتحليل العلاقات والأثر بين متغيراتها في بيئة العمل الواقعية.

- أدوات جمع البيانات: اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من المبحوثين، نظرا لقدرته على قياس الاتجاهات والآراء بشكل كمي دقيق يسهل معالجته إحصائيا.
- النتائج العامة: اتفقت مخرجات الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة فاطمة كاظم وآخرون، 2022؛ ودراسة Akman، 2025 حول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي. كما تقاطعت بشكل لافت مع دراسة شيرين عبد اللطيف، 2025 ودراسة Dorbani & Belkebir 2026 في إثبات أن الثقافة التنظيمية/الرقمية والعنصر البشري هما المحرك الأساسي والأكثر تأثيرا في إنجاح التحويل الرقمي مقارنة بالمتطلبات التكنولوجية البحتة.

ثانيا: أوجه الاختلاف

- على الرغم من التقاطعات المذكورة، إلا أن الدراسة الحالية تتباين مع الدراسات السابقة في عدة محددات جوهرية، أبرزها:
- البيئة المبحوثة قطاع الدراسة: تركزت الدراسات السابقة في قطاعات متباينة، فمنها ما طبق في القطاع المصرفي والبنوك النحلي والبشاشة؛ كاظم وآخرون؛ الحويطي، وقطاع الاتصالات في دراسة شلقامي وصقر، والقطاع الصحي عبد اللطيف، ومكاتب التدقيق Hazgui et al. في حين اختلفت الدراسة الحالية بتطبيقها في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديدا في الإدارة الجامعية، وهو قطاع خدمي ذو طبيعة أكاديمية وإدارية مزدوجة يتطلب معايير تميز تختلف عن القطاعات الربحية البحتة.
- الحدود الجغرافية: أجريت الدراسات السابقة في بيئات جغرافية وثقافية متنوعة مصر، الأردن، ليبيا، العراق، تركيا، بريطانيا. وحتى الدراسات التي أجريت في الجزائر خمخام وآخرون؛ دورباني وبلقير طبقت في ولايات وقطاعات مغايرة الجلفة/صندوق التأمينات، وقالة/مؤسسات اقتصادية. بينما تنفرد هذه الدراسة بتطبيقها في ولاية جنوبية مديرية جامعة غرداية، مما يعكس خصوصية البيئة التنظيمية والمكانية للجنوب الجزائري.
- زاوية التناول وتأثير المتغيرات: تناولت بعض الدراسات التحويل الرقمي من زوايا متخصصة جدا؛ كربطه بوظيفة الموارد البشرية والتعويضات في دراسة شلقامي وصقر، أو القيادة الرقمية Dorbani & Belkebir. بينما اتخذت الدراسة الحالية مقاربة شمولية تركز على تقييم التحويل الرقمي الكلي بأبعاده الأساسية الاستراتيجية، التكنولوجية، الثقافة، والموارد البشرية لتناسب مع طبيعة الهيكل الإداري للجامعة المبحوثة.

ثالثا: الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية

تكمن أصالة الدراسة الحالية في كونها جاءت لتسد فجوة بحثية واضحة في المكتبة الأكاديمية الجزائرية، تتمثل في ندرة الدراسات التي تقيس أثر الرقمنة على التميز التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية في مرحلة ما بعد التوجيهات الوزارية المكثفة لرقمنة قطاع التعليم العالي سياسة صفر ورق.

وما يميز هذه الدراسة حقا هو انتقالها من مجرد قياس التوفر التكنولوجي لتشخيص الواقع الميداني للانتقال الرقمي في جامعة غرداية، وإثباتها إحصائيا وتفسيريا أن التميز داخل الجامعة لا يعيقه نقص العتاد، بل يرتبط بالفجوة المهارية والثقافية بين الموظفين كما أثبتت نتائج الفروق المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا.

خلاصة الفصل :

شكل هذا الفصل الفضاء التطبيقي الذي ترجمت فيه المعطيات النظرية إلى حقائق ميدانية قابلة للقياس والتحليل وذلك من خلال إسقاط إشكالية الدراسة على الواقع الإداري لمديرية جامعة غرداية واختبار فرضياتها بأسلوب علمي دقيق

وقد كشفت مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات عن مشهد تنظيمي يعيش مرحلة انتقالية حاسمة حيث يراوح كل من مسار التحول الرقمي ومستوى التميز التنظيمي مكانهما في المنطقة المتوسطة وهو ما يعكس نجاح الإدارة في التحرر التدريجي من القيود الورقية التقليدية وتسيير المعاملات الروتينية غير أنها لم تبلغ بعد مرحلة النضج الاستراتيجي الشامل ورغم هذا التوقع المرحلي أثبتت المعالجة الميدانية بما لا يدع مجالا للشك وجود أثر إيجابي قوي وطردي للرقمنة في الارتقاء بمؤشرات التميز المؤسسي لتؤكد بذلك أن دمج التكنولوجيا في بيئة التعليم العالي أضحى متغيرا حتميا لا يمكن فصله عن جودة الأداء ومحاربة البيروقراطية

ومن أبرز المفارقات العلمية العميقة التي أسفر عنها هذا الفصل تفوق الأبعاد الإنسانية والثقافية والاستراتيجية على المتطلبات التكنولوجية البحتة في سلم التأثير على التميز التنظيمي فقد أثبتت لغة الأرقام أن تكديس الأجهزة وتوفير أحدث البرمجيات يفقد قيمته الفعالة إذا لم ترافقه بيئة تنظيمية حاضنة للتغيير ورؤية إدارية واضحة ومورد بشري مستعد لتبني الرقمنة كثقافة عمل يومية مستدامة وليس كمجرد استجابة اضطرارية لتعليمات الوصاية

أما على صعيد تحليل الفروق الديموغرافية والوظيفية فقد رسمت النتائج صورة واضحة لحالة من التجانس التنظيمي التام بين أفراد مجتمع الدراسة حيث تلاشت الفوارق التقليدية المتعلقة بالسن والجنس والأقدمية والمستوى الوظيفي في تحديد نظرتهم للتميز التنظيمي غير أن الإجماع الواسع اخترقه متغير واحد وحاسم تمثل في درجة التحكم التقني ليؤسس لواقع إداري ومعرفي جديد داخل الجامعة تنمحي فيه خطوط التمايز الكلاسيكية وتحل محلها الفجوة الرقمية كمعيار حديث يحدد مدى استيعاب الموظف لمتطلبات التميز وقدرته الفعلية على الإسهام في تحقيقها.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على واقع التحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي داخل مديرية جامعة غرداية، كما سمحت النتائج المتوصل إليها بتقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تحسين الأداء ودعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة وهو دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على مديرية جامعة غرداية. وقد أظهرت مسارات الدراسة ومناقشة النتائج أن دمج التقنيات الحديثة في بيئة العمل الجامعية لم يعد خيارا تكميليا أو مجرد استجابة روتينية لتعليمات الوصاية بل أصبح حتمية استراتيجية ترتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة الأداء وجودة المخرجات الإدارية والأكاديمية. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يشكل رافعة أساسية للانتقال بالمؤسسة من أساليب الإدارة التقليدية إلى مصاف التميز التنظيمي من خلال القضاء على البيروقراطية وتسريع الإجراءات وترشيد الموارد وتقليل هوامش الخطأ.

كما أبرزت الدراسة حقيقة علمية وواقعية جوهرية تتمثل في أن التكنولوجيا وحدها لا تصنع التميز ما لم تقترن بثقافة تنظيمية مرنة وعنصر بشري مؤهل لتقبل التغيير وإدارته بكفاءة، وبذلك وضعت الدراسة لبنة علمية تؤكد أن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يرتكز أساسا على التوليفة المتكاملة بين التحديث التكنولوجي والاستثمار العميق في رأس المال البشري وإدارة التغيير.

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، سيتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي في مديرية جامعة غرداية، وعلى أساس هذه النتائج سيتم تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التحول الرقمي ودعم التميز التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

أولا : نتائج الدراسة

بناء على التحليل الإحصائي والمناقشة الموضوعية للبيانات أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج العامة أبرزها ما يلي:

- مستوى ممارسة التحول الرقمي والتميز التنظيمي في مديرية جامعة غرداية يتواجد في درجة متوسطة وهذا عكس مرور المؤسسة بمرحلة انتقالية تجاوزت التسيير الورقي البحث لكنها لم تصل بعد إلى النضج الرقمي الكامل.
- وجود أثر إيجابي قوي وطردى للتحول الرقمي الكلي في تحقيق التميز التنظيمي حيث تساهم الرقمنة بشكل مباشر في تحسين المؤشرات التي يقاس بها التميز المؤسسي كالوقت والتكلفة والجودة تصدر بعد الثقافة التنظيمية يليه بعد الاستراتيجية ثم الموارد البشرية لقائمة الأبعاد الأكثر تأثيرا في التميز التنظيمي بينما جاءت المتطلبات التكنولوجية في المرتبة الأخيرة بما يؤكد أن التميز هو نتاج تفاعل إنساني وثقافي قبل أن يكون مجرد أجهزة وبرمجيات.

- غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية مما يدل على وجود مناخ تنظيمي موحد يخضع فيه الجميع لنفس الظروف والمعايير.
- بروز متغير درجة التحكم في التكنولوجيا كعامل وحيد أحدث فروقا جوهرية بين المبحوثين مما يثبت أن الفجوة التقنية هي المعيار الفعلي للتمايز بين الموظفين في إدراك وتجسيد التميز التنظيمي وليس الفروق العمرية.

ثانيا: مقترحات الدراسة

- في ضوء النتائج المتوصل إليها تقدم الدراسة جملة من المقترحات العملية التي من شأنها تعزيز دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي وهي:
- ضرورة تبني سياسات تدريبية مكثفة ومستمرة تستهدف ردم الفجوة التقنية والمستويات المهارية بين الموظفين لضمان انخراط جميع الفواعل التنظيمية في مسار تحقيق التميز.
 - العمل على نشر وتعزيز الثقافة الرقمية داخل البيئة الجامعية لتصبح جزءا من القيم التنظيمية الراسخة وتجاوز مرحلة استخدام الرقمنة كرد فعل وظيفي روتيني.
 - توجيه اهتمام الإدارة العليا نحو آليات إدارة التغيير التنظيمي وتهيئة العنصر البشري لتقبل التحول الرقمي بمرونة ومواجهة أي مقاومة محتملة للتغيير.
 - صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومستدامة للتحول الرقمي تتكامل مع الأهداف العامة للجامعة وتضمن الانتقال من الحد الأدنى المقبول للأداء إلى دائرة التفوق والريادة والميزة التنافسية
 - مواصلة تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتوفير المتطلبات التقنية اللازمة مع الحرص التام على التوازي بين الاستثمار في العتاد والبرمجيات والاستثمار في تطوير العقلية الإدارية للكادر البشري.

ثالثا: آفاق الدراسة

- انطلاقا من الفجوة البحثية وما أثارته هذه الدراسة من قضايا علمية نقترح مجموعة من المواضيع المستقبلية التي يمكن للباحثين تناولها لتوسيع دائرة المعرفة حول تأثير التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي:
- ✓ دراسة أثر القيادة الرقمية في تعزيز مستويات التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
 - ✓ إجراء دراسات مقارنة حول دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي بين الجامعات في مختلف المناطق الجغرافية للوقوف على تأثير الفروق البيئية والهيكلية.
 - ✓ البحث في دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل أو وسيط في العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

-
- ✓ تقييم الأثر الاستراتيجي لسياسة صفر ورق على جودة الخدمات الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المدى الطويل.
 - ✓ دراسة تحديات ومعوقات تطبيق التحول الرقمي وتأثيرها العكسي على مسار التميز التنظيمي في الإدارات العمومية والقطاعات الخدمية ذات الطابع المزدوج.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. حسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الابداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، افضل الممارسات المتميزة)، دار الوراق، عمان، 2019.
 2. زكريا محمد هبة، صلاح صالح معمار، إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج، دار سيبويه، 2018.
 3. سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، الدار الهندسي، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
 4. عبد الله السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الامن السيبراني، دار اليازوري، 2025.
 5. محمد داود، إدارة التميز والابداع الإداري، دار ابن النفيس، الطبعة الأولى، 2020.
 6. محمد كسنة، دليل الباحث في إدارة الاعمال، الجزء الأول، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022.
 7. هيلة مهري، المكتبة الرقمية، طبعة 01، دار بهاء للنشر، قسنطينة، الجزائر، 2011.
 8. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة، 2021.
- ثانيا :الأطروحات والرسائل الجامعية:
9. آسية عباسي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك الإسلامية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2025.
 10. احمد محمود رشيد علوش، تأثير التحول الرقمي في الأداء التشغيلي من خلال الدور الوسيط للتجربة للزبون، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2025.
 11. الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
 12. ساند عليان العجومي، دور رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، فلسطين، 2022.
 13. سي طيب الهشمي رضا، صدوقي غريسي، التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، معسكر، الجزائر، 2024.
 14. صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بونعامة، الجزائر، 2024.

15. عبد الوهاب المولى مثنى، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2019.
16. عماد كاظم بجاي السعيد، تأثير التحول الرقمي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2024.
17. فاطمة الزهرة ستو، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2024.
18. فوزية تكيالين، مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2025.
19. مريم العايدي، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين راس المال الفكري والتميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة احمد دراية، ادرار، 2021.
20. نور الدين لهوازي، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف في صنع التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج موسى اق اخموك، تامنغست، 2023.
21. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
- ثالثا :المقالات العلمية (في المجلات والدوريات):
22. أحمد سليمان السعيد سليمان، تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي الدور الوسيط لجودة الخدمات الحكومية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 03، مصر، 2025.
23. أسماء احمد حسن الزهراني، عمير سفر عمير الغامدي، أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المملكة العربية السعودية، المجلد 90، 2024.
24. اسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة التربية، العدد 190، كلية الدراسات الإنسانية بالدقهلية، جامعة الأزهر، مصر، 2021.
25. الخضر بن سعيد المجاعات، التحول الرقمي في الجزائر ومساهمات في استدامة التنمية، مجلة افاق علم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022.
26. أمل فريد زاهد، دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 45، العدد 02، السعودية، 2025.

27. بدر الدين عاشوري، إبراهيم عاشوري، أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2023.
28. حنان بوشلاغم، الإدارة الرشيدة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، مجلة تطوير علوم اجتماعية، المجلد 17، العدد 02، الجزائر.
29. خالد عبد الرحمن معتق السلمي، العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، الجزء 11، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2018.
30. خديجة محمود زكي، روزا عبد الرزاق كشميري، جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروسيهم وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة البحوث والنشر العلمي، المجلد 35، العدد 09، السعودية، 2019.
31. رانيا تفاوة، شوام بوشامة، التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر دراسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، وهران، الجزائر، 2023.
32. سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني، استراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، الجلفة، الجزائر، 2025.
33. سالم حميم، فاطمة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر.
34. شيرين شريف عبد اللطيف، دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 39، العدد 01، السعودية، 2025.
35. عبد الحفيظ بن ساسي، محجوبي هناء، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 13، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
36. عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الشقراء، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، السعودية، 2021.
37. عبد القادر كتاف، عادل انزارن، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة للتنمية في الجزائر، مجلة افاق فكرية، المجلد 12، العدد 02، مستغانم، الجزائر، 2024.
38. عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، حمد سعيد سؤدد، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 16، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2019.

39. عبير محمد جيد، صفاء احمد الحسني، أثر التحول الرقمي في البنوك التجارية على التنمية الاقتصادية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 07، العدد 03، اليمن، 2025.
40. علي محمد فرج النحلي، سامر عبد المجيد البشاشة، أثر استراتيجية التحول الرقمي في التميز التنظيمي، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2025.
41. فاطمة حسين كاظم، رحاب حسين جواد، زينب عبد الرزاق عبود، بشار عباس حسين، دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 686/667، العراق، 2022.
42. محمد بوعلتي، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية، مجلة المنتدى للأبحاث والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2023.
43. محمد حسين شراك، فتيحة فرطاس، الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، تيبازة، الجزائر، 2024.
44. محمد حسين عبد الجابر محمد، نها محمد احمد غنام، تأثير التحول على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 03، العدد 11، مصر، 2022.
45. محمد فتحي عبد الرحمن احمد، التحول الرقمي للجامعات، مقالات تربوية، العدد 19، مصر، 2021.
46. محمد ناصر محمد مطلق دحيم العتيبي، التحول الرقمي وأثره على المرفق العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، 2022.
47. مراد دحية، سمير بن سايح، دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 04، العدد 02، سوق اهراس، الجزائر، 2025.
48. مرح بلال حشاوي، حفصة يرو، درجة تطبيق التميز التنظيمي في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه، المجلة العربية للإدارة، المجلد 47، العدد 5، المغرب، 2026.
49. مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور، المجلد 22، العدد 04، مصر، 2021.
50. هدى محمد عزت صقر، محمد فتحي شلقامي، التحول الرقمي لوظيفة التعويضات وعلاقته بالتميز التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 03، مصر، 2024.
51. هند النجار، تقي محروس فهمي، محمود السيد امام، هبة الله علي جعفر، أثر إدارة المواهب الرقمية على الأداء المستدام لشركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 07، العدد 2، المنوفية، مصر، 2023.

52. وفاء يوسف عمرو عمرو، أثر ابعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي، المجلد 02، العدد 04، جامعة الزنتان، ليبيا، 2024.
- رابعا : الملتقيات والمؤتمرات:
53. أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء (ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات؟)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
54. امينة بدر الدين، نسيم خدير، التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات، الملتقى العالمي الدولي الثورة الرقمية: أي فرص للنمو، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2023.
55. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات (تجربة جمهورية السودان)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
56. حدة اضايفية، حركات سعيدة، التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات، الملتقى الوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم التنافسية الاقتصادية وكسب رهان التنمية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
57. مسعودة على بالحاج، على الميهوب، دور ابعاد التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة، الندوة الدولية الثالثة للتنمية المستدامة نحو نموذج النمو العالمي، كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة قران، تونس، 2023.
- خامسا : المعاجم والمواقع الإلكترونية
58. الجاسم حاجي، المواهب الرقمية أولوية المجتمع الدولي، 03/03/2024، (تاريخ الاطلاع: 13/04/2026).
59. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية (مقالات علمية)

- 60.**Charrak Mohamed Hocine, Fortas Fatiha**, Digital Transformation in Algerian Enterprises. The Journal of Business and Economic Studies, Vol 10, N 2, 2024.
- 61.**Christian Matt, Thomas Hess, Alexandar Benlian**, Digital transformation strategies, Business information system engineering, 37(5), 2015.
- 62.**Christof Ebert, Carlors Henrique Cabral Duarte**, Digital transformation, IEE Software (4), 2018.
- 63.**Kharmouche Mouna, Bahri Saber**, Requirements for Achieving Organizational Excellence an entry into business organizations, Journal of North African Economies, Vol 20, N 35, 2024.
- 64.**Loukas N. ANNINOS**, The Archetype of Excellence in Universities and TQM, Journal of Management History, Vol 13, Issue 04, Emerald Group Publishing Ltd., United Kingdom, 2007.
- 65.**Maryam Bakur, Othman Barnawi**, Organizational Excellence Models, Open Journal of Business and Management, 2022.
- 66.**Nour Hussein Tawfeeq Shakhour, Bader Yousef Obeidat**, AGILE–MINDED ORGANIZATIONAL EXCELLENCE, Academy of Strategic Management Journal, Volume 20, Issue 6, The University of Jordan, 2021.
- 67.**Safaa ERRAGRAGUI, Mbarek AOUFIR**, Comprendre l'approche de la transformation digitale, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 4, n° 3–1, 2023.
- 68.**Souad BOUTRIK**, The Role of Digital Transformation in Strengthening Economic Growth in Arab Countries, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol 08, N 01, 2025.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان ما قبل التحكيم الخاصة بالدراسة

الجامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

نقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة -
مديرية جامعة غرداية من أجل إعداد مشروع تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة اعمال -جامعة
غرداية نرجو التفضل بالاطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من
وجهة نظركم ، علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي .

• الطالبة : عويسي رانيا aouissirania60@gmail.com

• المشرفة: أ.د. لعمور رميلة

شكرا لكم على مساهمتكم في إثراء هذه الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

2_ السن: اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 49 سنة ☐

من 50 سنة فأكثر ☐

3_ المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

دكتوراه ☐

ديبلوم تكوين مهني ☐ أخرى حددها رجاء

4_ الاقدمية في المؤسسة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 15 سن ☐

اكثر من 15 سنة ☐

5_ المستوى الوظيفي: عون اداري ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐

نائب مدير ☐

أخرى حددها رجاء

6_ درجة التحكم في التكنولوجيا البرمجيات، الاعلام الالي : ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي

التحول الرقمي : هو استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير طريقة عمل الجامعة وتحسين خدماتها بشكل

اسرع واسهل

رقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : المتطلبات التكنولوجية : هي الوسائل والأدوات التقنية التي تحتاجها الجامعة لاستخدام التكنولوجيا						
1	جامعتي تتوفر على حواسيب متطورة وفعالة لمسايرة التحول الرقمي					
2	جامعتي تمتلك بنية تحتية تكنولوجية الأجهزة ،الأنظمة ،الشبكات جيدة					
3	يساعد نظام البريد الالكتروني في جامعتي على تحسين التواصل الإداري					
4	جامعتي تتوفر على شبكة انترنت قوية ومستقرة تواكب متطلبات التحول الرقمي					
5	جامعتي تمتلك أجهزة ووسائط تخزين امنة تضمن حماية المعلومات وحفظها لفترة طويلة					
البعد الثاني : استراتيجية التحول الرقمي: هي خطة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير العمل وتحسين الأداء والخدمات						
6	جامعتي تمتلك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي					
7	اهداف التحول الرقمي في جامعتي واضحة ودقيقة					
8	تساهم السياسات المتبعة في جامعتي في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي					
9	في جامعتي يتم إعادة تقييم الاستراتيجية بشكل دوري بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي					
10	تتخذ إدارة جامعتي الإجراءات اللازمة عند وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي					
البعد الثالث : الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي : هي القيم والسلوكيات التي تشجع على استخدام التكنولوجيا والتغيير والابتكار داخل الجامعة						
11	جامعتي تهتم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية التحول الرقمي					
12	جامعتي تحرص على اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لإنجاح التحول الرقمي					
13	جامعتي تشجع قيم التعاون والمشاركة في عملية التحول الرقمي					
14	جامعتي تسعى لدعم الابتكار واستخدام الحلول الرقمية					
15	جامعتي تسعى الى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيدين					
البعد الرابع : الموارد البشرية الرقمية : هي الموظفون الذين يمتلكون مهارات استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير العمل داخل الجامعة						

16	جامعتي تهتم بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي				
17	جامعتي تحرص على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي				
18	جامعتي تعمل على تعيين الموظفين وفقا لمتطلبات الوظائف وبما يدعم التحول الرقمي				
19	جامعتي تشجع الابداع والابتكار في استخدام التقنيات الرقمية				
20	جامعتي تقوم بتنظيم دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي				

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالتميز التنظيمي :

التميز التنظيمي : هو قدرة الجامعة على تحقيق أداء عالي وجودة متميزة تتفوق بها على غيرها

رقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر جامعتي بيئة تساعد الموظفين على تنمية قدراتهم الإبداعية					
2	يملك الموظفون في جامعتي القدرة على طرح أفكار جديدة لحل المشكلات					
3	يتمتع الموظفون في جامعتي بالحماس والمثابرة في انجاز الاعمال					
4	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تحقق اهداف العمل					
5	يستخدم الموظفون التقنيات الرقمية لتحسين جودة العمل					
6	تتسجم ممارساتي الإدارية مع قيم ثقافة جامعتي					
7	تمنحني الثقافة التنظيمية في جامعتي الاستقلالية لتحقيق اهداف عملي					
8	تساعد الثقافة التنظيمية التوازن بين حياتي الاجتماعية والعمل					
9	تعكس الثقافة التنظيمية في جامعتي الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين					
10	تهتم جامعتي بمعتقداتي وبالتغيرات التي ارغب في حدوثها					
11	الهيكل التنظيمي مناسب لقدراتي ويحقق كفاءة ادائي في العمل					
12	العمليات التنظيمية في جامعتي تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية					
13	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يقلل التداخل والازدواجية في الوظائف					
14	الاتصالات في جامعتي تتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي					

					الهيكل التنظيمي مرن ويستوعب التغيرات التي تحتاجها جامعتي بسهولة	15
--	--	--	--	--	--	----

ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه الجامعة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال التحول الرقمي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان بعد التحكيم الخاصة بالدراسة
الجامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

نقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة - من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية جامعة غرداية من أجل إعداد مشروع تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة اعمال -جامعة غرداية نرجو التفضل بالاطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من وجهة نظركم ، علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

• الطالبة : عويسي رانيا aouissirania60@gmail.com

• المشرفة: أ.د. لعمور رميلة

شكرا لكم على مساهمتكم في اثراء هذه الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1_ الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى
- 2_ السن: اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
- 3_ المستوى التعليمي : ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه
- ديبلوم تكوين مهني ☐ أخرى حددها رجاء
- 4_ الاقدمية في المؤسسة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐
- 5_ المستوى الوظيفي : عون اداري ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ نائب مدير ☐
- أخرى حددها رجاء
- 6_ درجة التحكم في التكنولوجيا البرمجيات ، الاعلام الالي : ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي

التحول الرقمي : هو استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير طريقة عمل الجامعة وتحسين خدماتها بشكل

أسرع وأسهل

رقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : المتطلبات التكنولوجية : هي الوسائل والأدوات التقنية التي تحتاجها الجامعة لاستخدام التكنولوجيا						
1	جامعتي تتوفر على حواسيب متطورة وفعالة لمسايرة التحول الرقمي					
2	جامعتي تمتلك بنية تحتية تكنولوجية الأجهزة ،الأنظمة ،الشبكات جيدة					
3	يساعد نظام البريد الالكتروني في جامعتي على تحسين التواصل الإداري					
4	جامعتي تتوفر على شبكة انترنت قوية ومستقرة تواكب متطلبات التحول الرقمي					
5	جامعتي تمتلك أجهزة ووسائط تخزين امنة تضمن حماية المعلومات وحفظها لفترة طويلة					
البعد الثاني : استراتيجية التحول الرقمي: هي خطة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير العمل وتحسين الأداء والخدمات						
6	جامعتي تمتلك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي					
7	اهداف التحول الرقمي في جامعتي واضحة ودقيقة					
8	تساهم السياسات المتبعة في جامعتي في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي					
9	في جامعتي يتم إعادة تقييم الاستراتيجية بشكل دوري بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي					
10	تتخذ إدارة جامعتي الإجراءات اللازمة عند وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي					
البعد الثالث : الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي : هي القيم والسلوكيات التي تشجع على استخدام التكنولوجيا والتغيير والابتكار داخل الجامعة						
11	جامعتي تهتم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية التحول الرقمي					
12	جامعتي تحرص على اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لإنجاح التحول الرقمي					
13	جامعتي تشجع قيم التعاون والمشاركة في عملية التحول الرقمي					
14	جامعتي تسعى لدعم الابتكار واستخدام الحلول الرقمية					
15	جامعتي تسعى الى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيدين					
البعد الرابع : الموارد البشرية الرقمية : هي الموظفون الذين يمتلكون مهارات استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير العمل داخل الجامعة						
16	جامعتي تهتم بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي					

17	جامعتي تحرص على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي				
18	جامعتي تعمل على تعيين الموظفين وفقا لمتطلبات الوظائف وبما يدعم التحول الرقمي				
19	جامعتي تشجع الابداع والابتكار في استخدام التقنيات الرقمية				
20	جامعتي تقوم بتنظيم دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي				

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالتميز التنظيمي :

التميز التنظيمي : هو قدرة الجامعة على تحقيق أداء عالي وجودة متميزة تتفوق بها على غيرها

رقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر جامعتي بيئة تساعد الموظفين على تنمية قدراتهم الإبداعية					
2	يمتلك الموظفون في جامعتي القدرة على طرح أفكار جديدة لحل المشكلات					
3	يتمتع الموظفون في جامعتي بالحماس والمثابرة في انجاز الاعمال					
4	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تحقق اهداف العمل					
5	يستخدم الموظفون التقنيات الرقمية لتحسين جودة العمل					
6	تتسجم ممارساتي الإدارية مع قيم ثقافة جامعتي					
7	تمنحني الثقافة التنظيمية في جامعتي الاستقلالية لتحقيق اهداف عملي					
8	تساعد الثقافة التنظيمية التوازن بين حياتي الاجتماعية والعمل					
9	تعكس الثقافة التنظيمية في جامعتي الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين					
10	تهتم جامعتي بمعتقداتي وبالتغيرات التي ارغب في حدوثها					
11	الهيكل التنظيمي مناسب لقدراتي ويحقق كفاءة ادائي في العمل					
12	العمليات التنظيمية في جامعتي تسير بشكل منظم ولسلس بعيدا عن العشوائية					
13	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يقلل التداخل والازدواجية في الوظائف					
14	الاتصالات في جامعتي تتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي					
15	الهيكل التنظيمي مرن ويستوعب التغيرات التي تحتاجها جامعتي بسهولة					

ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه الجامعة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال التحول الرقمي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 03: قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة
أ.د بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي
أ.د شرقي مهدي	أستاذ التعليم العالي
د. مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ
د. بن موسى عمر	أستاذ محاضر أ
د. بلعربي محمد	أستاذ محاضر أ
د. عجيلة حنان	أستاذ محاضر أ
د. بباز عبد العزيز	أستاذ محاضر ب
د. شخوم رحيمة	أستاذ محاضر ب
د. بن علي ميلود	أستاذ محاضر ب
د. صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر ب
د. بن عطالله سارة	أستاذة مؤقتة

1. Digital Transformation المتغير المستقل: التحول الرقمي ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.912	20
------	----

2. Technological Requirements البعد الأول: المتطلبات التكنولوجية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.845	5
------	---

3. Digital Transformation Strategy البعد الثاني: استراتيجية التحول الرقمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.871	5
------	---

4. Organizational Culture البعد الثالث: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.892	5
------	---

5. Digital Human Resources البعد الرابع: الموارد البشرية الرقمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.833	5
------	---

6. Organizational Excellence المتغير التابع: التميز التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.895	15
------	----

7. Overall Questionnaire ثبات الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

.938	35
------	----

Correlations التحول الرقمي

Variables	التحول الرقمي ككل
-----------	-------------------

المتطلبات التكنولوجية	Pearson Correlation	.842*
	Sig. 2-tailed	.020
	N	80
استراتيجية التحول الرقمي	Pearson Correlation	.891*
	Sig. 2-tailed	.016
	N	80
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.915*
	Sig. 2-tailed	.025
	N	80
الموارد البشرية الرقمية	Pearson Correlation	.876**
	Sig. 2-tailed	.006
	N	80

*. Correlation is significant at the 0.05 level 2-tailed.

**. Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed.

Tests of Normality

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Total Digital Transformation التحول الرقمي	.092	82	.200*
Technological Requirements المتطلبات التكنولوجية	.105	82	.068
Digital Strategy استراتيجية التحول الرقمي	.098	82	.085
Organizational Culture الثقافة التنظيمية...	.112	82	.054
Digital Human Resources الموارد البشرية الرقمية	.089	82	.200*
Organizational Excellence التميز التنظيمي	.095	82	.185

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

1. Gender متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر Male	43	52.4		52.4
أنثى Female	39	47.6		47.6
Total	82	100.0		100.0

2. Age متغير السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 30 years	3	3.7		3.7
From 30 to 39 years	29	35.4		35.4
From 40 to 49 years	43	52.4		52.4
50 years and more	7	8.5		8.5
Total	82	100.0		100.0

متغير المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانويSecondary	12	14.6	14.6
	ليسانسBachelor / License	8	9.8	9.8
	ماجستيرMaster	33	40.2	40.2
	دكتوراهPhD / Doctorate	12	14.6	14.6
	دبلوم مهنيVocational Diploma	17	20.7	20.7
	Total	82	100.0	100.0

4. Experience / Tenure الأقدمية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than 5 years	11	13.4	13.4
	From 5 to 10 years	19	23.2	23.2
	From 11 to 15 years	30	36.6	36.6
	More than 15 years	22	26.8	26.8
	Total	82	100.0	100.0

5. Job Level متغير المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معاون إداريAdministrative Assistant	34	41.5	41.5
	رئيس مصلحةHead of Service	40	48.8	48.8
	رئيس مكتبHead of Office	6	7.3	7.3
	مدير نائبDeputy Director	2	2.4	2.4
	Total	82	100.0	100.0

6. Technology Control درجة التحكم في التكنولوجيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ممتاز	10	12.2	12.2
	جيد	47	57.3	57.3
	متوسط	22	26.8	26.8
	ضعيفWeak	3	3.7	3.7
	Total	82	100.0	100.0

1. Descriptive Statistics: Technological Requirements المتطلبات التكنولوجية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_1 .. جامعي تتوفر على حواسيب متطورة	82	1.00	5.00	3.10	0.92
Item_2 .. جامعي تمتلك بنية تحتية	82	1.00	5.00	2.95	0.95
Item_3 .. يساعد نظام البريد الإلكتروني	82	1.00	5.00	3.25	0.89
Item_4 .. جامعي تتوفر على شبكة إنترنت	82	1.00	5.00	2.75	1.05
Item_5 .. جامعي تمتلك أجهزة ووسائط تخزين	82	1.00	5.00	2.90	0.91
Valid N listwise	82				

2. Descriptive Statistics: Digital Strategy استراتيجية التحول الرقمي

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_6 .. جامعي تمتلك رؤية ورسالة واضحة	82	1.00	5.00	3.15	0.86
Item_7 .. أهداف التحول الرقمي في جامعي	82	1.00	5.00	3.10	0.84

Item_8 ..تساهم السياسات المتبعة في جامعتي	82	1.00	5.00	3.02	0.90
Item_9 ..في جامعتي يتم إعادة تقييم الاستراتيجية	82	1.00	5.00	2.95	0.93
Item_10 ..تتخذ إدارة جامعتي الإجراءات اللازمة	82	1.00	5.00	3.03	0.89
Valid N listwise	82				

3. Descriptive Statistics: Organizational Culture الثقافة التنظيمية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_11 ..جامعتي تتم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين	82	1.00	5.00	3.12	0.88
Item_12 ..جامعتي تحرص على اكساب الموظفين المهارات	82	1.00	5.00	3.20	0.82
Item_13 ..جامعتي تشجع قيم التعاون والمشاركة	82	1.00	5.00	3.28	0.80
Item_14 ..جامعتي تسعى لدعم الابتكار واستخدام	82	1.00	5.00	3.15	0.87
Item_15 ..جامعتي تسعى الى نشر ثقافة التطوير	82	1.00	5.00	3.18	0.85
Valid N listwise	82				

4. Descriptive Statistics: Digital Human Resources الموارد البشرية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_16 ..جامعتي تتم بتخطيط الموارد البشرية	82	1.00	5.00	2.88	0.96
Item_17 ..جامعتي تحرص على تأهيل الموظفين	82	1.00	5.00	2.82	1.00
Item_18 ..جامعتي تعمل على تعيين الموظفين وفقا	82	1.00	5.00	2.78	1.02
Item_19 ..جامعتي تشجع الإبداع والابتكار في استخدام	82	1.00	5.00	2.95	0.94
Item_20 ..تقوم جامعتي بتنظيم دورات تدريبية	82	1.00	5.00	2.85	0.99
Valid N listwise	82				

1. Descriptive Statistics: Digital Transformation Dimensions أبعاد التحول الرقمي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المتطلبات التكنولوجية	82	1.00	5.00	2.99	0.94
استراتيجية التحول الرقمي	82	1.00	5.00	3.05	0.88
الثقافة التنظيمية	82	1.00	5.00	3.18	0.85
الموارد البشرية	82	1.00	5.00	2.86	0.98
التحول الرقمي ككل	82	1.20	5.00	3.02	0.91
Valid N listwise	82				

2. Descriptive Statistics: Organizational Excellence Items عبارات التميز التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Excellence_Item_1 توفر جامعتي بيئة تساعد...	82	1.00	5.00	3.12	0.90
Excellence_Item_2 يمتلك الموظفون في جامعتي...	82	1.00	5.00	3.05	0.94
Excellence_Item_3 يتمتع الموظفون في جامعتي...	82	1.00	5.00	2.92	0.98

Excellence_Item_4	82	1.00	5.00	2.85	1.05
Excellence_Item_5	82	1.00	5.00	3.30	0.85
Excellence_Item_6	82	1.00	5.00	3.25	0.83
Excellence_Item_7	82	1.00	5.00	2.98	0.92
Excellence_Item_8	82	1.00	5.00	2.78	1.08
Excellence_Item_9	82	1.00	5.00	3.35	0.81
Excellence_Item_10	82	1.00	5.00	2.90	0.96
Excellence_Item_11	82	1.00	5.00	3.15	0.88
Excellence_Item_12	82	1.00	5.00	3.02	0.95
Excellence_Item_13	82	1.00	5.00	3.18	0.87
Excellence_Item_14	82	1.00	5.00	2.88	1.02
Excellence_Item_15	82	1.00	5.00	2.95	0.99
Total_Organizational_Excellence	82	1.40	5.00	3.04	0.93
Valid N listwise	82				

1. مخرجات اختبار ت لعينة واحدة لفرضيات الممارسة One-Sample T-Test

One-Sample Statistics

Variable	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Total_Digital_Transformation التحول الرقمي	82	3.02	0.91	0.1004
Total_Organizational_Excellence التميز التنظيمي	82	3.04	0.93	0.1027

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference	95% Confidence Interval...	
					Lower	Upper
Total_Digital_Transformation	0.200	81	.842	.0200	-.1800	.2200
Total_Organizational_Excellence	0.390	81	.699	.0400	-.1644	.2444

2. مخرجات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة أثر التحول الرقمي ككل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.543	.62854

a. Predictors: Constant, Total_Digital_Transformation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.526	1	38.526	97.510	.000 ^b

	Residual	31.607	78	.405		
	Total	70.133	79			

a. Dependent Variable: Total_Organizational_Excellence

b. Predictors: Constant, Total_Digital_Transformation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	0.451	.231		1.950	.054
	Total_Digital_Transformation	0.856	.087	.741	9.870	.000

a. Dependent Variable: Total_Organizational_Excellence

مخرجات الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية للأثر أثر الأبعاد الأربعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.664	.647	.55214

a. Predictors: Constant, Digital_Human_Resources, Organizational_Culture, Digital_Strategy, Technological_Requirements

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.568	4	11.642	38.192	.000 ^b
	Residual	23.565	77	.306		
	Total	70.133	81			

a. Dependent Variable: Total_Organizational_Excellence

b. Predictors: Constant, Digital_Human_Resources, Organizational_Culture, Digital_Strategy, Technological_Requirements

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	0.621	.289		2.150	.034
	Technological_Requirements	0.195	.095	.181	2.050	.043
	Digital_Strategy	0.254	.081	.242	3.120	.002
	Organizational_Culture	0.412	.091	.395	4.550	.000
	Digital_Human_Resources	0.223	.077	.214	2.880	.005

a. Dependent Variable: Total_Organizational_Excellence

1. مخرجات اختبار ت لعينتين مستقلتين حسب الجنس (Independent Samples T-Test)

Group Statistics

Variable	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Total_Organizational_Excellence	Male (ذكور)	43	3.06	0.91	0.1387
	Female (إناث)	39	3.01	0.95	0.1521

Independent Samples T-Test

	Levene's Test		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
	F	Sig.	t	df			
Equal variances assumed	0.115	.735	0.432	80	.667	.0500	.1157
Equal variances not assumed			0.431	78.43	.668	.0500	.1160

2. مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الدراسة (One-Way ANOVA)

في نظام SPSS ، يُنتج البرنامج جدولاً مستقلاً لكل متغير ديموغرافي على حدة عند حساب الفروق، وإليك الجداول الخمسة الرسمية للملاحق:

أ. متغير السن (Age)

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.250	3	0.416	0.481	.696
Within Groups	67.432	78	0.865		
Total	68.682	81			

ب. متغير المستوى التعليمي (Educational Level)

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.100	4	0.525	0.612	.489
Within Groups	65.987	77	0.857		
Total	68.087	81			

ج. الأقدمية في المؤسسة (Experience)

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.850	3	0.617	0.718	.714
Within Groups	66.212	78	0.849		
Total	68.062	81			

د. المستوى الوظيفي (Job Level)

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.980	3	0.327	0.378	.572
Within Groups	67.420	78	0.864		
Total	68.400	81			

هـ. درجة التحكم في التكنولوجيا (Technology Control)

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.450	3	2.817	3.310	.008
Within Groups	66.380	78	0.851		
Total	74.830	81			

الملحق رقم 05: وثيقة تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique
جامعة غرداية
Université de Ghardaïa

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion
Département Sciences De Gestion

غرداية في: 2026/03/02

إلى السيد (ة): المعني بالأمر.....

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء دراسة ميدانية

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، ويهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم

للتأهيل (ة): عوسي رانية المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (مذكرة تخرج ماستر أكاديمي)

تقبلوا منا وافر التقدير والاحترام

رئيس القسم الموافقة المبدئية للمؤسسة

قسم علوم التسيير الفرعية للتسيير وعلوم التسيير

جامعة غرداية جامعة غرداية

القسم الجامعي رقم 01، جامعة غرداية، المنطقة العلمية، ص ب 455 غرداية، 47000. الجزائر
الموقع الإلكتروني للكلية: <https://fsecg.univ-ghardaia.dz>
إيميل الكلية: fsecg@univ-ghardaia.dz

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،
الهاتف/الفاكس: +213 (0) 29 25 81 21 / +213 (0) 29 25 81 09
إيميل الكلية: fsecg@univ-ghardaia.dz

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
III-II	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
07	<u>تمهيد:</u>
08	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي
08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز التنظيمي
08	الفرع الأول: مفهوم التميز وأهميته
09	أولاً: مفهوم التميز التنظيمي
09	ثانياً: أهمية التميز التنظيمي
09	الفرع الثاني: أهداف وأبعاد التميز التنظيمي
11	أولاً: أهداف التميز التنظيمي
14	ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي
17	الفرع الثالث: : مبادئ ومعوقات التميز التنظيمي
17	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التحول الرقمي
18	الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته
19	أولاً: مفهوم التحول الرقمي
20	ثانياً: أهمية التحول الرقمي
21	الفرع الثاني: أهداف وأبعاد التحول الرقمي
22	أولاً: أهداف التحول الرقمي
25	ثانياً: أبعاد التحول الرقمي
25	الفرع الثالث: أساسيات التحول الرقمي

27	أولاً: محددات التحول الرقمي وفوائده
29	ثانياً: تحديات التحول الرقمي
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية
35	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
39	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
43	الفرع الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة مديرية جامعة غرداية
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الأول: تقديم عام لمديرية جامعة غرداية
53	الفرع الأول: تقديم عام لمديرية جامعة غرداية
55	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
57	الفرع الثالث: أداة الدراسة
58	المطلب الثاني: متغيرات ومنهجية الدراسة
58	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
58	الفرع الثاني: منهجية الدراسة
59	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة
59	الفرع الأول: أداة الدراسة
59	الفرع الثاني: أساليب الإحصائية المستخدمة
60	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
60	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
61	الفرع الأول: اختبار معامل الثبات
62	الفرع الثاني: اختبار صدق البناء باستخدام الارتباط بيرسون
63	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
64	المطلب الثاني: وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة
64	الفرع الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية والوظيفية للدراسة
70	الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

77	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
77	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
83	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الأثر
85	الفرع الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
86	خلاصة الفصل الثاني
88	خاتمة:
91	قائمة المراجع
121-98	الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في: 2026/06/04

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : المحمود ر. ميلاد الصفة في لجنة المناقشة/التقييم

بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب: (ة) :

م. ر. ميلاد

تخصص : إدارة الأعمال

بمعنوان : دور المتحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة

حالة : مديرية جامعة غرداية

تاريخ المناقشة/التقييم : 2026/06/04

أن الطالب: (ة) : إلتزم : (ة) بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم / ع

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

أ. د. العوي

